



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Trabajo Final de Graduación

ally 360

Edición Argentina

Estudiante: Rafael Norberto Alea y Morante

DNI: 30.815.649

Mentor: Esteban Schreck

San Fernando, Julio 2022



Escuela de Negocios

EMBA

Trabajo Final de Graduación

ally 360°

Edición Argentina

Estudiante: Rafael Norberto Alea y Morante

DNI: 30.815.649

Mentor: Esteban Schreck

San Fernando, Julio 2022

Dedicatoria y agradecimientos

En primer lugar quiero agradecer a mi mentor, Esteban Shreck, quien me brindó guía, formación y apoyo esenciales para poder finalizar este trabajo de investigación.

A la Universidad de San Andrés y a todo su cuerpo directivo, docente y de apoyo, por haber logrado ofrecer una experiencia de aprendizaje enriquecedora y transformadora en quizás unos de los momentos más críticos y difíciles de su historia como fue la pandemia de COVID19.

A todos mis compañeros del EMBA y en particular al Grupo 1 por haber sido el sostén a lo largo de estos dos años. Y a Marco, mi compañero de Ally 360 con quien compartimos largas charlas pensando en Ally y forjando una amistad.

Y un último agradecimiento y dedicatoria especial a mi familia, quienes siempre han sido y son un sostén fundamental en cualquier proyecto que lleve adelante. Mis padres Rafael y Adriana, mi hermano Rodrigo, y especialmente mi esposa Vir, y mis hijos Pili y Rami. Sin todos ellos nada de esto sería posible.

Universidad de
San Andrés

Índice

Resumen Ejecutivo	5
El cliente	7
La necesidad	7
Segmentos potenciales y segmento target	9
Customer's Journey Map	11
Mapa de Empatía	12
Conclusiones	13
La Propuesta de Valor	14
Canvas Business Model	14
Value Proposition Canvas	21
Diferenciación y ventajas competitivas	23
MVP - Minimum Valuable Product	25
La oportunidad de negocio	26
Análisis del mercado, la competencia, el contexto y la industria	26
Oportunidad de negocio	26
Mercado	26
TAM, SAM y SOM	26
Competencia	30
Contexto	34
Industria	39
Recursos, procesos y plan operativo del negocio	41
Procesos y recursos	41
Cuello de Botella	46
Hitos primeros 12 meses Ally	47
Go to market	48
Análisis del valor de la marca - Modelo Aaker	48
Marketing Mix: Las 4 "P"	50
Implementación del Negocio	54
Equipo emprendedor	59
Resultados económicos - financieros	60
Contexto macro y microeconómico	60
Modelo de generación de beneficios	63
Modelo de ingresos	65
Unidad Económica, CAC, LTV	66
Costos	66
Requerimientos de inversión	68
Proyección Financiera	69

Principales riesgos	72
Fuentes y bibliografía	76
Anexos	79



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

La industria de la educación y capacitación empresarial está viviendo un momento de gran expansión y crecimiento. El uso de las tecnologías combinado con las pedagogías innovadoras está teniendo cada vez más impacto en organizaciones que buscan aprender constantemente. El contexto de la pandemia de COVID19 generó un impulso exponencial revolucionando y poniendo sobre cuestionamiento las maneras de capacitarse tradicionales. Estos cambios están llegando a todas las industrias, y la industria farmacéutica es una de ellas. Aquí es donde Ally 360, empresa de e-learning entra en acción.

Siendo una de las industrias más importantes del mundo, la industria farmacéutica tiene constantes necesidades de capacitación de sus empleados. Este proyecto hace foco en las fuerzas de ventas, también conocidos como los visitantes médicos o agentes de propaganda médica (APM).

El modelo actual de capacitación utilizado por las fuerzas de ventas resulta ineficiente por dos razones principales:

- a) Mucho tiempo fuera de territorio por parte de los capacitadores (viajes, hospedajes, tiempo de capacitación)
- b) Metodologías de enseñanza-aprendizaje ineficientes.

El resultado es una baja de productividad a causa de un ineficiente modelo y una pérdida de potenciales ventas por el tiempo destinado a la capacitación.

Ally 360 introduce una solución de e-learning que les permite a los visitantes capacitarse digitalmente a través de un modelo principalmente asincrónico de aprendizaje aprovechando los “tiempos muertos” (viajes y salas de espera por ejemplo). Gracias al menor tiempo fuera de territorio y a la mayor productividad a causa del uso de herramientas más innovadoras, ágiles y flexibles, Ally 360 logra aumentar las ventas demostrando un ROI positivo a un costo que resulta más eficiente para los clientes.

Ally 360 es un modelo de negocio B2B con una estrategia de enfoque (nicho) en función a la diferenciación del producto/servicio enfocado a la industria

farmacéutica. A partir del análisis del mercado Argentino que cuenta con 354 laboratorios privados se realizó una tipología de empresas que resultó en tres categorías (grandes, medianas y pequeñas), siendo las medianas el segmento target elegido. De acuerdo a los datos relevados de los últimos años se estima una inversión de un 0,2% de las ventas en capacitación y entrenamiento dentro de la industria farmacéutica. Teniendo en consideración lo que ocurría antes de la pandemia de COVID-19, ese número puede ascender significativamente en algunos casos¹ teniendo en cuenta gastos adicionales relacionados a la organización de los eventos presenciales (hoteles, traslados, refrigerios, etc). Si tomamos como piso el 0,2% estimamos un mercado total de US\$13.2 millones de dólares y un mercado objetivo de US\$6.7 millones de dólares. No obstante es importante mencionar que aún es incierto saber en qué medida los eventos presenciales volverán a ser como antes. Según lo analizado y mirando las tendencias, lo híbrido que combina tanto lo virtual como lo presencial es lo que va a predominar. En este escenario, Ally 360 tiene una oportunidad de mejorar notablemente la oferta virtual actual y poder captar parte del mercado presencial.

Esta startup buscará una ronda de inversión semilla estimada en US\$300.000.- que busca garantizar la operatividad de los primeros dos años. Entendiendo las particularidades del negocio y del país se definió un costo de capital del 31.8% logrando una TIR del 99% con un VAN positivo mayor a US\$1.000.000.-

Por último queremos destacar que a partir del análisis realizado en el presente trabajo, entendemos que este tipo de emprendimiento conlleva un riesgo inherente importante. En este contexto confiamos en la capacidad del equipo fundador ya que la experiencia y conocimiento específico tanto en la industria educativa como en la farmacéutica brindan una mirada integral pudiendo identificar rápidamente las necesidades (Pain Points), generando respuestas y mejoras constantes en un contexto tan complejo y cambiante como el actual. Es importante mencionar que en futuras etapas Ally 360 buscará la expansión regional, lo cual será ampliado en la sección de riesgos y en las conclusiones .

¹ Estos casos incluyen Congresos y eventos de la industria tanto propios de cada empresa como otros de la industria en general.

El cliente

La necesidad

En los últimos años y debido al contexto VICA (volátil, incierto, cambiante y ambigüo) o mejor dicho BANI (Bien frágil, Ansioso, No lineal, Incomprensible) ² (Alonso, 2021) en el que las sociedades están inmersas se han incrementado mucho las necesidades de adquirir nuevos aprendizajes. Capacitación, entrenamiento, aprendizaje, upskilling y reskilling son algunos de los muchos términos acuñados actualmente para describir este fenómeno.

La industria de la educación está siendo revolucionada y los sectores más tradicionales³ y convencionales están siendo fuertemente cuestionados. Existe una creciente pérdida del valor de las credenciales, y esto en parte se traslada al mundo empresarial. Los cambios rápidos relacionados a los progresos tecnológicos hacen que los profesionales estén rápidamente desactualizados. Pero el problema es que las formas de enseñar - y aprender - tradicionales no responden a las necesidades actuales.

La pandemia dio un impulso significativo a una industria que ya venía en crecimiento: la EdTech (Education Technology). En el año 2022 el mercado global fue valuado USD 254.80 Billions Acorde al reporte global EdTech Market⁴ con una expectativa de llegar a 605.40 billones⁵ para el año 2027.

Muchas industrias aumentaron sus inversiones en capacitación y en algunos casos particulares se crearon nuevas ofertas por la falta de productos y servicios

² BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) es un nuevo concepto que se utiliza para describir el contexto global actual.

³ Nos referimos al Sistema Educativo compuesto por los Niveles Iniciales, Nivel Primario y Nivel Superior (educación terciaria y Universitaria) avaladas por los organismos estatales correspondientes.

⁴https://www.researchandmarkets.com/reports/5527049/edtech-market-global-outlook-and-forecast-2022?utm_source=GNOM&utm_medium=PressRelease&utm_code=zshnqx&utm_campaign=1651246+-+Global+EdTech+Market+Outlook+%26+Forecast+Report+2022%3a+Market+Size+was+Valued+at+%24254.80+Billion+in+2021+and+is+Expected+to+Reach+%24605.40+Billion+by+2027&utm_exec=chdo54prd

⁵ Se usa el término "billones" con la acepción del término en inglés, osea mil millones.

específicos que pudiesen dar respuesta a los problemas de capacitación ya mencionados.

La industria farmacéutica no está exenta a esta problemática. Hoy en día estas empresas farmacéuticas invierten mucho tiempo y dinero en capacitación. Para este trabajo en particular vamos a hacer foco en un grupo particular dentro de esta industria: la fuerza de ventas.

Los avances científicos permanentes y la introducción de nuevas drogas al mercado, hacen que el entrenamiento de fuerza de ventas⁶ sea una prioridad para los laboratorios farmacéuticos. Y este sector en particular requiere de una capacitación constante debido a dos factores principales:

- a) a la especificidad de conocimiento que deben tener de los productos que venden,
- b) el conocimiento experto y calificado de sus clientes (los médicos)

Sin embargo, hoy en día y como analizaremos más adelante los modelos de capacitación actual están siendo ineficientes por varias razones entre las que podemos destacar:

- a) El tiempo fuera de territorio (ToT): Este concepto se utiliza para definir el tiempo que un visitador no está realizando visitas médicas. El modelo de capacitación actual implica mucho tiempo fuera de territorio por parte de los capacitadores (viajes ,hospedajes , tiempo de capacitación).
- b) Metodologías de enseñanza-aprendizaje: Los modelos pedagógicos actuales utilizados resultan ineficientes.

Todo esto se traduce en ventas perdidas y baja productividad.

⁶ A lo largo del trabajo nos referiremos a la fuerzas de ventas de diferentes formas: APM (Agentes Médicos de Propaganda), Visitadores Médicos, Fuerzas de ventas.

Ally 360 introduce una solución que les permite a los vendedores capacitarse digitalmente, con contenidos más específicos y en tiempo real y aprovechando los “tiempos muertos” (viajes y salas de espera por ejemplo).

Para poder hacer uso del ToT proponemos un modelo principalmente asincrónico de aprendizaje, a través de una plataforma de e-learning que disponibiliza y gestiona contenidos 24/7. Asimismo entendemos que la clave para generar engagement y mejorar la productividad es pasar de un modelo de capacitación tradicional, a metodologías más ágiles e innovadoras, impulsadas por tecnologías educativas ya disponibles y probadas en el mercado.

Segmentos potenciales y segmento target

En este tipo de producto/servicio es muy importante la distinción entre el cliente y el usuario. Este emprendimiento apunta a un modelo de negocios B2B siendo los clientes principales las empresas farmacéuticas ya que como explicaremos más adelante se trata de un modelo de negocio de nicho. Pero los usuarios van a ser en primer lugar las fuerzas de ventas y en segundo lugar los diferentes líderes (managers, directores).

Tipología de empresas farmacéuticas

A fin de poder definir una tipología de las distintas empresas farmacéuticas se definieron 3 posibles segmentos tomando en cuentas las siguiente variables:

- a) Portafolio de productos
- b) Cantidad de fuerzas de ventas
- c) Volúmen de ventas

Cuadro 1: Tipología de laboratorios

	Pequeño	Mediano	Grande
Laboratorios	20	36	5
US\$ Venta (2021)	US\$1787M	US\$3165M	US\$214M
Portafolio Promedio	>1000	350	<100
Cant. Visitadores	185 - 210	110-150	30 - 80

Fuente : Elaboración propia

Existe una cuarta categoría que no está contemplada ya sea porque no tiene fuerza de ventas, o su fuerza de ventas es menor a 20.

Perfil de usuarios

Se realizó un análisis de los potenciales usuarios/clientes internos a partir de los pains y gains de cada grupo y de un análisis mediante la herramienta mapa de empatía. Durante la primera etapa de este trabajo se abordó la metodología Defi⁷ a partir de la cual se identificaron y definieron los perfiles de usuarios. Los principales usuarios/clientes involucrados en el proceso son:

- Visitadores médicos
- Gerentes distritales / Líderes de venta
- Gerentes - Líderes Departamento de Capacitación
- Gerencia General y Personal área Financiera

En los Anexos 1-4 se describen los “Jobs to be done”, “Pains” y “Gains” de cada uno de los actores mencionados en relación a la necesidad identificada a fin de tener mejores perfiles de los consumidores (Customer's Profile⁸). Pese a que existen muchos puntos en común, este análisis permitió identificar las diferencias lo cual resultó muy útil principalmente al momento de establecer el Go to market y el tipo de vínculo con los clientes, priorizando uno u otro dependiendo del

⁷ <http://defi2.cc/>

⁸ Value Proposition Canvas - <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

momento del negocio en el que se encuentran. Estos puntos cobran mayor utilidad al realizar el Customer's Journey Map.

Customer's Journey Map

A continuación presentaremos la herramienta “Customer's Journey Map” para poder entender mejor la experiencia de los clientes, pudiendo identificar a los actores clave según cada etapa. Consideramos valiosa esta información para poder entender mejor a los clientes y a partir de estos insights customizar de mejor manera los mensajes y acciones en el Go To Market Plan.

Cuadro 2: Customer's Journey Map

ETAPA	Conciencia	Consideración	Adquisición	Retención	Recomendación
Customer's Actions	<i>Identifica la necesidad</i> <i>Mira competidores</i> <i>Contacta a ventas</i> <i>Investiga</i>	<i>Demo</i> <i>Compara opciones</i> <i>(características, precios, escalabilidad)</i>	<i>Selección/aprobación</i> <i>Contratos</i> <i>Setting</i> <i>Training</i> <i>Difusión</i> <i>Comienzo de uso</i>	Uso de producto Feedback de usuarios Análisis del ROI	Casos exitoso Buenas prácticas
Actores Claves	<i>Líderes de ventas /</i> <i>Directores de RRHH /</i> <i>Líderes área</i> <i>Capacitación</i>	<i>Líderes de ventas /</i> <i>Directores de RRHH /</i> <i>Líderes área Capacitación /</i> <i>Área Financiera / Fuerzas de Venta</i>	<i>Área legales / Área financiera / RRHH/</i> <i>Comunicación / Líderes área Capacitación /</i> <i>Fuerzas de venta</i>	<i>Líderes área</i> <i>Capacitación / Fuerzas de venta</i>	<i>Líderes área</i> <i>Capacitación /</i> <i>Directores RRHH</i>
Touchpoints	<i>Email (lead generation)</i> <i>Web / App</i> <i>Google & LinkedIn</i> <i>Adds</i> <i>Phones</i> <i>Visitas</i> <i>Congresos y eventos</i>	<i>Seguimiento Sales Team</i> <i>Demo</i> <i>Propuestas</i> <i>Referencias otros clientes</i>	<i>Contratos</i> <i>Asignación AM</i> <i>Setting</i> <i>Training</i>	AM realiza seguimiento personalizado de cada cuenta	Casos exitosos LinkedIn & Google Adds Boca a boca
Aspectos claves	<i>Dar a conocer la marca y la propuesta de valor</i>	<i>Mostrar el diferencial de la propuesta de valor</i>	<i>Mostrar el tipo de vínculo que se busca ofrecer con el cliente</i>	Dar respuesta eficiente a problemas. Mostrar y vender más servicios Analytics	Fortalecer la identidad de la marca Posicionarse mejor en el mercado

Fuente: Elaboración propia

Mapa de Empatía

Como pudimos ver en el “Customer's Journey”, según la etapa en qué nos encontremos tiene más o menos relevancia uno u otro usuario/cliente interno. Hacemos hincapié en ellos siguiendo la bibliografía de Osterwalder y Pigneur (2011) quienes recomiendan identificar los perfiles claves dentro de los segmentos en un negocio B2B. Por esta razón se presentan a continuación los mapas de empatía centrados en un Visitador Médico (APM) y en un Líder de área de capacitación.

Cuadro 3: Mapa de empatía Visitador Médico

Carlos: Visitador Médico (APM)

Carlos tiene 38 años, está casado y tiene dos hijos. Luego de intentar en diferentes carreras y trabajos a los 25 años comienza a trabajar de visitador médico luego de realizar una formación de 2 años. Tiene ingresos medios y su esposa es una profesional que trabaja full time.

a) ¿Qué ve?

Colegas están logrando mejor performance que él. Ve que la tecnología está reemplazando a muchos trabajos en muchas industrias. El COVID 19 puso muy en duda a muchos trabajos presenciales.

b) ¿Qué oye?

Sus colegas le dicen que tiene que formarse y actualizarse porque sino va a ser obsoleto. Su pareja le transmite sus miedos por los cambios que pueden ocurrir a partir del COVID en relación a su trabajo.

c) ¿Qué piensa y siente en realidad?

Tiene miedo de que las tecnologías puedan reemplazarlo en el trabajo. Le angustia saber que se tiene que capacitar, pero capacitarse implica perder tiempo lo cual empeora su performance. Además siente que lo que le ofrecen no le sirve.

d) ¿Qué dice y qué hace?

Se pasa mucho tiempo viajando. Ya “pierde” mucho tiempo en las salas de espera, así que si encima le hacen perder tiempo en capacitación que no sirven de mucho, dice que es una pérdida de tiempo y plata.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4: Mapa de empatía Líder área capacitación

Romina (Líder área capacitación)

Romina tiene 46 años, está casada y tiene tres hijos. Tiene una extensa carrera en el área de Recursos Humanos, y tiene asignada hace un año el área de Capacitación. Aspira a llegar a la Dirección de RRHH en el mediano plazo.

e) ¿Qué ve?

Ve que toda la empresa está transitando un proceso de transformación digital. Observa que este proceso también ocurre en otras industrias.

f) ¿Qué oye?

Tiene múltiples demandas de los Gerentes de Ventas que sienten que no tienen una solución eficiente para el problema de ventas. También tiene demandas de sus superiores que le piden soluciones más escalables y digitales con alto ROI.

g) ¿Qué piensa y siente en realidad?

Le angustia poder mostrar resultados concretos en un área que tiene un alto grado de intangibilidad. Siente que para crecer en su carrera tiene que mostrar resultados concretos que sumen valor a la empresa. Piensa que tiene que buscar aliados externos de alto impacto. Le preocupa que la pandemia puso en duda la forma en la que su área trabajaba (pese a que ella no estaba antes).

h) ¿Qué dice y qué hace?

Busca y averigua sobre las tendencias en el mercado. Quiere hacer presentaciones muy profesionales a sus superiores que muestren su forma de trabajar. Dice que hay que pensar la estrategia del área desde un enfoque distinto, más digital y moderno.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

En un tipo de empresa como lo es Ally 360, tener una estrategia centrada en el cliente (Customer's Centricity) resulta fundamental. El análisis y validación de la necesidad junto con los insights obtenidos de los diferentes actores dentro del cliente brindan un conocimiento muy útil para poder diseñar la propuesta de valor y ajustar la estrategia de marketing según la etapa del negocio en que nos encontremos.

