



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Educatom

El futuro de la educación es comunidad

Autor: Joaquín Bembhy

N° de legajo: 29313

Mentor: Fernando Zerboni

San Isidro, 28 de junio de 2021



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Educatom
El futuro de la educación es comunidad



Autor: Joaquín Bembhy
N° de legajo: 29313
Mentor: Fernando Zerboni

San Isidro, 28 de junio de 2021

Índice

Resumen ejecutivo	4
1 Introducción.....	5
1.1 Evaluación de la oportunidad	5
1.2 Negocio propuesto.....	6
2 Análisis del sector e investigación de mercado.....	9
2.1 Crecimiento de la industria.....	9
2.2 Las 4 olas de la educación online	11
2.3 Verticales de la industria	14
2.4 Análisis del sector	15
3 Modelo de negocio – Canvas	19
3.1 Segmentos de clientes	19
3.2 Propuesta de valor	20
3.3 Socios estratégicos.....	21
3.4 Actividades clave	22
3.5 Recursos clave	23
3.6 Relación con los clientes	24
3.7 Canales de distribución	25
3.8 Flujos de ingreso	26
3.9 Estructura de costos.....	26
4 Plan de marketing.....	27
4.1 Matriz de Ansoff	27
4.2 Embudo de conversión (AIDA)	28
4.3 Marketing mix	31

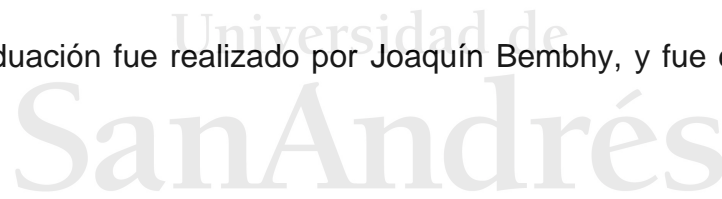
5	<i>Operaciones del negocio</i>	35
5.1	Activación y retención.....	35
5.2	Softwares como aliados	36
5.3	Reuniones internas	39
6	<i>Costos, Finanzas e Inversión</i>	41
6.1	Costos	41
6.2	Finanzas	46
6.3	Inversión	48
7	<i>Equipo</i>	50
7.1	Contratación.....	50
7.2	Onboarding	50
7.3	Composición del equipo.....	51
8	<i>Aspectos legales</i>	55
8.1	Sociedad.....	55
8.2	Consideraciones.....	55
9	<i>Plan de implementación y riesgos</i>	60
9.1	Implementación.....	60
9.2	Riesgos	61
10	<i>Conclusiones</i>	64
11	<i>Anexos</i>	67
12	<i>Bibliografía</i>	86

Resumen ejecutivo

El objetivo del trabajo de graduación, modalidad plan de negocio, fue analizar la viabilidad de un hipotético modelo de negocio de educación online. El negocio en si, es una plataforma SaaS, que brinda la infraestructura tecnológica para que educadores de todo el mundo puedan crear su propio negocio de educación, gestionarlo y hacer la entrega de los cursos, todo dentro de una misma plataforma. La particularidad que tiene el negocio es que pone foco en una nueva modalidad de educación online, los cohorts. Es por eso por lo que se denomina el título del trabajo como *El futuro de la educación es comunidad*.

Dentro de todos los aspectos que se analizaron, los mas importantes son el canvas (business model canvas), el análisis de la industria, las operaciones del negocio, la conformación del equipo y su estrategia de marketing. También se realizaron análisis con respecto a los costos, los aspectos legales, la implementación y los potenciales riesgos del negocio.

El trabajo de graduación fue realizado por Joaquín Bembhy, y fue entregado el 23 de junio de 2021.



1 Introducción

1.1 Evaluación de la oportunidad

Para la oportunidad de negocios identificada que se va a presentar a continuación, se identifica una problemática muy puntual: los negocios de educación son excepcionalmente desafiantes, es por eso por lo que, sin la infraestructura adecuada, los educadores están disminuyendo significativamente el impacto sobre sus alumnos.

Así mismo, la oportunidad de negocio se basa en la visión de que el futuro de la educación es desagregado, con miles de educadores no tradicionales ayudando a cerrar la brecha de habilidades que vemos hoy en todo el mundo. Esta visión eleva la pregunta de ¿cómo van a hacer los sistemas actuales de educación para adaptarse a las nuevas tendencias globales?

