



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Integración Social Digital (ISD)***

**Autores: Matías Pierro (31103) y Nicolas Arcani (31293)**

**Mentor: Fernando Alvaro**

**Victoria, Provincia de Buenos Aires, Diciembre 2023**



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de Graduación:

Integración Social Digital (ISD)

Autores:

Matías Pierro (31103) y Nicolas Arcani (31293)

Mentor:

Fernando Alvaro

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Diciembre 2023

# Índice

<b>Índice</b>	<b>2</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: Evaluación de la Oportunidad de Negocios</b>	<b>3</b>
Tendencias	3
Mercado en Argentina	4
Consumidores	6
Problemáticas sociales en la Argentina	7
<b>Capítulo 2: Presentación del modelo de negocios</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 3: Análisis del sector</b>	<b>12</b>
Benchmarking	12
Las 5 Fuerzas de Porter	17
Análisis FODA	20
Análisis PESTAL	23
<b>Capítulo 4: Modelo de negocios (CANVAS)</b>	<b>25</b>
Segmentos de Cliente	25
Propuesta de valor	25
Canales	26
Fuentes de Ingreso	27
Actividades clave	27
Recursos clave	28
Socios clave	29
<b>Capítulo 5: Plan de Marketing</b>	<b>29</b>
Modelo de las 4 P	30
Mercado Objetivo y Segmentación	34
<b>Capítulo 6: Análisis de Costos</b>	<b>35</b>
Costos	35
Inversión inicial (CAPEX)	35
Costos Fijos	36
Costos variables	37
Flujo de fondos	39
Estado De Resultados	41
Estrategia de salida	41
<b>Capítulo 7: Operaciones del negocio</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo 8: Equipo de trabajo</b>	<b>44</b>
<b>Capítulo 9: Aspectos legales</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo 10: Plan de implementación y riesgos</b>	<b>47</b>
Creación de la sociedad y permisos	48
Operaciones	49
Puesta en marcha	49
Riesgos del proyecto	50
<b>Capítulo 11: Conclusiones</b>	<b>51</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>54</b>
<b>Anexos</b>	<b>58</b>

## Resumen Ejecutivo

Integración Social Digital es una plataforma educativa virtual que brinda cursos de Community Managers y Diseñadores, ambas asignaturas destinadas al manejo de las redes sociales. Estos cursos tienen un valor de cero debido a que están destinados a jóvenes de un barrio, Barrio Garrote, y a un hogar de tránsito de adolescentes y niños, el Hogar de Cocas. Decidimos brindar becas del 100% para que el aspecto económico no sea una barrera de entrada por parte de los posibles alumnos. Esto es posible debido a que nuestros clientes son las empresas, las cuales quieren apoyar nuestro proyecto, que está destinado a tratar una problemática social. Nos referimos a la dificultad que tienen la mayoría de los adolescentes del Barrio Garrote para poder finalizar sus estudios; y posteriormente, para integrarse en el mercado laboral. Del mismo modo los jóvenes que viven en los hogares de tránsito, a la edad de 18/19 años se ven obligados a vivir en nuevos hogares temporales con la condición de que trabajen o estudien. Retomando la idea anterior, las organizaciones pueden financiar a ISD de dos formas; a través de donaciones y de una financiación mensual de \$350.000 la cual brinda la posibilidad de poder contratar al recién graduado. Por otro lado, la misión de este proyecto es brindar educación de primer nivel a jóvenes que no cuentan con grandes posibilidades para crecer profesional y económicamente. De esta manera, buscamos promover la igualdad de oportunidades educativas, creemos en la educación como una herramienta fundamental para el desarrollo personal.

Nuestra idea de proyecto surgió debido a una investigación del mercado del *ecommerce* donde pudimos observar que existe una gran tendencia a nivel global que es la venta de productos y servicios de manera en línea. También, descubrimos un factor determinante para las ventas además de la calidad del bien, es el manejo de las redes sociales, el tipo de contenido y por sobre todas las cosas, el *engagement* con los clientes. Este trabajo, es llevado a cabo por los community managers y diseñadores destinados al uso y dirección de Instagram, Facebook, X (Twitter), Tik Tok, etc. En la Argentina, hay una fuerte búsqueda por parte de las organizaciones para encontrar a los profesionales más aptos que puedan cumplir ese rol. Asimismo, quisimos darle un destino diferente al resto de las empresas que dan cursos digitales al querer integrar a jóvenes de bajos recursos al mundo profesional y laboral. A su

vez, las firmas podrán cumplir con su cuota de RSE al invertir o donar en Integración Social Digital, para la formación de futuros empleados.

Este proyecto será liderado por sus dos socios fundadores aportando la totalidad del capital inicial necesario para la operación. El proyecto a 10 años requiere una inversión inicial de \$29.330 USD. Por consiguiente, provisionamos que los primeros 2 años operativos iremos a pérdidas por lo que debemos considerar esa pérdida como un costo. En total, nos costará \$43.562 USD, teniendo en cuenta la inversión inicial y los primeros dos años de operación, los cuales recuperaremos en el 5to año operativo. El proyecto cuenta con una TIR del 34% en dólares y con un VAN positivo por lo que se da a entender que el negocio es rentable.



Universidad de  
**San Andrés**

# Capítulo 1: Evaluación de la Oportunidad de Negocios

## Tendencias

En los últimos 10 años el aumento de usuarios digitales fue creciendo fuertemente pasando de 1500 millones en 2012 a 4700 millones aproximadamente en 2022. Por lo que se visibiliza una gran tendencia global en el aumento del uso de las redes sociales, esto se da gracias al fácil acceso a aparatos electrónicos inteligentes que permiten a las personas y a las empresas poder globalizarse y expandirse de una forma más agresiva. Según Hootsuite, el 26,3% de usuarios de las redes sociales a nivel global utiliza éstas como herramientas para comprar productos, además, un 23,1% las utiliza para ver contenido de sus marcas favoritas.

A nivel global el comercio electrónico incrementó sus ingresos en un 16,8% con respecto del año anterior (2020), con una facturación por US \$4,9 billones. Asimismo, la región Asia-Pacífico representó el 60% de las ventas online, en segundo lugar, se encuentra América del Norte con el 20%, seguido por Europa Occidental con el 12% de las ventas globales. A su vez, se incrementó el uso de dispositivos móviles, los smartphones representaron casi el 70% de todas las visitas a sitios web minoristas.

Por otro lado, en América Latina todavía no está tan desarrollado este concepto ya que pequeñas y medianas empresas aún continúan adaptándose a la idea del comercio electrónico, mientras que las grandes continúan expandiéndose. Según analistas, América Latina es un mercado en hipercrecimiento, donde se espera que el E-commerce crezca un 31% por año hasta el 2025. Teniendo como países líderes a Brasil, México y Argentina, no obstante, se espera que países como Perú, Bolivia, Paraguay y Guatemala tengan un crecimiento cercano al 70%. Esto demuestra un gran desarrollo en el sector latinoamericano.

En la actualidad un gran porcentaje de empresas está migrando hacia las redes sociales por diferentes motivos. Uno de los principales motivos es la facilidad y eficiencia a la hora de comunicarles a los clientes novedades, promociones, beneficios, nuevos productos, entre otras cosas. En segundo lugar, las redes sociales

permiten llegar a un mayor número de clientes, es decir, se genera una publicidad para la marca de forma masiva. Otro de los aspectos por el cual las compañías invierten en el uso de las redes sociales, es la fuerte reducción en costos operativos producto de la escala y automatización que permiten las mismas. Por último, se produce una mayor reacción y velocidad de adaptabilidad por parte de las empresas en relación a lo que los clientes demandan.

## Mercado en Argentina

A nivel regional, la Argentina es uno de los cinco países con mayor potencial de crecimiento en el comercio electrónico y venta de redes sociales. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), se registró un crecimiento del 68% anual en el año 2021 en relación a las ventas online respecto del año anterior. Esto se dio en parte por la aparición de Tienda Nube (plataforma de E-commerce en donde se puede crear una tienda online para vender en internet, es decir, un espacio que conecta directamente al cliente con el vendedor a través de la web) como una empresa unicornio que logró ampliar su base de clientes, superando las cien mil tiendas activas, incorporando trabajadores y además, recibiendo inversiones de más de quinientos millones de dólares.

Según el diario "El Perfil", el 44% de las tiendas digitales registradas en Tienda Nube contratan entre dos y cinco personas, lo que demuestra que es un mercado en crecimiento. A su vez, el 26% de los emprendimientos en e-commerce y redes sociales tienen en sus planes contratar a nuevos integrantes para su equipo de trabajo en este año. Como menciona el Gerente General de Argentina de Tienda Nube, Franco Radavero, el comercio online y las redes sociales requieren de especialistas en tecnología, diseño, marketing, logística, ventas y servicios al cliente que trabajan detrás de escena para llevar las tiendas digitales al siguiente nivel.

Cabe mencionar, que en Argentina hay 36,62 millones usuarios de Internet, en otras palabras, el 80% de la población usa continuamente este servicio. Entre 2020 y 2021 creció un 3,5% en comparación al 2019, en número serían 1.2 millones de usuarios. En promedio, se utilizan estos servicios 9 horas y 39 minutos para navegar desde cualquier dispositivo electrónico, por ejemplo, smartphone, tablet, laptop,

consola de video juego, etc. Esto demuestra que las oportunidades de venta a través de las redes sociales están siempre presentes. Para eso, se debe tener un buen *engagement* que se produce a través de la publicidad y el profesionalismo de quienes manejan las redes para captar nuevos clientes, quienes logran formar una comunidad con sus clientes.

Por otra parte, el 70% de las transacciones se dan mediante dispositivos móviles lo que demuestra que los clientes poseen grandes oportunidades y posibilidades de compra desde la palma de su mano. De más está decir que, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), seis de cada diez empresas registradas poseen un 10% de su facturación a través del comercio online, el 50% de las compañías realizó ventas de forma digital y se registró que, gracias a la presencia en las redes sociales las ventas aumentaron significativamente.

Para concluir, vale aclarar que Mercado Pago (plataforma más grande de cobros online de Argentina) es una herramienta fundamental para explicar el crecimiento del mercado digital. Esto se debe a que dicha plataforma permite cobrar por internet de diversas formas, por ejemplo, desde la aplicación del celular o un dispositivo electrónico que tenga Android o IOS. Esto brinda a los clientes la posibilidad de tener una billetera virtual gratis que les permite usar su dinero en la gran mayoría de los locales y comercios del país. Además, Mercado Pago ofrece la alternativa de obtener rendimientos al invertir el capital que cada cliente tiene en la plataforma.

## Consumidores

Actualmente poder estudiar al consumidor, entender su comportamiento y saber cómo atraer a los clientes es un recurso clave para las marcas y empresas que dependan de ventas B2C (business to consumer). Siguiendo con el análisis, los consumidores digitales a nivel global suelen buscar información de los productos que están interesados, comparan precios, buscan los mejores métodos de pago y menor precio de envío. De más está decir que, las personas chequean alrededor de diez fuentes diferentes antes de realizar la compra, esto quiere decir que, buscan las mejores oportunidades y los estándares de mayor calidad. Dichas fuentes son, los



*marketplace* (una plataforma de distribución donde las personas y empresas ofrecen sus productos y servicios, es decir, una tienda física pero online) como Mercado Libre, Amazon, Tienda Nube, las páginas web oficiales del producto que quieren adquirir, blogs, entre otros. A modo de cierre, podemos decir que la búsqueda de información, los métodos de pago, el uso de dispositivos móviles y las ofertas son factores fundamentales a la hora de tener en cuenta el comportamiento de los consumidores digitales. En síntesis, compran online por la confianza, la conveniencia, la amplia oferta y la gran variedad de productos/servicios que ofrece el mercado.

También, podemos mencionar que según la CACE la experiencia del usuario se perfecciona cada vez más y que mientras mayor sea la frecuencia de compra mayor es la satisfacción percibida por parte del consumidor. De más está decir que, la gran mayoría de los compradores online estuvieron satisfechos con su compra en el año 2021. Asimismo, los principales motivos de la compra en línea son la simplicidad de los procesos, la posibilidad de ahorrar tiempo y de comprar en cualquier momento. Otro aspecto a considerar es que el 50% de los argentinos realizan compras a través de las redes sociales, de los cuales el 67% realizó una compra vía Facebook alguna vez, además, 5 de cada 10 argentinos han utilizado la aplicación Instagram para comprar online y un cuarto de los consumidores han comprado a través de WhatsApp. En conclusión, podemos mencionar que las categorías de productos más vendidos en la Argentina en el último año fueron; indumentaria y artículos deportivos, indumentaria no deportiva, alimentos y bebidas, contenidos audiovisuales y software y por último, el pago de cursos, carreras y seminarios.

## Problemáticas sociales en la Argentina

En la Argentina existen problemáticas sociales como la pobreza, la desnutrición infantil, la inflación, la inseguridad, el desempleo y la inestabilidad económica que han estado en aumento en los últimos años. Esto trae consigo incontables consecuencias, entre ellas, se encuentra el aumento en las diferencias económicas que existen entre los diversos tipos de clases sociales. En otras palabras, el rico se hace más rico y el pobre se hace más pobre. Las posibilidades de los más

necesitados terminan siendo muy escasas y es muy difícil salir de la situación en la que se encuentran. En muchos casos, terminan viviendo toda su vida en el mismo barrio humilde sin tener la posibilidad de progresar, tener un trabajo digno, cierta estabilidad económica y recibir educación de calidad.

Se entiende como barrio humilde, a un conjunto mínimo de ocho familias de las cuales más de la mitad no posee el título de propiedad y no tienen acceso a por lo menos 2 servicios básicos, por ejemplo, red de cloacas y acceso a gas natural. A nivel país, se han registrado 5687 barrios populares según el Registro Nacional de Barrios Populares (Renap), habitados por más de 1,2 millones de familias. Asimismo, a raíz de la información compartida por la ONG Techo, en el 66% de los barrios humildes no posee conexión a energía eléctrica, el 97% no poseen red de cloacas, el 90% no poseen agua corriente, entre otros servicios esenciales. Siguiendo con el análisis, es fundamental aclarar que gracias al Renap los integrantes de los barrios humildes del país pueden solicitar el Certificado de Vivienda Familiar el cual acredita su domicilio y les permite solicitar servicios básicos acreditando su domicilio ante entidades públicas. Esto permite, además, tener una dimensión de cuánta gente vive en dichos barrios y fortalecer la creación de políticas públicas que ayuden a la integración social de los habitantes.

Otro de los grandes problemas sociales es el aumento de personas y familias viviendo en situación de calle. Esta problemática se traduce entre otras cosas al aumento de niños y adolescentes que son re direccionados por el estado a vivir en hogares de tránsito esperando ser adoptados. Esa espera no siempre se da de una manera ágil y rápida, sino que en muchos casos se tarda años en encontrarle una familia adecuada para cada niño/adolescente. Para profundizar aún más, compartiremos algunos datos del Registro Único de Aspirantes a Cuadra con Fines Adoptivos (RUAGA). Este registro es una de las dos formas que permiten inscribirse para adoptar en nuestro país, la otra alternativa es a través de una convocatoria pública la cual se realiza cuando la búsqueda de los inscriptos falla. Allí se busca encontrar familias que quieran adoptar niños, niñas y adolescentes que han estado en hogares de tránsito por años. Actualmente, en la Argentina se encuentran aproximadamente 2200 personas que buscan ser adoptadas y más de 2400 familias inscriptas para adoptar. Siguiendo con el análisis, observando el último registro del

1/10/2023 podemos resaltar que el alrededor del 76% de los inscriptos buscan adoptar niños de hasta 4 años de edad y a partir de allí el número va decreciendo con la edad de los niños, por ejemplo, menos del 2% está dispuesto a adoptar a una persona de 12 años. Eso demuestra que a menor edad mayor es la posibilidad de adopción. Asimismo, el 61,58% busca adoptar a un solo niño y en la mayoría del porcentaje restante adoptaría hasta 2 niños. En resumen, cuando las personas que están esperando ser adoptadas llegan a la edad de 12 años las posibilidades son prácticamente nulas, además, en un gran número estos niños poseen más de un hermano lo cual imposibilita aún más las chances de llegar a ser adoptado. A raíz, de esto nació un movimiento llamado “adopten niños grandes” en donde se busca derribar mitos sobre la adopción y dar visibilidad a esta problemática.

## Capítulo 2: Presentación del modelo de negocios

Hoy en día nos encontramos en un período de transición en el cual los canales de comunicación digitales han pasado a ocupar un rol esencial en la estrategia de comunicación y ventas de cualquier empresa. Dicho esto, en junio del 2022 se registró un total de 4.700 millones de personas activas en redes sociales de las cuales Facebook, Twitter, Tik Tok, Instagram y YouTube obtuvieron la mayor cantidad de interacciones a nivel global. Asimismo, se registró en el año 2021, que el promedio por persona diario de uso de redes sociales fue de 2 horas y 27 minutos, superando el promedio del 2020 que estaba en 2 horas y 25 minutos. Esto demuestra que al día de hoy la gente tiende a utilizar cada vez más las redes sociales, sea para ocio o para trabajo.