La Propuesta de Valor

En el siguiente capítulo describiremos la propuesta de valor del negocio. Utilizaremos el Canvas Business Model (Osterwalder y Pigneur, 2011) para explicar el modelo para captar la oportunidad de negocio y generar dinero. También utilizaremos el Value Proposition Canvas para explicar por qué existe fit entre la propuesta y el mercado. Analizaremos las características que hacen de la propuesta de valor una propuesta diferencial identificando las posibles ventajas competitivas. Por último describiremos la construcción del MVP.

Canvas Business Model

Propuesta de Valor

Ally 360 es una plataforma de e-learning (SaaS - Software as a Service) pensada para la industria farmacéutica que propone 3 premisas principales:

- Capacitarse según lo que necesiten.

Ally 360 convierte la información brindada por sus clientes (ej. información de un medicamento) en contenido educativo de vanguardia para instancias como el lanzamiento de un producto, onboarding, upskilling y reskilling. Las licencias Ally incluyen contenido educativo técnico co-creado a partir de la información brindada para los clientes y contenido de Soft Skills específicos para la industria. Además ofrece la posibilidad de webinars y otros servicios on-demand.

- Capacitarse de la mejor manera.

Ally 360 usa tecnologías y metodologías educativas de vanguardia proponiendo un modelo de capacitación principalmente asincrónico teniendo como pilares la Personalización⁹, Gamificación¹⁰ y el

⁹ La personalización del aprendizaje busca acelerar el proceso de aprendizaje a través de la customización del entorno educativo (qué, cuándo, cómo y dónde) para poder dirigir dicho aprendizaje a a las necesidades, competencias/skills e intereses de los estudiantes. (Edutopia.org, 2018)

¹⁰ Según Axel Rivas (2019) la Gamificación consiste en crear todo tipo de incentivos para que el usuario siga adentro de la plataforma utilizando la lógica adictiva de los videojuegos como sumar puntos por mirar videos, comentar, responder cuestionarios, pasar a otro nivel, completar etapas, etc emulando la situación de juego.

Micro-learning¹¹ ofreciendo feedback y analytics constantes y en tiempo real tanto a los usuarios como líderes de equipo, área o departamento.

- Capacitarse cuándo y dónde quieran.

Ally 360 provee funcionalidades básicas de un LMS (Learning Management System), es Cloud Based puede ser utilizado tanto en aplicación móvil como en web, y se puede acceder on-line y off-line.

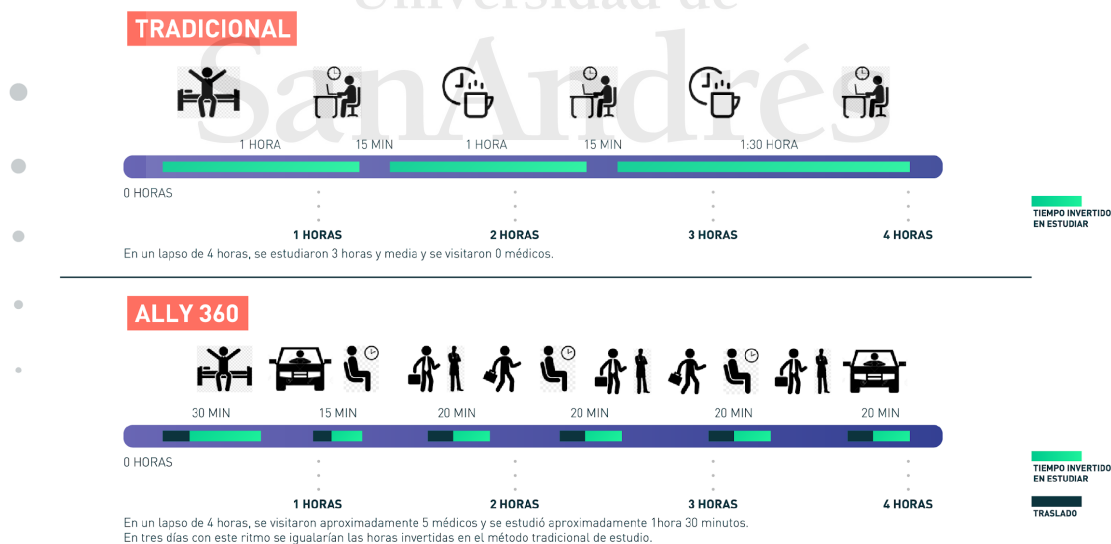
A partir del uso de Ally 360 se logran los principales aspectos diferenciales de la propuesta de valor:

a) *Mayor productividad y mayores ventas*

Como mencionamos anteriormente uno de los Pain Points más importantes detectados es el ToT (Tiempo fuera de territorio) que tienen que emplear los APM (visitadores médicos) para capacitarse. El siguiente cuadro ejemplifica la diferencia entre los modelos actuales y Ally 360.

Cuadro 5: Modelo tradicional vs Ally

ALLY EN ACCIÓN



Fuente: *Elaboración propia*

¹¹ Microlearning es una metodología que utiliza experiencias educativas “just-in -time, bite sized” (justo a tiempo, pequeños bocados) para comprometer a los estudiantes en cualquier lugar y en cualquier momento. En vez de atender a largas clases o cursos, los aprendices realizan micro clases, o micro cursos a su propio tiempo. (Edutopia.org, 2021)

Como puede observarse en los modelos tradicionales (tanto en los webinars sincrónicos, como en los congresos o cursos presenciales) el Tiempo Fuera de Territorio (ToT) es absoluto, lo que representa una pérdida de posibles ingresos. Ally 360 está pensado para optimizar y hacer uso de los tiempos no útiles de una jornada tipo de un visitador médico. Para poder estimar esto numéricamente hemos estimado el valor de cada contacto de un APM promedio por hora en \$160.- Esta información surge a partir del análisis de productividad y ToT presentado en el Anexo. A lo largo de un mes actualmente los visitadores médicos destinan 8 horas promedio en capacitaciones. De esas cuatro horas al menos 4 podrían ser optimizadas con Ally 360. Si tomamos la fuerza de ventas de una de las empresas del segmento target con aproximadamente 130 visitadores, a lo largo de un mes se estaría perdiendo la posibilidad de ingresos por un monto mensual de aproximadamente \$85.000.- totalizando un total cercano al millón de dólares al año. Con que el uso de Ally 360 tenga un impacto superior al 5% sobre el total posible de nuevos ingresos generados, ya estaría demostrando un ROI positivo.

Además de promover de manera indirecta un aumento en las ventas, Ally 360 logra una mayor productividad de los Visitadores Médicos. Algunas de las principales ventajas que ofrece el e-learning sobre la capacitación tradicional se relacionan a:

- Mayor personalización y adaptabilidad de la plataforma
- Mayor engagement
- Menor ausentismo
- Mayor nivel de comprensión y de aprendizajes

Esto se termina traduciendo en una mejor performance de los visitadores médicos al momento de realizar sus visitas donde ellos cuentan con todo el material disponible 24/7 aumentando su nivel de confianza y generando nuevos aprendizajes de manera constante.

b) Eficiencia en la inversión del cliente

Como vimos en el punto (a) tanto con la posibilidad de reducir el ToT, y/o con el aumento de la productividad de los APM, ya se estaría consiguiendo una mejoría significativa en términos de retorno de inversión por parte de las farmacéuticas. No obstante a esto, Ally 360 resulta más económico que las metodologías de capacitación tradicional. Si tomamos por ejemplo una empresa del segmento target con 130 visitantes invierte un piso de \$80.000.- al año en capacitación, monto que sube significativamente cuando tenemos en cuenta los gastos destinados a la organización de los eventos de capacitación (hoteles, traslados, filmación, etc). En todos estos casos además aquellos asistentes que por alguna razón estuvieron ausentes se perdieron la oportunidad, y además como vimos anteriormente muy poco del contenido trabajado fue efectivamente aprendido.

Con Ally 360 la misma empresa estaría invirtiendo un monto similar al invertido en el on-line pero teniendo los cursos y el material disponibles para todos 24/7, siendo más eficientes. Entendemos que a medida que el uso de Ally se incentive, muchos de los aspectos que se trabajan hoy presencialmente van a pasar a ser parte de Ally, pudiendo reducir significativamente el gasto en capacitación.

Asociaciones Clave

Inicialmente podemos encontrar a los docentes como socios clave y también lo veremos como recursos clave. En términos de la asociación, su prestigio, reputación y presencia en medios y dentro de la industria farmacéutica brindará valor al negocio aunque no es una condición imprescindible ya que esto se buscará únicamente en algunos casos excepcionales. Este es un punto muy importante ya que tiene un impacto directo en la estructura de costos de Ally 360. Teniendo en cuenta el segmento target elegido, el prestigio y experiencia detrás de quién da los cursos no es lo más importante, sino que lo es el contenido y la metodología del mismo. Ally 360 buscará entonces tener como proveedores a médicos/docentes especialistas en área que podrán encontrar en Ally 360 un ingreso adicional a sus ingresos formales, lo que eventualmente puede convertirse en un ingreso principal. Al utilizar un modelo de contratación "freelance" ambas partes (Ally y docentes/médicos), se ven beneficiados (ingreso extra - costo más bajo) mientras la empresa crece. El tipo de contrato que se firmará con los proveedores docentes/médicos será sobre los derechos absolutos

del uso del contenido que se realice, pudiendo Ally 360 hacer uso ilimitado de dicho material. En la mayoría de los casos los médicos/docentes únicamente harán una validación del contenido sin necesidad de aparecer en los cursos que podrán ser realizados 100% en forma digital. En el caso de médicos con más prestigio se buscará un modelo de contratación que incluya un valor significativamente mayor ya que será utilizado como una herramienta de marketing de la empresa para posicionar la marca.

Por otro lado, estar asociado con Instituciones Educativas prestigiosas brinda mayor confianza en los clientes. Mucho del material de investigación que se utilizará para armar los cursos provendrá de fuentes validadas siendo así este un punto para garantizar confianza. Un socio clave en lo que refiere a la validación y la promoción de la empresa radica en las Asociaciones y/o Cámaras de laboratorios tanto a nivel local como regional (Ej. CILFA. Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos).

La funcionalidad y performance de la plataforma son aspectos clave y allí es donde radica la importancia de la asociación clave con los proveedores de servicio de Cloud Computing (AWS, AZURE de Microsoft, por nombrar ejemplos).

Actividades Clave

El desarrollo y mantenimiento de la plataforma junto con el diseño y desarrollo de los contenidos son las dos actividades principales del negocio.

Recursos Clave

Entendiendo las actividades clave, surge como primer recurso clave los programadores. Por otro lado hablamos del desarrollo de los contenidos. Además de los médicos/docentes especialistas que funcionarán como proveedores/asociados claves, Ally 360 tendrá un equipo especialista en tecnologías y pedagogías educativas, siendo este uno de los diferenciales de la propuesta.

Relaciones con el cliente

Como mencionamos cuando hablamos del cliente en el Capítulo 1 vimos los

diferentes actores representativos de las empresas farmacéuticas que intervienen en el proceso. El análisis del customer journey nos mostró quienes tienen más injerencia de acuerdo a la etapa que se esté analizando. En este caso estamos haciendo foco en la etapa de retención y destacamos los siguientes aspectos que consideramos claves para el éxito en la retención del cliente. Acorde a lo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011) se busca la “captación y fidelización de clientes”.

Por un lado, por el tipo de industria y debido a que se está realizando un cambio de paradigma, entendemos que es importante brindar soluciones y respuesta personalizadas. Para tener un producto “one size fits all” existen muchas opciones en el mercado. En este sentido lograr que los clientes identifiquen el valor agregado que ofrece Ally resulta significativo, más aún en las etapas tempranas del negocio. Asimismo identificar y gestionar cuentas claves que sirven como casos testigos y sirve de referencia para que potenciales nuevos clientes apuesten por Ally. Por último, y como mencionamos anteriormente, buscamos apuntar a un sector de nicho. Es por ello que tener el conocimiento y lenguaje específico resulta clave al momento de relacionarse con el cliente. Al ser un modelo de negocio de Suscripción a través de una licencia anual, es importante la relación a largo plazo que se establece con el cliente para garantizar las renovaciones. En una siguiente etapa del negocio se buscará en estas etapas lograr una estimulación de ventas para sumar servicios a los clientes ya existentes.

Canales

Los tipos canales de comunicación y de venta elegidos son de carácter propio y directo (Osterwalder y Pigneur 2011) teniendo equipos de venta y post-venta y realizando ventas por internet también. De acuerdo a las fases del canal (Ibid) podemos distinguir ciertos elementos. En la fase “información” relacionada a cómo damos a conocer a Ally 360 podemos distinguir como principal canal la página web y aplicación móvil de la empresa. En esta etapa, y como veremos en profundidad en el capítulo “Go to Market” los canales de marketing digital serán de mucha importancia. En la etapa 2 de evaluación dos canales serán los más importantes: los equipos comerciales y la página web/aplicación ofreciendo a)

demos, b) casos exitosos de clientes. La etapa 3 de compra será completamente digital (adhesión a suscripciones y firmas de contratos). La etapa 4 (entrega) y 5 (post venta) también serán digitales e incluirán diferentes medios (videollamadas, mails, chats, whatsapp) que ofrecerán múltiples alternativas al cliente focalizados en el a) soporte, b) capacitación y, c) aprovechamiento de funcionalidades de Ally. Para eso cada cuenta contará con su propio Account Manager (AM) brindando el servicio personalizado que mencionamos anteriormente.

Segmentos de mercado

En este caso se apunta a un nicho de mercado que tal como definen Osterwalder y Pigneur (2011) atienden a segmentos específicos y especializados haciendo que justamente las propuesta de valor, los canales y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de esta fracción del mercado. En este caso, esta relación cliente - proveedor que se busca es a largo plazo, no simplemente vender un producto/servicio. El segmento de mercado seleccionado es la industria farmacéutica. Y en particular apuntamos -inicialmente- como segmento target a las fuerzas de ventas. Inicialmente hicimos una tipología para poder dividir a los laboratorios por Grandes, Medianos y Pequeños. Más adelante, en el capítulo referido al Mercado analizaremos en detalle el mercado objetivo pero inicialmente se apuntará al sector Mediano.

Estructura de Costos

De acuerdo a lo mencionado en las actividades clave y los recursos claves podemos mencionar que los costos más importantes están vinculados al Desarrollo de la plataforma, el mantenimiento y soporte de la plataforma y el desarrollo de los contenidos. En menor medida podemos identificar los gastos de Marketing y Ventas (más relevantes los primeros años). Consideramos que será muy importante establecer los planes de crecimiento y la escalabilidad del negocio. A medida que la plataforma crezca en funcionalidades y contenidos optimizará sus costos aprovechando la economía de escala.

Fuentes de ingresos

Este negocio busca principalmente como fuente de ingresos los de tipo recurrente. Por eso se utilizará el modelo de suscripción donde se ofrecerán

diferentes precios según la cantidad de usuarios. Otra parte de los ingresos vendrá por la venta de contenidos o servicios on-demand (cursos asincrónicos o webinars sincrónicos).

Value Proposition Canvas

Luego de haber realizado un perfil del cliente (Customer Profile) de cada actor del segmento elegido se procederá a realizar el Value Proposition Canvas con el objetivo de evaluar el fit entre el cliente y la propuesta. Del lado del cliente se han agrupado los job to be done, pains, y gains más significativos de cada grupo analizado previamente.

Cuadro 6: Value Proposition Canvas - Perfil Cliente Empresa Farmacéutica

Cliente
<p>Jobs to be done:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener capacitada y actualizada a las fuerzas de ventas en relación a los productos/drogas que van a vender - Tener capacitada a las fuerzas de ventas en relación a competencias y skills que le permitan desarrollar mejor su función - Disponibilizar el conocimiento válido y actualizado para ser utilizado cuando sea necesario por todo el equipo de fuerzas de ventas - Conocer las necesidades y oportunidades en formación de sus equipos. - Poder evaluar la performance de las fuerzas de ventas - Optimizar el tiempo y la inversión realizada en capacitación. - Aumentar las ventas
<p>Pains</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitarse requiere mucho (ToT) que repercute en sus ventas - Si se ausenta de la capacitación, se pierde la oportunidad de aprendizaje - Cuando necesita el conocimiento no tienen dónde buscarlo/ es difícil encontrarlo - Modelos de capacitación tradicionales no tienen un feedback positivo por parte de los usuarios ni demuestran buenos resultados - Capacitaciones no tienen en cuenta niveles/conocimientos previos - El ROI en capacitación no suele ser lo esperado y es difícil de medir. - Es muy difícil encontrar buenos oradores/docentes

- Coordinar las capacitaciones requiere mucho esfuerzo y presupuesto

Gains

- Un modelo de capacitación personalizada que permita aprender según las necesidades, estilos y tiempos de cada persona
- Que no quite tanto tiempo en territorio brindando mayor productividad
- Conocimiento técnico disponible permite una respuesta rápida a las demandas
- Estar capacitado y actualizado mejora la performance y productividad
- Contar con información y feedback acerca de las capacitaciones permite a la gerencia evaluar el desempeño de equipos en relación de la inversión realizada
- Tener información actualizada y constante de los niveles de capacitación de las personas

Fuente Elaboración propia

Cuadro 7: Value Proposition Canvas - Value Map Ally 360

Value Map

Product & Services

Contenido

- Transformación de información sobre productos en contenido educativo
- Contenidos específicos y únicos de la industria farmacéutica
- Personalización
- Microlearning
- Gamificación
- Sincrónico y asincrónico

Evaluación, medición y trackeo

- Seguimiento, evaluación y quizzes sobre los aprendizajes utilizando vanguardia en tecnologías educativas
- Trackeo de horas de aprendizaje y de cursos realizados
- Estadísticas individuales y grupales para los managers

Basic LMS (Learning Management System) & LXP (Learning Experience Platforms)

Functions

- Asignación de cursos, tracks (Learning Paths) - LMS
- Establecimiento de objetivos personales y grupales - LMS
- Armado de grupos de aprendizaje - LMS
- Identificación de niveles de aprendizaje y asignación de metas y cursos de manera

personalizada - LXP

User Experience

- Aplicación móvil o web
- Personalización con la marca de la empresa
- Acceso on-line y off-line

Integración

- API
- Ingresos unificados (Single sign on)
- Integraciones con LMS

Pain relievers

- Modelo de capacitación asincrónica: mejor uso del tiempo. Reducción del ToT
- Disponibilidad constante del material (fácil de encontrar)
- Formatos sencillos y atrapantes de aprendizaje
- Acompañamiento en la transición de modelo a las empresas/usuarios
- Ahorro de costos en contrataciones de expertos

Gain Creators

- Capacitación formal e informal cuando el empleado la necesita
- Aprendizaje sencillo y motivacional
- Ahorro/Aprovechamiento de tiempo
- Información para los líderes
- Autoconocimiento del empleado
- Mayor productividad
- Mayores ventas por mayor tiempo en territorio

Fuente Elaboración propia

Diferenciación y ventajas competitivas

Como mencionamos al describir el Canvas Business Model, Ally 360 apunta a ser un negocio de nicho. Las características de la propuesta de valor, el modo de relacionarse con los clientes y los canales buscan entonces diferenciar esta propuesta de los diferentes competidores haciéndola única en el mercado.