En base a lo mencionado y lo que se analizará posteriormente, se creará una plataforma SaaS que permite a profesores, instructores y academias a construir su propia escuela/academia digital. La modalidad de enseñanza estaría enfocada en clases en grupo online en vivo, o sea, de modalidad sincrónica. Esto, según los análisis respectivos que se hicieron sobre la industria, es uno de los factores diferenciales del negocio, ya que esta modalidad de educación online esta moldeando la educación online tradicional (ver sección 2.2). En este caso, se buscará que el software se encargue de la infraestructura digital, para que el profesor se pueda enfocar en lo que más importa, enseñar.

La plataforma brindará la posibilidad de hacer más eficiente la gestión de academias y escuelas online. ¿Cómo se lograría? Integrando en una misma herramienta la gestión de sitio web, catálogo de productos, la gestión de pagos, la administración de estudiantes, los flujos de trabajo, los embudos de marketing y ventas, y con la posibilidad de brindar integraciones con otras aplicaciones para crear la mejor experiencia para la persona que lleve adelante el negocio educativo online.

La industria de la educación, especialmente la educación online se encuentra en constante crecimiento. El negocio propuesto, quedará comprendido dentro de la industria denominada EdTech. El nombre EdTech proviene de la fusión de las palabras educación y tecnología en ingles. Esta industria, implica la combinación de herramientas de infraestructura tecnológica y practicas educacionales, con el objetivo de facilitar y mejorar el aprendizaje. De todos los avances y nuevos desarrollos que están surgiendo en la industria, tanto los educadores como los estudiantes se están beneficiando de la misma. Los educadores están usando estas nuevas tecnológicas para desarrollar nuevas practicas eficientes de enseñanzas y así reducir los tiempos de educación, mientras que los estudiantes están descubriendo nuevos caminos, medios y metodologías de aprendizaje, promoviendo la colaboración y la inclusión de todos los alumnos.

En resumen, la expansión de la industria EdTech, así como las nuevas tendencias de educación a nivel global, están transformando los modelos de aprendizaje. Es por eso por lo que se cree que, con la infraestructura tecnológica adecuada, se puede lograr potenciar a los educadores de todo el mundo para que puedan hacer una gestión ágil y sencilla de sus clases.

1.2 Negocio propuesto

El negocio se centraría en el desarrollo de una plataforma de modelo SaaS (software as a service), la cual brindaría la posibilidad a distintos educadores de distintas industrias de todo el mundo lograr expandir y compartir su conocimiento con otras personas.

En pocas palabras, una plataforma SaaS es un método de entrega de software que permite a las personas acceder a la información desde cualquier dispositivo con una conexión a internet y un navegador. En estos tipos de modelos de negocios, los proveedores del software (en este caso Educatom), hospedan toda la información, datos y el código que hace a la aplicación, en la nube, para que, de esta manera, cualquier persona pueda acceder a la misma. Los modelos de negocios SaaS, tienen la

particularidad de que suelen constar de una suscripción mensual para tener acceso a la plataforma. Así mismo, el principal beneficio de las SaaS es que permite desplegar un software sin la necesidad de una inversión extensa en hardware.

La plataforma proveerá la infraestructura tecnológica para que educadores de todo el mundo puedan compartir su conocimiento a un grupo de personas en clases online en vivo. Esta modalidad sincrónica y de grupos es el factor diferencial de la propuesta. Como lo explica ForteLabs, en su artículo “El futuro de la educación es la comunidad: el auge de los cursos basados en grupos”, el futuro de la educación online yace en la educación de a grupos. Según ellos, la educación online ya ha pasado por 3 etapas, y la cuarta, que ha venido para quedarse, es esta, la educación basada en grupos (ver sección 2.2).

Hoy en día ya se puede ver un gran cambio en la educación, ya sea desde la perspectiva de la transición hacia lo digital, o mismo desde lo que demandan los mercados laborales: una educación basada en habilidades y conocimientos muy específicos de ciertas tecnologías. Por eso, en la última década se ha visto un enorme crecimiento en el número de academias, cursos y plataformas que brindan la posibilidad de enseñar estas tareas específicas a personas en cualquier lugar del mundo.

Más allá de este gran avance mundial, se puede ver que, aun así, la cantidad de plataformas o empresas que permiten integrar todo lo que conlleva armar un negocio de educación en el entorno digital, son muy reducidas. Es por eso por lo que la plataforma que se desarrollará brindará la posibilidad de tener todas las siguientes funcionalidades en un mismo lugar:

- Gestión de sitio web
- Catálogo de productos
- Gestión de pagos online
- Administración de estudiantes
- Embudos de marketing y ventas
- Integraciones con otras herramientas.