Por otro lado, las redes sociales no solo permiten a las empresas publicitarse frente a millones de personas que utilizan diferentes tipos de dispositivos electrónicos, sino que les permite crear una conexión directa con el cliente. Si una firma cuenta con una buena gestión de redes sociales puede aprender mucho de sus clientes o potenciales clientes y además realizar una segmentación. Esto es así, dado que se utilizan algoritmos que hacen que las personas vean dentro de ellas publicidades y publicaciones relacionadas con sus propios intereses. Teniendo todo esto en cuenta,

es innegable que cualquier negocio que sea B2C (*Business to consumer*) debe invertir en un buen manejo de redes sociales. Por ejemplo, en Instagram, un buen *engagement* para una compañía estaría entre el 1% y 5% dependiendo del sector, de la marca y el *target* que buscan llegar. Mientras que, el ratio medio de esta red social en 2020 fue del 4,49%. Aunque esto parezca menor, no lo es, dado que este indicador mide, entre otras cosas, el nivel de compromiso de los clientes con la empresa. Es por esta razón que, un mayor *engagement* favorece la comunicación bilateral entre la empresa y sus consumidores, permite mantener la atención del *target* objetivo y a largo plazo lograr convertir a los clientes en “embajadores de la marca” mediante la difusión de boca en boca.

Estudiando sitios como LinkedIn y Zonajobs descubrimos que existe una gran demanda de Community Managers y Diseñadores Gráficos en el mercado, con un total aproximado de mil puestos de trabajo en Buenos Aires. Esto se debe a que, las empresas le están dando mucha importancia a su participación en las redes sociales. También descubrimos que la mayoría de la oferta laboral en el mercado de Community Managers es de *freelancers* y en una menor medida en algunas agencias. En síntesis, podemos decir que detectamos una gran tendencia global en el aumento del uso de las redes sociales, debido a la democratización en el acceso a celulares, tablets y aparatos electrónicos. Basándonos en esto, descubrimos el poder que estas herramientas tienen para una organización y cuán difícil es llegar a un buen manejo de las mismas.

Teniendo en cuenta todo esto, decidimos crear **Integración Social Digital** una plataforma educativa digital que ofrece cursos para aquellas personas (usuarios) que quieran profesionalizarse en el ámbito de las redes sociales sin importar su conocimiento previo, tanto Diseñadores como Community Managers. Todos nuestros cursos tienen un valor de \$0, es decir, que nuestros alumnos serán becados al 100%. Esto se dará gracias a que nuestros clientes serán las empresas que financien, inviertan y donen en nuestro proyecto, además, mediante alianzas construidas con distintas organizaciones ayudamos a nuestros recién graduados a conseguir su primer trabajo. En otras palabras, nuestros clientes son quienes financian los cursos de Community Managers y Diseñadores a través de las diferentes formas de financiación. Creemos que el valor agregado de esta academia online, es que

ofrecemos a nuestros alumnos una oportunidad de desarrollo profesional sin invertir recursos económicos y a las empresas les facilitamos la búsqueda de un grupo de profesionales que coincida con sus necesidades. Además, buscamos abaratar los costos que las empresas invierten en publicidad, ya que es posible generar el mismo *engagement* con profesionales que realicen un plan estratégico para la expansión y la búsqueda de nuevos clientes, a través del manejo de redes sociales. Según Statista, el gasto en publicidad digital en Argentina en el 2022 es de 1300 millones de dólares anuales.

La estrategia de brindar cursos para diseñadores y CM (Community Managers) surge porque, los CMs no suelen realizar el diseño de las publicaciones, sino que su verdadera función es subir las publicaciones, medir las estadísticas de personas que interactúan con la cuenta, medir cuándo es mejor subir cada publicación. Es decir, el horario y la fecha de las publicaciones, pensar cómo pueden seguir interactuando con los clientes, con los posibles clientes y brindar toda esa información a un/unos diseñadores/as que son los que llevan a cabo todo el diseño de las historias y publicaciones en las redes sociales. Por este motivo, creemos que haciendo un equipo de Community Manager y Diseñadores las compañías podrán tener un servicio completo para el manejo de las redes sociales. Por consiguiente, esta plataforma brinda un foro para que los graduados y estudiantes del curso puedan contar sus experiencias, despejar sus dudas, entre otras cosas. Por último, ofrecemos un espacio de coaching para cada grupo de trabajo en donde se realizará un seguimiento personalizado y espacio de desarrollo profesional.

Por otro lado, Integración Social Digital estará destinada a jóvenes de un barrio carenciado de la provincia de BS AS (barrio Garrote) y de un hogar de tránsito (Hogar de Cocas) quienes a la edad de 18/19 años se ven obligados a independizarse. Esta plataforma quiere brindar la posibilidad de poder obtener una carrera profesional y un trabajo en un futuro. Para llevar a cabo esto, los jóvenes deberán completar un formulario socioeconómico, deberán tener conexión a internet, secundario completo o cursando los últimos años para poder aplicar a la beca de ISD. La misma, financiará el 100% de los cursos. Es decir, que gracias al patrocinio de las empresas que busquen apoyar a nuestro negocio, jóvenes de bajos recursos tendrán

mejores oportunidades laborales y educativas. Desde el lado empresarial, también se puede observar esta inversión como un modo de realizar las actividades de Responsabilidad Social Empresaria de cada firma que nos quiera apoyar.

A modo de cierre, cabe destacar que, a partir de la pandemia, apareció una tendencia migratoria hacia el teletrabajo/trabajo remoto, aumentando así la gran cantidad de personas que quieren trabajar desde la comodidad de sus casas. El beneficio que generan estos tipos de trabajo, es que los CMs y Diseñadores pueden tener distintos clientes y de esta forma poder generar mayores ingresos. Dicho todo esto, es que encontramos una oportunidad de negocio dirigida a las empresas, pero también a los jóvenes que en la mayoría de los casos no tienen las mismas posibilidades de progreso que las personas pertenecientes a la clase media y clase alta de nuestro país/ provincia.

## Capítulo 3: Análisis del sector

### Benchmarking

Para entender un poco más acerca de empresas u organizaciones que llevan a cabo proyectos sociales decidimos investigar diferentes entidades. Estas son; Arbusta, Fundación Forge, Potrero Digital, Proyecto Nahual, Crehana y Digital House.

En primer lugar, se encuentra **Arbusta**, una organización de origen Argentina creada en 2013 que buscó desde el primer momento el talento no mirado de la sociedad. Intenta unir el mundo de la tecnología con jóvenes de barrios populares de América Latina. Los fundadores vieron que la demanda de personal en el mundo de la tecnología era cada vez más grande e identificaron un recurso oculto en la sociedad, los adolescentes millennials y centennials provenientes de barrios de bajos recursos. En dicha organización, los introducen, enseñan y entrenan acerca del mundo tecnológico, puntualmente, acerca del desarrollo de softwares y de programación. Actualmente, se encuentran en las ciudades de Medellín, Montevideo, Buenos Aires y Rosario. Allí buscan brindar nuevas oportunidades de vida, nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo personal bajo el principio de que el talento es universal. Asimismo, se intenta priorizar la inclusión social, sin prejuicios basados

en el lema que se aprende a trabajar, trabajando. Esta empresa brinda una educación profesional de primer nivel con el fin de generar una primera oportunidad laboral a personas que normalmente no pueden conseguir. Para finalizar, una cita de la Cofundadora y Chief Talent Officer de Arbusta:

*“El modelo de Arbusta ha logrado que jóvenes sin formación técnica previa alcancen productividad alta mediante tres acciones concretas: aprovechando y satisfaciendo la vocación de aprender; dando permiso a equivocarse; y fomentando el hecho de pedir ayuda frente a la equivocación, contrariamente a lo que suele hacer una persona con formación universitaria que tiende a ocultar el error”, Paula Cardenau<sup>1</sup>*

En segundo lugar, decidimos analizar a la **Fundación Forge** la cual es una organización sin fines de lucro fundada en 2005 ubicada en países como Argentina, Colombia, Chile, Uruguay, Perú y México. Dicha fundación, está orientada para jóvenes de barrios carenciados puedan obtener una mejor calidad de vida a raíz del trabajo, aprendizaje y el compromiso con la comunidad Forge. Para poder realizar el programa *Tu Futuro*, por los menos en la Argentina, es necesario completar una encuesta socioeconómica con el objetivo de adquirir la beca necesaria para realizar dicho programa, tener entre 18 y 24 años, vivir en CABA o AMBA, tener conexión a internet, entre otros requisitos. Asimismo, la beca obtenida financia el 100% de la matrícula de los alumnos. Las cuales son patrocinadas por empresas que apoyan a Forge en su búsqueda por mejorar las posibilidades laborales y educativas de jóvenes de bajos recursos. Siguiendo con el programa, este tiene una duración de 1 año, enfocado en tres aspectos muy importantes. El primero, es el desarrollo personal donde se enseña el manejo de las emociones, de la confianza y de la autoestima. En segundo lugar, se ubica el entrenamiento de las habilidades para el trabajo en donde se preparan los CVs, se realizan charlas con empresas, se practican entrevistas laborales y se introduce a los alumnos a los diferentes portales de empleos. Por último, se encuentra la búsqueda activa de trabajo donde se realizan principalmente seguimientos de coaching individuales y grupales. Además de contar con este programa, la Fundación desarrolla contenidos pedagógicos para docentes de todos los niveles, incluyendo directivos y estudiantes que están estudiando carreras de magisterio y profesorado. Asimismo, Forge ofrece la opción de poder abrir una franquicia para generar un impacto social en las diferentes comunidades, replicando

---

<sup>1</sup> <https://www.arbusta.net/arbusta-modelo-de-desarrollo-de-talento-harvard>

el sistema de la fundación y ayudando a empresas y ONGs a integrar sus acciones de RSE. Por último, existe la posibilidad de ser donante de Forge para empresas como para particulares. Entre las empresas aliadas se encuentran: Mercado Libre, Ford, Santader, Banco Galicia, JP Morgan, etc.

En tercer lugar, analizaremos **Potrero Digital** que al igual que los casos mencionados anteriormente tiene como objetivo capacitar de forma gratuita a jóvenes mayores de 16 años que se encuentran en una débil situación económica. Desde dicha organización buscan insertar personas al mundo laboral a través de oficios tecnológicos con el fin de que puedan ingresar al mundo empresarial, crear su propio emprendimiento o que puedan brindar clases a través de la docencia. El primer centro de capacitación de la organización se fundó en 2018 en la cooperativa La Juanita ubicada en Gregorio Laferrere, la cual contó con la inscripción de 178 alumnos. En la actualidad, Potrero cuenta con más de 9 centros y más de 8646 alumnos desde su inicio, brindando cursos cuatrimestrales de Programación Web, Marketing Digital, Soluciones en la Nube, Animación Gráfica, Comercio Electrónico, Soporte Informático y Unreal Engine. Cada uno de estos cursos pueden ser realizados 100% online y también existe la posibilidad de cursar desde los diferentes centros educativos de manera presencial. Asimismo, cada especialización cuenta con el apoyo de una determinada empresa, por ejemplo, Marketing Digital cuenta con Google como aliado pedagógico. Cada una de las carreras tendrán como materias obligatorias inglés digital y habilidades socio productivas. Desde Potrero Digital aseguran que para obtener mayores posibilidades de inserción en el mercado laboral digital estas dos materias son fundamentales. Para finalizar, uno de los aspectos más importantes para el éxito de la organización fueron las empresas que necesitan estos recursos, es decir, graduados en oficios tecnológicos para poder gestionar su propio contenido. Es por esa razón que las empresas no dudan en invertir en educación. Otro de los puntos más relevantes para Potrero son los referentes de los barrios, los cuales trabajan en los centros presentes en su territorio. Estos funcionan como un nexo entre la organización y la comunidad, atendiendo las necesidades de los alumnos.

Por otro lado, se encuentra **Proyecto Nahual** un proyecto social y voluntario nacido en 2006, el cual capacita de manera gratuita a los sectores más vulnerables de la sociedad, es decir, a personas de bajos recursos y a personas con diferentes



discapacidades, entre las que se encuentran síndrome de Asperger y discapacidades auditivas. Nahual brinda clases de *testing funcional*, *testing automation* y programación para niños con el objetivo de iniciar a los alumnos en el mundo tecnológico y poder así ofrecerles una oportunidad laboral. De esta manera, el proyecto no solo busca suplir la demanda del mercado digital, sino que también, genera un impacto en la industria del software y abre una oportunidad gratuita para que personas de un nivel socioeconómico bajo puedan profesionalizarse y conseguir un empleo como *tester*. Los probadores de softwares (*testers*), nacen gracias a los cursos y consta de probar diferentes programas, aplicaciones con el fin de encontrar y detectar fallas en ellos. Esto favorece a que el producto final llegue sin fallas al usuario. Desde sus inicios, esta organización comenzó dando clases de programación en un comedor de la localidad Banfield, el cual es considerado como el primer nodo o centro de educación. En la actualidad, Nahual posee más de 8 nodos, entre ellos dos internacionales, como lo son el nodo de Montevideo y el de la Ciudad de México. Asimismo, en 2016 se dio un acontecimiento muy importante para el proyecto ya que, profesores y egresados de la organización crearon una empresa llamada Nahual IT. Hoy en día, dicha firma cuenta con un 10% de empleados con alguna discapacidad y obtuvo hace tres años el certificado de Empresa B por seguir creciendo y apostando a la inclusión.

“Es necesario contar con oportunidades para acceder a educación e insertarse laboralmente para poder demostrar que somos tan aptos para ocupar lugares de responsabilidad como aquellas personas que no tienen ninguna discapacidad”, Ximena Romero García, líder del área de Accesibilidad de Nahual IT (persona con discapacidad visual)<sup>2</sup>

Si analizamos **Crehana**, esta es una plataforma digital educativa fundada en 2013, la cual busca brindar oportunidades de aprendizaje accesibles tanto para estudiantes como para profesionales. Esta organización ofrece más de 1000 cursos en español, en su mayoría pagos, que tienen la particularidad de ser modernos, sencillos y cortos que permiten transmitir el foco del curso sin la necesidad de agregar información de relleno. Al finalizar cada curso, existe la posibilidad de adquirir un

---

<sup>2</sup> <https://www.cronista.com/infotechnology/actualidad/esta-empresa-ayuda-al-sector-que-mas-empleados-necesita-como-logran-que-contraten-a-personas-con-discapacidad/>

certificado que valida los conocimientos aprendidos y puede ser adjuntado en el CV. De más está decir que, esto es de gran ayuda a la hora de buscar nuevas oportunidades laborales. Por otro lado, se encuentran 12 categorías principales en la academia de aprendizaje de Crehana y estas son: Diseño Gráfico, Marketing digital, Ventas, Comunicación, Liderazgo, Innovación y transformación digital, Gestión de proyectos, Manualidades, Fotografía, *Product Management*, *Business Analytics*, *Data Science*. La organización brinda diversos servicios a empresas, para desarrollar el talento y potenciar el desempeño de cada equipo de trabajo, este servicio se llama *Crehana Elevate*. En resumen, esta empresa busca brindar educación online de calidad orientada a los resultados, un gran abanico de posibilidades para realizar el curso a través de diferentes dispositivos ya sea celular, tablet, computadora, etc. Además, ofrecen cursos de diversos niveles de conocimiento y sin necesidad de poseer experiencia previa.

*“Existimos porque buscamos solucionar uno de los problemas más grandes que sufre el mundo: la falta de acceso a la educación”* CEO, Diego Olcese<sup>3</sup>

Por último, pero no menos importante, se encuentra **Digital House**, una organización educativa enfocada en la tecnológica que nació en 2016 con el propósito de transformar la vida de futuros profesionales del mundo digital. Esta empresa, ofrece diversos servicios a colegios, empresas y a personas que quieran profesionalizarse como programadores. Además, Digital House se alió con la Universidad de San Andrés para ofrecer la carrera de Licenciatura en Negocios Digitales y una maestría en Negocios Digitales. Ambas alternativas buscan enseñar a profesionales y a alumnos a entender y administrar mejor el mundo de la tecnología con el mundo de los negocios. Con este acuerdo, la organización logró insertarse aún más en el mercado educativo llegando no solo a brindar servicios a colegios sino también, ofreciendo una carrera de grado en una de las Universidades de negocios más prestigiosas del país. Asimismo, Digital House ofrece cuatro cursos pagos, entre los cuales se encuentran; Inteligencia Artificial para Negocios, Programación Web Full Stack, *Data Analytics* y *Data Science*. Todos los cursos brindan la posibilidad de ser 100% virtual, otorgan un certificado y tienen una duración promedio de siete meses y medio. Actualmente, la empresa se expandió en Latinoamérica en países como Brasil,

---

<sup>3</sup> <https://www.crehana.com/blog/comunidad-crehana/que-significa-crehana/>

Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay. Para finalizar con el análisis, vale la pena mencionar que el énfasis en la innovación, el emprendedurismo y espíritu de equipo fueron factores fundamentales a la hora de hablar del éxito de Digital House.