Como veremos en la sección “Competencia”, y de acuerdo al análisis que mostraremos de la industria EdTech y la industria farmacéutica, definimos 3 tipos de competencias. Por un lado aquellas propuestas más ligadas a la gestión de

recursos humanos y sistemas de gestión de aprendizaje (LMS /LXP); por otro lado plataformas más ligadas a la creación y gestión de contenidos; y por último las propuesta generadas desde los propios Departamentos de Entrenamiento/aprendizaje de las empresas farmacéuticas.

Ally 360 busca capturar las características más positivas y necesarias para resolver la problemática de nuestros clientes ofreciendo una combinación que ninguno de las otras ofertas puede solucionar por sí solo. Este tipo de solución es particularmente valiosa para las empresas perteneciente a la categoría 2 (empresas medianas), y potencialmente beneficiosos para las empresas de la categoría 3 (empresas pequeñas), ya que a diferencia de las empresas grande que ya cuentan con Departamentos de Capacitación y en mucho casos ya tienen plataformas de aprendizaje, esta empresas obtendrían con Ally 360 una solución que de otra manera no podrían tener con sus recursos actuales.

Si utilizamos el concepto de estrategias genéricas -de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque- presentado por Michael Porter (1985), podrías decir que Ally 360 buscará inicialmente una estrategia de enfoque, y para ser más particular y siguiendo al autor, una estrategia de enfoque (nicho) en función a la diferenciación del producto/servicio.

Independientemente de lo mencionado, nos interesa explorar los conceptos de Rita Gunther McGrath quien en su libro “The end of Competitive advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business” (2013) que sostiene de que las ventajas competitivas sostenibles ya no son posibles y que son las capacidades de innovar, de adaptarse, de moverse, de estar atento a las tendencias y tener un comportamiento más orgánico y flexible como empresa, las que hacen la diferencia.

Existe un debate entre las posturas de Porter y McGrath que pueden verse en artículos como “A 40-Year Debate Over Corporate Strategy Gets Revived by Elon Musk and Warren Buffett” (Frick, 2018) en el que el autor debate entre ambas posturas concluyendo que ninguno de los dos lados puede ser definido como ganador aún. Para nuestro modelo de negocios y en función de lograr la

diferenciación, nos parece beneficioso tomar en cuenta ambos abordajes teóricos, entendiendo que la ventaja estratégica de enfoque/nicho debe radicar en las capacidades dinámicas, innovadores, y flexibles para poder leer el mercado, sus clientes, las competencias, y poder seguir ofreciendo un servicio diferencial y único para nuestros clientes.

MVP - Minimum Valuable Product

Para el desarrollo del MVP, se tomarán las funcionalidades más significativas y diferenciales dentro del desarrollo del producto ya mencionado. Entendiendo que el core competence de Ally 360 va a estar en la transformación contenido técnico acerca de los productos en cursos con metodologías de enseñanza innovadoras, el foco estará puesto en demostrar a través del MVP estos elementos. Asimismo se planea lanzar la primera versión con cursos elegidos por su representatividad luego de un análisis de los cursos realizados por una muestra significativa de empresas en los últimos cinco años. En relación a las funcionalidad de LMS y LXP detalladas anteriormente, al utilizar la plataforma de open Source Moodle como base, se utilizarán en el MVP las funcionalidad básicas necesarias para poder ofrecer el producto dejando los desarrollos más complejos (Ej. funcionalidad de LXP) para siguientes versiones.

Universidad de
San Andrés

La oportunidad de negocio

Análisis del mercado, la competencia, el contexto y la industria

Oportunidad de negocio

La industria EdTech está creciendo de manera exponencial potenciada por los cambios en la manera de enseñar y aprender a raíz de la pandemia de COVID-19. Como veremos más adelante al analizar la industria, el tamaño del mercado crece y la oferta también se multiplica. No obstante todavía estamos en un momento de transición, donde culturalmente estos cambios están empezando a acomodarse en lo que se denomina la “nueva normalidad”.

Por otro lado, una de las pocas industrias que creció y no se vió afectada por la pandemia fue la industria farmacéutica. Ya siendo una de las industrias más fuertes a nivel mundial, consideramos que es un mercado con muchas oportunidades no solo a nivel local como a nivel regional, y hasta global.

A continuación analizaremos el mercado, la competencia, el contexto y la industria para poder entender mejor la razón de la oportunidad de negocio.

Mercado

TAM, SAM y SOM

La industria farmacéutica a nivel global tiene un mercado de más de 1.25 billones de dólares¹². Acorde al informe del Ministerio de Economía (2022) sobre el estado actual de la industria farmacéutica, la industria y el consumo de medicamentos en el mundo están altamente concentrados en los países desarrollados. Esto puede verse en el hecho de que el 44,4% del consumo mundial de medicamentos está en Estados Unidos y Canadá, número que puede elevarse al 70,6% si se incluyen también los consumos de Europa y Japón. En tanto la industria farmacéutica latinoamericana participa con 3,9% de las ventas de la industria a

¹² <https://es.statista.com/estadisticas/635153/ingresos-mundiales-del-sector-farmaceutico/>

nivel mundial donde Argentina tiene una participación del 11,2% del total del mercado de Latinoamericano y 0,5% del mercado mundial.

Muchas de las empresas farmacéuticas tienen un alcance regional o hasta global. Pese a que en una siguiente fase del negocio se buscará una estrategia de regionalización ampliando el mercado posible hacia otros países latinoamericanos, para el presente plan de negocios, haremos foco y tomaremos como TAM (Total Addressable Market) al mercado Argentino.

TAM: Las empresas farmacéuticas Argentinas

El mercado Argentino cuenta actualmente con 354 laboratorios privados de los cuales el 79% están localizados en el Gran Buenos Aires y la Ciudad de Buenos Aires (Ministerio de Economía, 2022). El total de ventas medido en \$ Pesos Argentinos a valor de Precio de Salida de laboratorio o precio de venta público - ver diferencias con INDEC durante 2021 fue de \$660,8 miles de millones de pesos. (IBID) . Por otro lado, si analizamos más en profundidad el mercado argentino, nos encontramos con que el 70% de la facturación total está concentrada en los 20 laboratorios más grandes, donde además los primeros 10 acaparan el 49% de dicho total. Una última particularidad del mercado argentino es que es de los pocos países del mundo donde los laboratorios de origen nacional tienen una participación en las ventas mayor al 50%. Según un informe de la Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA, 2021) la cantidad de laboratorios de capital nacional (78%) es significativamente mayor a lo que ocurre en otros países de América Latina.

De acuerdo a los datos relevados se estima en promedio una inversión de un 0,2% de las ventas en capacitación y entrenamiento dentro de la industria farmacéutica. Si tomamos además la capacitación y entrenamientos presenciales junto a los virtuales, teniendo en consideración lo que ocurría antes de la pandemia de COVID-19, ese número puede ascender significativamente en algunos casos¹³. Durante la pandemia hubo un cambio forzado desde el modelo presencial de capacitación al virtual. Además, y debido a la crisis que representó

¹³ Esto incluye Congresos y eventos de la industria tanto propios de cada empresa como otros de la industria en general.

- y representa- el COVID19 hubieron significativos cambios en los presupuestos de las diferentes áreas de las empresas. Los números provistos surgen del relevamiento realizado pero no pueden dar cuenta precisa del porcentaje de capacitaciones virtuales frente al porcentaje de las presenciales. Pese a que el detalle aquí presentado muestra una distribución que entendemos responde a la actualidad, entendemos que existe una tendencia creciente a pasar de modelos de educación/capacitación presencial a uno virtual.

Si tomamos como piso el 0,2% sobre ventas estimamos un mercado total de US\$13.2 millones de dólares y un mercado objetivo de US\$6.7 millones de dólares. Tomando en cuenta los datos acá mencionados mostramos en el siguiente cuadro los datos de TAM.

Cuadro 8: TAM

Año	US\$ Ventas (Millones)	Inv. Capacitación (0,2%)
2021	US\$ 6618 M	US\$ 13.2 M

Fuente: *Elaboración Propia*

SAM: Laboratorios Categoría 2 - Medios

Como hemos mencionado antes, se han definido previamente 3 categorías de los perfiles de empresas farmacéuticas tomando en cuentas las siguiente variables: el portafolio de productos, la cantidad de fuerzas de ventas y el volúmen de ventas. Para armar las tres categorías no se utilizó el total de 354 laboratorios sino que se tomaron 61 laboratorios que explican más del 85% del total de las ventas. Al momento de definir el mercado disponible - SAM (Serviceable Available Market)- se analizaron las tres categorías a partir de las entrevistas realizadas en el proceso de validación y la información relevada sobre las características generales de las empresas. A continuación se explicará la información obtenida de cada Categoría

Las empresas pertenecientes a la Categoría 1 tienen en su mayoría un departamento/área asignada a la capacitación del personal. Suelen contar ya con diferentes plataformas de gestión de recursos humanos a través de las cuales también realizan cierta gestión de las capacitaciones del personal. En muchos

casos ya tienen convenios con plataformas de aprendizaje (como las que veremos al analizar la competencia). Por estas características este grupo por lo general no buscaría una empresa como Ally por a) la poca experiencia en el mercado, b) capacidad de escalabilidad y de respuesta a nivel global/regional (veremos esto en profundidad al analizar los posibles desafíos futuros).

En contraposición la categoría 3 se caracteriza por empresas relativamente pequeñas para esta industria que generalmente no cuenta con personal dedicado al área de capacitación siendo esta tarea responsabilidad de los gerentes medios o del área de recursos humanos de manera general. El presupuesto de inversión requerido podría ser un desafío. Al estar muchas de ellas en crecimiento puede que sean potenciales clientes en la medida que Ally 360 logró demostrar su capacidad de mejorar las ventas del negocio y optimizar el uso del tiempo de las fuerzas de ventas. No obstante, inicialmente consideramos que no serían “early adopters” de nuestra plataforma, pero sí potenciales clientes en el futuro.

El grupo 2 nuclea a empresas que tienen tanto origen nacional como extranjero. Están abiertos a buscar soluciones más estándar pero que puedan adaptarse a sus necesidades particulares. Con el objetivo de acompañar y tener un crecimiento sostenido están abiertas a soluciones externas (outsourcing) que le permiten llegar a un nivel de expertise y rendimiento más rápido de lo que implicaría un desarrollo o iniciativa in-house. Por estas razones consideramos que este grupo conforma lo que definimos como nuestro mercado disponible (SAM). A continuación mostramos la información perteneciente a este grupo.

Cuadro 9: SAM Empresas Farmacéuticas Categoría 2

Año	2021
Cantidad de Laboratorios	36
US\$Venta Millones (2021)	US\$3389M
Portafolio Promedio	500
Cant. Visitadores	100 - 150
Inv. Capacitación (0,2%)	US\$6,7M

Fuente: Elaboración propia

SOM

Teniendo en cuenta que se buscará una inversión semilla de US\$300.000.- (cuatrocientos mil dólares) y teniendo en consideración que el punto de quiebre financiero del negocio ocurrirá entre el 3 y 4 año (dependiendo de los tipos de escenarios), hemos estimado el SOM en un 15% del total del SAM, lo cual representa a su vez el 9% del TAM. Esto significa un SOM de US\$1.016.000.- con un promedio de 10 a 18 posibles empresas tomando como referencia inicial el porcentaje de inversión destinado a la capacitación virtual (0.2%). Entendemos que esto cambiará a partir del 3 - 4 año ampliando el mercado posible al tomar también parte de lo que actualmente se realiza de manera presencial.

Competencia

A partir del artículo de 1979 "How Competitive Forces Shape Strategy" (Porter, 1979) Michael Porter planteó la teoría de las 5 fuerzas competitivas para poder identificar y explicar el potencial de rentabilidad de una empresa dentro de una determinada industria. A continuación realizaremos un análisis de las 5 fuerzas de Porter para luego identificar y tipificar los principales competidores.

El poder de negociación con los clientes

Inicialmente el poder de negociación de los clientes es alto. Por un lado, esto se debe a que los potenciales clientes son pocos. Al ser un producto no probado en el mercado, el cliente además va a esperar un valor más alto por el pago por el riesgo que está tomando. No obstante a esto, y como veremos en otros puntos, lo diferencial de esta propuesta es lo que permite equilibrar esta fuerza, y busca a futuro generar dificultad en el cliente para cambiar (switching cost)

El poder de negociación con los proveedores

En el Business Model Canvas definimos como recursos claves a los docentes, los programadores y los proveedores de cloud computing entre otros. En el caso de los programadores, independientemente de que en ciertos casos serán parte de la empresa, es importante destacar que es un recurso escaso y muy valioso a nivel global, con lo cual cada vez tienen más poder de negociación en términos de aranceles o salarios.

En el caso de los docentes, pese a ser un recurso estratégico, no será tan alto su poder de negociación porque por el tipo de público al que apunta (APM), no es necesario conseguir docentes o médicos de renombre para poder dar generar el contenido/los cursos. En este caso es más importante la metodología que quién lo enseña ya que el contenido, en su mayor medida es provisto por los clientes. Esto permitirá un mejor poder de negociación de nuestra parte con los docentes al ampliar la posible oferta. Un aspecto muy importante en los tipos de contratos de servicios con los docentes es el legal que será analizado luego al ver el contexto y que puede cambiar significativamente el poder de negociación por parte de los docentes/médicos. A su vez un cambio en la política de contratación o modalidad de generación de servicios por parte de otras empresas similares también podría tener efectos adversos. En este sentido los modelos más comunes de creación de cursos incluyen un importe inicial más un porcentaje de las vistas/cursos que se realizan. Este es un punto que fue analizado y no se descarta como posible modelo a futuro entendiendo las tendencias de la industria o para casos específicos.

Por último, proveedores estratégicos como los de servicio cloud computing (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud) tienen un poder de negociación alto frente a nosotros.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza que surge del ingreso de nuevos competidores puede considerarse alta. Como veremos al analizar la industria, el sector EdTech está en plena expansión y han aparecido nuevos jugadores de manera constante los últimos años. La pandemia ha revolucionado esta industria y ese impacto ya se siente en la demanda creciente por parte de empresas de diferente tipo de industrias por este tipo de soluciones de e-learning. A primera vista parecería que la principal estrategia que está teniendo lugar entre los competidores es la diferenciación. En menor medida algunas empresas como Coursera o LinkedIn Learning están buscando economías de escala buscando generar barreras de entrada a otros competidores. No obstante todavía el switching cost para los clientes es bajo. En nuestro caso la diferenciación es la estrategia elegida, buscando hacer foco en

un nicho específico como ya mencionamos.

Amenaza de productos sustitutos

En cierta manera Ally 360, y este modelo de negocios, es un producto sustituto a la oferta existente en la actualidad. Docentes particulares, departamentos internos de aprendizaje, empresas consultoras en capacitación profesional, han acaparado este mercado hace mucho tiempo, y seguirán siendo potenciales sustitutos a nuestra propuesta. También existe otro riesgo relacionado al creciente desarrollo del EdTech donde nuevos modelos de educación potenciados por la tecnología pueden llegar a amenazar nuestro modelo de negocios. El metaverso, la realidad virtual, son tecnologías que están ingresando en muchas industrias y pueden llegar a ser la base a partir de la cual aparezcan potenciales sustitutos de nuestra propuesta.

Rivalidad entre los competidores existentes

En la actualidad podríamos hablar de 3 tipos de competidores existentes. A continuación analizaremos cada grupo comparando las fortalezas y debilidades de cada uno.

Plataformas de Gestión de Recursos Humanos / LMS / LXP

Existen plataformas de recursos humanos que ofrecen funcionalidades tipo LMS / LXP como es el caso de Microsoft Viva o SAP Success Factor. Este tipo de oferta tiene como gran ventaja/fortaleza la posibilidad de ser una solución integral dentro de la gestión de recursos humanos de la empresa brindando solución a varias necesidades al mismo tiempo. En muchos casos integran el Sistema de Performance Management, control administrativo, onboarding, recruiting, entre otros. Como debilidades, podemos señalar que no se especializan en brindar soluciones de contenido aunque permiten integraciones con otras plataformas que sí y en algunos casos, como el de SAP Success Factors Learning también están ofreciendo contenido. No obstante dicho contenido es de carácter muy general, y no específico de industria/sector. Dentro de este grupo también incluimos a empresas cuyo foco está en el LMS /LXP pero no en la generación/oferta de contenido.

Plataformas de e-learning centradas en el contenido

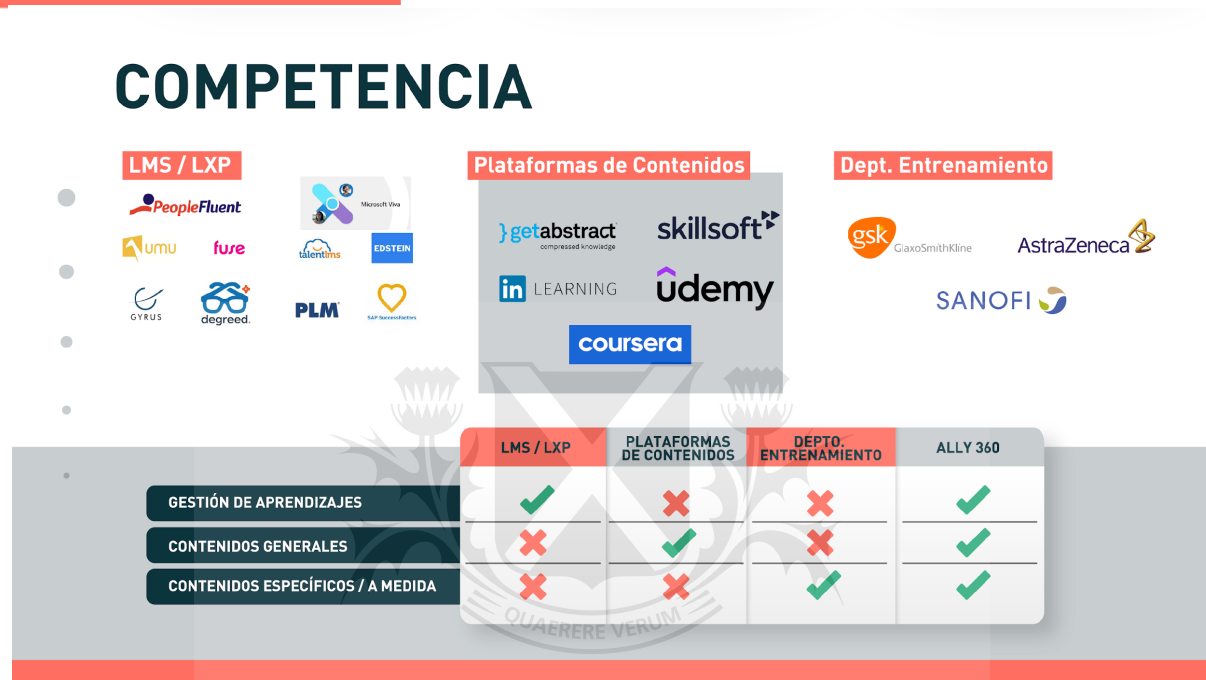
Por otro lado existen las plataformas más centradas en los contenidos que contienen además algún tipo de LMS/LXP o pueden fácilmente vincularse con ellos. Coursera, Udemy o LinkedIn Learning son algunos de los ejemplos en un sector en pleno crecimiento que también de a poco va generando material específico para ciertas industrias. Esto implica una amenaza real de que estas grandes empresas que están ya en el mercado muy bien posicionadas amplíen y customicen su oferta aunque por ahora no es el modelo de negocio que buscan ya que la estrategia que demuestran tiene más que ver con generar una economía de escala y no con buscar mercados de nicho. Las principales fortalezas de este tipo de empresas radican en el contenido que ofrecen -donde pueden verse diferentes estrategias entre las que se destacan aquellas más de generación de contenido abierto curado por universidades (Ej. Coursera) y aquellas con una oferta más amplia pero cuya selección y curaduría es más interna (Ej. Udemy)-. Las debilidades en algunos casos se encuentran en las funcionalidades del tipo LMS/LXP, falta de oferta de otras soluciones de recursos humanos y poca especificidad en los contenidos para las necesidades particulares.