La ventaja competitiva que tendría esta solución con respecto a distintos competidores sería:

1. La posibilidad de integrar todas las soluciones mencionadas anteriormente en un mismo lugar.
2. Abrir las puertas a los educadores a generar y hacer convivir contenido sincrónico y asincrónico en un mismo lugar.
3. Educación basada en grupos (comunidad)

Por otro lado, la plataforma estaría construida sobre 3 pilares fundamentales que se cree que brindarán la mayor ayuda a los educadores de hoy en día:

1. Ayudar a los educadores a incrementar ventas mediante facilidad de cobros online
2. Ayudar a promover y mejorar la exposición de la oferta de clases y cursos.
3. Mejorar la calidad de entrega de las clases y su contenido.

Se puede entender al negocio de Educatom como una empresa que provee la infraestructura tecnológica para que educadores de todo el mundo puedan crear, gestionar y hacer entrega de sus clases online en vivo.

En base a los datos que se proveyeron, se cree que la oportunidad de negocio es existente, dada la creciente demanda de educación digital, la expansión de la industria EdTech en el mundo y el enorme espacio de crecimiento que se encuentra en el sector. Una solución integral de infraestructura digital para educadores, puede ser la herramienta que marque el antes y después de la educación digital en el mundo, y es allí donde se cree que este proyecto puede encontrar el punto donde se logre hacer escalar el negocio al siguiente nivel.

2 Análisis del sector e investigación de mercado

2.1 Crecimiento de la industria

Muchos estudios realizados en los últimos años muestran que la industria EdTech esta viviendo un crecimiento exponencial. Este crecimiento masivo de la industria EdTech ha sido mayormente por la rápida adopción de la educación online en los últimos años. Así mismo, la situación actual de pandemia global ha acelerado mucho este proceso de migración dado que muchas personas e instituciones se han visto obligadas a migrar su educación al entorno digital. Además, los avances tecnológicos del último siglo han acompañado este proceso de adopción, permitiendo que cada vez más personas opten por tomar un curso, clase o cualquier tipo de educación online.

Según estadísticas de HolonIQ, la plataforma global de inteligencia para la educación más grande del mundo, y varias estimaciones de Goldman Sachs, GSV, IBIS Capital y City, el mercado global de la educación y entrenamiento hoy es de 6 trillones, pero la misma crecerá hasta los 10 trillones para el año 2030 (**anexo 1**) a una tasa de 4.5% CAGR (compound anual growth rate), alcanzando el 6% del PBI mundial. De todas formas, de este mercado tan grande como lo es el de la educación, el 96,4% del gasto corresponde a educación no digital, o sea, solamente un 3,6% del gasto en educación global corresponde a educación digital (**anexo 2**). Esto demuestra el potencial de crecimiento que tiene la industria EdTech dado que hay un gran margen de diferencia entre el gasto en educación no digital a comparación del gasto en educación digital. Esta fuente considera gasto en educación no digital todo lo que queda comprendido desde trabajo, equipamiento físico, contenidos analógicos, obra inmobiliaria y edificación, utilidades y más, mientras que considera gasto en educación digital el gasto en hardware, software y servicios tecnológicos.

La tasa de 3,6% de gasto en educación digital equivale a una cifra total de \$227 mil millones de dólares. La misma fuente revela que se espera que este numero

prácticamente se duplique para 2025, alcanzando a cubrir una taza del 5,2% del total de la industria de la educación, el equivalente a \$404 mil millones (**anexo 3**).

Por otro lado, el impacto de la pandemia para el crecimiento de la industria EdTech ha sido masivo. Debido a la imposibilidad de asistir a clases de forma presencial, tanto las instituciones educativas como las personas se han visto obligadas a migrar a canales y medios alternativos de educación, en su gran mayoría, digitales. Un estudio de la UNESCO nos muestra a cuantos estudiantes de nivel primario, secundario y terciario ha impactado el COVID-19 (**anexo 4**). El numero asciende a un total de 1.38 mil millones de personas para fines de marzo de 2020, o sea, en los primeros meses de la pandemia. Esto también demuestra que la industria esta en una etapa de crecimiento muy grande.

Así mismo, la industria de la educación es una industria con una demanda poco elástica, por lo que no sufre muchas variaciones a través del tiempo. Se considera a la educación como una necesidad básica de las personas para poder desarrollarse tanto personal como profesionalmente. De todas formas, cómo se mencionó, dentro de la educación existen distintas sub-industrias como lo es la EdTech en donde la demanda ha ido cambiando a través del tiempo. La EdTech es la que más ha visto un cambio en su demanda, ya que como se menciona, se encuentra bajo un proceso de crecimiento exponencial.