## Las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son una herramienta que proporciona una visión completa de la industria en la que cada empresa opera, y permite identificar áreas en las que podés lograr una ventaja competitiva. Esta herramienta se basa en 5 (cinco) componentes. Estas son: Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de nuevos competidores, Amenaza de productos sustitutos, y, por último, Rivalidad entre competidores existentes. Este modelo es estratégico, teórico y conceptual. Busca entender mejor la rivalidad de los competidores dentro de la industria y poder así observar la potencial rentabilidad de la organización a analizar. Asimismo, es un aspecto clave para poder establecer una estrategia viable con el fin de obtener una ventaja competitiva y poder explotarla de la mejor manera.

### **Poder de negociación de Clientes: Medio**

Se busca entender con este aspecto es la capacidad que tienen los clientes para influir en los precios, términos y condiciones de una transacción comercial. Cuanto mayor sea el poder de negociación de los clientes, más influencia tendrán en las decisiones y acciones de las empresas proveedoras.

Para determinar cuál es el poder de negociación de los clientes se consideran varios factores. Con respecto a Integración Social Digital, al ser una empresa que brinda servicios de diseño y community managers, debemos analizar la concentración de los clientes. En nuestro caso, al tratarse de una empresa establecida en el mundo digital, sabemos que cada vez más las empresas están utilizando como mecanismo de venta o de comunicación a las redes sociales, por ende, tenemos una muy baja concentración de clientes, ya que hay una gran cantidad de empresas que pueden contratar nuestros servicios.

Por otro lado, los clientes tienen cierto poder de negociación ya que pueden comparar ofertas y cambiar de proveedores fácilmente si no les gusta lo que una empresa ofrece. Nos encontramos en una industria donde la mayoría de nuestros competidores son personas freelance, es decir, independientes que trabajan por proyectos. Sin embargo, a medida que las empresas dependan más de las redes sociales y el marketing digital, los servicios que ISD brinda (community managers y diseñadores) se volverán más esenciales, lo que puede disminuir el poder de negociación de los clientes. También, la sensibilidad del precio es un factor determinante, para esto se tiene que evaluar la elasticidad del mismo frente a la demanda e investigar si la competencia tiene precios similares. En el caso de Integración Social Digital, saldremos al mercado con unos precios bajos para poder crecer con velocidad en cuanto a la cantidad de clientes, además, nuestra misión es la que nos hará diferenciarnos del resto de las agencias de marketing. Otro factor a considerar es la alternativa de que las mismas empresas tengan a sus propios community managers y diseñadores. Con respecto a este punto consideramos que eso les será mucho más caro a las PYMES y emprendimientos que recién arrancan por lo que es poco factible.

Por último, la calidad del servicio, la experiencia y la capacidad para demostrar resultados son factores determinantes para que nuestro proyecto tenga el poder de negociación frente a los clientes, o que el poder de negociación de los clientes sea bajo. Para concluir, el poder de negociación de los clientes es medio ya que la oferta que tienen es variada y pueden decidir por cuál optar, pero frente a nuestra propuesta y gran calidad, a largo plazo, este factor será bajo.

### **Poder de negociación de los Proveedores: Bajo**

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, son las personas que se capacitan con nuestros cursos. Frente a estos proveedores el poder de negociación de los mismos es medio-bajo ya que hay pocas empresas que realicen el mismo sistema de capacitación y contratación que nosotros utilizamos. Además, hay pocas organizaciones que estén enfocadas en brindar cursos del uso y manejo de redes sociales con un fin no meramente comercial o monetario.

Con respecto a nuestro proveedor del armado de la plataforma y mantenimiento de esta, el poder de negociación que el mismo tiene contra nosotros es bajo, ya que la oferta de desarrolladores web es grande, la competencia en precios también, y sería un contrato a varios años ya que necesitamos que la plataforma se vaya actualizando y manteniendo. Otro proveedor de ISD serían los profesores que dictan los cursos. El poder que poseen es bajo ya que su principal alternativa es dictar las clases por su cuenta, pero nosotros tenemos una estructura y una plataforma formada que facilitara el dictado de las clases. Para concluir, el poder de negociación de los proveedores frente a nuestra organización es bajo.

### **Amenaza de nuevos competidores: Media**

La barrera de entrada de este sector es relativamente media ya que hoy en día los recursos que se necesitan para arrancar son no son fáciles de conseguir, se necesitan programadores que armen la plataforma digital, profesores que dictan los cursos, un equipo de Recursos Humanos, una propósito o misión social, entre otras cosas. Nuestro enfoque social es un claro diferenciador al resto de los competidores, además, la manera en la que nos financiamos y la sinergia que intentamos buscar con las organizaciones que nos apoyen y nuestros alumnos es algo fundamental para la sustentabilidad del proyecto. Asimismo, la construcción de una imagen sólida y profesional es algo sumamente desafiante para los nuevos competidores. Otro factor a tener en cuenta es que las empresas que compiten en el mercado tienen ventajas frente a los nuevos competidores tanto en precio, como en experiencia, imagen, y reconocimiento por parte de los clientes. Por lo que podríamos decir que, la amenaza de nuevos competidores es media, sin embargo, es difícil sostenerse y ser competitivo en el mismo.

### **Amenaza de Productos sustitutos: Baja**

Las amenazas de los productos sustitutos para este sector son altas, ya que el producto sustituto son cursos de cualquier otro tipo que no sean ni community managers ni diseñadores, pero que tiendan a capacitaciones de herramientas digitales, así como, agencias de marketing digital. Pero, el target buscado hace que los productos/servicios sustitutos sean sustancialmente menores. Hoy en día, gracias a la creciente importancia en la línea de las redes sociales las mismas agencias de

marketing necesitan personas que sean community managers o diseñadores, por lo que lo vemos como una gran oportunidad para ISD ya que podremos utilizarlos como socios comerciales. Sabemos que existen otras organizaciones como las que hemos mencionado en el benchmark como Potrero Digital, Fundación Forge, Proyecto Nahual y Arbusta en donde nuestros posibles alumnos pueden obtener educación de calidad de manera gratuita. Pero, estos proyectos están destinados a ciertas zonas específicas, a ciertos barrios y sectores los cuales no compartimos. Por eso creemos que no serían una gran amenaza.

### **Rivalidad entre los competidores existentes: Baja**

En el ámbito de los servicios de diseño y community manager, la competencia es bastante intensa. Ya que existen hoy en día muchos profesionales independientes y algunas agencias que ofrecen alguno de los servicios que ISD brindara. Por ese motivo, somos muy conscientes que la diferenciación en nuestro modelo y la calidad que brindamos son factores clave para que Integración Social Digital destaque en la industria. En relación al precio, nuestro enfoque es diferente ya que queremos ser una organización de triple impacto la cual no cobre por la educación brindada gracias a la financiación de nuestros clientes y busque siempre luchar por la integración de adolescentes al mercado laboral gracias a una educación de primer nivel. Por esta razón, creemos que la rivalidad entre los competidores existentes es baja.

### **Análisis FODA**

El análisis **FODA** nos es de utilidad para realizar un diagnóstico del entorno de la organización, a través del análisis de las Fortalezas y Debilidades nos enfocamos en los recursos internos de la empresa. En cambio, cuando hablamos de las Amenazas y Oportunidades nuestro foco está en el macroentorno de la compañía. Además, es una herramienta muy importante a la hora de entender cuáles son los desafíos, obstáculos y capacidades que la organización tiene previo a elegir una estrategia a seguir. Ayuda a las organizaciones a comprender su situación, explotando al máximo sus fortalezas y oportunidades intentando mitigar y abordar las debilidades y amenazas.

En primer lugar, al abordar las **fortalezas** de nuestra organización, podemos identificar que somos una plataforma educativa digital que ofrece a los estudiantes la oportunidad de acceder a los cursos a través de becas. Esto implica que la educación no tiene costo alguno para nuestros alumnos. Asimismo, cabe destacar que nuestro proyecto tiene objetivos definidos en términos de integración social y en igualdad de oportunidades. En este sentido, nuestra misión se centra en mejorar la realidad de los adolescentes provenientes de barrios carenciados y hogares de tránsito, brindarles las herramientas necesarias para poder obtener un trabajo que logre expandir sus conocimientos. Además, contamos con profesionales de primer nivel en cuanto al cuerpo docente y a un equipo de programadores altamente capacitados que se encargaran de desarrollar una plataforma dinámica, interactiva y fácil de utilizar. Por último, pero no menos importante, ponemos un enfoque especial en el estudiante, ofreciendo un espacio de interacción a través de un foro donde pueden compartir sus experiencias y aclarar sus dudas.

En segundo lugar, nos encontramos con las **debilidades** de nuestra organización. En primer lugar, debemos reconocer la falta de experiencia en la impartición de cursos en línea. Como segundo aspecto, es importante destacar que atravesaremos un período de adaptación y prueba, durante el cual desplegamos nuestros mejores esfuerzos para determinar la orientación adecuada de los cursos. Asimismo, durante este periodo, podremos observar de cerca el tipo de apoyo que nuestros estudiantes requieren, lo que nos permitirá identificar tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora. En tercer lugar, podemos identificar las oportunidades que se presentan. Entre ellas, destaca la posibilidad de incursionar en un mercado laboral que muchas veces es olvidado con una oferta innovadora. Además, tenemos la oportunidad de facilitar la inserción de personas en el mercado laboral, buscando así mejorar sus respectivas posibilidades tanto en términos de empleo como en su desarrollo personal. Por último, creemos que uno de los grandes desafíos de este proyecto es generar un gran flujo de empresas que quieran invertir, donar y confiar en nuestra organización.

En tercer lugar, se encuentran las **oportunidades** del proyecto donde podemos observar una gran demanda de profesionales en el mundo de las redes sociales. Esto podemos visualizarlo gracias a que las organizaciones empezaron a

ver al uso las redes sociales como un gran canal de venta y para poder explotar al máximo necesitan a profesionales del área. Además, gracias a la accesibilidad y modalidad de los cursos los alumnos tienen la oportunidad de conseguir trabajo a través de una modalidad híbrida que les permita adaptarse a sus respectivos horarios y comodidades. Una clara oportunidad que pudimos observar es que a raíz del financiamiento por parte de las empresas, estas logran formar parte de un proyecto que quiera generar un compromiso social el cual busque empoderar a uno de los sectores más vulnerables de la sociedad. Asimismo, las firmas donantes e inversoras podrán cubrir de manera directa su cuota de Responsabilidad Social Empresaria y al mismo tiempo, verse beneficiado al contratar a profesionales que les manejen sus redes sociales. Por este motivo, creemos que al ser una organización de triple impacto podremos obtener donantes e inversores que confíen en nuestra empresa. A modo de cierre, buscamos brindar cursos de gran calidad e innovación que puedan ofrecer a nuestros alumnos las herramientas necesarias para destacarse en un mercado laboral muy competitivo.

Por último, debemos considerar las posibles **amenazas** que nuestro proyecto podría enfrentar. Un ejemplo significativo es la falta de confianza por parte de los líderes comunitarios, los directores de los hogares de tránsito y, sobre todo, de los propios alumnos. Esta falta de confianza se convierte en un aspecto fundamental, ya que, sin el respaldo y la aceptación de nuestros alumnos, será difícil mantenernos en el mercado. Otro aspecto importante podría ser el posible cambio de gobierno del país lo cual podría derivar en una gran crisis económica y por ende, las empresas se verán afectadas y decidan no invertir en proyectos sociales. Además, debemos tener en cuenta la existencia de otras alternativas previamente desarrolladas que ofrecen cursos, talleres y capacitaciones gratuitas, como la Fundación Forge, el Proyecto Nahual y Potrero Digital. Esto demuestra que nos encontramos en una industria competitiva que busca brindar educación e integración social. Para concluir, creemos firmemente que, al conocer el contexto social y familiar de nuestros potenciales alumnos, podremos comprender sus necesidades, objetivos y aspiraciones, lo que nos permitirá desarrollar un proyecto totalmente enfocado en el alumno en un 100%.



## Análisis PESTAL

El análisis **PESTAL** es una herramienta que ayuda a comprender el macro entorno en donde se va a desarrollar nuestro proyecto, es decir, el contexto. Gracias a este instrumento la organización estará mejor preparada para afrontar los desafíos del futuro y aprovechar mejor las oportunidades que se presenten.

En primer lugar, se encuentran los factores **políticos**, en este caso la Argentina se encuentra en un momento de inestabilidad económica y política en los meses previos a unas nuevas elecciones presidenciales. El posible cambio de mando de gobierno podría llegar a ser un factor clave para el éxito de la organización, ya que si asume un gobierno que quiera recortar el gasto público, aumentar los impuestos que perciben las organizaciones, las organizaciones no gubernamentales o cambiar la mirada que la sociedad tiene acerca de las minorías. Asimismo, una nueva política de gobierno podría brindar menos préstamos, menos apoyo a las empresas que no solo buscan su propio bien, sino que buscan generar un beneficio en la sociedad. Ese sería un grave problema para el futuro de nuestro proyecto. Por otro lado, si tenemos en cuenta los factores **económicos** que pueden afectar la salud financiera de la organización, hay que tener en cuenta el apoyo de las sociedades privadas que quieran apostar por nosotros, tiene un rol fundamental ya que, son nuestra principal fuente de financiamiento. Además, de la gran volatilidad del tipo de cambio del país debido a que, el dólar aumenta diariamente y trae consigo una creciente inflación en los bienes y servicios. Esto nos afecta porque el sueldo que perciben los profesores, programadores y los futuros profesionales tendrá menos valor y el mercado laboral será cada vez más competitivo. Además, nuestros alumnos contarán con una menor capacidad económica y eso podría afectarles a la hora de pagar el servicio de internet, siendo uno de nuestros principales desafíos de la virtualidad.

Siguiendo con el análisis, el factor **social** es el más importante de la organización porque el fin de este proyecto es poder mejorar las oportunidades de vida de uno de los sectores más vulnerables de la sociedad enseñándoles una profesión y educados para un futuro mejor. Por esa razón, nuestro principal objetivo es ser el nexo para que estos grupos sociales puedan insertarse en el mercado laboral. Entender la cultura es un aspecto fundamental para lograr una aceptación y

una confianza por parte de los miembros de las diferentes comunidades, además, esto puede tener un impacto positivo en la captación de empresas contribuyentes, recaudación de fondos, el apoyo de los líderes barriales y voluntarios capaces de aportar sus diversas habilidades. Otro aspecto importante que queremos destacar es la transparencia en nuestra gestión operativa y financiera que queremos llevar a cabo para poder generar seguridad en la gente. Por último pero no menos importante, se ubica la relevancia que tendremos que darle a los diferentes niveles educativos y cómo tendremos que desarrollar un plan de acción para poder nivelar a nuestro alumnos. Teniendo en cuenta las características **tecnológicas** del entorno en donde se va a desarrollar el proyecto hay que tener en cuenta que nuestros alumnos tendrán que contar con una computadora, un dispositivo celular y acceso a internet. Sabemos que la gran mayoría poseen computadoras que les brinda la educación pública y otros tantos tienen computadoras personales, ese es un dato no menor porque es la principal herramienta de trabajo que se requiere para realizar los cursos. Nos proponemos como una meta a largo plazo poder obtener las alianzas necesarias con empresas tecnológicas y empresas que ofrecen el servicio de internet para poder mejorar las posibilidades de nuestros alumnos.

Por el lado de los aspectos **ecológicos**, podemos resaltar que a lo largo del curso vamos a poner énfasis en el cuidado del medio ambiente, la separación y el reciclaje de los residuos, entre otras cosas. Dentro de los temarios de los cursos están incluidos videos, documentales y diferentes charlas con referentes a nivel mundial relacionados a la defensa y la conciencia ambiental. Este es uno de los valores agregados que queremos que nuestro proyecto brinde. Por último, se encuentran los aspectos **legales**, aquí podemos resaltar que ISD se registrará por el marco de la ley (19.550) de las SAS, tributan el IVA, el Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos, entre otros impuestos. Asimismo, la organización cumpliría con las regulaciones educativas y laborales, por ejemplo, vacaciones pagas, aguinaldo, pago de las ganancias sociales, etc.

## Capítulo 4: Modelo de negocios (CANVAS)

### Segmentos de Cliente

El segmento objetivo de ISD serán aquellas empresas que necesiten un servicio que consta del diseño de redes sociales, e-commerce y manejo de ambos. Además, apuntamos a organizaciones que quieran donar y/o invertir en proyectos sociales como es nuestra plataforma. En primera instancia, estas empresas deben operar en Buenos Aires, pueden ser firmas de cualquier rubro que deseen expandirse y mejorar su engagement en las redes sociales. Nuestro principal enfoque estará puesto en pequeñas y medianas empresas, así como en emprendimientos.