Modelos tradicional de Capacitación (y sus posibles transformaciones)

Por último existe el modelo tradicional de capacitación que tienen algún representante desde el lado del cliente (Departamentos de Capacitación, RRHH, Gerentes) y una oferta de docentes o médicos que provienen de diferentes lugares (universidades, particulares, consultoras). Como fortaleza principal tiene la customización de la propuesta a las necesidades. Como debilidades presenta en muchos casos un problema de costos (los modelos de capacitación tradicionales son muy ineficientes e implican grandes costos), las metodologías usadas generan poco engagement, poca escalabilidad, falta de gestión de los aprendizajes (necesidad de tener un LMS aparte). Dentro de este grupo, existen ciertas empresas que frente a la crisis del Covid-19 están readaptando su modelo de negocios. En este sentido vemos un riesgo importante ante la posible aparición de una oferta similar a la de Ally (en lo relacionado al nicho), a partir de jugadores de otras industrias. Hemos encontrado ejemplos de esto en otros mercados, pero creemos que pueden aparecer pronto en la Argentina. Uno es la

empresa Plasoci¹⁴ que es una empresa de comunicación que ahora está ofreciendo el desarrollo de cursos online, o bien la empresa DMC Group¹⁵, empresa organizadora de Congresos que buscar ampliar su oferta hacia la organización de los eventos on-line.

Cuadro 10: Competencia



Fuente: Elaboración Propia

Contexto

Para analizar el contexto se ha decidido utilizar la herramienta Context Map Canvas. La mirada estará principalmente puesta en Argentina pero para ciertos factores se tendrán en cuenta aspectos regionales y/o globales.

Tendencias demográficas

Un punto particular a tener en cuenta es la importancia de la empleabilidad. La alta tasa de desempleo y la creciente necesidad por el upskilling y reskilling mencionada anteriormente genera una presión para que tanto empleadores como empleados presten atención e inviertan (tiempo y dinero) en capacitarse. Además el recambio generacional está cada vez más presente en este tipo de cargos, lo

¹⁴ <https://plasoci.com/>

¹⁵ <https://groupdmc.com/>

cual es favorable en términos de usabilidad de la tecnología y formas de aprendizaje, dos aspectos importantes para el proyecto. Los cambios en los niveles formales de educación, que cada vez tendrán más en cuenta formatos híbridos y/o virtuales (sincrónicos y asincrónicos), favorecerán a futuro este tipo de propuestas también.

Normas y regulaciones

Existe un punto de mucha relevancia para el caso Argentino que es el análisis de la Ley 25649/2002, conocida como la Ley de Medicamentos Genéricos. En dicha ley, se especifica en el artículo 2 que:

“Toda receta o prescripción médica deberá efectuarse en forma obligatoria expresando el nombre genérico del medicamento o denominación común internacional que se indique, seguida de forma farmacéutica y dosis/unidad, con detalle del grado de concentración.

La receta podrá indicar además del nombre genérico el nombre o marca comercial, pero en dicho supuesto el profesional farmacéutico, a pedido del consumidor, tendrá la obligación de sustituir la misma por una especialidad medicinal de menor precio que contenga los mismos principios activos, concentración, forma farmacéutica y similar cantidad de unidades.

El farmacéutico, debidamente autorizado por la autoridad competente, es el único responsable y capacitado para la debida dispensa de especialidades farmacéuticas, como así también para su sustitución. En este último caso deberá suscribir la autorización de sustitución en la prescripción.

La libertad de prescripción y de dispensa está garantizada por la elección del principio activo y no sobre especialidades de referencia o de marca.”

(Ley 25.649, 2002 en <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25649-77881/texto>)

El trabajo de los APM con los médicos tiene éxito en la medida que los médicos receten, o recomienden, los medicamentos de su portfolio. Esta ley que tuvo un fuerte impacto al poco tiempo de ser sancionada pero que luego fue perdiendo fuerza podría resultar una amenaza en ese aspecto. No obstante, y como ya mencionamos ha perdido fuerza aunque en este último año se ha vuelto a instalar el debate en la opinión pública.

Otro aspecto legal a tener en cuenta es la Ley 27570 de Economía del conocimiento que brinda reducciones impositivas, beneficios en los costos laborales, beneficios en los derechos de exportación.

Al hablar de normas y regulaciones es importante mencionar la calidad institucional. Acorde al índice del World Economic Forum (2019) Argentina se ubica 88 en el ranking teniendo ciertos indicadores que muestran y ponen en manifiesto cierta inestabilidad institucional como la independencia judicial (posición 118), la efectividad de los marcos legales (posición 118), y la capacidad del gobierno en asegurar estabilidad política (posición 118). Estos elementos sumando a una macroeconomía inestable como analizaremos más adelante son factores del contexto a tener en cuenta.

Un último, pero relevante punto es el referido a las contrataciones de los servicios provistos por los docentes/médicos y el uso/derechos sobre dicho material. Regulaciones sobre aspectos como este podrían poner en peligro el modelo de negocios u obligar a un cambio en el tipo de vínculo.

Economía y ambiente

Este punto será abordado más adelante en el trabajo con más profundidad. No obstante podemos mencionar que Argentina ocupa el puesto 139 en lo que respecta a Macroeconomía acorde al WEF (2019). El estancamiento en el crecimiento del PBI , un proceso inflacionario con números por encima del 39% en los últimos 4 años habiendo sido del 50,9% en 2021 y una tasa de desempleo del 8,2% son algunos de los puntos más destacables. Independientemente de la situación de la Argentina en términos económicos también es necesario tener en cuenta el impacto global del COVID 19, y el posible impacto que pueda tener el actual conflicto bélico entre Rusia y Ucrania.

La cuestión medioambiental es otro tema que está ganando interés y repercusión de manera creciente a nivel mundial. Ya sea por regulaciones o por presión social o interés/demanda de los propios clientes cada vez las empresas deben adoptar una actitud responsable en términos de sostenibilidad y sustentabilidad. En el caso de Ally 360, creemos que este es un punto a tener en cuenta. Por el tipo de

actividad que se desarrolla la huella de carbono no es significativa. No obstante Ally 360 buscará desarrollar mecanismos que puedan compensar la huella de carbono buscando ser una empresa neutra en emisiones de carbono en un plazo de 5 a 7 años. De por sí, el e-learning consume un porcentaje significativamente menor de energía y reduce las emisiones de CO2 con respecto al aprendizaje presencial. Consideramos que nuestros potenciales clientes valorarán cada vez más este tipo de aspectos de sus proveedores.

Competencia

Este punto ha sido abordado en la sección anterior, pero a modo síntesis podemos mencionar que lo que existe es una dificultad en generar barreras de entrada fuertes y el peligro latente de ingreso de competidores que provengan de otras arenas (McGrath, 2013) o que se apoyen en nuevas tecnologías que puedan poner en peligro nuestro modelo de negocios.

Tendencias en tecnología

El informe de competitividad del World Economic Forum del 2020 incluye un análisis que da mucha importancia a factores como la adopción de TIC (Tecnologías de la información y la comunicación), formatos laborales flexibles, competencias digitales y marco legal digital (WEF, 2020). Argentina actualmente tiene problemas de infraestructura que sumados a los problemas económicos y políticos tienen un impacto negativo en permitir al país acompañar el ritmo de crecimiento necesario, más luego del impacto del COVID19 en términos de trabajo remoto. No obstante a estos, las tecnologías necesarias para permitir el desarrollo y buen funcionamiento de nuestro modelo de negocio están prácticamente garantizadas ya que el tema de acceso a dispositivos y conectividad está muy amplio en los sectores sociales y la ubicación geográfica del mercado elegido.

En términos más generales es importante identificar tal como menciona Satya Nadella (Nadella, 2017), CEO de Microsoft que las tendencias digitales más importantes son a) cloud computing , b) Mix reality - realidad virtual/mixta, c) y la

inteligencia artificial. Acorde al mismo autor¹⁶, en base a estas tecnologías hay cuatro tendencias que están cambiando el mundo de los negocios: a) el trabajo híbrido, b) las empresas hiperconectadas, c) la creación de competencias digitales dentro de la organización y, d) la seguridad end to end. Entendemos que nuestro modelo de negocio se enmarca en este tipo de tendencias digitales buscando ser flexibles a los cambios por venir.

Necesidades del cliente

Uno de los aspectos a tener en cuenta es la noción de Customer Centricity. En este sentido, pensar en la experiencia del usuario (UX) pasó a ser un elemento central en todo nuevo (y viejo) negocio. El cliente/usuario quiere cada vez más una experiencia personalizada, que pueda identificar y atacar sus necesidades. Ally 360 busca prestar mucha atención a este aspecto. Otro punto interesante en las tendencias de las necesidades de los clientes, es la creciente conciencia medioambiental que mencionamos en un punto anterior.

Incertidumbres

Las grandes incertidumbres están más presente que nunca, o quizás podríamos decir ya casi hay una certeza de las incertidumbres. En el contexto de un mundo VICA (Volátil, Incierto, Cambiante, Ambigüo) o mejor dicho BANI (Bien frágil, Ansioso, No lineal, Incomprensible) ¹⁷ (Alonso, 2021), la pandemia COVID19 generó un impacto masivo en toda la población. Los resultados y el impacto real todavía son inciertos, pero lo que está claro es que el mundo laboral, y el mundo educativo, no van a volver a ser lo que eran antes lo cual representa una clara oportunidad para nuestro negocio.

¹⁶<https://www.businesstoday.in/latest/corporate/story/satya-nadella-identifies-key-trends-transforming-business-318634-2022-01-11>

¹⁷ BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) es un nuevo concepto que se utiliza para describir el contexto global actual.

Industria

Al momento de hablar de la industria el enfoque estará principalmente de la industria EdTech, y no tanto de la industria farmacéutica que es de mucha relevancia para nuestro modelo de negocio por representar el mercado al que apuntamos.

La industria “EdTech” (Educational Technology)

Acorde al reporte global EdTech Market¹⁸ del año 2022, el mercado global fue valuado en USD 254.80 billones en 2021 con una expectativa de llegar a USD 605.40 billones para el año 2027. Según el informe el mercado EdTech está constantemente experimentando una revolución digital impulsada por la inteligencia artificial y la transformación digital. La pandemia COVID19 tuvo un enorme impacto en el cambio de los formatos de educación más tradicionales y presenciales hacia lo interactivo, y digital. Este impacto incluye los niveles de los sistemas educativos (Inicial, Primario, Secundario, Terciario, Universitario), la educación no formal, y la educación/capacitación corporativa.

Los principales drivers de este crecimiento son:

- a) Inteligencia Artificial (IA) y Realidad Aumentada (RA)
- b) Gamificación (Game Based Learning)
- c) Adopción de modelos híbridos
- d) Incremento en la infraestructura de conectividad y penetración y disponibilidad de smartphones
- e) La introducción del 5G
- f) Crecimiento en las inversiones por parte Private Equity y Venture Capital.

Algunos aspectos interesantes del informe para nuestro caso en particular son “a) la creciente demanda de soluciones de aprendizaje digital para el segmento vocacional; y b) el hecho de que muchas de las certificaciones on line brindadas

¹⁸https://www.researchandmarkets.com/reports/5527049/edtech-market-global-outlook-and-forecast-2022?utm_source=GNOM&utm_medium=PressRelease&utm_code=zshnqx&utm_campaign=1651246+-+Global+EdTech+Market+Outlook+%26+Forecast+Report+2022%3a+Market+Size+was+Valued+at+%24254.80+Billion+in+2021+and+is+Expected+to+Reach+%24605.40+Billion+by+2027&utm_exec=chdo54prd

por plataformas están siendo aceptadas por las empresas cuando los candidatos aplican para una vacante” (IBID).

Los principales jugadores a nivel global son: 2U Inc, BoxLight, Byju 's, Blackboard, Udemy, Coursera, Chegg, Duolingo, Unacademy, Microsoft, Google.

En lo que respecta a Latinoamérica un informe de HolonIQ¹⁹ menciona que ha habido un crecimiento muy fuerte de las inversiones de capitales de riesgo en EdTech en latinoamérica y caribe en el primer semestre de 2021 dando cuenta del potencial crecimiento de esta industria liderada por Brasil. Asimismo se puede observar el fuerte crecimiento en inversiones relacionadas a las fuerzas de trabajo (Anexo 6).

En Argentina según un estudio publicado por la Fundación Varkey²⁰ (2019) existían para el año 2019 61 empresas EdTech de las cuales el 46% estaba en una etapa de crecimiento y cerca del 30% en una etapa de expansión. Entendemos que este número debe haber crecido pero no contamos con datos oficiales que respalden esto.

Por último algunas de las amenazas o principales obstáculos que la industria EdTech enfrenta son a) la falta de interacción entre pares, b) problemas de adaptabilidad de los usuarios, y c) problemas de conectividad.

¹⁹ <https://www.holoniq.com/notes/2021-latam-edtech-100/>

²⁰ https://www.fudacionvarkey.org/media/5963/reporte_ecosistema_edtech_argentino_2020.pdf

Recursos, procesos y plan operativo del negocio

En el Business Model Canvas identificamos las actividades y recursos clave. En la siguiente sección se realizará un análisis de los recursos, procesos y plan operativo del negocio en un plazo de 3 años. Se buscará vincular la estrategia con el diseño del plan operativo definiendo además indicadores de calidad y performance. Se establecerá un Diagrama de Gantt para plasmar las actividades en el tiempo.

A continuación describiremos los principales procesos que tendrán lugar en Ally 360 indicando los recursos para cada proceso y mostrando los principales criterios a seguir (Guideline).

Procesos y recursos

Diseño y mantenimiento de la plataforma

- a) El diseño de la plataforma se realizará sobre el código abierto de Moodle, empresa reconocida por ofrecer un LMS de calidad mundial ofreciendo funcionalidad básicas tales como
 - i) Creación y asignación de cursos/tareas/learning paths
 - ii) Creación y gestión de contenido multimedia (videos, audios, textos, infografías, presentaciones)
 - iii) Gestión de usuarios / grupos / roles
 - 1) Los roles permitirán diferenciar los permisos y accesos (Ej. el “administrador” puede crear Learning Paths y ver los analytics de todos, pero un usuario “alumno” puede únicamente realizar cursos).
 - iv) Creación y gestión de evaluaciones (quizzes, rúbricas)
 - v) Analytics de uso
 - vi) Foros de discusión
 - vii) Single Sign-in
 - viii) Calendario

- b) La plataforma será Cloud Based y se definirá el uso del servicio de alguno de los tres jugadores líderes en el mercado (AWS, Microsoft Azure, Google

Cloud).

- c) Se desarrollará tanto en formato web como en formato aplicación móvil (IOS y Android)
- d) API. Se buscará brindar la posibilidad de integrarse con otras aplicaciones.
- e) El desarrollo inicial estará llevado adelante a través de un equipo conformado por programadores de Ally 360 y un equipo externo solicitado a una empresa especializada en este tipo de servicios. Pasada la prueba piloto, el mantenimiento de la aplicación será in-house pudiéndose ampliar el equipo ocasionalmente o por una necesidad operativa de crecimiento o por nuevos desarrollos. Se busca de esta manera no depender 100% de un externo pero al mismo tiempo poder beneficiarse de este tipo de servicios de terceros que garantizan calidad y respuesta. Este equipo estará coordinado por el CSO (Chief Software Officer)
- f) Se estima un tiempo de desarrollo de 6 meses dentro de lo que se incluye una primera prueba piloto hasta llegar al lanzamiento oficial.

Desarrollo de Contenidos

Los contenidos pueden dividirse entre Cursos y Webinars. Dentro de los cursos podemos distinguir dos tipos, los Soft Skills, y los de conocimiento técnico.

- a) Soft Skills
 - i) La propuesta se centrará en el tipo de competencias mapeado de mayor utilidad para los APM. Algunos ejemplos serían: Inteligencia Emocional, Competencias interpersonales, Storytelling, Negociación, Marketing personal, Fundamentos en Ventas.
- b) Conocimiento técnico (información de las moléculas del portafolio de medicamentos/productos farmacéuticos)
 - i) Los cursos se crearán on demand a partir de los prospectos de medicamentos o información brindada por el laboratorio. Anualmente se indicarán los cursos solicitados para el cliente en el contrato, pudiendo agregar otros en caso de ser necesario.

Todos los cursos tendrán un formato similar

- Duración de no más de 2 horas todo el curso
 - Microlearning: El contenido estará dividido en cápsulas (videos o lecturas) de no más de 10 minutos cada una.
 - Gamificación. El contenido será creado utilizando la lógica de la gamificación (Ej. más puntos por cantidad de videos vistos)
 - Evaluación: Rúbricas indican los aprendizajes esperados desde un comienzo. Quizzes (también en formato Gamer) validan el contenido aprendido.
- c) Webinars: Los webinars tendrán una duración máxima de 2 horas, y tendrán como foco y diferencial promover la participación activa de todos los participantes.

El Equipo de Producto es el responsable del desarrollo de contenidos. Entre sus tareas se destacan las de:

- identificar especialistas por áreas a los cuales se les contratará como médicos/docentes externos.
- Coordinar y llevar adelante las etapas de pre-producción, producción y post-producción.

La pre-producción implica la generación hoja de ruta del curso (guiones de videos, material escrito, presentación, material de diseño, evaluaciones), y la elección y contratación de locación de filmación (en caso de ser necesario). La producción implica la filmación y generación de material audio-visual. La post-producción implica la edición y subida del contenido a plataforma y la prueba de Uso (UX Team).

En el equipo de producto se buscará idealmente contar con un Director en educación, un Senior Content Manager (Docente de medicina), un Director Creativo (perteneciente a carreras de Dirección de Cine o afines), y un Ilustrador. En las etapas iniciales del negocio, el CEO ocupará el rol de Director de Educación, el Gerente de Producto será también Senior Content Manager y se buscarán perfiles junior para el equipo de producto que cumplan con el perfil de Director Creativo. A medida que la empresa crezca, esta área tendrá la prioridad de crecimiento ya que aquí se encuentra el cuello de botella.