Por último, Class Central nos muestra un reporte de la cantidad de cursos de modalidad MOOC (Massive Open Online Course) que se han creado en los últimos años (**anexo 5**). El alta creciente en la cantidad de cursos online en estos últimos años se debe a los crecimientos tecnológicos que permitieron esto mismo, pero también se debe a la creciente demanda de educación online. Así mismo, Wittgenstein Centre nos muestra que para 2050, va a haber 2 billones más de graduados de escuelas, colegios, universidades y graduados del colegio secundario (**anexo 6**). La pregunta que levanta esto es, ¿cómo van a hacer los modelos actuales de educación para entregar a tan grande escala, manteniendo la calidad y la velocidad necesaria? Allí es donde entra en juego la educación online y donde se genera la oportunidad de negocio para Educatom.

En resumen, se espera que, para los próximos años, la industria de la educación siga creciendo, pero aún más, se espera que la industria EdTech crezca a un paso aún más acelerado dado el aumento en la demanda, los avances tecnológicos y el impulso generado por la pandemia. Se espera que la educación online ayude y facilite a los modelos de educación actuales a entregar clases a mayor escala, manteniendo la calidad y aumentando la velocidad de entrega de estos.

2.2 Las 4 olas de la educación online

La mayoría de las personas que han analizado la historia de la educación online de los últimos años, coinciden en una misma cuestión: las modalidades de educación online se han ido modificando a través del tiempo. Los métodos, formas y recursos que han surgido para proveer servicios de educación online han sido muy diversos. Varían desde modalidades con contenido sincrónico, asincrónico, con un marketplace, de soporte a instituciones o muchas otras más que se han ido desarrollando. De todas formas, ForteLabs, una empresa dedicada a entrenar a personas a usar la tecnología para mejorar su productividad, resumió todas estas modalidades y formatos en su artículo “El futuro de la educación es la comunidad: el auge de los cursos basados en grupos”, donde también realizó una proyección a futuro de la industria EdTech. En este artículo, su fundador Tiago Forte englobó todos los movimientos en 4 olas (**anexo 7**):

1. The MOOCs: cómo llevar contenido a la modalidad online
2. The Marketplaces: como generar dinero online
3. The Toolkits: como adueñarte de tu audiencia
4. The Cohorts: como producir resultados

La primera ola, los MOOCs (masive online open course), consistió en la necesidad de grandes universidades de llevar su contenido al formato digital. El desafío aquí fue lograr llevar contenido que ya se dictaba de forma offline a la modalidad online y permitir a personas de todo el mundo tener acceso a esa educación, que, de otra forma, no

hubiesen podido acceder nunca. Para esto, las universidades utilizaron distintas plataformas para entregar su contenido online. Harvard y el MIT lo hicieron a través de EdX, Stanford a través de Udacity y muchas otras universidades de elite a través de Coursera. Si bien este movimiento empezó en el 2008, para el 2013 la emoción por estas plataformas se comenzó a desvanecer. El problema principal que llevo a esto fue que la mayoría de las personas que se inscribían en cursos, no los completaban dado que carecían de motivación para hacerlo. Según un estudio realizado por el MIT, el porcentaje de personas que completaron un curso en estas plataformas había disminuido a un total de 3% para el 2018 (**anexo 8**). Ese fue el principal problema que demostró que los MOOCs no eran la respuesta a la educación online.

Luego apareció la segunda ola, The Marketplaces (mercado online en español). Este movimiento estuvo liderado por plataformas como Udemy y Skillshare que se preguntaron “¿Cómo podemos hacer dinero online?”. Lo que hicieron fue crear plataformas donde cualquier persona podía ser un instructor y vender su propio curso dentro de la plataforma. A diferencia del movimiento anterior, ya no debían ser profesores con PhDs los que daban las clases, sino que ahora, todos podían hacerlo. Esto generó que el precio de los cursos se reduzca significativamente, ya que la oferta de cursos incremento considerablemente. Los problemas para este movimiento empezaron a surgir cuando las plataformas comenzaron a ofrecer descuentos muy grandes por los cursos que estaban dentro de la plataforma, sin el consentimiento de los instructores. Cómo los instructores perdieron el control del precio de sus cursos, y se dieron cuenta que estaban perdiendo una cantidad significativa de su dinero, decidieron dejar estos marketplaces y allí fue cuando comenzó a decaer el uso de estas plataformas, lo que dio pie al siguiente movimiento.