### Propuesta de valor

La propuesta de valor de Integración Social Digital consiste en brindar cursos sobre el manejo y diseño de las redes sociales a alumnos de bajos recursos que vivan en el barrio villa garrote y Hogar de Cocas. A su vez, contaremos con un servicio de coaching personalizado para los estudiantes, para que puedan expresar sus dudas y también para que nosotros podamos realizar un seguimiento personalizado de cada estudiante. La empresa le permite a las personas poder profesionalizarse y conseguir una buena salida laboral sin invertir recursos económicos. También es una plataforma donde las empresas pueden encontrar un equipo profesional que sea capaz de manejar el 100% de sus redes sociales, mejorar la imagen de la compañía, aumentar las ventas, crecer y desarrollar de una manera orgánica la página web, sin necesidad de tener que invertir en publicidad. Nuestro principal objetivo es brindar la oportunidad de realizar el curso a personas que estén transitando una situación económica vulnerable y a adolescentes que estén por cumplir 18 y vivan en hogares de tránsito. Dichos grupos, los incentivamos a que realicen y se gradúen del curso de manera 100% gratuita y a distancia. Luego los incorporaremos al mundo laboral y de esta forma sostenemos que podrán crecer tanto profesional como personal y económicamente. Como hemos mencionado anteriormente, esta es una gran oportunidad para que las organizaciones que buscan invertir en empresas que buscan generar un bien en la sociedad puedan hacerlo en ISD, asimismo, podrán cubrir con su cuota de RSE que cada empresa tiene. Adicionalmente, estas firmas estarán

financiando los cursos de sus futuros empleados y de esa forma no solo beneficiarán a los alumnos sino que también se beneficiarán a ellos mismos.

## Canales

Los canales serán una herramienta clave para que el negocio escale en gran medida ya que, se necesita una máxima difusión para visibilizar los cursos. Hoy en día, los canales digitales tienen como principal beneficio una difusión con mayor facilidad, menor costo y una llegada a un público más amplio. Debido a estas razones, buscamos expandirnos a través de las redes sociales como Instagram, Facebook, TikTok y Twitter que son las redes con mayores usuarios inscritos y las más activas hoy en día. Continuando con las plataformas, buscaremos que la gente nos conozca a través de LinkedIn, ya que es una plataforma diseñada con el objetivo de encontrar puestos de trabajo, cursos, etc.

Por otro lado, usaremos nuestra propia plataforma como canal para expandirnos a través del Google SEO (Google Search Engine Optimization) y optimización para motores de búsqueda. El Google SEO es una herramienta utilizada para generar tráfico orgánico a través de palabras clave o comunes de las cuales, las personas tienden a utilizar para buscar o referirse a ciertos productos. Esta herramienta posee distintos algoritmos que al calcularlos te posiciona, en base al resultado, entre los primeros resultados de la búsqueda o al final de la página. Entonces, utilizaremos una estrategia para que la página posea un tráfico orgánico y no sea tan necesaria una gran inversión en publicidad.

Por último, utilizaremos canales más tradicionales como el “boca en boca” ya que incentivaremos a nuestros alumnos a que cuenten su experiencia en colegios, universidades, foros y con sus grupos de amigos. Además, realizaremos charlas informativas en colegios, comedores, hogares de tránsito conjuntamente con la entrega de folletos que resuman la información en un lenguaje informal, con el fin de difundir nuestro proyecto. Este aspecto, será el más importante debido a que, es allí donde comenzaremos a hacernos conocidos, **en el barrio y en el hogar**. Ese será nuestro puntapié inicial para llevar a cabo el resto del plan de marketing y difusión.

## Relación con el cliente

ISD considera como cliente a las empresas, la relación con todo el entorno debe ser sumamente transparente, confiable y con buena comunicación. Por el lado de las empresas, les pediremos que brinden un feedback por el servicio obtenido. Esto nos servirá tanto para entender si nuestra metodología es adecuada como para estudiar el comportamiento de nuestros clientes. También les daremos un soporte para ayudarlo a contratar al empleado que más se adapte a sus necesidades para que tanto su trabajo como nuestro servicio sea eficiente.

Con respecto a la relación con los estudiantes, realizaremos un seguimiento personal sobre cada estudiante durante su cursada al igual que en sus primeras semanas de trabajo, con el objetivo de asegurarnos que estén cómodos, que sepan realizar la labor y que, a su vez, ésta sea una buena experiencia. Por eso, Integración Social Digital se encarga de que todo avance de la mejor forma posible. Al igual que a las empresas, nuestros graduados podrán presentar una lista en donde nos cuenten en qué tipo de organización buscan trabajar y de esa forma, nuestra organización podrá asegurarse de que se sienta a gusto con la compañía seleccionada. Asimismo, la plataforma contará con un foro para que los egresados y estudiantes puedan contar sus experiencias personales en relación a sus primeros empleos y al contenido del curso.

## Fuentes de Ingreso

Las principales fuentes de ingresos de ISD serán dos. La primera, se obtiene a través de las donaciones de empresas, pymes, emprendimientos o personas humanas. Además, otra fuente de ingresos serían las organizaciones que paguen por las capacitaciones de los alumnos, es decir, que inviertan en la educación de sus futuros empleados. Por otra parte, existe la posibilidad de obtener financiación o subsidios por parte del Estado lo cual significa una gran ayuda en el corto y mediano plazo del proyecto.

## Actividades clave

Las actividades clave que Integración Social Digital necesitará realizar para que el negocio funcione, sea competitivo y pueda crecer en la industria será brindar

cursos con un costo \$0 para los estudiantes. De esta manera, podremos brindar un servicio a personas que no tienen los recursos necesarios para adquirir educación de calidad que les permitan trabajar en un corto plazo. Este sería uno de los puntos clave que tiene la empresa como base del negocio para que funcione ya que nos permitirá establecer una relación de confianza con nuestros alumnos, al garantizarles un trabajo luego de la finalización de los estudios. Esta, sería la segunda actividad clave. Complementando con esta actividad, otra importante será la realización de networking tanto con empresas como con estudiantes debido a que ISD deberá estar constantemente buscando nuevas alianzas con nuevos clientes que puedan incorporar a los graduados del curso. A su vez, es de vital importancia generar una comunidad que refleje la cultura solidaria, un ambiente sano y amigable. De más está decir, que el desarrollo y el mantenimiento de la plataforma posee un rol fundamental ya que, los cursos se brindan de manera virtual. Por último, una actividad clave será la comunicación y el marketing que utilizaremos para atraer posibles estudiantes, demostrar transparencia y que se sientan identificados con nuestra misión.

## Recursos clave

Los recursos clave y los cuales serán esenciales para posicionar a Integración Social Digital como una empresa competitiva, será brindar una educación de calidad al igual que, una buena relación y formar buenos convenios con nuestros clientes. Estos dos recursos servirán para que la imagen de nuestra organización sea positiva en cuanto a profesionalidad, organización, transparencia y eficiencia. De manera análoga, estos recursos sirven para validar la formación de profesionales capacitados. La plataforma será uno de nuestros principales pilares debido a que nuestros alumnos tendrán sus respectivas clases, entrega de tareas, participación en el foro y consultas. Asimismo, los estudiantes dispondrán de material bibliográfico y videos explicativos realizados por los profesores que serán un gran soporte para la realización del curso. Por esta razón, tener una plataforma que sea amigable con el usuario y fácil de usar es clave para la empresa. Haremos foco en UX (User experience) y UI (User interface) los cuales requerirán de un gran mantenimiento mensual de la plataforma para asegurar el correcto funcionamiento, actualizando la velocidad y seguridad de la misma.

## Socios clave

Los principales socios clave que ISD tendrá son los alumnos que se gradúan del curso y salen al mercado laboral a brindar su servicio a distintas empresas, las cuales son las que financian nuestro negocio. Otro socio clave, serán figuras públicas e influencers ya que son personas que dependen de las redes sociales para poder crecer en el número de seguidores. Estas personas se benefician al tenernos como aliados ya que les proveemos profesionales capacitados y a cambio nos publicitan en sus redes para ayudarnos a crecer, por lo que sería una relación de WIN-WIN. Asimismo, un socio del cual necesitamos su apoyo para legitimar y generar confianza, tanto en las empresas como en los estudiantes será LinkedIn, el cual autenticará nuestros cursos en su plataforma y de esta manera las personas podrán ponerlo en sus perfiles como logros académicos. A su vez, utilizaremos su plataforma para realizar búsquedas de distintos profesionales necesarios para la empresa. Por último, las alianzas que necesitaremos para llevar a cabo nuestra propuesta serán los hogares de tránsito y el Barrio Garrote al cual queremos brindar este servicio, por ejemplo, con los líderes barriales o con las asistentes sociales.

## Estructura de costos

El principal costo que ISD tendrá es el armado de la plataforma y el mantenimiento de la misma. El primero, debe ser algo sumamente profesional que pueda unir la simpleza de una plataforma amigable con la eficiencia que requiere brindar cursos profesionales. Es por eso, que debemos asegurar el correcto mantenimiento para mantener la plataforma actualizada y funcionando de forma continua en un nivel óptimo. Otros costos que tendremos, son los salarios de nuestro equipo, desde los profesores y mentores de cada curso como también, los sueldos administrativos, de los reclutadores, área de Recursos Humanos, y Finanzas. Estos sueldos representarán un gran porcentaje de los costos. Por último, se asignará un presupuesto mensual para publicidad en redes sociales.

## Capítulo 5: Plan de Marketing

Nuestro plan de marketing está centrado en comunicar y llevar a cabo nuestra misión como organización. La cual es brindar educación de calidad a jóvenes del barrio villa Garrote y un hogar de tránsito. Buscaremos de esta manera brindarles una oportunidad para que puedan acceder a una educación de primer nivel, puedan tener mejores oportunidades laborales y mejores posibilidades poder progresar tanto económicamente como intelectualmente. ISD puede brindar sus servicios gracias al apoyo de sus clientes, en este caso, las empresas, pymes y emprendimientos que quieran financiar la educación de nuestros alumnos. Además, no solo podrán financiar sus estudios, sino que también podrán donar al proyecto y contar con ellos para obtener profesionales que puedan trabajar en sus organizaciones.

### Modelo de las 4 P

Como bien menciona Kotler (2012), en su escrito “Dirección del Marketing”:

“La dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente.”<sup>4</sup>(p.29)

Siguiendo con el análisis de nuestro plan de marketing describiremos nuestro plan de acción basándonos en el modelo de las 4P; Producto, Plaza, Precio y Promoción. El objetivo es que estos cuatro puntos funcionen de forma correcta, complementándose para poder así obtener una ventaja competitiva sobre la competencia. El primer eje es el **producto**, donde es posible destacar 4 diferentes niveles dentro de la misma categoría; el producto básico, el esperado, el aumentado y el potencial. Al ir aumentando en la escala de niveles se va incrementando el valor agregado que el producto ofrece, con el fin de ser cada vez más competitivo y sustentable a la vez. Nuestro **producto básico** es brindar educación de calidad a costo cero para nuestros estudiantes, a través de una plataforma que sea amigable con el usuario y de fácil usabilidad. Asimismo, gracias a estos cursos nuestros graduados podrán obtener un título profesional el cual les permitirá no solo trabajar con nuestros clientes, sino que también, podrán abrirse al mercado laboral

---

<sup>4</sup> <https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>



aumentando las posibilidades de mejorar sus realidades de vida. Por otro lado, las organizaciones que apoyen nuestro proyecto estarán no solo obteniendo un beneficio propio al financiar a un futuro empleado sino también ayudando a mejorar la calidad de vida de los alumnos.

Si observamos el **producto esperado**, nuestro principal objetivo es intentar aumentar la experiencia del usuario en cuanto a la plataforma y al dictamen de los cursos. Queremos apoyarlos en todo momento gracias al foro virtual que brindaremos para que ellos puedan hablar y despejar dudas tanto con otros alumnos como con los profesores. Además, buscamos ser eficaces en la forma en la que abordamos nuestras clases ofreciendo un temario que va directo a las habilidades que nuestros alumnos deben adquirir para ser buenos profesionales. Teniendo en cuenta a nuestros clientes, tienen una oportunidad de poder asociarse con un proyecto social que impacta directamente con la vida de las personas involucradas, mejorando su imagen de marca a través de una contribución social. Además, podrán tener visibilidad y transparencia en cuanto al destino de su aporte, es decir, que su dinero no se desvanece, sino que será utilizado responsablemente para el beneficio de ISD.

En relación al **producto aumentado**, nuestros alumnos contarán con un espacio de coaching donde podrán compartir sus sensaciones del curso, abarcar incógnitas sobre el mundo laboral, discutir acerca de los contenidos de las diversas asignaturas, entre otras cosas. Asimismo, los usuarios tendrán la posibilidad de realizar prácticas en las empresas que financien a ISD durante la cursada, esto tiene como fin que nuestros alumnos vayan adquiriendo experiencia laboral. Desde la mirada del cliente, obtendrán cada vez más reconocimiento público a raíz de los resultados e informes del impacto de su inversión. Por consiguiente, podrán contratar a los recién graduados que hayan o no realizado prácticas en su organización, que más se adecuen a sus necesidades. Por último, se encuentra el **producto potencial** en donde buscamos no solo ser una plataforma online que brinda educación de primer nivel con un fin social, sino que también, buscamos que nuestro proyecto sea una bolsa de trabajo donde las organizaciones puedan conseguir los empleados que necesitan para desarrollar su comunicación a través de las redes sociales. Asimismo, buscamos que las firmas que nos apoyen desde el inicio del proyecto tengan la posibilidad de participar y de seguir colaborando cuando logramos expandirnos e ir a

otros hogares/barrios carenciados. A modo de cierre, intentaremos en un mediano-largo plazo generar vínculos con otras organizaciones de triple impacto para lograr tener un impacto social cada vez más grande.

Con respecto al **precio**, esta es una herramienta sumamente importante para la competitividad y desempeño del negocio. El precio de nuestro servicio es el que determinará el margen de ganancia que tendremos y su capacidad para cubrir los costos. Por esta razón, para poder determinar el precio debemos tener en cuenta todos los costos fijos y variables que la empresa posee. Asimismo, tendremos que considerar que nuestro precio sea algo que los potenciales clientes estén dispuestos a pagar.

Debido a todo lo mencionado anteriormente, desde ISD decidimos armar un esquema el cual los cursos son 100% financiados para nuestros alumnos, por las empresas que luego les brindaran el servicio. Esto quiere decir que nuestros usuarios, no tendrán un costo económico para adquirir un cupo en nuestros cursos, le trasladamos ese costo a nuestro cliente, que serían las empresas que los contraten. Con respecto al precio, decidimos que las empresas aporten \$350.000 pesos por mes y ese alumno mientras se capacita, también estará realizando servicios para esa empresa. Decidimos este monto ya que con este precio somos capaces de cubrir nuestros costos y también de que el alumno pueda tener un sueldo por encima del sueldo básico como incentivo a seguir creciendo.

Por otro lado, también recibiremos un ingreso por donaciones de empresas que quieran colaborar con la causa y ayudar a los chicos a tener un mejor futuro. Para estas empresas/individuos que quieran donar establecimos distintos precios que poseen diferentes beneficios. La donación mínima es de \$50.000 pesos por mes, con el beneficio de poder participar de nuestros eventos gratis y poder ampliar su red comercial. También tendrán un certificado de que apoyan una causa social importante la cual les dará una buena imagen. En segundo lugar, el monto siguiente es de \$100.000 por mes el cual no solo recibirá los beneficios del donante base, sino que ingresará en la categoría de sponsor, el cual estaremos agradeciendo y dando una mayor visibilidad. Por último, tenemos el precio más caro, el cual tendrá todos los beneficios anteriores y además tendrá prioridad en cuanto a los alumnos que podrá

contratar, es decir, podrá reclutar a los alumnos con mejor nota. El precio de esta donación es de \$200.000 pesos por mes.

En cuanto a la **promoción**, la principal rama de la comunicación de nuestra organización, será hacer énfasis en la misión de nuestro proyecto. En este caso, la búsqueda de ser una plataforma educativa de forma 100% digital sino también, buscar brindar las herramientas necesarias para que gracias a estos cursos los alumnos puedan conseguir mejores oportunidades de vida. Además, gracias al mensaje comunicacional que brindaremos a través de nuestros canales de distribución, buscaremos marcar nuestros principales valores y la meta de ISD. Por consiguiente, brindaremos la oportunidad de que las organizaciones nos apoyen por un interés puntual, como puede ser conseguir futuros empleados que se encarguen del manejo y diseño de las redes sociales o simplemente con el fin de colaborar y apoyar a una causa que busca mejorar una problemática social. Las firmas que confían en ISD podrán cubrir gran parte de su cuota de Responsabilidad Social Empresaria gracias a formar parte de nuestro proyecto. De más está decir que, una de los objetivos principales es conseguir los fondos necesarios para poder llevar a cabo este proyecto sino también lograr que las organizaciones involucradas puedan observar las diferentes realidades y dificultades que atraviesan nuestros alumnos. De esta manera, buscaremos generar una inclusión dentro del mundo empresarial a un sector que hoy en día está en trabajos marginales en el mercado laboral.

Por otro lado, la estrategia que utilizaremos para la promoción será dividida en tres canales. El primer canal por el que buscamos expandirnos y que la gente nos conozca es el canal físico, que consta en la difusión de folletos, puesta de cartelera en las calles, al igual que tarjetas de contacto. El segundo canal tiene que ver con una difusión digital para esto contrataremos a un especialista en SEO (Search engine Optimization) que es la forma de atraer tráfico orgánico mediante las búsquedas de google, y posicionarte mejor en el buscador. Esto se lleva a cabo con la incorporación de palabras claves en los títulos de tu plataforma, en los banners que agregues, y en las páginas estáticas que tengas con la información. Por otro lado, buscaremos obtener un tráfico masivo a través de *paid media*, el cual estaremos utilizando herramientas como META y *growing ads* para poder llegarle a las personas o empresas que sean potenciales clientes y les interese nuestros servicios.