Cuadro 11: Forecast de cursos y HC Equipo Producto

Forecast licencias	6	12	16	20	24	28
Forecast Cursos	132	288	416	520	624	728
Horas pre-producción	1056	2304	2496	2080	2496	2912
Horas producción	396	864	1248	1040	1248	1456
Horas post producción	528	1152	1664	1040	1248	1456
Total horas	1980	4320	5408	4160	4992	5824
Asignación Equipo Producto (HC)	2	3	4	5	6	7
Cursos x Mes x persona Eq. Producto	6	8	9	9	9	9

Fuente: Elaboración propia

Siendo el equipo de producto el área clave en términos de la operación, se realizó el Forecast presentado en el cuadro 11 a partir de la demanda estimada.²¹ Es importante mencionar como dijimos anteriormente que el equipo de producción no estará solo en estas tareas sino que en diferentes instancias participarán proveedores externos (docentes, médicos, staff técnico), como otros colaboradores internos (Ej. R&D, gerentes, C´Levels)

Marketing y ventas

Este proceso será explicado en detalle en el capítulo Go To Market Plan. No obstante en esta etapa de Startup es importante mencionar que el equipo de Sales serán también los Account Managers (KAM). Aparte de una eficiencia en costos, permite una continuidad en el vínculo con el cliente que como ya mencionamos es una de las características claves de la empresa. A medida que crezca, estas funciones se separarán.

Legales*

- a) Registro de marca, constitución entidad legales, presentaciones varias.
- b) Contratos (proveedores y clientes)

²¹ La estimación de la demanda se realizó a partir de un relevamiento que arrojó que del total del portafolio de cada empresa, entre un 15% y un 30% es entrenable, y de ese porcentaje se prioriza un porcentaje de hasta el 60% que corresponde a las combinaciones (varias moléculas en un medicamento). Sobre esas la prioridad está en aquellas más de innovación que son las que apuntaría Ally.

El equipo de legales será el encargado de realizar los contratos con a) clientes, b) proveedores. Los contratos con los clientes serán siempre de un mínimo de un año de duración con renovaciones automáticas. El objetivo es simplificar este proceso para favorecer la recurrencia. En caso de sumar servicios también se buscará mucha agilidad en el proceso que podrá ser en su totalidad de manera digital utilizando servicios de firma digital.

Los contratos con proveedores de servicios más relevantes serán los docentes/especialistas. Dichos contratos establecerán la posibilidad a Ally 360 de hacer uso exclusivo del contenido generado. El modelo de contratación elegido implica pagar por única vez por los servicios ofrecidos por el prestador.

Administración y Finanzas*

Dentro de esta área se realizan los procesos de: a) cobranzas ,b) contabilidad-tesorería, c) HR admin , d) supply chain.

Cobranzas

Tanto el área de cobranzas como el área de post-venta trabajará con un CRM. Esta área estará a cargo del proceso de Billing & Collections. Trabjará en conjunto con los AM de cada cuenta a fin de poder revisar las modificaciones y/o actualizaciones de cada contrato en caso de ser necesario.

Contabilidad - Tesorería

Se trabajará con un estudio contable externo durante los primeros años a fin de realizar controles y auditorías de los procesos contables.

HR admin

Estará a cargo de los procesos administrativos de los recursos humanos (altas, bajas, liquidación de sueldos, legajos, etc).

Supply Chain

Tendrá tres tareas principales asignadas: a) la compra, envío y gestión de los equipos tecnológicos a utilizar por los empleados; b) identificación, alquiler y

gestión de locaciones, y equipamiento para las filmaciones de los cursos; c) el software asset management que pueda eventualmente usar la empresa (gestión de proyectos, CRM, ERP).

**Durante la primera etapa del proyecto, el área legales y el área Administración y Finanzas funcionarán fusionadas. Durante este período de ser necesario se realizarán consultas o asesorías de profesionales externos. No obstante se detallan los procesos a fin de poder gestionarlos correctamente y prever el crecimiento en áreas en una segunda etapa del proyecto.*

Post venta (AM) - KAM Team

Cada cuenta tendrá un Account Manager (AM) asignado que como ya mencionamos anteriormente proviene de quien realizó/gestionó la venta inicial. Cada AM podrá seguir hasta un máximo de 10 cuentas. El servicio post-venta de Ally 360 busca ser uno de los aspectos diferenciales y por eso se busca una personalización de la oferta. Entre las actividades principales del AM estarán: a) Entrenamiento e implementación inicial, b) nexos con área IT por problemas técnicos, c) nexos con área cobranzas, d) comunicación de novedades (objetivo de ventas de nuevos servicios y de ampliación de uso de más funcionalidades), e) nexos con legales para renovación de contratos.

Calidad y Data Analytics

Ally 360 busca ser una empresa centrada en el cliente. Por eso buscará a través de la herramienta NPS (Net Promoter Score) evaluar de manera permanente: a) los cursos, b) plataforma, c) servicio de venta, d) servicio post venta. El equipo de calidad además estará a cargo del Data Analytics de la empresa buscando generar insights a partir del análisis de los datos de uso de la plataforma. Buscará y tendrá como objetivo identificar posibles procesos que puedan mejorarse o automatizarse. Esta función inicialmente recaerá sobre los perfiles de programadores donde se buscará que tengan este tipo de conocimiento.

Cuello de Botella

El cuello de botella principal dentro del análisis de los procesos está en las dos actividades claves: el desarrollo/mantenimiento de la plataforma, y el desarrollo de los contenidos. Por esa razón estos dos procesos siempre serán los que

reciban la priorización en términos de recursos. Una demora en la resolución de un problema técnico en la plataforma o una entrega tardía en el desarrollo de un contenido podría dañar significativamente la reputación de la empresa.

Hitos primeros 12 meses Ally

En el Anexo 7 se plasma en un diagrama de Gantt el primer año de Ally 360 marcando los principales hitos necesarios para el lanzamiento del producto al mercado.



Go to market

Para poder realizar el Go To Market Plan, realizaremos un análisis utilizando el modelo conceptual de Aaker (1995) sobre el valor de la marca y los conceptos Levitt (1972) y Dolan (1999) retomando varios de los puntos ya elaborados.

Análisis del valor de la marca - Modelo Aaker

Análisis del consumidor

Al ser un modelo de negocio B2B, los clientes son las empresas, en este caso las farmacéuticas. No obstante, en el análisis del Mapa de empatía y el Customer Journey identificamos y caracterizamos a ciertos usuario/clientes clave que toman mayor o menor relevancia según el momento o etapa que se encuentre el negocio. A diferencia de lo realizado en el Customer Journey, en este caso utilizaremos las etapas de gestión del funnel de marketing: Get - Keep - Grow. Es por eso que en el momento de Get tomó mucha relevancia los Líderes de ventas / Directores de RRHH / Líderes área Capacitación, durante el Keep los usuarios claves son los APM y líderes de ventas, y en la etapa Grow dentro de los consumidores pasan a ser clave aquellos que puedan tomar decisiones vinculadas a un crecimiento interno de la oferta de productos (Ej. líderes del área capacitación) o aquellos que van a servir como recomendación para nuevos potenciales clientes. No realizaremos nuevamente el análisis de cada uno de los consumidores, pero sí nos parece importante tener en cuenta su importancia según el momento del Go To Market Plan. También es importante tener en cuenta las tendencias mundiales que en parte fueron desarrolladas al ver la industria EdTech, y muestran claramente un cambio hacia un modelo digital de capacitación. Dentro de una mirada más amplia de las tendencias podríamos mencionar un potencial peligro relacionado a la automatización y/o digitalización de todo el proceso que realizan los APM pudiendo significar una sustitución parcial o total de su forma de trabajo. Esto se analizará más adelante pero no lo consideramos un riesgo alto en este momento.

Análisis de la competencia

Al análisis ya realizado de la competencia queremos sumarle una mirada más centrada en la identidad de marca de algunos jugadores en particular y de sus

estrategias. Dentro de los diferentes tipos de jugadores que mencionamos (más centrados en la plataforma LMS / más centrados en el contenido / departamentos internos), consideramos que el riesgo más grande está en aquellos centrados en el contenido como ser Udemy o Coursera. Por un lado Udemy y competidores similares trabajan con la idea de un marketplace abierto y global con la idea de que cualquier persona puede desarrollar un curso y que sea la propia lógica del mercado la que termine definiendo la validez del mismo, mientras que plataformas como Coursera, plantean que su diferencial está en el proceso de curaduría que realizan donde todos los cursos están respaldados por prestigiosas universidades o instituciones educativas teniendo entonces esas certificaciones un valor diferencial.

Autoanálisis

Teniendo en cuenta lo mencionado sobre la competencia, Ally 360 busca como diferencial de marca la personalización y especificidad de su propuesta. La propuesta de Ally no plantea un marketplace abierto, pero tampoco otorga tanta importancia a la certificación como hace Coursera, ya que por el análisis de segmento target al que se apunta, esto no es lo más relevante, siendo lo importante poder cumplir con una demanda de contenidos muy específica desde lo técnico principalmente. El análisis de las Core Competences (competencias centrales) de Ally 360 tiene que ver principalmente con atributos del producto/servicio (especificidad, metodología de enseñanza - aprendizaje) y con la relación con el consumidor (organización centrada en el cliente).

Sistema de identidad de Marca

Los atributos centrales de una marca suelen ser uno o dos, mientras que en los extendidos podemos encontrar una mayor gama de valores asociados. En el apartado anterior mencionamos las competencias centrales de Ally 360.

Al momento de pensar una estrategia identitaria de marca se pensó en el concepto “Tu aliado en el aprendizaje a medida”. Se eligió este concepto principalmente por dos razones. Una es que hace foco en los dos atributos centrales de la empresa con mucho foco en los atributos del producto/servicio y del tipo de vínculo comercial que se busca desarrollar centrado en las

necesidades del cliente. Por otro lado esta definición no hace foco en el mercado sino en el producto y en la industria brindando mayores posibilidades para el futuro bajo una concepción de negocio centrado en el cliente. En el “La miopía en el marketing” (1972) Levitt justamente plantea la importancia de identificar y entender en qué negocio se está realmente. En este caso, Ally 360 es una empresa que está en el negocio de la educación, lo cual brinda múltiples posibilidades a futuro que no son exploradas en este trabajo porque excede la dimensión temporal brindada. No obstante consideramos que la estrategia de identidad de marca elegida permitirá ampliar mercados, ampliar tecnologías, y ampliar productos. Utilizando el modelo de Jamshid Gharajedaghi (2011) de arquitectura del negocio se busca en el emprendimiento utilizar la tecnología, los productos y el mercado de manera interactiva, reconociendo y centrándonos en las necesidades de los consumidores, para poder crear ventajas competitivas sobre otros jugadores del mercado.

Habiendo ya definido previamente el segmento target al que el negocio apunta y teniendo una clara definición en cuanto al posicionamiento de la identidad de la marca pasaremos a continuación a analizar el Marketing Mix para poder detallar la estrategia de posicionamiento (Kotler, 1997 en Dolan, 1999).

Marketing Mix: Las 4 “P”

Producto & Servicio

Este punto fue analizado en detalle al realizar el Value Proposition Canvas para poder determinar el Product Market Fit. Como mencionamos recientemente Ally 360 es una plataforma educativa que busca brindar soluciones de e-learning (contenido y plataforma) para un mercado específico (nicho) que son las fuerzas de ventas de la industria farmacéutica.

Place (Plaza)

De acuerdo a Dolan (1999) los dos aspectos principales a tener en cuenta al momento de hablar de los canales de marketing son a) el diseño de los canales y, b) el management de los canales.

Al desarrollar el Business Model Canvas, hablamos sobre los tipos canales de comunicación y de venta elegidos mencionando que son de carácter propio y directo (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Acorde a un informe de Gardner²² existen la compra o adquisición de servicios/productos B2B es altamente compleja involucrando 6 a 10 personas a cargo de la decisión donde cada uno tiene entre 4 a 5 piezas de información a partir de la cual todos deben decidir. El mismo informe identifica 6 “jobs” (trabajos) que el consumidor debe completar para realizar la compra de manera satisfactoria: a) identificación del problema, b) exploración de la solución, c) definición de requisitos, d) selección de proveedor, e) validación y, f) creación de consenso. Pero a diferencia de lo que sucede en otro tipo de negocios, Gartner define que este proceso no es un recorrido lineal o secuencial, sino más bien un “loop”, una serie de actividades que ocurren en simultáneo hasta que se define (o no) la compra.

Teniendo en cuenta estos factores, una ejecución de estrategia Omnicanal parecería ser la más apropiada para todas las etapas ofreciendo una experiencia de servicio unificada atenta a la complejidad ya mencionada. Si tomamos las 6 tareas mencionadas en el informe de Gardner podremos mapear aquellos stakeholders con mayor injerencia en cada etapa para poder ajustar tanto el mensaje como el canal. Otro punto importante a considerar es que en este tipo de negocios es muy importante estar alineado entre los canales in- person y digitales. El objetivo de Ally es poder ayudar a las empresas a realizar las tareas mencionadas para poder concretar la venta. En este sentido el mismo estudio muestra la relevancia de brindar buena información a los potenciales clientes lo que aumenta las posibilidades de venta considerablemente.

Promoción

La promoción hace referencia a la estrategia de comunicación con los clientes para poder fomentar el “awareness” del producto/servicio, conocimientos de sus funcionalidades, despertar el interés de compra, promoviendo la prueba o en algunos casos la recompra o continuidad (Dolan, 1999).

²² <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>

Las siguientes serán las principales herramientas a utilizar:

- a) In - person
 - i) Equipo comercial (Sales Team) realiza visitas y se contacta con las empresas target seleccionadas
 - ii) Participación en congresos y eventos de la industria
- b) Digitales
 - i) Web y App Ally
 - 1) Demo
 - 2) Teaser/preview de cursos
 - 3) Descuentos promocionales
 - 4) Casos exitosos
 - ii) E - mail marketing
 - iii) LinkedIn Ads
 - iv) Google Ads

Pricing

Se plantea una estrategia de pricing basado principalmente en la competencia ya que en esta instancia entendemos que los posibles clientes estarán muy pendientes de las otras ofertas de productos similares.

El modelo de ingresos tiene como fuente principal las suscripciones de uso de la licencia. Se plantea un modelo de licencias por usuarios con planes que se diferencian por la cantidad de usuarios.

Cuadro 12: Precios

10 a 50 usuarios	50 a 150 usuario	+ de 150 usuario
US\$ 450 anual facturado mensualmente	US\$400 anual facturado mensualmente	US\$ 360 anual facturado mensualmente

Fuente: *Elaboración propia*

Un ingreso secundario provendrá de los cursos especiales²³ solicitados a medida o los webinars. Para dichos cursos se ha fijado un monto de US\$6500.- con una cláusula que permite a Ally 360 sumar a dicho curso a la plataforma para disponibilizar a todos los clientes. No obstante al adquirir dicho curso la empresa tendrá la posibilidad de brindar webinars sincrónicos a un costo de US\$3500.- por webinar.

Cabe destacar que estos son los precios de referencia pero desde el área de sales se contará con un presupuesto para lo que es promociones o precios diferenciales/especiales según cada contrato. Al pensar el pricing, además del análisis de los costos, se tuvo en cuenta: a) los presupuestos actuales de capacitación y b) los precios de la competencia.

Respecto al primer punto, desde un análisis del segmento target elegido además de los montos anuales por segmento ya mencionados en el punto “Mercado” queremos destacar que el promedio de inversión en capacitación de este segmento es de US\$145.000.- por año partiendo de empresas con inversión de US\$42.000.- hasta los US\$350.000.- aproximadamente. Del análisis proyectado que se verá en el capítulo de “Resultados económicos-financieros” podemos ver que el promedio de inversión en Ally 360 por cliente estará entre los US\$60.000.- y US\$95.000.- para los primeros 6 años.

Respecto a la competencia, la plataforma que Coursera ofrece licencia a grupos US\$ 399.- x usuario al año y Udemy US\$360.- x usuario al año, pero como vimos en otra ocasión, esta oferta no podría satisfacer la necesidad identificada, pero sí entendemos que sus precios serían referencia para los clientes.

Gasto en Marketing & Sales

Entendiendo que es un modelo B2B, se ha definido un gasto promedio de 8% sobre las ventas en Marketing & Sales, lo cual incluye todas las acciones del Go to Market plan, sumado a las acciones que pudiese realizar el equipo de ventas.

²³ Se define como cursos especiales aquellos de moléculas, o productos de innovación que requieren un grado de sofisticación mayor por la novedad o complejidad. Esto se definirá en los contratos.

Implementación del Negocio

Acorde al texto del modelo de las 7s (1996) la estrategia es definida como la “manera en que la ventaja competitiva es conseguida”. El texto “Can you say what your strategy is?” de Collis y Rukstad (2008) ofrece una definición similar que sostiene que la estrategia es el plan de juego competitivo y que contempla tres elementos principales: definición de objetivos, definición de alcance (scope), y definición de ventaja. Ambos enfoques enmarcan y relacionan a la estrategia con otros elementos centrales del management. En el caso del modelo de las 7s están el resto de las S (structure, shared values, skills, systems, style, staffing), y en el texto de Collis y Rukstad se plantea la idea de una jerarquía de declaraciones que la compañía hace que ayudan a dar dirección a la organización con diferentes niveles de especificidad. Desde un lugar menos concreto y más aspiracional como el de la misión que los autores denominan como el “por qué”, los valores, y la visión que junto a la estrategia definen como el “qué” de la organización, y por último en el “cómo” el texto habla del Balance Scorecard como opción para la implementación y monitoreo del plan. Otros autores como Simon Sinek (2009) en su libro “Start with why” y su modelo de círculo dorado (“Golden Circle”) habla de la importancia de que las organizaciones comiencen por el propósito, por el por qué, luego por el “cómo” definiendo cómo se realiza el proceso para plasmar el propósito, para luego llegar al “qué”, o sea al producto/servicio final.

Al hablar del por qué de Ally 360, pensamos en la idea de ser una organización motivada e impulsada con la idea de “Cambiar la forma en que las personas se capacitan en el mundo”. Es una declaración ambiciosa y muy aspiracional pero que tiene la capacidad de definir a Ally 360 de una manera amplia permitiendo también a futuro una posible redefinición en los productos y servicios que ofrece siguiendo con el concepto de Rita McGrath (2013) mencionado anteriormente. Al definir la misión de la empresa entendemos que Ally 360 es una empresa que *“busca transformar la forma en que las personas se capacitan en el mundo brindando soluciones de e-learning a medida de cada industria convirtiéndonos en aliados estratégicos de nuestros clientes”*. Inicialmente podríamos redefinir esta declaración hablando de la industria farmacéutica, pero intencionalmente

está pensada de esta manera para poder tener otra amplitud y alcance a futuro. En términos de visión *buscamos ser referentes en términos de capacitación empresarial en la industria farmacéutica a nivel regional para lo cual buscamos ofrecer una experiencia centrada en usuario, con un acompañamiento personalizado de los cliente y una cultura data driven ofreciendo siempre las últimas novedades en tecnología y metodologías educativas.*

En términos de estrategia, uno de los aspectos más importantes a definir en términos de objetivos es si se va a estar buscando crecimiento o maximizar la rentabilidad. En este sentido, y por el tipo de negocio y modelo que estamos buscando, en la etapa descrita lo que se prioriza es el crecimiento buscando aumentar el market share, dando a conocer nuestra marca y producto/servicio buscando lograr un muy buen posicionamiento dentro de la oferta de soluciones de capacitación disponibles en el mercado.