The Toolkits. Este movimiento comenzó casi orgánicamente ya que había una gran cantidad de instructores que habían dejado los marketplaces y no tenían donde dar sus cursos. Allí, plataformas como Thinkific, Kajabi y Techeable comenzaron a ofrecer servicios a instructores. En este caso, las plataformas ofrecían la posibilidad de crear una marca propia, ya que daban la posibilidad de tener tu propio sitio web y medios de

cobros propios. Esto empoderó enormemente a los instructores ya que ahora lo único que hacían era “alquilar la plataforma” para poder ofrecer sus servicios. Pero los problemas comenzaron a surgir a partir del año 2017, donde todo el empoderamiento que se les dio a los instructores les empezó a jugar en su contra. Ellos ahora debían tener un conocimiento muy amplio de tecnologías y marketing para poder promocionar sus cursos y venderlos, y esto hizo que sus ventas no sean muy altas. Además, los alumnos todavía carecían de motivación para completar sus cursos, ya que eran de la misma modalidad que los de las MOOCs, asincrónicos. Muy pocos alumnos pudieron dominar la disciplina personal que implica completar un curso online a ritmo propio, y por eso las tasas de abandono se mantuvieron en un número muy alto.

Las primeras tres olas se enfocaron en resolver el problema de los instructores, pero se olvidaron de solucionar los problemas de los alumnos. Allí es donde apareció la cuarta ola, The Cohorts. Esta ola se enfocó en buscar solucionar el problema de que los alumnos no completaban sus cursos y que abandonaban a mitad de camino por falta de motivación. La educación en Cohorts implica que dentro de los cursos que se dicten, haya distintos grupos de estudiantes que se unan juntos y luego avancen a un mismo ritmo. Esto genera que los alumnos tengan un sentido de pertenencia y que se sientan acompañados durante todo el proceso de aprendizaje. Así mismo, la modalidad de Cohorts se asegura de que en un mismo lugar convivan tanto contenidos sincrónicos como asincrónicos, para dar más agilidad a la educación y proveer con más herramientas a los profesores. Así mismo, con esta modalidad de educación, los instructores proporcionan estructura y organización, pero la gran mayoría de la educación ocurre entre compañeros que comparten sus descubrimientos y se incentivan unos a otros a seguir adelante. La educación basada en grupo no es nueva. Es la misma que se ve hace años en todos los colegios y universidades. La colaboración entre equipos y compañeros hace que la educación sea mejor, más sencilla y que el alumno no dependa 100% de sí mismo para completarlo. Este último movimiento está transformando la educación online, ya que por primera vez se están viendo tasas de abandono muy bajas en cursos online, y la mayoría de los alumnos están completando los cursos exitosamente. Es por eso por lo que los expertos afirman que esta modalidad de

educación ha venido para quedarse y es la que va a terminar de revolucionar la forma en la que se dictan clases y cursos de forma online. Educatom va a ser una plataforma donde las clases se dicten bajo esta modalidad.

2.3 Verticales de la industria

Como cualquier industria, la industria EdTech consta de varias verticales dentro de sí misma, o sea, distintos tipos de plataforma que proporcionan distintos tipos de soluciones para la educación. Startupeable, un sitio web en español de recursos educativos para emprender, escalar, y levantar capital para Startups en Latinoamérica, ha hecho un mapa de la industria donde muestra que existen ocho diferentes verticales en la industria EdTech en Latinoamérica (**Anexo 9**). Estas son:

- Aprendizaje en línea no especializado
- Sistemas de gestión de aprendizaje
- Aprendizaje de idiomas
- Educación de la primera infancia
- Administración de escuelas
- Escuelas de próxima generación
- Aprendizaje tecnológico
- Aprendizaje cooperativo