El tercer canal que pensamos es, el boca a boca de las personas. Creemos que haciéndole conocer nuestra causa a las personas, las mismas van a empatizar con el conflicto social y se va a difundir por el sector empresarial, dejándonos con una imagen sumamente positiva. Para esto, nosotros tenemos que transmitir profesionalismo, y transparencia a la hora de trabajar, es por esta razón que contaremos con un equipo dedicado a realizar informes y un seguimiento cercano sobre el trabajo de nuestros graduados.

El cuarto punto de las 4P del marketing, es la **plaza**, es decir, los diversos canales de distribución mediante se logra satisfacer la demanda del cliente. En este caso, el canal de distribución sería uno solo, que sería nuestra página web o plataforma digital. Allí las empresas que quieran formar parte de ISD podrán acceder a toda nuestra información desde el que hacemos hasta cómo lo hacemos. También podrán contactarse con nosotros a través de nuestro número celular, redes sociales y vía mail. De esta manera, los clientes tendrán la posibilidad de autogestionar la incorporación al proyecto de manera online, conocer a los líderes de nuestra organización y crear un vínculo comercial. Por otro lado, si tenemos contacto con los dos socios del proyecto, nos contactaremos a través de la directora del hogar de tránsito y de una referente dentro del Barrio Garrote.

## Mercado Objetivo y Segmentación

En primer lugar, uno de nuestros principales objetivos es conocer y comprender cuales son las necesidades de nuestro cliente. Queremos tener certeza de lo que cada cliente busca para así ayudarlo de la mejor manera con los graduados que más se ajusten a sus respectivas necesidades. Esto nos permitirá, conseguir un fuerte vínculo entre las organizaciones y nuestros alumnos. Allí, es donde las firmas empiezan a conocer las diferentes realidades de vida que nuestros usuarios tienen, donde entra la inclusión y las oportunidades en juego. Este es uno de nuestros objetivos principales cuando decidimos iniciar este negocio. Por otro lado, si tenemos en cuenta el tipo de cliente que estamos buscando son organizaciones grandes, medianas, pymes, emprendimientos; empresas que quieran involucrarse en problemáticas

sociales y que estén buscando o no personal para el manejo de las redes sociales. A su vez, clientes que quieran crecer en ventas, en exposición, quieran mejorar su marca a raíz del apoyo a un programa social, que quieran extender su red comercial, mejorar su imagen y reputación como marca, y también quieran mejorar la cultura organizacional a través de un programa inclusivo, puedan lograrlo.

## Capítulo 6: Análisis de Costos

### Costos

En este capítulo vamos a desarrollar un exhaustivo análisis para determinar cuáles son los principales costos que tendremos en nuestro negocio. Hay diferentes tipos de costos; los costos iniciales, costos variables y costos fijos. Gracias a este estudio podemos realizar informes como los flujos de fondos a cinco años, el estado de resultados, el punto de equilibrio del proyecto, entre otros. Esto, nos será de gran ayuda para realizar las proyecciones, tener un margen de operación, estimar la demanda e idear diversas estrategias para poder llevar a cabo un negocio sustentable en el tiempo. Además, el análisis financiero es una herramienta clave para determinar el éxito de un negocio, es por eso, que si llegamos a tener costos competitivos nos permitirá tener o una mejor rentabilidad o una competitividad en nuestros precios al consumidor. A su vez el análisis financiero te permite realizar una estrategia de crecimiento mucho más visual a través de los números y también podremos establecer objetivos mucho más específicos que ayudarán a seguir nuestra visión como empresa.

### Inversión inicial (CAPEX)

Para poner en funcionamiento el proyecto, debemos estimar cuales son nuestros gastos iniciales. En este caso tendremos que estimar costos de dos instancias de inyección de dinero al negocio. La primera instancia es la que tiene que ver con el desarrollo digital y societario. Para esto, le tendremos que pagar a un programador que desarrolle la plataforma digital y diseño de la página web, pagar a

los profesores para que realicen un diseño curricular donde se encuentren las materias que se dictaran en el curso. En cuanto al desarrollo societario, tendremos que estimar los costos de la inscripción y el alta de la sociedad, construcción societaria, el registro de la marca, un escribano que desarrolle el contrato y la repartición de acciones que recibirá cada accionista.

La segunda instancia es ya con el negocio en marcha, se encuentran los gastos de publicidad y los salarios, gastos de oficina y administrativos. A continuación, se detallan los gastos mencionados con sus respectivos montos:

<b>COSTO INICIAL</b>				
	<b>Elementos</b>	<b>Monto</b>	<b>Recurrencia</b>	<b>Comentario</b>
1	Desarrollo de plataforma + pagina web	10.000 USD	Pagado en 5 meses	Se pagaran 2.000 USD por mes
2	Diseño y contenido de los cursos	6.000 USD	1 vez por año	Renovaremos los cursos cada 1 año
3	Hosting y Dominio	20 USD	1 vez por año	
4	Inscripción a la sociedad	10 USD	Por única vez	
5	Marketing y publicidad	3.000 USD	Pagado en 6 meses	Se pagaran 500 USD por mes
6	Soporte y mantenimiento digital	2.500 USD	Pagado en 6 meses	Se pagaran 420 USD por mes
8	Profesores	4.000 USD	Pagado en 4 meses	Se pagaran 500 USD por mes a cada Profesor
9	Honorarios legales	500 USD	Por única vez	Se pagaran en la consolidacion de la sociedad
10	Alquiler de oficina	3.300 USD	Pagado en 6 meses	Se pagaran 550 USD por mes
	<b>Total</b>	<b>\$ 29.330,00</b>	<b>Costo en los primeros 6 meses</b>	

## Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que la empresa debe cubrir independientemente de su nivel de producción o servicio. Esto quiere decir que las empresas tienen gastos que son independientes a la producción, es decir, que tendrán un costo sin importar cuanto el nivel de producción. En nuestro caso, los costos fijos son aquellos gastos que tendremos que pagar más allá de los servicios que prestamos. A continuación, detallamos los costos fijos que identificamos para nuestro negocio. Estos costos que identificamos van desde gastos administrativos, operativos y de locación, que utilizaremos para mantener una estructura de negocio sólida y bien equipada.

- **Salarios y beneficios del personal:** Tendremos en cuenta como costo fijo a las personas que se encargan de desarrollar y mantener la plataforma, los profesores, los diferentes directores de las áreas de ISD y tutores. (CEO y COO

\$1.000.000 x mes). (Directores: \$700.000 x 4) (profesores: \$500.000 x 2) (tutores: \$250.000 x 2) (analistas y especialistas: \$350.00 x 7).

- **Gastos administrativos:** Tendremos en cuenta como costo fijo los sueldos de los administrativos, como el gerente, asistentes y personal de recursos humanos, entre otros gastos. También tendremos en cuenta gastos que tengan que ver con el mantenimiento y suministro de la oficina, además, gasto de luz, wifi y comida. Por último, dentro de los gastos administrativos incluimos la tecnología y el software administrativo. Con esto nos referimos a las licencias que pagamos para tener herramientas administrativas como el paquete office, herramientas de gestión, como sistemas de contabilidad, y programas necesarios para una administración eficiente del negocio. (\$200.000 x mes)
- **Gastos de Marketing y publicidad:** Tendremos un *forecast* destinado a todo lo que tiene que ver con marketing y publicidad en base a objetivos que fuimos planteando en cuanto a tráfico de personas que navegan nuestro sitio web y plataforma y conversión, es decir, cuántas personas contratan nuestro servicio. Para estos objetivos planteamos un presupuesto por mes que debemos gastar como mínimo para que nuestra empresa sea conocida en el sector. (\$1.000.000 x mes)
- **Servicios y mantenimiento de plataforma:** Tenemos en cuenta como costos fijos toda licencia que tengamos que utilizar para brindarle a nuestros alumnos las herramientas necesarias para poder aprender y desarrollarse profesionalmente. A su vez, también tendremos en cuenta las actualizaciones y el mantenimiento mensual que se le realizará a la página. (\$150.000 x mes)
- **Alquiler de oficina:** Un costo fijo a tener en cuenta es el alquiler de la oficina el cual estimamos que sea aproximadamente \$550.000 por mes.

Costo Fijo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Salarios CEO y COO	\$ 29.268,29	\$ 30.146,34	\$ 31.050,73	\$ 31.982,25	\$ 32.941,72	\$ 33.929,97	\$ 34.947,87	\$ 35.996,31	\$ 37.076,20	\$ 38.188,48
Salarios Directores	\$ 40.975,61	\$ 42.204,88	\$ 43.471,02	\$ 44.775,16	\$ 46.118,41	\$ 47.501,96	\$ 48.927,02	\$ 50.394,83	\$ 51.906,68	\$ 53.463,88
Salarios Profesores	\$ 14.634,15	\$ 15.073,17	\$ 15.525,37	\$ 15.991,13	\$ 16.470,86	\$ 16.964,99	\$ 17.473,94	\$ 17.998,15	\$ 18.538,10	\$ 19.094,24
Salarios Tutores	\$ 7.317,07	\$ 7.536,59	\$ 7.762,68	\$ 7.995,56	\$ 8.235,43	\$ 8.482,49	\$ 8.736,97	\$ 8.999,08	\$ 9.269,05	\$ 9.547,12
Salarios Analistas	\$ 35.853,66	\$ 36.929,27	\$ 38.037,15	\$ 39.178,26	\$ 40.353,61	\$ 41.564,22	\$ 42.811,14	\$ 44.095,48	\$ 45.418,34	\$ 46.780,89
Gastos Administrativos	\$ 2.926,83	\$ 3.014,63	\$ 3.105,07	\$ 3.198,23	\$ 3.294,17	\$ 3.393,00	\$ 3.494,79	\$ 3.599,63	\$ 3.707,62	\$ 3.818,85
Gastos de Marketing y Publicidad	\$ 14.634,15	\$ 15.073,17	\$ 15.525,37	\$ 15.991,13	\$ 16.470,86	\$ 16.964,99	\$ 17.473,94	\$ 17.998,15	\$ 18.538,10	\$ 19.094,24
Servicios de Mantenimiento de la Plataforma	\$ 2.195,12	\$ 2.260,98	\$ 2.328,80	\$ 2.398,67	\$ 2.470,63	\$ 2.544,75	\$ 2.621,09	\$ 2.699,72	\$ 2.780,71	\$ 2.864,14
Alquiler de Oficinas	\$ 8.048,78	\$ 8.290,24	\$ 8.538,95	\$ 8.795,12	\$ 9.058,97	\$ 9.330,74	\$ 9.610,66	\$ 9.898,98	\$ 10.195,95	\$ 10.501,83

## Costos variables

Los costos variables son aquellos que están directamente relacionados con la prestación del servicio y varían en proporción directa a los cursos que ofrecemos en la plataforma.

Para esta plataforma los costos variables serían:

- **Costos de contenido:** dependen de la cantidad de cursos y materias que tendremos, y a su vez al ser un mercado sumamente cambiante, el contenido va a tener que ir actualizando año tras año. (\$1.200.000 x profesor) (600.000 x tutor)
- **Costos de transacción:** Los ingresos que generamos se pagarán a través de transferencia bancaria o tarjetas bancarizadas. También tendremos en cuenta el Mercado Pago como medio de pago. Por esta razón, es que tendremos que tener en cuenta los costos o *fees* que conllevan estas transacciones. (2,5% sobre facturación total)
- **Marketing y publicidad variable:** Un costo variable importante tiene que ver con la estrategia de marketing y publicidad que realizaremos como empresa. Sabemos que aproximadamente el 4% sobre nuestra facturación será destinado a la difusión masiva de nuestros servicios.
- **Customer service:** La parte de atención al cliente será una rama clave que tendremos para medir la satisfacción del cliente y poder resolver sus dudas o



problemas. Con respecto a esta área, se le pagará el servicio recibido por cliente atendido. (\$4000 x atención) 100 consultas mensuales.

- **Actualizaciones y mejoras de la plataforma y contenido:** Como mencionamos anteriormente, nos encontramos en una industria sumamente cambiante y como plataforma digital que enseña sobre las tecnologías y el diseño, tenemos que mostrarnos como una empresa modelo con respecto al estado y contenido de la plataforma. Es por esto que, más allá del mantenimiento mensual que recibirán nuestros servidores, tendremos que tener en cuenta los costos de las actualizaciones y mejoras de la plataforma. (\$500.000 x 2)
- **Influencers:** Si bien está relacionado con la publicidad y marketing, decidimos ponerlo aparte ya que trabajaremos constantemente con influencers que nos ayuden a crear una imagen positiva frente a la sociedad. Estos influencers tienen un esquema de pagos que puede variar mes a mes ya que, se paga por cantidad de acciones que el influencer difunde. (\$1.000.000 al año).

Costo Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos de Contenido	\$ 2.195,12	\$ 2.195,12	\$ 2.195,12	\$ 2.195,12	\$ 2.195,12	\$ 2.195,12	\$ 2.195,12	\$ 2.195,12	\$ 2.195,12	\$ 2.195,12
Costos por Transacción	\$ 4.097,56	\$ 4.487,80	\$ 4.926,83	\$ 5.500,00	\$ 6.024,39	\$ 6.573,17	\$ 7.268,29	\$ 7.792,68	\$ 8.329,27	\$ 9.195,12
Marketing y Publicidad variable	\$ 5.853,66	\$ 5.853,66	\$ 5.853,66	\$ 5.853,66	\$ 5.853,66	\$ 5.853,66	\$ 5.853,66	\$ 5.853,66	\$ 5.853,66	\$ 5.853,66
Customer Service	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51
Actualizaciones y mejoras de la plataforma	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51	\$ 1.219,51

## Flujo de fondos

El flujo de fondos libres es una herramienta que te permite evaluar la salud financiera del negocio y la capacidad para generar efectivo. A su vez, esta herramienta te permite desarrollar un análisis detallado de ingresos y costos para los próximos 10 años, te permite identificar las fuentes de ingreso y financiamiento, y te permite evaluar la proyección de ingresos basada en la participación de empresas donantes y clientes a las cuales les brindamos un servicio, por lo que va de la mano del crecimiento del número de estudiantes.

En el siguiente cuadro, vemos el flujo de fondos de nuestra empresa proyectado a 10 años. Donde se evalúa la cantidad de alumnos anuales, ingresos por el servicio brindado, ingresos por las donaciones, los costos variables, los costos fijos, y la inversión inicial. Cabe destacar, que el flujo de fondos se realizó en dólares, con una conversión al tipo de cambio actual según el banco nación de \$820 por cada dólar. Esta estrategia se utiliza para llevar los ingresos y egresos a una moneda dura con poca volatilidad y poder realizar una proyección más acertada, ya que nuestros valores y costos estarán atados al dólar del momento.

**-Cantidad de alumnos:** En el primer año consideramos que vamos a tener 44 alumnos, los cuales se dividirán en 22 alumnos en los primeros 6 meses, y otros 22 alumnos los siguientes 6 meses. A partir del primer año se puede apreciar un crecimiento en la cantidad de alumnos de un 10 % promedio, hasta llegar al décimo año con 100 alumnos.

**-Ingresos x Servicio:** Para calcular los ingresos por el servicio brindado debemos realizar la cuenta: Cantidad de alumnos X Cantidad de meses del curso (4 meses cada curso) X el valor del curso (\$350.000). Este mismo cálculo lo replicamos con los datos de los próximos 9 años.

**-Ingreso por Donaciones:** Para calcular el ingreso por donaciones estimamos la cantidad de empresas donantes que tendremos año a año y el respectivo tipo de donación que tiene cada una. Para el primer año, se estima que habrá 10 empresas donantes que estén en el valor de donación más baja con un monto de \$50.000, 5 empresas donaran el valor mediano, que equivale a \$100.000 y por último, 2 empresas donaran el valor máximo que equivale a \$200.000.

**-Costos Variables:** Los costos variables fueron mencionados anteriormente y utilizamos esos costos para hacer estimaciones anuales.

**-Costos Fijos:** Los costos variables fueron mencionados anteriormente y utilizamos esos costos para hacer estimaciones anuales.

**-Costo Inicial:** Es el costo que tuvimos en cuenta como inversión inicial. Por esta razón se encuentra en el momento 0.