Al hablar del alcance, Collis y Rukstad (2009) hablaban de tres elementos centrales: la centralidad en el cliente o en la propuesta, locación e integración vertical. Como hemos mencionado anteriormente Ally 360 tiene el foco puesto en el cliente y buscará a través del área de UX, los AM, Data Analytics y NPS poder mejorar constantemente la propuesta de acuerdo a los requerimientos del cliente. En términos de locación, tenemos que volver a referirnos al tema mercado. Para esta etapa inicial del proyecto se ha definido a Argentina como TAM del mercado. Siendo que más del 85% de las empresas se ubican en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, la locación de la oficina estará en esa zona. No obstante, el plan a largo plazo de Ally 360 implica una siguiente etapa de expansión regional. Entendemos que existe una oportunidad muy grande de crecimiento ya que muchas de las empresas farmacéuticas son de alcance regional o hasta global. Elegimos Argentina como mercado de ingreso por dos razones principales. La primera es de índole operativa y tiene que ver con el conocimiento actual tanto de recursos operativos como de potenciales clientes. La segunda razón es estratégica. Argentina es el tercer mercado más grande de latinoamérica detrás de Brasil y México. Si lo pensamos en términos de habla hispana sería el segundo más grande, y entendemos que el crecimiento regional se hará justamente en el mercado latinoamericano de habla hispana. Inicialmente

la personería jurídica estará en Argentina. Cuando se proceda a la etapa de la expansión regional, se buscará tener oficinas comerciales en los diferentes puntos/países de venta, pero la central y personería jurídica de la casa matriz pasará a estar en Estados Unidos (Delaware) en busca de beneficios y estabilidad del marco legal, financiero e impositivo.

Relacionado a este punto aparece la estrategia de integración vertical. En la etapa que se detalla en este trabajo y como puede observarse no existe una estrategia para aumentar la integración vertical. No obstante, consideramos que una siguiente etapa de expansión, una integración vertical tanto en el proceso de desarrollo y mejoras de plataforma como el desarrollo de contenidos puede ofrecer una mejor economía de escala, pero solo podría pensarse con un volúmen mayor de clientes.

Un tercer punto que definen los autores es la definición de la ventaja competitiva. Respecto a esto, anteriormente mencionamos que siguiendo a Porter (1985), Ally 360 definió una estrategia de enfoque (nicho) en función a la diferenciación del producto/servicio donde los core competence de la empresa se relacionan a especificidad de los contenidos, la metodología de enseñanza - aprendizaje y la relación con el consumidor (organización centrada en el cliente).

Acorde a Colla²⁴ (2021) existen tres etapas relacionadas que forman un continuo estratégico: al análisis estratégico donde se busca comprender la posición actual y futura de la organización; la toma de decisiones estratégicas donde se analizan las alternativas, se evalúan y se seleccionan, y por último la ejecución de la estrategia donde se pone en práctica la decisión tomada y se gestiona el cambio. Para cada una de estas etapas existen herramientas y marcos teóricos que sirven de referencia y guía.

Se ha trabajado mucho en el análisis estratégico, utilizando herramientas de manera directa o indirecta como ser el FODA, las 5 fuerzas de Porter, marco conceptual de Rita Mcgrath, mapa de empatía y Canvas Context Map. Al

²⁴ Colla, J. Programa de EMBA 2020/2021 UdeSA - "Implementación estratégica y desafíos directivos".

momento de la toma de decisión, herramientas como el Business Model Canvas y el Value Proposition Model sirven para plasmar dichas decisiones que se complementan con los puntos también definidos en esta sección.

Para la ejecución de la estrategia y el monitoreo usaremos la herramienta de los OKR's (Objective Key Results) - Objetivos y Resultados Clave- según la visión de Doerr (2018) que entendemos que ofrece flexibilidad y responde al tipo de cultura organizacional ágil que queremos promover en Ally y también está muy alineado con el marco conceptual mencionado anteriormente ya que propone trabajar en el qué (objetivos) y el cómo (Key Results) teniendo en cuenta el por qué (Why). Según Doerr los objetivos tienen sentido, están orientados a la acción, y son inspiradores. Los Key Results por su lado tienen que ser específicos y limitados en el tiempo, agresivos pero realistas, y medibles y verificables.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado hasta ahora definimos los siguientes 3 OKR's de la empresa planteados a 3 años teniendo en cuenta a) crecimiento/mercado; b) el cliente; c) el producto haciendo hincapié en los objetivos y core competences ya mencionados.

Cuadro 13: OKR's

Objetivo 1	Resultados Claves
Posicionar a Ally 360 como una reconocida plataforma de e-learning referente en la industria farmacéutica	Superar los 15 clientes para el tercer año
	Superar el US\$1.000.000.- en ventas al tercer año
	Tener un NPS sobre 20 para el tercer año
Objetivo 2	Resultados Claves
Optimizar el tiempo de capacitación destinado por las empresas generando fuerte engagement en los usuarios	Reducir el ToT en un 20% para el tercer año
	Lograr una usabilidad por parte de los usuarios superior al 60% (medida sobre los cursos ofrecidos por cada empresa)

	Tener un churn rate menor al 12%
--	----------------------------------

Objetivo 3	Resultados Claves
Consolidar un modelo de producción de contenidos escalable	Reducir los tiempo de desarrollo de cursos en un 30% a partir del 4 año
	Optimizar el pipeline de proveedores y asociados claves en busca de una reducción en costos reales del 10% a partir del 4 año

Fuente: Elaboración Propia

Como mencionamos anteriormente, utilizaremos los OKR's para gestionar e implementar la estrategias pudiendo tener métricas claras para su monitoreo. Los OKR's aquí planteado responden a la visión general a mediano plazo de la empresa, pero cada área/grupo/persona trabajará con esta metodología, aplicándola en una dimensión temporal de 3 meses haciendo un uso dinámico de la herramienta que como ya mencionamos responde al tipo de cultura ágil que queremos lograr dentro de Ally 360.

Por último, en relación a la estrategia queremos mencionar la importancia del rol de liderazgo. Crear una cultura con valores organizacionales compartidos en la que se explicitan y den cuenta del propósito y la visión estratégica de la empresa, permite alinear recursos y esfuerzos, aspectos muy relevantes para una start-up. Asimismo y como veremos en el siguiente capítulo, la estructura de incentivos también resulta importante en este sentido.

Equipo emprendedor

El equipo de Ally 360 estará liderado por tres personas que entendemos que aportan el conocimiento estratégico para garantizar el éxito del emprendimiento.

Rafael Alea y Morante (CEO). Magister en Educación, Diplomado en Transformación Educativa y Executive MBA Candidate. Con más de 20 años de experiencia en el Sector Educativo y una carrera actual en la industria tecnológica busca brindar una mirada innovadora a una industria en plena expansión. Tendrá como responsabilidad liderar la estrategia y visión general de la empresa realizando en una primera etapa también los roles de CFO siguiendo además muy de cerca al área de Producto.

Marco Corrales (CMO) B.A. en Administración de Empresas, B.A. en Comunicación Organizacional y RRPP, y Executive MBA Candidate. Con más de 7 años de experiencia en Marketing Farmacéutico y un amplio conocimiento de la industria farmacéutica a nivel regional habiéndose desempeñado en más de 3 países de la región (LATAM). Estará a cargo de la estrategia e implementación del área de marketing y ventas.

El cargo de CTO/CSO lo consideramos como un cargo estratégico dentro del modelo de negocio y es por eso que buscamos que quien lo ocupe sea socio de la empresa. Liderará el equipo de R & D.

La distribución accionaria inicial será de 51% para el CEO, 32% para el CMO, y 19% para el CTO/CSO.

Resultados económicos - financieros

En la siguiente sección se realizará un análisis del contexto macro y micro económico, se analizará el modelo de generación de beneficios y los requerimientos de inversión y financiamiento y las condiciones de viabilidad financiera para el negocio

Contexto macro y microeconómico

Acorde a la Cátedra de “Microeconomics of Competitiveness” de Harvard (MOC Course HBS en Pagani, Forteza: 2021) los aspectos fundamentales del análisis de la competitividad macroeconómica son la política fiscal y monetaria por un lado y por otro el desarrollo humano y las instituciones públicas. Para este trabajo hemos decidido hacer foco principalmente en los aspectos de política fiscal y monetaria principalmente aunque mencionaremos ciertos aspectos de los restantes puntos.

El Índice de Precios al Consumidor del Indec²⁵ del mes de Marzo 2022 refleja una variación interanual de 55,1% en el País. Este no es un problema nuevo en el contexto Argentino sino que es una situación recurrente. Acorde al Indec (IBID) desde julio de 2018 al día de hoy la inflación interanual siempre ha estado por encima del 30%. El Banco Mundial sostiene que “la economía Argentina sigue mostrando desbalances macroeconómicos. Un aspecto que refleja esto es que la emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación” (Banco Mundial, 2022)²⁶. El Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central de la República Argentina (BCRA)²⁷ proyecta una inflación para diciembre de 2022 de 59,2%, mientras que para 2023 la proyección asciende a 47,5% y 40,9% para 2024 (REM BCRA, 2022).

Si analizamos el crecimiento del PBI, el Informe de avance del nivel de actividad del Indec muestra que en 2021 la variación interanual fue del 10,3%²⁸. No obstante es importante mencionar que en 2020, y potenciado por el efecto de la

²⁵ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf

²⁶ <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

²⁷ <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220331%20Resultados%20web.pdf>

²⁸ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf

pandemia de COVID-19, el PBI había caído 9,9%. De esta manera en 2021 se logró recuperar el nivel perdido logrando el mayor aumento de los últimos años. Si analizamos esta misma serie a precios de 2004 podemos ver que la variación entre 2010 y la actualidad ha sido muy poca mostrando un claro estancamiento de la actividad, más en comparación con el resto de la región (Indec, 2022). El informe del REM ya mencionado proyecta una variación real del PBI en torno al 3,2% para 2022 y de 2,1% para 2023 y 2024 (REM BCRA, 2022).

Según el mismo informe (IBID) el tipo de cambio nominal mayorista (\$/US\$) promedio mensual se ubicó en \$109,46 por dólar en marzo de 2022 teniendo una proyección para diciembre de 2022 de \$154 por dólar representando una variación del 51,1% interanual.

El riesgo país medido por el EMBI (Emerging Markets Bonds Index) arroja una sobretasa de 17% para Argentina. Por otro lado la tasa libre de riesgo tomada a partir de los bonos del Tesoro de Estados Unidos a 10 años es de 2,81% (Bloomberg: Abril 2022)²⁹

En cuanto a los otros dos aspectos mencionados al principio de este segmento (desarrollo humano y calidad de instituciones) podemos mencionar algunos puntos a tener en cuenta. Los niveles educativos medidos a través de las evaluaciones PISA del 2018 han reflejado un estancamiento en los niveles educativos en relación a otros países de la región (McCallum y Volman, 2019). En un capítulo anterior ya mencionamos aspectos como la calidad institucional, la independencia judicial, la efectividad de los marcos legales, y la capacidad del gobierno en asegurar estabilidad política se encuentran en posiciones muy bajas de acuerdo con el índice del World Economic Forum (2019). Como cierre del análisis macroeconómico podemos mencionar que el mismo informe del WEF (2019) ubica a la Argentina en la posición 139 en lo que respecta a Macroeconomía.

Retomando el marco teórico de “Microeconomics of Competitiveness” de Harvard (MOC Course HBS en Pagani, Forteza: 2021) podemos destacar que los

²⁹ <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

aspectos principales de la competitividad de la microeconomía son a) la calidad del ambiente de negocios del país, b) el estado de desarrollo de los clusters, y c) el grado de sofisticación de las operaciones y estrategias de las empresas.

Para el primer aspecto un indicador importante es el Índice “Doing Business” del Banco Mundial³⁰ que ubica a la Argentina en la posición 126 mostrando un descenso respecto al año 2019 pese a haber realizado varias acciones acorde al organismo.

Para analizar los otros dos puntos es importante mirar las industrias afectadas en este trabajo. La industria EdTech y la Farmacéutica. Sobre la primera se habló en el apartado “Industria”. No obstante podemos agregar que no existe un claro Cluster que las nucleee o potencie y tampoco existe una política de incentivos hacia el sector demasiado clara. En relación a la industria farmacéutica el informe de Cadena de Valor de la industria Farmacéutica del Ministerio de Economía de Argentina³¹ sostiene que este sector representó en 2020 el 0,6% del Valor Agregado Bruto (VAB) de la economía en su conjunto y que desde el 2020, participa en el 3,4% de la generación de empleo industrial siendo la tercera actividad de mayor remuneración dentro de la industria manufacturera (Ministerio de Economía, 2022). Según dicho informe los laboratorios son el eslabón más importante en la cadena de valor siendo los principales formadores de precio (IBID). El análisis de la cadena de valor da cuenta de varios de los componentes de lo que podría ser un cluster. No obstante no queda claro si existe una política ordenada en torno a todo el sector y hay varios organismos (Ej. las Cámaras) que también tienen injerencia y presencia en el sector. No contamos con evidencia suficiente para poder explicar y dar cuenta del cluster, pero la relación manifestada en esta cadena de valor podría ser indicativa de esto. En el Anexo 8 se puede observar el detalle de la Cadena de Valor de la Industria Farmacéutica de Argentina.

³⁰

<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/10/23/argentina-mejora-el-clima-de-negocios-de-la-mano-de-tres-reformas>

³¹

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/industria_farmaceutica_-_version_web_febrero_2022.pdf

La pandemia de COVID 19 no afectó a este sector que fue declarado “esencial” y sumamente crítico. Por el contrario, desde el mes de abril de 2020 registró mensualmente variaciones interanuales positivas (IBID).

Por último en términos del grado de sofisticación de las empresas, según lo analizado podemos afirmar que la industria farmacéutica Argentina se encuentra en una muy buena posición a nivel regional.

Modelo de generación de beneficios

En el siguiente gráfico presentamos el estado de resultado proyectado para Ally 360 durante 6 años. Para las proyecciones y el análisis se ha tomado la decisión de utilizar como moneda a los dólares estadounidense (US\$). Existen dos motivos principales para tomar esta decisión. Por un lado están las complejidades en el tipo de cambio de Argentina y las dificultades al momento de realizar proyecciones. Pero la razón principal tiene que ver con que como veremos en los capítulos finales, Ally 360 tiene una proyección regional, y por eso decidimos unificar el análisis en esta moneda.

Cuadro 14: Estado de Resultados Proyectado Ally 360 - Escenario 1

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos							
	Ingresos por Suscripciones	\$240,000	\$528,000	\$768,000	\$960,000	\$1,248,000	\$1,456,000
	Ingresos por Cursos adicionales	\$120,000	\$396,000	\$736,000	\$920,000	\$1,104,000	\$1,288,000
	Total Ingresos	\$360,000	\$924,000	\$1,504,000	\$1,880,000	\$2,352,000	\$2,744,000
	Impuesto IIBB 3%	-\$10,800	-\$27,720	-\$45,120	-\$56,400	-\$70,560	-\$82,320
	Impuesto al débito 1.2%	-\$4,320	-\$11,088	-\$18,048	-\$22,560	-\$28,224	-\$32,928
Costos de Venta							
	Plataforma (Desarrollo/mejoras/Hosting)	-\$10,900	-\$10,900	-\$29,200	-\$11,200	-\$11,500	-\$11,500
	Desarrollo Contenidos	-\$177,700	-\$365,750	-\$522,550	-\$651,750	-\$780,950	-\$910,150
	Salarios Equipo Producto	-\$33,600	-\$55,440	-\$81,312	-\$111,804	-\$147,581	-\$189,396
	Salarios Equipo R&D	-\$30,000	-\$32,400	-\$34,668	-\$73,496	-\$77,906	-\$82,580
	Total Costos de Venta	-\$252,200	-\$464,490	-\$667,730	-\$848,250	-\$1,017,937	-\$1,193,626
Margen Bruto		\$92,680	\$420,702	\$773,102	\$952,790	\$1,235,279	\$1,435,126
	%MB	25.74%	45.53%	51.40%	50.68%	52.52%	52.30%
Gastos Administrativos y de Operación							
	Salarios	-\$307,232	-\$373,930	-\$417,956	-\$501,780	-\$561,268	-\$598,808
	Marketing & Ventas	-\$28,800	-\$73,920	-\$120,320	-\$150,400	-\$188,160	-\$219,520
	Alquiler Oficinas	-\$2,000	-\$2,200	-\$2,420	-\$2,662	-\$2,928	-\$3,221
	Otros Gastos (licencias y Consultorías)	-\$500	-\$500	-\$500	-\$500	-\$500	-\$500
	Total Gastos Adm y de Op.	-\$338,532	-\$450,550	-\$541,196	-\$655,342	-\$752,856	-\$822,049
EBITDA		-\$245,852	-\$29,848	\$231,906	\$297,448	\$482,423	\$613,077
Margen EBITDA/Ventas		-68.29%	-3.23%	15.42%	15.82%	20.51%	22.34%
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$3,280	-\$3,540	-\$4,060	-\$4,580	-\$4,840	-\$2,080
EBIT		-\$249,132	-\$33,388	\$227,846	\$292,868	\$477,583	\$610,997
Margen Operativo (EBIT/Ventas)		-69.20%	-3.61%	15.15%	15.58%	20.31%	22.27%
TAX	35.00%	\$87,196	\$11,686	-\$79,746	-\$102,504	-\$167,154	-\$213,849
Crédito Fiscal			-\$11,686	\$79,746	\$19,136		
NOPAT		-\$249,132	-\$33,388	\$227,846	\$209,500	\$310,429	\$397,148
Acumulado		-\$249,132	-\$282,520	-\$54,674	\$154,826	\$465,256	\$862,404

Fuente: Elaboración Propia

Modelo de ingresos

Existen dos principales fuentes de ingresos. Los ingresos por licencias y los ingresos adicionales. El modelo de negocio tiene como fuente principal de ingresos el de las suscripciones. Dentro del modelo de suscripciones se ha elegido un modelo x usuario que se explica en detalle en la sección de “Pricing”. Este tipo de modelo de pago recurrente con contratos de 12 meses renovables automáticamente promueve la continuidad de los usuarios bajando el abandono en el uso de la plataforma (churn). Consideramos que una vez que se ha pasado un rango de 6 meses de uso con buenos indicadores en los NPS, es difícil que se abandone el uso del servicio. Se podría pensar en un reemplazo, pero por lo analizado anteriormente, no existe tanta competencia directa por las características distintivas de Ally. Por otro lado mencionamos que se eligió el modelo de suscripciones x usuario y no una licencia general por dos razones. En primer lugar por un análisis de la competencia entendiendo que la mayoría de los jugadores utilizan este método, por lo que a fines de la comparación es más simple para el usuario. Por otra parte entendemos que genera un compromiso por parte de los clientes quienes buscarán generar más usabilidad por parte de los usuarios.

El segundo tipo de ingreso es el denominado “Ingresos Adicionales” donde podemos encontrar los a) Cursos adicionales y, b) Webinars. Ambos ingresos no son recurrentes, pero son unos de los diferenciales de Ally frente a otras empresas y consideramos que permiten una mejor transición de un modelo tradicional de capacitación a uno más innovador como el aquí propuesto. En el anexo 9 se detalla la proyección de ingresos.