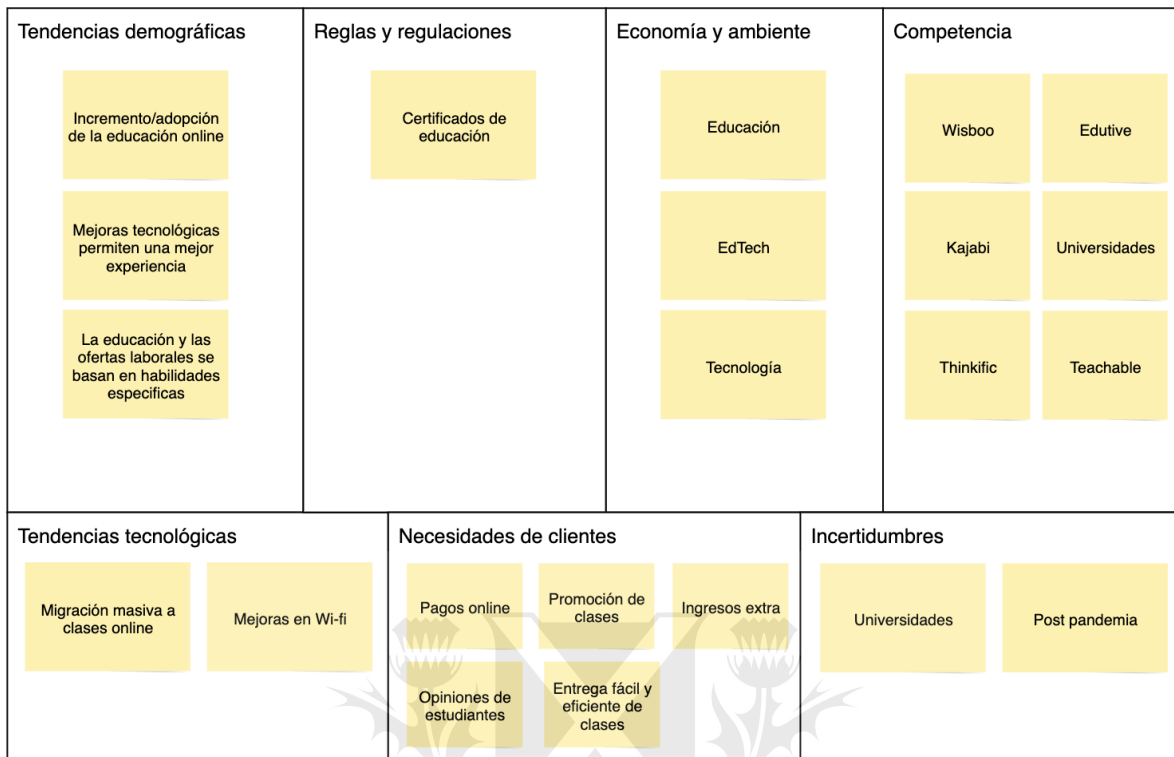
Educatom quedaría comprendido dentro de la categoría de “Sistemas de gestión de aprendizaje”. En este sector, solo se encuentran 2 empresas que todavía no han logrado un impacto en la región, Eduative y Pencil. De todas formas, aunque Startupeable no lo mencione, dentro de esta categoría también se encuentra otra plataforma argentina llamada Wisboo. En este caso, las plataformas de sistemas de gestión de aprendizaje (learning management system o LMS), son aplicaciones de software que proporcionan el marco que maneja todos los aspectos del proceso de aprendizaje. Las plataformas son donde se aloja, se entrega y se realiza el seguimiento del contenido de capacitación. En general un LMS está diseñado para lograr facilitar los problemas más comunes de

las personas encargadas de dar capacitaciones o clases. De esta forma se puede identificar objetivos de aprendizaje individuales o a nivel organización, evaluarlos, hacer un seguimiento del progreso hacia esos objetivos y hacer una recopilación de datos para supervisar el proceso de aprendizaje.

Por otro lado, Startupeable también ha incluido en el mapa de la industria las empresas que han sido ejemplos de caso de éxito en la región (**Anexo 9**). En este mapa la mayoría de las empresas que han tenido éxito en el ultimo tiempo son de carácter de cursos en vivo en grupos (en ingles: cohort based) como Henry, CoderHouse y DigitalHouse. Aun más, uno de los fundadores de Edutive, la plataforma mencionada anteriormente, es también un socio fundador en CoderHouse. Ver a tres de las cuatro empresas de la industria EdTech en Latinoamérica apostando por un modelo de educación similar al que se propone Educatom, afirman lo mencionado anteriormente de que el futuro de la educación online es de modalidad grupal en vivo (cohort).

2.4 Análisis del sector

Para entender mejor el entorno, desde las tendencias, las necesidades de los clientes y más, se realizó un análisis del sector usando el modelo de context map canvas.



Con lo que respecta a las tendencias demográficas, se identificaron tres importantes. En primer lugar, se encuentra la gran adopción de la educación online, la cual quedó demostrada con el análisis hecho en la sección 2.1, Crecimiento de la industria. En segundo lugar, se encuentra los grandes avances tecnológicos del siglo XXI que permiten el crecimiento y desarrollo de esta industria. Dado a factores como el incremento de hogares con acceso a internet (**anexo 10**), incremento en velocidades de conexión, y la reducción de costos para acceder a un móvil o ordenador, entre otras cosas, han hecho que más personas puedan tener acceso a clases online, y por ende que la industria crezca. Así mismo se identificó que cada vez más las demandas del mercado laboral son basadas en habilidades específicas. Así mismo lo declaró la ILO (International Labour Office) en un reporte escrito para el G20 del 2010 organizado en Toronto, donde ya desarrollaban una estrategia para reducir la brecha entre las habilidades de la fuerza laboral y las demandas de la industria.