USD = 820 \$

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de alumnos		44	48	52	58	64	70	78	84	90	100
Ingresos x Servicio		\$ 150.243,90	\$ 163.902,44	\$ 177.560,98	\$ 198.048,78	\$ 218.536,59	\$ 239.024,39	\$ 266.341,46	\$ 286.829,27	\$ 307.317,07	\$ 341.463,41
Ingreso x Donaciones		\$ 13.658,54	\$ 15.609,76	\$ 19.512,20	\$ 21.951,22	\$ 22.439,02	\$ 23.902,44	\$ 24.390,24	\$ 24.878,05	\$ 25.853,66	\$ 26.341,46
Ingresos totales		\$ 163.902,44	\$ 179.512,20	\$ 197.073,17	\$ 220.000,00	\$ 240.975,61	\$ 262.926,83	\$ 290.731,71	\$ 311.707,32	\$ 333.170,73	\$ 367.804,88
Costos Variables		\$ 14.585,00	\$ 14.976	\$ 15.415	\$ 15.988	\$ 16.512	\$ 17.061	\$ 17.756	\$ 18.280	\$ 18.817	\$ 19.683
Costos Fijos		\$ 155.853,00	\$ 160.528,59	\$ 165.344,45	\$ 170.304,78	\$ 175.413,92	\$ 180.676,34	\$ 186.096,63	\$ 191.679,53	\$ 197.429,92	\$ 203.352,82
Costo Inicial	-\$ 29.330,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	-\$ 29.330,00	-\$ 6.535,56	\$ 4.008,00	\$ 16.314,09	\$ 33.707,41	\$ 49.049,49	\$ 65.189,51	\$ 86.878,98	\$ 101.747,30	\$ 116.923,74	\$ 144.769,14
Impuesto a las ganancias	\$ -	\$ -	-\$ 1.403	-\$ 5.710	-\$ 11.798	-\$ 17.167	-\$ 22.816	-\$ 30.408	-\$ 35.612	-\$ 40.923	-\$ 50.669
IIBB	\$ -	-\$ 4.917	-\$ 5.385	-\$ 5.912	-\$ 6.600	-\$ 7.229	-\$ 7.888	-\$ 8.722	-\$ 9.351	-\$ 9.995	-\$ 11.034
Ganancia neta	-\$ 29.330,00	-\$ 11.452,63	-\$ 2.780,17	\$ 4.691,96	\$ 15.309,82	\$ 24.652,90	\$ 34.485,38	\$ 47.749,38	\$ 56.784,52	\$ 66.005,31	\$ 83.065,79

TIR	34%
VAN	\$ 107.025,41

En el cuadro anterior, se puede observar que desde el momento 0 al año 2 arrojaríamos pérdidas durante esos 3 años por lo que tenemos que tener en cuenta una caja extra para poder aguantar esas pérdidas en los primeros dos años de operación. También, podemos ver que desde el año 3 al año 10 estaremos obteniendo resultados positivos año a año, siendo nuestro año de equilibrio el 5 año. Donde compensamos la inversión inicial y la pérdida de los primeros 2 años operativos, por lo que a partir del 5 año comienza a haber ganancias para el negocio. Continuando con el análisis, utilizamos una TIR del 34% y un VAN de 107.025 USD. Al tener un VAN positivo podemos concluir que financieramente es conveniente realizar este negocio.

La manera en la que pensamos llegar a estos números es a través de un crecimiento sostenido en el tiempo. Por esta razón, es que proyectamos que iniciaremos el primer año de nuestro curso con 44 alumnos, divididos 22 en el primer semestre y otros 22 en la segunda parte del año. Luego del primer año gracias a nuestra estrategia en marketing y publicidad, y a su vez las relaciones con el barrio y el hogar, como también los resultados del primer año, obtendremos un aumento de 1 alumno más en la primera mitad de año y un aumento de 3 alumnos más en la segunda mitad. En el tercer año, podemos ver un incremento similar al del segundo año en cuanto a cantidad de alumnos, a diferencia que pondremos foco en crecer en cuanto a las relaciones comerciales, por lo que estimamos un mayor incremento en los ingresos por donaciones. En este tercer año, tendrá un rol clave el área de

customer service, al igual que marketing y publicidad ya que debemos generar las acciones necesarias para llegar a los posibles consumidores, y brindarles un servicio informativo esencial para aquellos que deseen donar. A partir del cuarto año, destinamos una persona dedicada a las relaciones comerciales y a la búsqueda de nuevos clientes, que nos permitirá crecer con un mayor volumen. A su vez, esta persona estará encargada de buscar otros hogares de tránsito para darle la oportunidad a más adolescentes en situaciones marginadas. Por esta razón, es que podemos ver que el incremento en la cantidad de alumnos a partir de este año comienza a ser cada vez mayor, hasta llegar al año diez donde planeamos tener 50 alumnos por cada semestre, es decir, un 127% de crecimiento en diez años en términos de alumnos.

Para llegar a estos números, tenemos muy claro que vamos necesitar de un área de marketing fuerte, donde estemos constantemente impulsando acciones que nos permitan difundirse. A su vez tendremos que ocuparnos de brindar un servicio sumamente profesional, para que las empresas que lo adquieran, vuelvan a hacerlo. De esta manera también buscaremos establecer lazos comerciales sólidos, con el foco en la satisfacción de nuestros clientes.

Planteamos 3 escenarios que consideramos posibles; el escenario pesimista, el escenario probable (con el que fue calculado el flujo de fondos) y el escenario optimista. Algo para destacar, es que, en el escenario pesimista, la TIR y el VAN siguen siendo positivos, por más que se haya reducido en gran cantidad, los mismos convienen teóricamente seguir invirtiendo en el negocio. Por otro lado, el escenario optimista presenta un panorama de muchos más ingresos, los cuales generaron una mayor ganancia en ISD. La empresa, tiene como objetivo apuntar a poder llegar al escenario optimista para así tener la posibilidad de crecer a una mayor velocidad.

Escenario Pesimista		
Año 0	-\$	35.196
Año 1	-\$	13.743
Año 2	-\$	3.336
Año 3	\$	3.754
Año 4	\$	12.248
Año 5	\$	19.722
Año 6	\$	27.588
Año 7	\$	38.200
Año 8	\$	45.428
Año 9	\$	52.804
Año 10	\$	66.453

TIR	26%
VAN	\$ 70.333,37

Escenario Probable		
Año 0	-\$	29.330
Año 1	-\$	11.453
Año 2	-\$	2.780
Año 3	\$	4.692
Año 4	\$	15.310
Año 5	\$	24.653
Año 6	\$	34.485
Año 7	\$	47.749
Año 8	\$	56.785
Año 9	\$	66.005
Año 10	\$	83.066

TIR	34%
VAN	\$ 107.025,41

Escenario Optimista		
Año 0	-\$	23.464
Año 1	-\$	9.162
Año 2	-\$	2.224
Año 3	\$	5.630
Año 4	\$	18.372
Año 5	\$	29.583
Año 6	\$	41.382
Año 7	\$	57.299
Año 8	\$	68.141
Año 9	\$	79.206
Año 10	\$	99.679

TIR	43%
VAN	\$ 143.717,46

## Estado De Resultados

En el siguiente análisis, mostraremos el estado de resultados con sus indicadores y estaremos explicando qué análisis podemos sacar de estas proyecciones. El estado de resultados es un informe financiero que resume los ingresos, costos y gastos de una empresa durante un periodo determinado. En el caso de ISD, decidimos utilizar un periodo de 10 años para que el análisis sea más certero a la hora de proyectar a futuro. Es una herramienta esencial para evaluar la rentabilidad y el desempeño financiero de Integración Social Digital y así definir nuestras estrategias.

Podemos observar que nuestros ingresos brutos sobre las ventas totales están por encima del 90% ya que, no contamos con demasiados costos variables que dependan de la operación del negocio que sean representativos en cuanto a sus respectivos valores económicos. También, podemos identificar que el número disminuye drásticamente y cae hasta lo que sería un número negativo en el primer año, es decir, en pérdida debido a que nuestros costos fijos representan la mayor parte de nuestro esquema de costos. Esto se debe a que manejamos una estructura organizacional con muchos salarios, alquiler de oficina, gastos administrativos, entre otros.

Otro punto importante a mencionar, es que el primer año no obtendremos ganancias, de hecho, tendremos pérdidas. Siguiendo con el análisis, el impuesto a

las ganancias nos permite descontar el pago de ganancias del primer año en los siguientes, por lo que podemos apreciar que en el año 2 no pagaremos el impuesto y el año tres tenemos 2000 usd sobre el resultado operativo para descontarle al impuesto. Este punto refleja, una pérdida mayor en el primer año, pero ganancias mayores en el segundo y tercer año.

En cuanto al EBIT sobre ventas, vemos que el resultado es negativo en el primer año, pero luego comienza a ser un negocio rentable que va creciendo año a año hasta llegar a los \$144.768 dólares. Por último, vemos que los ingresos netos, es decir, la ganancia a fin de cuentas que generará USD. En los primeros 2 años iremos a pérdidas, por lo que tuvimos en cuenta ese dinero como una inyección de capital por lo que desde el momento 0 pensamos tener ese dinero como caja para respaldar el negocio. Del año 3 al 10 el crecimiento es de un 3% sobre ventas promedio, terminando el décimo año con una ganancia de \$81.915 dólares.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos x Servicio	\$ 150.243,90	\$ 163.902,44	\$ 177.560,98	\$ 198.048,78	\$ 218.536,59	\$ 239.024,39	\$ 266.341,46	\$ 286.829,27	\$ 307.317,07	\$ 341.463,41
Ingreso x Donaciones	\$ 13.658,54	\$ 15.609,76	\$ 19.512,20	\$ 21.951,22	\$ 22.439,02	\$ 23.902,44	\$ 24.390,24	\$ 24.878,05	\$ 25.853,66	\$ 26.341,46
Ingreso Total	\$ 163.902,44	\$ 179.512,20	\$ 197.073,17	\$ 220.000,00	\$ 240.975,61	\$ 262.926,83	\$ 290.731,71	\$ 311.707,32	\$ 333.170,73	\$ 367.804,88
Costo variable	\$ 14.585,00	\$ 14.975,61	\$ 15.414,63	\$ 15.987,80	\$ 16.512,20	\$ 17.060,98	\$ 17.756,10	\$ 18.280,49	\$ 18.817,07	\$ 19.682,93
Resultado Bruto	\$ 149.317,44	\$ 164.536,59	\$ 181.658,54	\$ 204.012,20	\$ 224.463,41	\$ 245.865,85	\$ 272.975,61	\$ 293.426,83	\$ 314.353,66	\$ 348.121,95
Gastos comerciales	\$ 16.829,27	\$ 17.334,15	\$ 17.854,17	\$ 18.389,80	\$ 18.941,49	\$ 19.509,73	\$ 20.095,03	\$ 20.697,88	\$ 21.318,81	\$ 21.958,38
Gastos administrativos	\$ 139.024,39	\$ 143.195,12	\$ 147.490,98	\$ 151.915,70	\$ 156.473,18	\$ 161.167,37	\$ 166.002,39	\$ 170.982,46	\$ 176.111,94	\$ 181.395,30
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Operativo	-\$ 6.536,22	\$ 4.007,32	\$ 16.313,39	\$ 33.706,69	\$ 49.048,75	\$ 65.188,75	\$ 86.878,19	\$ 101.746,49	\$ 116.922,91	\$ 144.768,28
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado antes de impuestos	-\$ 6.536,22	\$ 4.007,32	\$ 16.313,39	\$ 33.706,69	\$ 49.048,75	\$ 65.188,75	\$ 86.878,19	\$ 101.746,49	\$ 116.922,91	\$ 144.768,28
IIGG	\$ -	\$ -	\$ 4.824,57	-\$ 11.797,34	-\$ 17.167,06	-\$ 22.816,06	-\$ 30.407,37	-\$ 35.611,27	-\$ 40.923,02	-\$ 50.668,90
IB	-\$ 5.226,11	-\$ 5.758,78	-\$ 6.358,05	-\$ 7.140,43	-\$ 7.856,22	-\$ 8.605,30	-\$ 9.554,15	-\$ 10.269,94	-\$ 11.002,38	-\$ 12.184,27
Ingreso Neto	-\$ 11.762,33	-\$ 1.751,46	\$ 14.779,91	\$ 14.768,92	\$ 24.025,47	\$ 33.767,38	\$ 46.916,68	\$ 55.865,28	\$ 64.997,51	\$ 81.915,11

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Resultado Bruto/Ventas	91%	92%	92%	93%	93%	94%	94%	94%	94%	95%
EBIT/Ventas	-4%	2%	8%	15%	20%	25%	30%	33%	35%	39%
Resultado Neto/Ventas	-7%	-1%	7%	7%	10%	13%	16%	18%	20%	22%

## Estrategia de salida

En el hipotético caso que Integración Social Digital no cumpla con las expectativas y esté por debajo del escenario pesimista, debemos idear un plan de salida que cuide los intereses de nuestros clientes y socios. En primer lugar, tendremos que evaluar la situación del negocio en todos sus aspectos. Debemos identificar la problemática que impide la salud del negocio, los errores que se

cometieron para llegar a esta situación crítica, las fallas en nuestras proyecciones, los conflictos de llegada a nuestros clientes, es decir, una mala campaña de captación de empresas donantes y/o financiantes. Además, podría deberse a errores de comunicación a lo largo del curso, por ejemplo, no dar a conocer el seguimiento e informes de los alumnos o dar poca información que sea relevante. Por estos motivos, creemos que nuestro principal objetivo ante esta circunstancia es velar por la finalización de los cursos que se estén llevando a cabo, así podremos darles la oportunidad de no solo terminar con los estudios sino también de conseguir un empleo. Para poder realizar esto, idearemos un plan de pago con nuestros clientes, en primera instancia, y ante la posible negativa acudiremos a un ente financiero que nos permita adquirir los recursos necesarios para dictar los cursos y pagar los salarios hasta el fin de dicho cuatrimestre.

Por otro lado, con el periodo educativo terminado buscaremos brindar apoyo a nuestro personal, costeadando su salida bajo un plan de pagos, ayudándoles a buscar un nuevo empleo con el objetivo de que puedan continuar su desarrollo profesional. Asimismo, intentaremos entablar una buena comunicación con todas las áreas involucradas de la empresa para que todos tengan claridad con respecto a la situación económicamente adversa, explicar el porqué de la decisión de vender o cerrar el negocio y contarles nuestros pasos a seguir. Siguiendo con el análisis, nos regimos bajo el marco legal para poder poner fin a nuestras operaciones, disponiendo los estados contables y contratos necesarios a la entidad responsable. A modo de conclusión, en su debido momento definiremos que hacer entre estas tres opciones; vender la empresa a un tercero dándole el manejo completo de las operaciones, vender acciones de la empresa a través de la Oferta Pública Inicial y el cierre definitivo del negocio.

## Capítulo 7: Operaciones del negocio

Dentro del capítulo de Operaciones del negocio detallaremos cómo serán los procesos con los que trabajaremos. De esta manera, parte de la cultura de la empresa será de mejora continua, y esto también aplica para los procesos, por lo que estamos

constantemente buscando mejorar y facilitar los procesos tanto para nuestros clientes como para nuestros empleados. Los procesos formales que consideramos para el inicio de nuestra operación son los siguientes:

- 1) Nuestro flujo de operaciones comienza con los clientes ingresando a nuestra página web de nuestra organización, donde allí podrán ver la información de que es lo que hacemos, con quienes trabajamos, cuál es nuestra misión y nuestros valores. También tendrán la oportunidad de ver los perfiles de los alumnos inscriptos, sus historias y experiencias.
- 2) El flujo continúa con la información y el registro de los clientes en nuestra página web, donde recibirán los datos sobre el valor de nuestros servicios y en qué consiste nuestro programa. A su vez, podrán acceder al programa de nuestros cursos, ver que materias se dictarán y que temas abordaremos. Si siguen con el proceso del completado de información nos comunicaremos con ellos para terminar de conocer lo que el cliente busca y necesita. Por el lado de nuestros alumnos, una vez inscriptos podrán ingresar a la plataforma y conocer la bibliografía, días y cantidad de horas que conlleva el curso.
- 3) Los estudiantes tendrán hasta julio para definir en cuál de los dos cursos se anotarán en base a sus gustos, experiencias y necesidades.
- 4) Los clientes formalizan su participación financiando a los alumnos los cuales comenzarán a tener contacto con la empresa para no solo capacitarse en la teoría, sino también a aprender sobre la empresa y sus futuras tareas.
- 5) La operación continua con la iniciación de los cursos para los alumnos. Donde tendrán la posibilidad de interactuar de forma regular con los profesores y tutores. Gracias a esto, podrán despejar dudas sobre los contenidos, contar sus experiencias en el foro, conocer a la organización que los apadrine, conocer más acerca de la industria de las redes sociales, etc.
- 6) A medida que los estudiantes comienzan a adentrarse más en los contenidos del curso y de las diversas materias, serán evaluados y comenzarán con la



instancia de prácticas laborales, en un principio, tendrán que realizar trabajos simples para alguno de nuestros clientes. De esta forma, además de aprender acerca de los contenidos de la carrera, contarán con la posibilidad de ir conociendo el lenguaje empresarial, y entendiendo los mecanismos de trabajo que cada empresa posee.