Como puede observarse en el anexo 9, según los supuestos realizados el porcentaje de ingresos adicionales es significativo respecto a los ingresos principales provenientes de las licencias. Entendemos que en una primera etapa la personalización de la propuesta a partir de los contenidos a demanda es muy importante ya que genera un valor diferencial a nuestros clientes, pero que con una economía de escala y mayor volumen en ventas pasará a ser un ingreso relativamente menor dentro del modelo de negocio. Aclaramos que esto recién

podría ocurrir luego de una expansión regional, que no abordaremos para el presente trabajo que nos permitirá aumentar significativamente la cantidad de cursos ofrecidos por licencia a partir de una optimización de costos.

Unidad Económica, CAC, LTV

Para poder definir la unidad económica (Unit Economic) definiremos el Costo de Adquisición del Cliente (CAC) y el valor de tiempo de vida del cliente (LTV). El CAC promedio de los 6 años proyectado dio un resultado de \$6.900.- estimado a partir del gasto en Marketing y Sales sobre la cantidad de clientes adquiridos por año. Al ser un negocio B2B este monto es relativamente bajo. En el caso del LTV, el resultado fue de un promedio de \$166.000.- tomando una vida promedio por cliente de 4 años. El ratio de la unidad económica obtenida a partir de la fórmula LTV/CAC es de 24x.

Costos

Para poder analizar los costos utilizaremos dos tipos de tipologías: costos directos e indirectos, y costos fijos, variables y semivARIABLES (San Gil, 2020). Acorde al autor al hablar de costos directos nos referimos a aquellos que “utilizados en producción que se pueden identificar en forma específica con una forma económicamente factible o unidad de costeo” (IBID) mientras que en los indirectos provienen de la operatoria general y no pueden asignarse de manera específica. Por otro lado a los conceptos ya conocidos de Costos Fijos y Costos Variables se suma el de Costo Semi-variable que “son los que, dentro de ciertos intervalos de la actividad o el volumen, se comportan con las características de un costo fijo, pero que, a la vez, sufren cierta alteración si el grado de actividad fluctúa” (IBID).

Para hablar de costos directos nos centraremos en dos de las actividades principales del producto/servicio ofrecido: el desarrollo de los contenidos y la plataforma. Aquí podemos identificar servicios tercerizados brindados por proveedores externos como médicos/docentes, alquiler de locaciones y materiales, servicio de programadores, servicio de cloud computing/hosting y recursos propios.

Dentro de los recursos propios podemos identificar al equipo de producto cuyas funciones ya fueron detalladas anteriormente y al equipo de R&D. No obstante, y como ya se mencionó, el equipo de R&D cumple otras funciones dentro del negocio.

A los servicios externos podríamos definirlos como semivARIABLES ya que tiene cierta alteración cuando la actividad fluctúa. El caso más claro está relacionado a los ingresos extraordinarios ya explicados que al ser a demanda del cliente, varían según dicha demanda. Asimismo la cantidad de cursos a realizar cada año, dependerá en parte del volumen de ventas real. En el anexo 10 se muestra la proyección de los costos de ventas de recursos no propios.

Un costo muy importante a analizar es el costo de realización del curso. En el anexo 11 se muestra en detalle el análisis de costos por unidad de curso. Como mencionamos en otras ocasiones es muy importante destacar que para la mayoría de los cursos, el médico/docente externo no tiene porque ser de renombre, ya que su principal función es de validación teniendo en cuenta que el material principal a partir del cual se realiza el curso proviene del cliente.

A partir del análisis de la proyección de cursos y webinars a realizar se hizo una estimación del porcentaje de recursos a asignar del equipo de producto según cada tipo de curso asignando en promedio un 90% al desarrollo de cursos generales, y un 10% a los webinars (anexo 12).

En el anexo 13 se detalla la proyección de Headcount y los salarios correspondientes entendiendo que ese rubro es el otro componente principal de los gastos de Ally 360.

Otro costo importante a mencionar corresponde al gasto en Marketing y Ventas que fue estimado en un 8% sobre el total de las ventas, porcentaje común en los negocios B2B.

Requerimientos de inversión

La inversión inicial requerida para comenzar la actividad fue definida en \$44.000.- destinado al desarrollo de la plataforma, el desarrollo de 10 cursos iniciales e inversiones básicas en equipamiento. Este monto será aportado por los fundadores en los porcentajes ya mencionados anteriormente. No obstante, los requerimientos reales tienen que ver con los costos operativos para poder crecer durante los primeros años. Es por eso que este proyecto busca comenzar a crecer una primera ronda de inversiones semilla.

Según la guía “ A Guide to Seed Fundraising” de Y Combinator escrita por Geoff Ralston (2022) en la ronda semilla las inversiones suelen rondar entre los varios cientos de miles de dólares hasta los dos millones de dólares, estando en promedio alrededor de los seiscientos mil dólares. No obstante aclara que en los últimos años estos números han tendido a aumentar. Otra fuente como Finmark³² sostiene que el promedio de este tipo de inversiones está entre \$1MM y \$4MM.

Según las estimaciones realizadas, se alcanzará el punto de equilibrio económico durante el 2 año luego de superar los 12 clientes aproximadamente. El punto de quiebre financiero se conseguiría entre el tercer y cuarto año. La inversión inicial que se buscaría en la ronda semilla sería de US\$300.000.- que estimamos que cubrirán operativamente los dos primeros años permitiendo el crecimiento de la empresa. Acorde al informe mencionado de Y combinator este tipo de inversiones suele pensarse para un período de 12 a 18 meses (Ralston, 2022). No obstante al ser una inversión relativamente baja consideramos posible buscar ese monto y así también prever diferentes escenarios, pudiendo eventualmente realizar una segunda ronda antes del tercer año, lo que permitiría un crecimiento más rápido. Pese a que las recomendaciones habituales que sostienen que el porcentaje de acciones a brindar en esta ronda debe estar entre el 10% y 20%, estimamos según nuestras proyecciones un valor cercano al 30%. Como veremos más adelante, consideramos que en caso de plantear este negocio como algo

³² <https://finmark.com/seed-series-a-b-c-d-funding/>

regional, las proyecciones mejorarían sustancialmente pudiéndose adecuar la inversión semilla a algo más estándar del mercado.

Proyección Financiera

Previo a la presentación del Fondo de Flujos analizaremos varios de los supuestos tomados como base para realizar los cálculos.

NOF (Necesidad operativa de fondos) y CAPEX

Por las características del negocio la inversión en CAPEX es baja ya que incluye únicamente el equipamiento de trabajo de los empleados de Ally 360. En el Anexo 14 se detallan los montos, tipo de equipamiento según rol, y el régimen de las depreciaciones utilizado.

Al momento de analizar la NOF, el primer paso que se realizó fue estudiar a empresas similares. En el Anexo 15 se puede observar que la mayoría de estas empresas tiene un Ciclo de Conversión del Dinero (Cash Conversion Cycle) negativo. Esto se debe a que por el modelo de suscripción la venta es anticipada y en algunos casos se paga más tarde a proveedores, dando como resultado una NOF negativa. También al relevar este tipo de empresas vimos que el porcentaje de deuda es muy bajo ya que por contrato, una mora en el pago implica generalmente la suspensión del servicio. Con estos datos se podría asumir por ejemplo una NOF/Ventas del -0.56% a partir de una presunción de un Cash Conversion Cycle de -2.

No obstante, para el presente trabajo se definió poner una NOF igual a cero entendiendo por un lado que en este tipo de modelo de negocio, este no es un key driver de valor y no quisimos incluir una NOF negativa que pudiese afectar (aunque en muy menor medida) al fondo de flujos del negocio.

Tasa de descuento - WACC

Para el cálculo del costo de capital se utilizó el método WACC. Para el cálculo de la Beta, se realizó un análisis de empresas comparables y se sacó un promedio ponderado dándole más pesos a las empresas más similares. El Anexo 15

muestra el trabajo realizado. Para el cálculo de la Prima de Riesgo País se utilizó la otorgada por el informe de Aswath Damodaran (2022)³³. Al ser una empresa nueva, relativamente pequeña y al no ser pública también se realizó un ajuste por liquidez del 10%. A continuación se detallan los datos utilizados para el cálculo del costo de capital.

Cuadro 15 - Costo de Capital

DATOS GENERALES	
rF	2.83%
PM	5.50%
Riesgo País ARG	11.87%
Riesgo País LATAM	3.97%
BE	1.18
Ke	9.31%
Adj. Ke (ARG) c/ Ajustes	31.18%
Adj. Ke (LATAM) c/ Ajustes	23.27%
Ajuste por liquidez	10%

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse el Ke resultando para Argentina es de 31.18%. Ally 360 se plantea como un proyecto para LATAM en una segunda etapa. Es por eso que en el gráfico también puede observarse un valor de Ke LATAM que tomó un promedio de la Prima de Riesgo País de los países más representativos.

Valor residual del negocio

Al momento de determinar el valor residual del negocio hemos optado por un múltiplo de salida. La estrategia del negocio busca a partir de ese punto una expansión regional y consideramos que esta expansión regional sería más favorable en caso de que la empresa fuese adquirida. El múltiplo de EBITDA de salida de la industria de educación se ubica en torno a los 9x acorde al informe de Adamoran (2022)³⁴. Hemos decidido establecer un múltiplo de salida de 8x

³³ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

³⁴ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html

con el objetivo de poder establecer el valor del negocio. Como veremos en el próximo capítulo Ally 360 enfrenta varios desafíos, y al pensar posibles escenarios nos pareció más prudente utilizar un múltiplo menor al típico de la industria.

Creación de Valor Económico (VAN)

Las proyecciones presentadas otorgan un VAN del negocio estimado en US\$1,034,920.- Por otro lado, la TIR es de un 99% siendo superior a la tasa de descuento estimada siendo esta una inversión recomendable. A continuación se presenta el desarrollo del Fondo de Flujos Libre.

Cuadro 16 - Fondo de Flujos Libres, VAN y TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
NOPAT		-\$249,132	-\$33,388	\$227,846	\$209,500	\$310,429	\$397,148
Amortizaciones		\$3,280	\$3,540	\$4,060	\$4,580	\$4,840	\$2,080
Inv. Act Fijo		-\$12,800	-\$1,300	-\$2,600	-\$2,600	-\$1,300	-\$2,600
Inv. en NOF		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FFL		-\$258,652	-\$31,148	\$229,306	\$211,480	\$313,969	\$396,628
FFL + Exit							
Múltiple	-\$44,000	-\$258,652	-\$31,148	\$229,306	\$211,480	\$313,969	\$5,301,246

Tasa de descuento/WACC	31.18%
VA	\$1,078,920
VAN	\$1,034,920
TIR	99.06%
Múltiplo Exit	\$4,904,617

Fuente: Elaboración propia

Principales riesgos

Está claro que la industria del EdTech está en plena expansión y que existen numerosos mercados por explorar que representan potenciales oportunidades de negocios. No obstante y como vimos, el contexto VICA es tanto oportunidad como amenaza. Durante el análisis del Canvas Context Map pudimos ver potenciales riesgos desde lo legal en el caso de ciertas normas en relación a la industria farmacéutica, pero también podemos decir que existen riesgos inherentes a los modelos de negocios del software as a service a nivel global. Un ejemplo claro de esto es la situación actual en relación al trabajo remoto y la posibilidad de trabajar para empresas extranjeras mediante modalidades como contratos, que por un lado elevan el precio de la mano de obra, y por otro representan un potencial riesgo legal tanto para empleadores como empleados. En una empresa como Ally que se piensa a futuro como regional esto es un punto a tener en cuenta.

Pese a esto consideramos que los mayores riesgos se encontraron a partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter. Por un lado y como mencionamos la situación frente a los clientes es desfavorable, lo cual hace vulnerable a cualquier startup. El caso de los proveedores, y en particular de los docentes merece un apartado aparte. Parte del modelo de negocio se basa en la premisa de tener costos relativamente bajos en relación a la creación de cursos a partir de la idea de no buscar el prestigio en el docente sino en el contenido y metodología de enseñanza, lo cual validaría y daría fuerza a la identidad de marca. No obstante, somos conscientes que los tipos de contrato y vinculación con los docentes varían y es por eso que se plantean diferentes escenarios, dentro de los cuales una variable posible tiene que ver con tener como parte del staff permanente a docentes/médicos capaces de co-crear los contenidos y no contratarlos como externo. Esto es lo que muchas empresas similares ya realizan, entendiendo que resulta beneficioso a medida que se gana en escala.

Justamente la escala representa otro gran desafío vinculado a la competencia. Es innegable que es muy difícil competir con empresas como Coursera o Udemy. Es por eso que se definió una estrategia más de nicho. No obstante el riesgo de ser

sustituído por la competencia mencionada, por un área interna de las empresas o bien por empresas similares que surjan es real. Asimismo, y como hemos dicho anteriormente nuestro core competence se relaciona a la especificidad de los contenidos, la metodología de enseñanza - aprendizaje y la relación con el consumidor (organización centrada en el cliente), siendo los últimos dos quizás los más diferenciales.

Un último pero no menor punto se refiere al mercado de Argentina. Tal como vimos cuestiones tanto macro como micro hacen compleja la viabilidad de los negocios en Argentina. Entendiendo el tamaño del mercado potencial y los riesgos asociados, queremos remarcar la importancia de poder pensar el proyecto rápidamente a una escala regional.



Conclusiones

La industria de la educación está en un momento claro de expansión. Ya antes de la pandemia de COVID-19 las empresas estaban otorgando un valor diferencial a la capacitación y el aprendizaje constante bajo una mirada del Growth Mindset muy difundida por Carol Dwek (2007) que cada vez está más presente en las culturas organizacionales de muchas empresas. La obligación de trabajar remoto significó un impacto muy grande para muchas empresas. Melamed y Jaliffe en “Tiempos para valientes” (2021) analizan cómo algunas empresas “paralizadas” que no supieron responder y en muchos casos quedaron fuera del negocio hasta aquellas “full digitales” que lograron generar una ventaja competitiva ya que tenían en su ADN una cultura ágil y digital que permitió dar una pronta, hasta inmediata respuesta, a la crisis. Como resultado de esta revolución, hoy en día las empresas, pero por sobre todo las personas, están más abiertas y predispuestas a capacitarse de otros modos, entendiendo y valorando mucho más la importancia del aprendizaje para toda la vida (“Lifelong Learning”). Aquí es donde Ally tiene una valiosa oportunidad.

Como ya vimos el mercado farmacéutico es muy interesante. No obstante, y como mencionamos anteriormente, creemos que el enfoque debería ser regional ya que por un lado las empresas más importantes son regionales o globales, y además porque al pensar en un mercado regional el tamaño del mercado es mucho mayor, lo que daría una escala que permitiría mejorar mucho los costos e ingresos de Ally. Sumado a esto, y como analizamos anteriormente el costo de capital es menor al tomarlo de manera regional, principalmente por los riesgos asociados a hacer negocios en Argentina.

Ally es una propuesta que viene a cambiar la manera en que aprenden las personas aprovechando la tecnología y pedagogía de vanguardia. Creemos que el potencial mayor de Ally tiene que estar en las personas y en su propósito. Una empresa alineada con la idea de cambiar la manera en que las personas aprenden, y muy centrada en los clientes/usuarios tiene la flexibilidad de poder dar rápidas respuestas al mundo BANI actual. Cuando analizamos la identidad de marca, marcamos que entender en qué industria estamos y cuál es nuestro

propósito nos resulta fundamental como fundadores para poder trazar nuestro camino buscando ser una empresa innovadora al servicio de la educación empresarial.

Ally 360, tu aliado en el aprendizaje.



Universidad de
San Andrés

Fuentes y bibliografía

- Aaker, D (1995) Building Strong Brands. Free Press
- Álvarez, A. (2021) BANI or VUCA: Which is Your Vision of Reality? en <https://netmind.net/en/bani-or-vuca/>
- Bradach, J. (1996) Organizational Alignment: The 7s Model. Harvard Business School
- Colla, J. EMBA 2020/2021 UdeSA - “Implementación estratégica y desafíos directivos”.
- Doerr, J. (2018) Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Portfolio.
- Dweck, C. (2007) Mindset: The New Psychology of Success, Ballantine Books
- Frick, W. (2018) “A 40-Year Debate Over Corporate Strategy Gets Revived by Elon Musk and Warren Buffett”
- Gharajedaghi, J. (2012) “Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity A Platform for Designing Business Architecture”. Elsevier.
- Jalife y Melamed (2021) “Tiempos para valientes” Editorial Paidós
- McGrath, R (2013) “The end of Competitive advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business”, Harvard Business Review Press
- McCallum y Volman (2019) https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/Como_le_fue_a_Argentina_en_pruebas_PISA_2018_.pdf
- Nadella, S. (2017). Hit refresh, Harper Collins, New York, USA.
- Osterwalder y Pigneur (2011) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Strategyzer
- Pagani, Forteza (2021) Cátedra de “Microeconomics of Competitiveness” de Harvard (MOC Course)
- Porter, M. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review Press
- Porter, M. (1998) **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. NY: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)

- Rivas, A. (2019) Quién controla el futuro de la educación? Grupo Editorial Siglo XXI, Argentina
- San Gil, E. (2020) Presentación en Clase Información Financiera EMBA 2020/2021 UdeSA.
- Sinek, S. (2009) "Start with why", Penguin

Links y páginas webs utilizadas

- https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/industria_farmaceutica_-_version_web_febrero_2022.pdf
- <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25649-77881/texto>
- <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220331%20Resultados%20web.pdf>
- <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236496/20201026>
- <https://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2021/07/Presentacion-institucional-CILFA-2021.pdf>
- <https://chequeado.com/ultimas-noticias/alberto-fernandez-la-economia-asis-tio-a-un-fin-de-ano-de-2021-exhibiendo-una-profunda-recuperacion-del-103-del-pbi/>
- <https://cilfa.org.ar/wp1/wp-content/uploads/2021/07/Escenario-y-Perspectivas-de-la-Industria-Farmaceutica-Argentina-2021.pdf>
- <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG.AD?locations=AR>
- <https://www.edutopia.org/article/personalized-learning-its-best>
- <https://www.edutopia.org/article/just-time-professional-development-edtech-tools>
- <https://es.statista.com/estadisticas/635153/ingresos-mundiales-del-sector-farmaceutico/>
- <https://finbox.com/>
- https://www.fundacionvarkey.org/media/5963/reporte_ecosistema_edtech_argentino_2020.pdf
- <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>
- <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

- <https://www.holoniq.com/notes/2021-latam-edtech-100/>
- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/farm_12_21EA1E8C3CD7.pdf
- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf
- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_2209A10232C4.pdf
- <https://www.businesstoday.in/latest/corporate/story/satya-nadella-identifies-key-trends-transforming-business-318634-2022-01-11>
- https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypre m.html
- https://www.researchandmarkets.com/reports/5527049/edtech-market-global-outlook-and-forecast-2022?utm_source=GNOM&utm_medium=PressRelease&utm_code=zshnqx&utm_campaign=1651246+-+Global+EdTech+Market+Outlook+%26+Forecast+Report+2022%3a+Market+Size+was+Valued+at+%24254.80+Billion+in+2021+and+is+Expected+to+Reach+%24605.40+Billion+by+2027&utm_exec=chdo54prd
- <https://es.weforum.org/reports/>
- <https://www.ycombinator.com/library/4A-a-guide-to-seed-fundraising>

Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: Perfil Visitadores Médicos

Jobs to be done:

- Estar capacitado y actualizado en relación a los productos/drogas que va a vender
- Capacitarse en competencias y skills que le permitan desarrollar mejor su función
- Disponibilizar el conocimiento para ser utilizado cuando sea necesario.
- Aumentar las ventas

Pains

- Capacitarse requiere mucho tiempo fuera de territorio (ToT)
- Si se ausenta de la capacitación, se pierde la oportunidad de aprendizaje
- Cuando necesita la información o recordar algo de una capacitación no tienen dónde buscarlo o es difícil de encontrarlo
- Después de un tiempo las capacitaciones se olvidan.
- Las capacitaciones no tienen en cuenta los niveles o conocimientos previos de las personas, lo que hace que a veces sean aburridas o muy complejas.
- Materiales técnicos de lectura complejos y largos de leer, por lo que en muchos casos no se utilizan.