Con lo que respecta a las regulaciones y reglas, el único problema al que se enfrenta Educator es a poder proveer certificados y/o títulos a sus alumnos una vez terminados

sus programas educativos. Para que esos títulos tengan validez, se deberá validar los mismos con alguna organización que lo respalde. Esta puede ser tanto gobiernos como empresas que den como validos dichos programas educativos. De todas formas, las certificaciones no son un gran problema ya que es un problema que otras plataformas de la industria han tenido en el pasado y lo han podido resolver fácilmente.

En cuanto a los competidores, muchos ya se han mencionado en secciones anteriores. Dentro de la sección de las verticales de la industria se han explicado muchas de estas empresas y porque no son competidores directos de Educatom. Los competidores más importantes son Wisboo, Edutive y Pencil, ya que son los de la misma vertical en la industria latinoamericana. A nivel global, también se encuentran Teacheable, Thinkific y Kajabi como otros competidores. Si bien la industria EdTech se encuentra creciendo en cantidad de competidores, se cree que aun no existe un proveedor de infraestructura tecnológica que englobe todas las funcionalidades necesarias para llevar a cabo un negocio de educación online.

Las tendencias tecnológicas ya se han explicado anteriormente. Los avances en tecnologías de acceso a internet tanto como la migración de cursos a la modalidad virtual (explicado en la sección 2.1) hacen que el entorno cada vez sea más positivo para el progreso y desarrollo de una plataforma como lo es Educatom.

Con lo que respecta a las necesidades de los clientes, luego de realizar un análisis de benchmarks se llegó a la conclusión de que la mayoría de los instructores que buscan tener su propia academia online, buscan poder tener una plataforma con distintas integraciones con procesadores de pago, poder promover sus servicios online (con un sitio web), poder recibir opiniones de sus alumnos y poder armar y entregar sus clases online de forma sencilla. Todas estas necesidades surgen de un mismo motivador: generar dinero extra.










Por último, las incertidumbres que enfrenta el negocio son dos. La primera es cómo pueden reaccionar las universidades o las grandes organizaciones educativas ante una

posible sensación de ataque de las plataformas de educación online. El poder que tienen estas organizaciones es muy grande, y ante un posible escenario donde estas se sientan perjudicadas o amenazadas por plataformas educativas online, pueden llegar a tener una reacción que tenga un gran impacto en la industria en general. En segundo lugar, el escenario post-pandémico es algo del cual nada se puede saber. Es una gran incógnita si una vez superada la pandemia global, las personas van a estar más dispuestas a cursar de forma online o si van a querer retomar sus vidas como lo hacían antes del año 2020. Así mismo, también se pone en duda que acciones puedan llegar a tomar las organizaciones luego de la pandemia. No es del todo certero si estas organizaciones optaran por migrar a un modelo de educación adaptado a la virtualidad, o se preferirán volver a sus modelos de educación clásicos (presenciales).



3 Modelo de negocio – Canvas

Para hacer una descripción general del negocio de Educatom desde todas las perspectivas, se realizó un cuadro business model canvas. El mismo provee un panorama de cómo funcionará el negocio desde distintos ámbitos.

Socios estrategicos  <ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Academias, escuelas, educadores (afiliados) • Influencers de educación • CTO 	Actividades clave  <ul style="list-style-type: none"> • Investigacion y desarrollo de tecnologia • Promocion por medios online • Soporte y apoyo en el proceso de creacion de academias • Mantenimiento de la plataforma y base de datos • Sistema de suscripcion activo Recursos clave  <ul style="list-style-type: none"> • Empleados de tecnologia • Infraestructura tecnologica. Plataforma y app • UX/UI • Equipo de soporte y atencion al cliente • Servicio de almacenamiento en la nube • Plataforma de comunicacion online 	Propuesta de valor  Educadores: <ul style="list-style-type: none"> • Creacion de academia/escuela digital • Gestion de alumnos basada en grupos • Creacion de propio sitio web • Prueba gratuita 14 dias • Marketplace para academias • Gestion de pagos online • Embudos de marketing y ventas • Integraciones Alumnos: <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos canales de aprendizaje • Aprendizaje de forma remota a precio accesible • Plataforma de facil acceso y gestion de clases y contenido 	Relacion con los clientes  <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Soporte y apoyo al cliente • Seccion de FAQ • Centro de ayuda • Webinars • Ebook y blogs Canales  <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad online • SEO • Online y mobile • Boca a boca • Estudiantes que se transforman en educadores 	Segmentos de cliente  Educadores: <ul style="list-style-type: none"> • Instructores, profesores, coaches y educadores de todo tipo dispuestos a compartir su conocimientos a un grupo de personas dentro de su propia academia/escuela digital Alumnos: <ul style="list-style-type: none"> • Personas dispuestas a aprender una habilidad o sobre un tema especifico, con otro grupo de alumnos dentro de una plataforma online
Estructura de costos  <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la plataforma • Almacenamiento en la nube • Empleados • Investigacion y desarrollo de tecnologias • Marketing y promocion 		Flujos de ingresos  <ul style="list-style-type: none"> • Suscripcion a profesores • Comision por alumno activo • Upgrade a planes mas altos • Planes enterprise 		