- 7) Llegando casi al final de la operación, tenemos a nuestra camada de graduados listos para insertarse por completo en el mercado laboral. Para esta instancia, no solo aprovecharemos el festejo de la graduación para realizar el evento, sino que también utilizaremos el evento para invitar a potenciales clientes/interesados, donantes, clientes actuales, y a los alumnos para realizar *networking*.
- 8) La operación del negocio finaliza con la contratación efectiva de las empresas a nuestros graduados. En esta última etapa de la operación, se realizará el seguimiento personalizado a cada alumno dentro de las organizaciones, donde tendrán que cumplir con ciertos KPI's. En base a este seguimiento, se realizan informes como un servicio adicional para que las empresas puedan ver tanto su progreso como el del empleado en sus primeros trabajos. A modo de cierre, a lo largo de las diversas actividades fuimos intentando concientizar a la sociedad a través de la problemática que estamos tratando. Por ende, documentamos las diferentes experiencias para luego poder utilizarlas en una campaña de marketing que no solo está dirigida a nuevos clientes sino también, a los sectores que queremos llegar con nuestro proyecto. En este caso en particular, al Barrio Garrote y al Hogar de Cocas, para poder en un mediano plazo extender nuestro negocio a más barrios y/o hogares de tránsito.

## Capítulo 8: Equipo de trabajo

Para poder llevar a cabo este negocio, planteamos un organigrama teniendo en cuenta a todos los puestos de trabajo necesarios para que el negocio funcione. Dicho esto, nuestro equipo de trabajo estará conformado por un total de 17 empleados

los cuales se dividen en: La dirección general, conformada por los dos *founders*, Matías Pierro y Nicolás Arcani como CEO y COO de la organización. Luego se divide en los 5 pilares indispensables para este tipo de negocio. Estas áreas son: Educación, Marketing, Tecnología, Finanzas, y Recursos Humanos.

**-Educación:** El área de educación está compuesta por 4 integrantes. Dos profesores (Uno encargado del curso para community managers, y otro encargado del curso de Diseño), y dos Tutores (Uno como tutor de CM y el otro de Diseño). Los profesores, estarán a cargo del desarrollo de los cursos, del armado de las materias y temario, y por último, de dictar las clases. Por otro lado, los tutores estarán encargados de realizar un seguimiento más personal sobre cada alumno, de corregir las entregas correspondientes, y de realizar los informes sobre los trabajos que los alumnos van realizando en nuestros clientes. Asimismo, los tutores son los que llevarán a cabo el trabajo de *coaching*, donde cada alumno tendrá un espacio personal para poder despejar dudas, recibir consejos, poder hablar libremente, etc.

**-Marketing:** Esta área estará conformada por tres personas en un principio, el director, el especialista en marketing digital y el especialista en publicidad. Este grupo de trabajo ideará y pondrá en marcha el plan de marketing, el contenido en redes sociales, la estructura de la página web y decidirá dónde conviene invertir en publicidad, entre otras tareas.

**-Tecnología:** Esta área cuenta con tres integrantes dentro de la misma. Cuenta con un director, quien es el que se encarga de llevar a cabo los proyectos tecnológicos de la empresa, y a su vez cuenta con dos programadores, quienes le dan soporte y realizan las tareas para que los proyectos de *tech* sigan adelante.

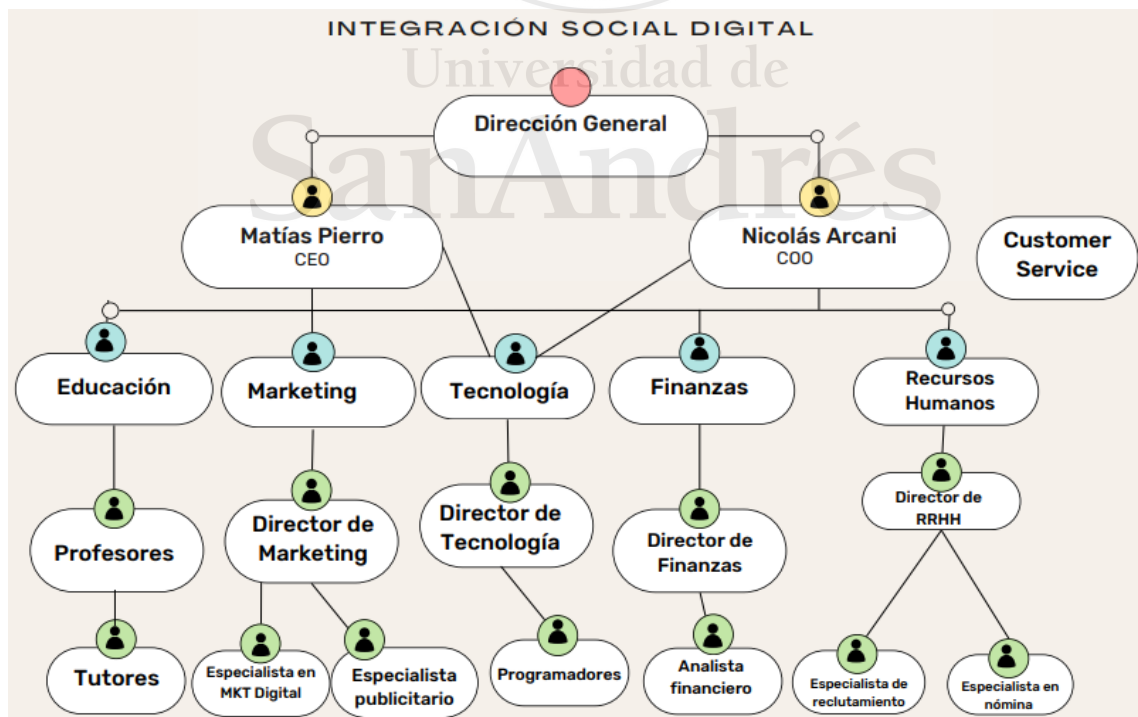
**-Finanzas:** En un principio, esta área contará con dos integrantes, un director de finanzas, dedicado a manejar los números de la empresa, y la contabilidad de la misma y un analista financiero que se encargue de cargar las facturas, armar balances, proyecciones, etc.

**-Recursos Humanos:** Esta área cuenta con tres integrantes. El director de recursos humanos, un empleado dedicado a pagos de salarios y un encargado del

reclutamiento. Esta área velará por una cultura organizacional unida y transparente, al igual que trabajar para el crecimiento de la empresa sin modificar la estructura del negocio.

**-Customer Service:** Dentro del organigrama, podemos ver que el área de Customer Service se encuentra por fuera de la estructura, esto se debe a que estaremos tercerizando este sector a una empresa que tenga mayores agentes y que tenga las herramientas necesarias para poder ayudar al cliente con lo que se necesite. De esta manera, el área estará integrada por dos agentes, los cuales no recibirán un sueldo fijo, sino que se pagará en base a la cantidad de contactos realizados por mes. Además de contestar y ayudar a los clientes, estos agentes se encargarán de analizar la satisfacción de los consumidores y de esta manera, ayudarnos a entender que debemos mejorar del negocio.

En la siguiente imagen se puede observar el **organigrama** de Integración Social Digital:



## Capítulo 9: Aspectos legales

Para poner Integración Social Digital en marcha se creará una SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas), Ley 27.349, la cual es un tipo societario que se puede constituir de manera online, fácil, rápida y menos costosa. Además, se obtiene el cuit de manera automática al finalizar el trámite, podremos utilizar el Estatuto Modelo que fue aprobado por la IGJ (Inspección General de Justicia), la cual permite obtener la inscripción en el Registro y Afip en un lapso de 24 horas. Para poder crear la sociedad, se debe abonar \$4.430 en un periodo de dos años y el capital mínimo necesario equivale a la suma de dos salarios mínimos vitales y móviles (\$17.720). En nuestro caso, tendríamos dos socios los cuales constituyen la sociedad, Nicolás Arcani y Matías Pierro, donde se tendrá una responsabilidad limitada de acuerdo al capital aportado por cada miembro y de esta forma, se protegen los bienes personales. Todos estos trámites se podrán realizar a través de del TAD (trámites a distancia), una plataforma virtual que permite llevar a cabo trámites ante Administración Pública Nacional a distancia, ahorrando tiempo y dinero.

Por otro lado, se registrará la marca del proyecto, su nombre y su respectivo logo en el Registro Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI), dicho trámite demora aproximadamente de 12 a 20 meses con un costo de \$1.710. Asimismo, se verificará que se encuentre disponible el nombre y de ser así, proseguiremos a registrar la marca. De manera análoga, se deberá escrutar el dominio de la página web de ISD, "[www.integracionsocialdigital.com.ar](http://www.integracionsocialdigital.com.ar)", en la página de NIC (Dirección Nacional de Registro de Dominios). Dicha página, es de vital importancia para compartir e informar al cliente y a los alumnos sobre el propósito e importancia del negocio. Para dar de alta el dominio, se abona \$855 y se renueva anualmente abonando el mismo monto.

Por último, desde una mirada impositiva Integración Social Digital deberá pagar el Impuesto a las Ganancias (35%), Impuesto al Valor Agregado (21%), Impuesto Ingresos Brutos (3,5%), Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (1% de los activos), Cargas Sociales (31,5% del sueldo bruto) y el Impuesto al Débito o Crédito (0,6%). Además, deberá pagar las Cargas Sociales las cuales representan el 31.5% del sueldo bruto de los profesores, programadores, etc.

## Capítulo 10: Plan de implementación y riesgos

<b>Etapas del proyecto</b>	<b>Enero</b>	<b>Feb.</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agos.</b>	<b>Sep.</b>
<b>Creación de la sociedad y permisos</b>									
Constitución SAS									
Inscripción de la sociedad en la IGJ									
Registro de la marca y dominio									
Alta AFIP e IIBB									
<b>Operaciones</b>									
Desarrollo de la plataforma									
Desarrollo de la página web y redes sociales									
Contratación de empleados									
Planificación del plan de estudios									
<b>Puesta en marcha</b>									
Plan de Marketing									
Promoción en redes sociales, en el barrio y hogar de tránsito									
Vincularse con socios y clientes									

Prueba piloto de la plataforma									
Lanzamiento de ISD									
Corrección de posibles fallas									

## Creación de la sociedad y permisos

Como mencionamos en el capítulo 9, la constitución de la sociedad, la inscripción en la IGJ, el registro de marca y dominio, alta en la AFIP e IIBB se podrán realizar de forma online a través del TAD (trámites a distancia). Esto nos permitirá realizar estos trámites ante la Administración Pública Nacional a distancia, ahorrando tiempo y dinero, por ese motivo, creemos que durante el primer mes de operación podremos concluir con estas tareas.

## Operaciones

En esta sección se desarrollará la plataforma digital en los meses de febrero a junio gracias al trabajo de los dos programadores, donde buscaremos tener una plataforma que sea de fácil usabilidad, dinámica y amigable con el usuario. Mientras tanto, se realizará el armado y diseño de la página web y redes sociales con una duración aproximada de cuatro meses, iniciando dicha actividad en el primer mes de operación. Esta es una herramienta fundamental ya que, será nuestra vidriera digital donde nuestros posibles clientes y socios podrán conocer e interiorizarse acerca del proyecto ISD. De esta manera, buscamos generar tráfico en las redes sociales, hacernos conocidos, difundir nuestra misión, dar conciencia de la importancia de nuestro proyecto, dar visibilidad de los avances de los alumnos, entre otras cosas. Siguiendo con el análisis, de enero a abril estaremos buscando, entrevistando y calificando el posible personal para las áreas de Marketing, Recursos Humanos, Tecnología, Finanzas tanto los directores del área como sus respectivos analistas. También, dentro de esta búsqueda estarán los profesores que son los que dictan las clases de los respectivos cursos. Una vez que contemos con los diferentes

profesionales, iremos confeccionando e ideando el plan de estudios que tendrá cada curso, focalizando los contenidos para que cada materia impacte en el futuro profesional de los alumnos.

## Puesta en marcha

Nuestro plan de marketing, se desarrollará entre marzo y julio, allí se planificará como podremos penetrar dentro del hogar y del barrio carenciado, dar a conocer nuestro proyecto, los beneficios, las actividades, los cursos, la modalidad que tiene y cómo será financiado. De igual forma, tendremos que llegar a nuestros clientes, brindando absoluta confianza, profesionalismo, dando visibilidad a las diversas problemáticas que queremos abarcar con ISD y la oportunidad que las empresas tienen de financiar el negocio. No solo una forma de patrocinar a sus futuros empleados sino también, la posibilidad de ser parte de una organización de triple impacto que busca ayudar a un sector vulnerable de la sociedad. En esa instancia, tendremos nuestros primeros contactos con los futuros clientes que estén interesados en ser parte de Integración Social Digital.

A partir del mes de julio, realizaremos una prueba piloto de la plataforma y de la página web, donde se podrá testear la usabilidad, la velocidad, el diseño, el formato, entre otras cosas. Este testeo lo se llevará a cabo con cuatro alumnos, dos pertenecientes al barrio garrote y dos al hogar de tránsito, de la misma manera, dos usuarios participaran para cada curso. Además, cada carrera tendrá tres materias las cuales estarán bajo prueba, allí se evaluarán sus contenidos, la duración de las clases, la forma en que se dictan, el atractivo del contenido del contenido, etc. Asimismo, se medirá la participación de los estudiantes en el foro, la velocidad de respuesta de los profesores y/o tutores, la funcionalidad del área de coaching, el compromiso con las clases, es decir, el presentismo, las diversas participaciones de los alumnos, entregas de trabajos en tiempo y forma, creatividad, etc. Por otro lado, tendremos que testear la página web que es donde comienza el primer contacto con nuestros posibles clientes y, en otro orden de importancia con los usuarios de la plataforma. Luego de la realización de la prueba piloto, los alumnos involucrados responden una encuesta de satisfacción en relación a los contenidos del curso, la facilidad de uso de la plataforma y sus primeras impresiones con respecto a la carrera.

El diseño de la página y la claridad con la que intentaremos contar nuestra misión, son fundamentales a la hora de poder captar la atención de las organizaciones y así poder difundir nuestro negocio de la mejor manera posible.

A raíz de esto, se podría lanzar nuestro negocio en el mes siguiente habiendo observado las fallas y quejas de los usuarios en la prueba piloto. A modo de cierre, luego del lanzamiento entraremos en una etapa de aprendizaje y de corrección de errores, donde todos los respectivos departamentos, usuarios y clientes informaran de manera regular el estado de la plataforma y página web. Este periodo durará como mínimo los dos primeros cuatrimestres de los cursos, porque allí registramos todos los datos que nos serán útiles para mejorar de forma continua tanto la plataforma como el dictado de las clases y/o contenidos. Como hemos mencionado anteriormente, registraremos la participación de los alumnos, la capacidad de respuesta de customer service y profesores/tutores, el área de coaching en su conjunto, los informes que nos brindan los clientes en sus primeras prácticas con los alumnos, los informes que realizaremos a partir de la labor de los usuarios en el transcurso de la carrera, etc.

## Riegos del proyecto

**-Fallas en la plataforma:** Uno de los riesgos del negocio que podemos tener es que la plataforma comience a tener cualquier tipo de falla, el cual no les permita a los alumnos conectarse para las materias, realizar los trabajos, u obtener la ayuda que necesitan. Este riesgo, lo tenemos en cuenta desde el momento cero del negocio, por esta razón, realizaremos una prueba piloto con anterioridad del lanzamiento para testear la calidad de reacción, la capacidad y su respectivo funcionamiento. A su vez, contamos con personal que estará sumamente atento a las métricas que tienen de la plataforma para determinar si la misma está funcionando correctamente o si hay que realizar mejoras y/o trabajos de mantenimiento.

**-Panorama económico:** El panorama económico que enfrenta hoy en día la argentina es bastante incierto. Por ese motivo, hay que adelantarnos a una posible crisis, en la cual las empresas intenten recortar gastos y no quieran contratar nuestros



servicios. Este es un riesgo el cual no podemos controlar del todo, por esa razón buscamos que nuestros servicios sean esenciales para los clientes que trabajen con nosotros y que de esta forma no se den de baja del mismo. Para esto, buscaremos generar un curso de primer nivel y calidad académica para generar profesionales capacitados.

**-Fallas en la estimación de la demanda:** Si no llegamos a la cantidad de clientes necesarios para que cada alumno tenga un trabajo. Realizaremos un plan de contingencia el cual le ofreceremos a un segundo alumno por un menor costo a nuestros clientes y nos haremos cargo de la diferencia económica. De esta forma, le estamos brindando igualdad de oportunidades a todos nuestros alumnos y a su vez, ofreciendo un mejor servicio a nuestros clientes.

**-Fallas en la estimación de la oferta:** Un riesgo que podría ocurrir es que no contemos con la cantidad de alumnos necesarios para abastecer a nuestros clientes. Este aspecto se puede dar por dos motivos: el primero es que se inscriban menos alumnos de los proyectos y el segundo, que los alumnos se den de baja durante el curso y el cliente quede sin un futuro empleado. Para poder solucionar este posible problema, evaluaremos expandirnos a otros hogares u otros barrios y/o intensificar la campaña de publicidad y marketing para llegar a un mayor volumen de inscriptos. Para esto, tendremos a un encargado de reclutar alumnos que trabajara en recursos humanos. Otra alternativa sería, idear un plan de financiación con lista de espera para nuestros clientes en la cual paguen una cuota menos cada mes y apenas se inscriba un alumno se le designará a ese cliente.