Gains

- Un modelo de capacitación personalizada que permita aprender según las necesidades, estilos y tiempos de cada persona
- Que la capacitación no quite tanto tiempo en territorio brindando mayor productividad
- Tener la información y el conocimiento técnico siempre disponible permite una respuesta más rápida a las demandas
- Estar capacitado y actualizado mejora la performance

Fuente : *Elaboración propia*

Anexo 2: Perfil Gerentes distritales / Líderes de venta

Jobs to be done:

- Tener capacitada y actualizada a las fuerzas de ventas en relación a los productos/drogas que van a vender
- Tener capacitada a las fuerzas de ventas en relación a competencias y skills que le permitan desarrollar mejor su función
- Disponibilizar el conocimiento válido y actualizado para ser utilizado cuando sea necesario por todo el equipo de fuerzas de ventas
- Conocer las necesidades y oportunidades en formación de sus equipos.
- Poder evaluar la performance de las fuerzas de ventas
- Optimizar el tiempo y la inversión realizada en capacitación.
- Aumentar las ventas

Pains

- Para capacitarse debe sacar mucho tiempo fuera de territorio (ToT) a sus fuerzas de ventas lo que repercute en sus ventas
- Los modelos de capacitación no tienen un feedback positivo por parte de los usuarios (aburridos, problemas ausentismos, complejos, no para el nivel indicado, se olvida fácil, etc)
- El ROI sobre la inversión en capacitación no suele ser lo esperado y es difícil de medir.

Gains

- Fuerzas de ventas capacitadas mejorar en su productividad
- Que la capacitación no quite tanto tiempo en territorio brindando mayor productividad
- Contar con información y feedback acerca de las capacitaciones que realizan los equipos permite a la gerencia evaluar el desempeño de las personas en relación de la inversión realizada

Fuente : *Elaboración propia*

Anexo 3: Perfil Líderes de Departamentos de Capacitación

Jobs to be done:

- Identificar el nivel de capacitación del personal
- Identificar las necesidades y oportunidades de capacitación para el personal.
- Armar los mejores Planes de Acción para el área
- Plataformas, oradores, formato, tiempos, espacios, Learning Paths, evaluación, presupuesto

Pains

- No se cuenta con información real y actualizada de los niveles de capacitación de las personas
- Es muy difícil encontrar buenos oradores/docentes
- Coordinar las capacitaciones requiere mucho esfuerzo y presupuesto
- Es difícil dar cuenta a la gerencia general por los resultados obtenidos en relación a la inversión realizada.

Gains

- Tener información actualizada y constante sobre la capacitación de las personas
- Poder personalizar más las experiencias de aprendizaje
- Poder vincular y medir el impacto de las capacitaciones realizadas.
- Disponibilizar el material y facilitar el acceso.
- Tener la posibilidad de tener una oferta similar en calidad para toda la empresa en caso de necesitar expandir los programas educativos a otras áreas sin tener que diversificar mucho los productos/soluciones elegidas.

Fuente : *Elaboración propia*

Anexo 4: Perfil Gerencial General

Jobs to be done:

- Mejorar el nivel de ventas
- Supervisar y eficientizar las diferentes inversiones

- Cuidar la marca e imagen de la empresa
Pains
- El ROI de las inversiones en capacitación es muy difícil de medir
- La confidencialidad es un tema muy importante en esta industria
Gains
- Tener al personal de la empresa capacitado
- Poder medir el impacto de las inversiones
- Generar más ganancias y mayor productividad

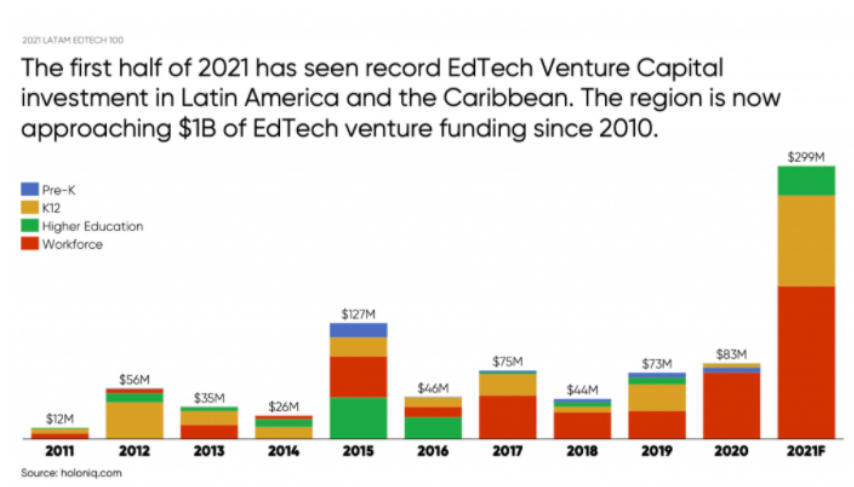
Fuente : *Elaboración propia*

Anexo 5: El ToT. Ejemplo Laboratorio Categoría 2

Categoría 2	Valores
Cantidad APM	130
Venta anual promedio	\$ 40,000,000
x APM	\$ 307,692
x Mes	\$ 25,641
x Día	\$ 1,282
x Hora	\$ 160
x Contacto	\$ 92
Horas al mes en Capacitación Tradicional	8
Horas optimizadas x Ally	4
Posibles Ingresos mensuales a partir de uso Ally x APM	\$83,333.33
Posibles ingresos Anuales x Total APM a partir del uso de Ally 360	\$1,000,000.00

Fuente: *Elaboración propia*

Anexo 6: Inversiones de Capital de Riesgo en EdTech Latinoamérica y Caribe



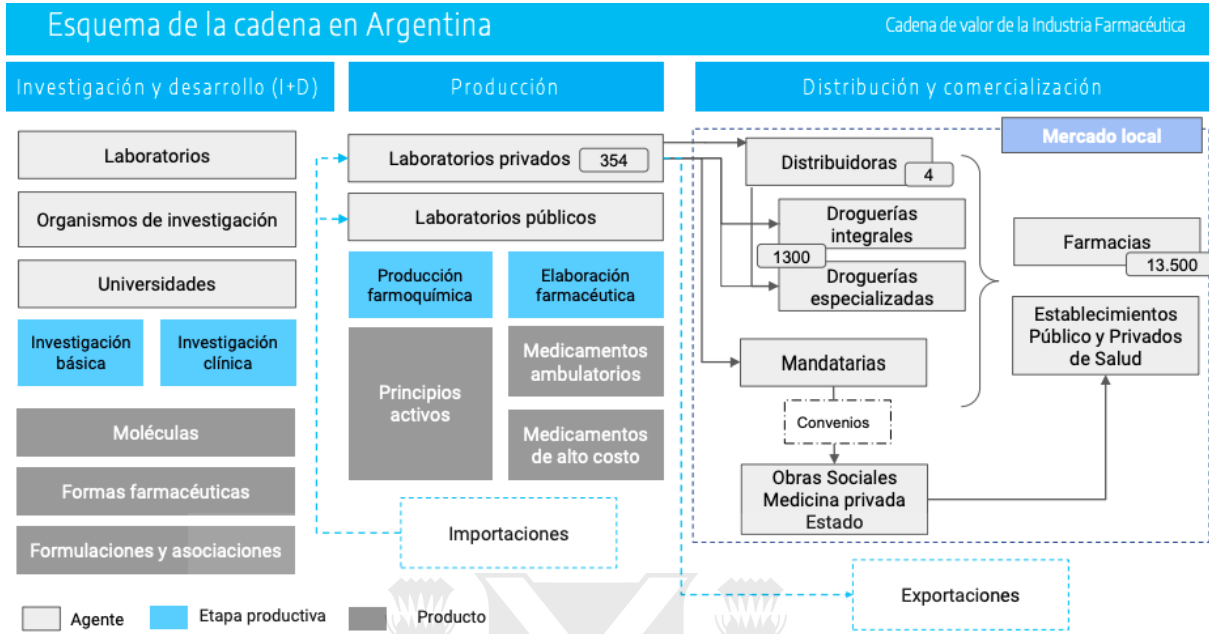
Fuente: <https://www.holoniq.com/notes/2021-latam-edtech-100/>

Anexo 7: Diagrama de Gantt Primeros 12 meses Ally

Tarea	Meses											
	1	2	3	4	5	6	Lanzamiento Ally 360					
Plataforma												
Módulos Web		█	█	█	█	█						
Módulos IOS y Android		█	█	█	█	█						
UX				█	█	█						
Prueba Piloto				█	█	█						
Mantenimiento y soporte							█	█	█	█	█	█
Solución de errores y Actualizaciones							█	█	█	█	█	█
Contenidos												
Selección Cursos		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Selección Sets de Filmación			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Piloto V1					█	█						
Producción Cursos			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Post producción			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Go to Market												
Re armado estrategia Go to Market Plan			█	█	█	█						
Inicio de actividades Go To Market Plan							█	█	█	█	█	█
Tareas Generales												
Contratación Personal	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Registración de Marca	█											
Constitución Societaria	█											
Contratación ERP / CRM	█			█								
Elección y contrato Hosting Cloud Computing	█											
Calidad												
NPS				█	█	█	█	█	█	█	█	█
Data Analytics						█	█	█	█	█	█	█
Propuestas mejoras							█	█	█	█	█	█

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8: Cadena de Valor de la Industria Farmacéutica



Fuente: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/industria_farmacéutica_-_v_ersion_web_febrero_2022.pdf

Anexo 9: Proyección de Ingresos x Ventas

Ingresos por Ventas						
Precio Licencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad Empresas	6	12	16	20	24	28
Cantidad Usuarios (Promedio)	100	110	120	120	130	130
Precio Licencia x Usuario (Promedio)	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Ingresos x Licencias	\$240,000	\$528,000	\$768,000	\$960,000	\$1,248,000	\$1,456,000
Cantidad Cursos Adicionales	12	48	96	120	144	168
Precio x Cursos Adicionales	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$6,500	\$6,500
Cantidad Webinars	12	24	32	40	48	56
Precio x Webinar	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00	\$3,500.00
Ingresos adicionales	\$120,000	\$396,000	\$736,000	\$920,000	\$1,104,000	\$1,288,000

Total Ingresos	\$360,000	\$924,000	\$1,504,000	\$1,880,000	\$2,352,000	\$2,744,000
Análisis y relaciones						
Gasto promedio x Cliente	\$60,000	\$77,000	\$94,000	\$94,000	\$98,000	\$98,000
% Crecimiento en Clientes		100.00%	33.33%	25.00%	20.00%	16.67%
% Crecimiento en Ventas		156.67%	62.77%	25.00%	25.11%	16.67%
% Crecimiento en Clientes		100.00%	33.33%	25.00%	20.00%	16.67%
% Licencias / Ventas	66.67%	57.14%	51.06%	51.06%	53.06%	53.06%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Costos de Venta - Recursos no propios

Costos de Venta / Recursos no propios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Desarrollo/Mejoras Plataforma WEB	\$16,000	\$5,000	\$5,000	\$16,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Desarrollo / Mejoras Mobile (IOS - Android)	\$12,000	\$5,000	\$5,000	\$12,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Cloud computing (AWS)	\$900	\$900	\$900	\$1,200	\$1,200	\$1,500	\$1,500
Total Plataforma	\$28,900	\$10,900	\$10,900	\$29,200	\$11,200	\$11,500	\$11,500
Cursos Genéricos x contrato (20 x licencia)	\$5,750	\$138,000	\$276,000	\$368,000	\$460,000	\$552,000	\$644,000
Cursos On Demand	\$0	\$13,800	\$55,200	\$110,400	\$138,000	\$165,600	\$193,200
Webinars sincrónicos	\$0	\$14,400	\$28,800	\$38,400	\$48,000	\$57,600	\$67,200
Cursos Soft Skills	\$5,750	\$11,500	\$5,750	\$5,750	\$5,750	\$5,750	\$5,750
Total Contenido	\$5,750	\$177,700	\$365,750	\$522,550	\$651,750	\$780,950	\$910,150
Total	\$34,650	\$188,600	\$376,650	\$551,750	\$662,950	\$792,450	\$921,650

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Costos por Curso - Recursos no propios

Costo por unidad de cursos - Proveedores externos			
Desarrollo unitario de curso (2 horas promedio de contenido)	Docentes/Especialista externo		\$800.00
	Set y elementos técnicos		\$350.00
Costo Unitario Curso			\$1,150.00
Webinar	Docentes/Especialista externo		\$1,200.00
Contenido Sincrónico (Webinars) - Hasta 2 horas			\$1,200.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Asignación de costos a equipo producto x cursos

Prorrateo Eq. Prod.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Promedio
Costo Equipo Producto	-\$33,600	-\$55,440	-\$81,312	-\$111,804	-\$147,581	-\$189,396	
Costo por Curso (90%)	-\$229	-\$173	-\$176	-\$194	-\$213	-\$234	-\$203
Costo por webinars (10%)	-\$280	-\$231	-\$254	-\$280	-\$307	-\$338	-\$282
Asignación total x cursos equipo producto							-\$485

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Salarios y proyección de Headcount

Salarios Generales													
	Salario unitario	HC	Año 1	HC	Año 2	HC	Año 3	HC	Año 4	HC	Año 5	HC	Año 6
CEO/CFO	\$50,400	1	\$50,400	1	\$54,432	1	\$58,787	1	\$62,902	1	\$66,676	1	\$70,676
CMO	\$48,000	1	\$48,000	1	\$51,840	1	\$55,987	1	\$59,906	1	\$63,501	1	\$67,311
CTO/CSO	\$48,000	1	\$48,000	1	\$51,840	1	\$55,987	1	\$59,906	1	\$63,501	1	\$67,311
Gerente Producto	\$28,800	1	\$28,800	1	\$31,104	1	\$33,592	1	\$35,944	1	\$38,100	1	\$40,386
SALES/K AM*	\$25,200	1	\$25,200	2	\$54,432	2	\$58,787	3	\$94,352	3	\$100,014	3	\$106,014
G & A	\$14,400	1	\$14,400	1	\$15,552	1	\$16,796	1	\$17,972	2	\$38,100	2	\$40,386
Salarios Brutos			\$214,800	7	\$259,200	7	\$279,936	8	\$330,982	9	\$369,891	9	\$392,085

Cargas Sociales	\$67,232		\$81,130		\$87,620		\$103,597		\$115,776		\$122,723		
Total previsión Salarial	\$282,032		\$340,330		\$367,556		\$434,580		\$485,668		\$514,808		
* 20% Sueldo Variable (incluido en este número)													
Salarios (incluidos en Costos de Venta)													
	Salario unitario	HC	Año 1	HC	Año 2	HC	Año 3	HC	Año 4	HC	Año 5	HC	Año 6
Equipo Producto	\$16,800	2	\$33,600	3	\$55,440	4	\$81,312	5	\$111,804	6	\$147,581	7	\$189,396
Equipo R & D	\$30,000	1	\$30,000	1	\$32,400	1	\$34,668	2	\$73,496	2	\$77,906	2	\$82,580
Salarios Brutos			\$63,600	4	\$87,840	5	\$115,980	7	\$185,300	8	\$225,487	9	\$271,976
Cargas Sociales			\$19,907		\$27,494		\$36,302		\$57,999		\$70,577		\$85,129
Total previsión Salarial			\$83,507		\$115,334		\$152,282		\$243,299		\$296,065		\$357,105
Sueldos TOTAL + Previsión despidos													
			Año 1	HC	Año 2	HC	Año 3	HC	Año 4	HC	Año 5	HC	Año 6
Salarios Generales			\$282,032	7	\$340,330	7	\$367,556	8	\$434,580	9	\$485,668	9	\$514,808
Salarios inc. Costos de venta			\$83,507	4	\$115,334	5	\$152,282	7	\$243,299	8	\$296,065	9	\$357,105
Previsión Despidos			\$25,200		\$33,600		\$50,400		\$67,200		\$75,600		\$84,000
TOTAL			\$390,739	11	\$489,264	12	\$570,238	15	\$745,079	17	\$857,332	18	\$955,912

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14: CAPEX

CAPEX	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Notebooks	\$3,600	\$6,400	\$800	\$1,600	\$1,600	\$800	\$1,600				
Celulares		\$2,400	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0				
Otros (headphones, cámaras)		\$4,000	\$500	\$1,000	\$1,000	\$500	\$1,000				
TOTAL	\$3,600	\$12,800	\$1,300	\$2,600	\$2,600	\$1,300	\$2,600				
Depreciaciones y amortizaciones		\$3,280	\$3,280	\$3,280	\$3,280	\$3,280					
			\$260	\$260	\$260	\$260	\$260				
				\$520	\$520	\$520	\$520	\$520			
					\$520	\$520	\$520	\$520	\$520		
						\$260	\$260	\$260	\$260	\$260	
							\$520	\$520	\$520	\$520	\$520
		\$3,280	\$3,540	\$4,060	\$4,580	\$4,840	\$2,080	\$1,820	\$1,300	\$780	\$520

HW	CEO/CO	CFO	CMO	CTO/CSO	Gte.Producto	Eq. Producto	Equipos R & D	KAM*	G & A
Notebook Alta Gama	X	X	X	X					
Notebook Base					X	X	X	X	X
Periféricos	X	X	x	X	x	X	x	X	X
Celular	X	X	X	X				X	
Cantidad x Rol									
Año 0	1		1	1					
Año 1					1	2	2	2	1
Año 2	1		1	1	1	2	2	2	2
Año 3	1		1	1	1	2	2	2	2
Año 4	1		1	1	1	3	2	3	2
Año 5	1	1	1	1	1	3	3	3	2
Año 6	1	1	1	1	1	3	3	4	3

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Empresas Comparables - Análisis

https://finbox.com/	Coursera	Udemy	Chegg, Inc	Arco Plattform	2 U INC	Skillsoft	Promedios
	COUR	UDMY	CHGG	ARCE	TWOU	SKIL	
Beta 5 Y	1.54	2.03	0.74	0.91	1.1	0.18	1.08
Debt/Equity	0.60%	0.00%	29.30%	26.20%	51.60%	38.00%	24.28%
Beta Desapalancado - Be * (1-D/E)	1.53	2.03	0.52	0.67	0.53	0.11	0.90
Cash Conversion Cycle	-7	-3	-7	204	-27	N/A	32
EBIT MARGIN / Operating Income Margin	-34.40%	-15.10%	-10.70%	10.60%	-15.00%	-4.50%	-11.52%
Gross Profit Margin	60.10%	54.20%	67.20%	76.10%	71.50%	70.40%	66.58%
	UDEMY + Coursera	Resto - outliers	Promedio Ponderado				
Beta Desapalancada	1.78	0.58	1.18				
Ponderación	50%	50%					

Fuente: Elaboración propia