**- Satisfacción del cliente:** El riesgo que podemos afrontar frente a la satisfacción de nuestros clientes se puede deber a varios motivos. El principal motivo sería que los alumnos no estén a la altura de las circunstancias que las empresas exigen. El segundo, puede tener que ver con la asistencia (resolución de problemas/quejas) que les brindamos a nuestros clientes. Para el primer punto, pensamos hacer foco desde el inicio del proyecto en que nuestros cursos sean de calidad, y velamos por una correcta capacitación de nuestros alumnos. La forma de asegurarnos, es a través de la realización de prácticas, exámenes y charlas con cada alumno. Para el segundo

aspecto, contaremos con un área destinada a resolver las dudas, consultas, y problemas que nuestros clientes puedan tener (Customer Service).

## Capítulo 11: Conclusiones

A modo de conclusión, en este trabajo se intentó mostrar la posibilidad de realizar un negocio con una misión clara: crear oportunidades a los que menos posibilidades tienen. Gracias a nuestra plataforma digital, a las donaciones y al financiamiento de los clientes, los usuarios podrán acceder a los cursos digitales de diseñador y community managers enfocado en el manejo de las redes sociales. Asimismo, creemos que la educación es una de las principales herramientas para poder crecer personal como profesionalmente, en este caso, brindara la posibilidad de independizarse y de poder mejorar de cierto punto una problemática social. Por estas razones, a lo largo del proyecto pudimos visualizar que nuestro negocio debía ofrecer becas del 100% a nuestros alumnos para poder generar un cambio radical en la vida de los implicados, en otras palabras, para poder romper con las barreras económicas y sociales.

Siguiendo con el análisis, pensamos en diferentes pilares que queremos lograr con este negocio. El primero de ellos es el **triple impacto**; en este aspecto intentamos velar no sólo por los beneficios de ISD sino también por la problemática social, por los alumnos con su respectiva educación de calidad y su posterior inserción laboral. De esta forma, podremos generar un cambio positivo en la comunidad barrial y los hogares de tránsito y para beneficiar a las empresas que quieran apoyar a nuestro proyecto ofreciéndoles la posibilidad de financiar a sus futuros empleados y/o apoyar a un proyecto que busca mejorar las posibilidades de vida de un sector de la sociedad. En segundo lugar, la **inclusión** es uno de los pilares fundamentales de Integración Social Digital donde buscamos romper las barreras socioeconómicas, buscando promover la igualdad de oportunidades educativas donde cada adolescente del barrio o del hogar tenga la posibilidad de acceder a una formación profesional de primer nivel. Logrando una vez finalizado el curso, conseguir un trabajo en una empresa que previamente hayan realizado las prácticas, es decir, en organizaciones que conocen y valoran a los alumnos.

En tercer lugar, se encuentra la **participación y colaboración** de nuestros clientes, ellos son el motor de nuestro negocio, sin su apoyo este proyecto no podría ser sustentable. Las empresas mencionadas no solo buscan obtener un empleado que pueda manejar sus redes sociales sino también buscan involucrarse con una problemática social, conociendo diferentes realidades de vida, ayudando a adolescentes a poder tener mejores oportunidades, etc. Otra colaboración importante que tendrá un rol central, son las **asistentes sociales** del Hogar de Cocas y los **referentes** del Barrio Garrote ya que, gracias a ellos tendremos nuestro primer contacto con los futuros alumnos de ISD. Además, podrán contarnos en primera persona las sensaciones de los alumnos desde su punto de vista, de esta manera, podremos realizar un seguimiento no solo desde la mirada del alumno sino también de un tercero que conoce bien a los adolescentes. Por último pero no menos importante, se encuentra los **informes de los alumnos** que compartiremos con nuestros clientes, allí podrán ver el desempeño de los alumnos a lo largo del curso; las evaluaciones, los diferentes proyectos, los comentarios de tutores y de profesores, etc. De esta manera, buscaremos establecer determinados KPI's en base a los requerimientos de las necesidades del cliente. Un ejemplo, podría ser el nivel de ventas de la empresa, el crecimiento en reproducciones y/o seguidores en sus redes sociales, el nivel de interacción con los clientes, la rápida respuesta a consultas, etc. Por consiguiente, buscamo llevar todo nuestro esfuerzo a algo más tangible como lo serían los números, para demostrar con fundamentos de que los graduados están sumamente capacitados y son profesionales para llevar a cabo cualquier tarea que le pidan respecto de su trabajo.

A modo de cierre, debemos tener en cuenta cuáles serán los próximos desafíos si nuestras proyecciones financieras son las correctas y podemos expandir el negocio en los próximos años. Para poder llevar a cabo dicha expansión, debemos explorar nuevas estrategias comerciales, por ejemplo, asociarnos con empresas que brindan internet o casas de tecnología para poder brindarles computadoras a los alumnos. Tal como nos comentó una de las referentes que trabajan el Barrio Garrote, Milagros Carvahlosa, hay una gran cantidad de adolescentes que no cuentan con su propia compactadora y/o con acceso a internet propio. Este podría llegar a ser un cuello de botella en un futuro si deseamos llegar a más adolescentes de este barrio. Asimismo,

nuestro enfoque tendrá que adaptarse continuamente a los cambios que ocurren en el mundo de las redes sociales, en otras palabras, a las diferentes tendencias que los consumidores tienen, aplicaciones que surgen y otras que entran en desuso. Para concluir, creemos que este proyecto no sería factible sin el apoyo de las organizaciones que confíen en Integración Social Digital, sin los usuarios que quieran capacitarse y obtener un título profesional que les permita trabajar, el barrio Garrote y el Hogar de Cocas que nos abren puertas para poder ofrecer esta posibilidad de educación online la cual anhela por mejorar las oportunidades que los adolescentes poseen para crecer. Aspiramos en un mediano-largo plazo poder ser una empresa que lucha para que los jóvenes de estos sectores vulnerables no tengan impedimentos sociales y económicos para poder acceder a una educación de calidad y poder así, lograr la inclusión de muchos adolescentes en el mercado laboral.

## Bibliografía

- Agencia Telam (2/2/2022). En 2021 se duplicó la facturación del comercio electrónico Head Topics. <https://headtopics.com/ar/en-2021-se-duplic-la-facturaci-n-del-comercio-electr-nico-23837047>
- Rojas, K. (6/9/2023). *Ventas online: ¿por dónde empezar?* - Blog del E-commerce. Blog Del E-commerce. <https://www.tiendanube.com/blog/ventas-online/>
- Rodríguez, H. (15/3/2022). *¿Qué significa Crehana? Descubre a la startup líder de Latam.* <https://www.crehana.com.https://www.crehana.com/blog/comunidad-crehana/que-significa-crehana/>
- A. M., & Intelligence (24/8/2023). *Comercio electrónico en Argentina, datos 2023 a 2026* |. Americas Market Intelligence Market Insights That Unlock Opportunities in Latin America. <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-argentinos-por-internet/>
- P.P.N (3/2/2022). *En 2021 se duplicó la facturación del comercio electrónico.* Primera Plana Noticias. <https://ppnoticias.com/en-2021-se-duplico-la-facturacion-del-comercio-electronico/>

- U. (2/2/2022). *Se duplicó la facturación del comercio electrónico en Argentina*. Universidad. <https://www.universidad.com.ar/se-duplico-la-facturacion-del-comercio-electronico-en-argentina>
- De Toma, S. (22/2/2022). *Esta empresa ayuda al sector que más empleados necesita: cómo logran que contraten a personas con discapacidad*. ECC. <https://www.cronista.com/infotechnology/actualidad/esta-empresa-ayuda-al-sector-que-mas-empleados-necesita-como-logran-que-contraten-a-personas-con-discapacidad/>
- Thomas, C. A. (22/7/2022). *Estadísticas de la situación digital de Argentina en el 2020-2021*. Branch Agencia. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2020-2021/>
- *Sobre Nos - Digital House | Digital House Argentina*. (n.d.). <https://www.digitalhouse.com/ar/sobre-nosotros>
- Logística, R. N. (31/10/2020). *Hernán Sánchez fue nombrado secretario de FAETyL*. La Comunidad Logística. <https://logistica.enfasis.com/ultimas-noticias/hernan-sanchez-fue-nombrado-secretario-de-faetyl/>
- *Caso Arbusta: Cómo Innovar a través de negocios digitales*. (s.f.). valtech.com. <https://www.valtech.com/es-ar/eventos/caso-arbusta-como-innovar-en-un-mercado-tradicional-a-traves-de-negocios-digitales/>
- *Somos Arbusta*. (s.f.). <https://arbusta.net/nosotros/>
- Forge, F. (s.f). *Fundación Forge*. Fundación Forge. <https://fondationforge.org/nosotros>
- Forge, F. (s.f). *Fundación Forge - Docentes 2023*. Fundación Forge - Docentes 2023. <https://fondationforge.org/docentes>
- Forge, F. (s.f). *Fundación Forge*. Fundación Forge. <https://fondationforge.org/aliados-franquicia-forge>
- Forge, F. (s.f). *Fundación Forge*. Fundación Forge. <https://fundacionforge.org/tu-futuro-argentina-meli>
- Fuente, O. (25/5/2022). *Qué es un Community Manager y cuáles son sus funciones*. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/>
- Carbellido, C. (2/6/2022). *Community manager: qué es, cuales son sus funciones y tareas*. Community Manager Valencia | Agencia Marketing Digital. <https://www.uncommunitymanager.es/un-community-manager/>

- B. (12/4/2021) *Community manager: cómo es el perfil y encontrar trabajo*. Blog Centro De e-Learning. <https://blog.centrodeelearning.com/community-manager-perfil/>
- Devincenzi, A. (15/3/2022). *El e-commerce argentino superó por primera vez \$1 billón de facturación en un año*. ECC. <https://www.cronista.com/negocios/cace/>
- M. (27/05/2022). *Análisis de Redes Sociales: cifras y estadísticas clave en 2022*. Marketeros LATAM. <https://www.marketeroslatam.com/analisis-de-redes-sociales-cifras-y-estadisticas-clave-en-2022/>
- E. (2/2/2022). *Se duplicó la facturación del comercio electrónico en 2021*. El Economista. <https://eleconomista.com.ar/economia/se-duplico-facturacion-comercio-electronico-2021-n50236#:~:text=A%20nivel%20global%20el%20comercio,Occidental%2C%20con%20el%2012%2>
- Galeano, S. (27/1/2023). *Cuáles son las redes sociales con más usuarios del mundo (2023) - Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce*. Marketing 4 Ecommerce - Tu Revista De Marketing Online Para E-commerce. <https://marketing4ecommerce.net/cuales-redes-sociales-con-mas-usuarios-mundo-ranking/>
- Kemp, S. (16/8/2022). *Informe digital 2022: las nuevas estadísticas de redes sociales*. Social Media Marketing & Management Dashboard. <https://blog.hootsuite.com/es/informe-digital-estadisticas-de-redes-sociales/>
- Thomas, C. A. (22/7/2022). *Estadísticas de la situación digital de Argentina en el 2020-2021*. Branch Agencia. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2020-2021/>
- Kurt, A. B. (24/9/2021). *Las razones por las que las empresas digitalizadas crecieron más que el resto*. El Economista. <https://eleconomista.com.ar/negocios/las-razones-empresas-digitalizadas-crecieron-mas-resto-n44624#:~:text=Uno%20de%20los%20motivos%20por,que%20permiten%20las%20soluciones%20digitales>.
- Escobar, S. (12/4/2022). *E-commerce: el 44% de los emprendedores digitales contrata entre dos y cinco personas*. Perfil.

<https://www.perfil.com/noticias/economia/e-commerce-el-44-de-los-emprendedores-contrata-entre-2-y-5-personas.phtml>

- Kemp, S. (16/8/2022). *Informe digital 2022: las nuevas estadísticas de redes sociales*. Social Media Marketing & Management Dashboard. <https://blog.hootsuite.com/es/informe-digital-estadisticas-de-redes-sociales/>
- Galeano, S. (8/11/2023). *Cuáles son las redes sociales con más usuarios del mundo (2023) - Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce*. Marketing 4 Ecommerce - Tu Revista De Marketing Online Para E-commerce. <https://marketing4ecommerce.net/cuales-redes-sociales-con-mas-usuarios-mundo-ranking/>
- India, C. (s.f). *¿Cuál es un buen ratio de engagement en redes sociales?* <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/cual-es-un-buen-ratio-de-engagement-en-redes-sociales>
- D´Ambra, A. (6/9/2022). *Cómo viven los jóvenes que al cumplir los 18 años deben abandonar los hogares de tránsito*. Infobae. <https://www.infobae.com/tendencias/2020/09/06/como-viven-los-jovenes-que-al-cumplir-los-18-anos-deben-abandonar-los-hogares-de-transito/>
- *Más de 5 millones de personas viven en barrios populares - Chequeado*. (7/7/2022). Chequeado. <https://chequeado.com/el-explicador/mas-de-5-millones-de-personas-viven-en-barrios-populares/>
- *Registro Único de Aspirantes a Guarda con Fines Adoptivos (RUAGA) | Buenos Aires Ciudad - Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. (s.f). <https://buenosaires.gob.ar/tramites/registro-unico-de-aspirantes-guarda-con-fines-adoptivos-ruaga>
- Viaut, M. (29/2/2023). *El 90% de los chicos en adopción en el país tienen más de ocho años y no consiguen familia*. [www.airesantafe.com.ar](http://www.airesantafe.com.ar). <https://www.airesantafe.com.ar/sociedad/el-90-los-chicos-adopcion-el-pais-tienen-mas-ocho-anos-y-no-consiguen-familia-n419060>
- *Adopción*. (9/11/2023). [Argentina.gob.ar](http://Argentina.gob.ar). <https://www.argentina.gob.ar/justicia/adopcion>
- M. (13/6/2023). *Niveles de producto: comprender el beneficio principal, genérico, esperado, aumentado y potencial de los productos*. iEduNota. <https://www.iedunote.com/es/niveles-de-producto>

- *Registro de Dominio*. (s.f.). NIC Argentina. <https://nic.ar/es/ayuda/instructivos/registro-de-dominio>
- *NIC Argentina*. (s.f.). NIC Argentina. <https://nic.ar/index.php/es>
- *Instituto Nacional de la Propiedad Industrial*. (30/3/2021). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/inpi>
- *Ley 19.550*. (s.f.). <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
- *Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)*. (16/11/2021). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas>
- *¿Qué debe contener un Resumen Ejecutivo? | Soluciona Empresarial*. (s.f.). <http://www.solucionaempresarial.com/interes-general/que-debe-contener-un-resumen-ejecutivo/>
- *Que es una estrategia de salida para una empresa - FasterCapital*. (s.f.). FasterCapital. [https://fastercapital.com/es/contenido/Que-es-una-estrategia-de-salida-para-una-empresa.html#:~:text=Las%20estrategias%20de%20salida%20m%C3%A1s,de%20la%20direcci%C3%B3n%20\(MBO\).](https://fastercapital.com/es/contenido/Que-es-una-estrategia-de-salida-para-una-empresa.html#:~:text=Las%20estrategias%20de%20salida%20m%C3%A1s,de%20la%20direcci%C3%B3n%20(MBO).)

## Anexos

### Anexo 1: Canvas

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con el cliente</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
LinkedIn Personas que quieran capacitarse y obtener un título profesional que les permita manejar las	Brindar cursos con costo \$0 Conseguir puestos de trabajo para nuestros graduados Acuerdos con marcas/Spons	Plataforma que brinda cursos sobre el manejo de redes sociales con un costo \$0 Plataforma en donde las	Las empresas dan feedback del servicio obtenido. Seguimiento personal a cada estudiante durante el curso y a cada grupo de trabajo en	Grandes empresas, PyMes, Microemprendimientos que necesiten un manejo completo de las redes sociales.



<p>redes sociales.</p> <p>Influencers que puedan difundirse a cambio de un servicio gratuito.</p> <p>Asistentes sociales de los hogares de tránsito.</p> <p>Referentes de barrios carenciados</p>	<p>ors</p> <p>Generar relaciones profesionales</p> <p>Networking</p>	<p>empresas puedan buscar un equipo que maneje el 100% de sus redes sociales, desde el diseño, publicidad, targeting, etc.</p> <p>Plataforma que permite a las personas profesionalizarse y conseguir una salida laboral sin invertir recursos.</p>	<p>sus primeras experiencias laborales a través del coach.</p> <p>Selección personalizada de empresas acorde a las necesidades del estudiante.</p> <p>Post participación por parte de los ex alumnos en los cursos siguientes.</p>	
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Perfiles profesionales tanto de diseñadores como de Community Manager</p> <p>Uso de las redes sociales para expandir el negocio y atracción de clientes.</p> <p>Plataforma tecnológica estable,</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Instagram, Facebook y website de la plataforma</p> <p>A través del boca en boca</p> <p>A través de recomendaciones</p> <p>A través de linkedin</p> <p>Google SEO</p>	

	<p>segura, y fácil de usar.</p> <p>Educación de calidad</p> <p>Buena relación con las empresas que quieran nuestros servicios</p>			
<b>Estructura de Costes</b>		<b>Fuente de Ingresos</b>		
<p>Costos en el armado de la plataforma (programadores), sueldo de profesores y administrativos mantenimiento de plataforma.</p> <p>Publicidad en redes sociales</p>		<p>Ingresos a través de los cursos que las empresas pagan</p> <p>Ingresos a través de las donaciones de empresas que buscan apoyar nuestro proyecto.</p>		