3.1 Segmentos de clientes

Se identificaron dos segmentos de clientes los cuales convivirán dentro de la misma plataforma, pero interactuarán y verán la plataforma desde puntos distintos: los educadores y los alumnos. El segmento de los educadores estará conformado por instructores, profesores, coaches y cualquier otro tipo de educadores que estén dispuestos a compartir su conocimiento a un grupo de personas dentro de su propia academia online. Así mismo, los educadores se dividen en dos distintos grupos. En

primer lugar, se encuentran los educadores individuales o también denominados edupreneurs. Estos edupreneurs suelen ser educadores, con una cantidad pequeña de alumnos, que buscan compartir su conocimiento a otras personas con el objetivo de generar un ingreso extra. Por el otro lado, dentro del grupo de educadores se encuentran las academias y escuelas. Este grupo suelen ser un conjunto de personas que ya cuentan con una base de alumnos/audiencia grande y buscan expandir su negocio, o mismo, migrarlo a la modalidad virtual para incrementar sus ganancias.

Por el otro lado, el segmento de los alumnos son personas que buscan adquirir conocimientos nuevos, ya sea sobre una habilidad específica, un idioma o cualquier tema específico en el cual estén interesados, a un precio reducido y de forma virtual. Este segmento de personas lo que más valora y busca es la facilidad del aprendizaje, precios accesibles, y que, en un futuro, ese conocimiento que hayan adquirido pueda ser puesto en práctica y sea validado por alguna entidad.

3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor también se divide en el valor que perciben los educadores y los alumnos, por separado. Para el segmento de los educadores, la propuesta de valor de centra en poder crear una academia online rápidamente, hacer la entrega de las clases en vivo de forma eficiente y poder cobrar de forma sencilla. En base a estos tres ejes, se desprenden distintas características que son las que generan el valor en el usuario. En primer lugar, se encuentra la posibilidad de crear el sitio web, ya que este será el medio por donde los educadores promocionarán y venderán sus cursos. Poder crear un sitio web de forma fácil ayuda a los educadores a poder salir al mercado online rápidamente y así evitar todas las barreras de entrada que presenta la educación virtual. También se encuentra la característica de poder gestionar a todos los alumnos desde un mismo panel. Esto facilita la vida de los educadores ya que desde un mismo lugar puede visualizar y tener actualizado el historial de cada alumno, ya sea de sus compras, su avance por destinos cursos o su rendimiento académico. Por otro lado, la plataforma

para los profesores tendrá la posibilidad de poder manejar los embudos de marketing y ventas. Con distintas herramientas de análisis los educadores podrán entender su historial de ventas y así corregir los puntos que sean necesarios en las distintas etapas del proceso de venta. Además, con distintas herramientas de comunicación, como emails masivos, los educadores podrán planear y lanzar campañas de marketing para atacar tanto a alumnos como a leads para así aumentar sus ventas y atraer nuevos clientes. Por último, otra característica que agrega valor a los educadores es la posibilidad de integrarse con otras herramientas online. Hoy en día el abanico de herramientas que existen para ayudar a profesores a realizar distintas tareas necesarias para la enseñanza es muy grande. Es por eso por lo que uno de los puntos que más valoran los clientes es tener la posibilidad de integrarse con todas esas herramientas para poder contar con todos los recursos necesarios para llevar adelante su negocio de educación online. Así mismo, esto será de fundamental importancia en las primeras versiones de la plataforma ya que la misma no contará con muchas funcionalidades, sino que se irán agregando a medida que evolucione el negocio. Entonces, que los usuarios puedan integrarse con otras plataformas para complementar el uso de Educatom será de gran importancia para asegurar el crecimiento de las academias y la adquisición de los primeros clientes.

Por el lado de los alumnos, la propuesta de valor es mas sencilla y puntual, ya que los mismos tendrán una actividad muy especifica dentro de la plataforma: consumir contenido y clases online. Por lo tanto, la propuesta de valor para ellos se centra en hacer una entrega eficiente de las clases, con distintos recursos que permitan complementarlas, y así poder adquirir nuevos conocimientos de la forma más sencilla y ágil posible.

3.3 Socios estratégicos

Se identificaron diversos socios estratégicos los cuales deberán ser considerados para el éxito del negocio. En primer lugar, se encuentran los inversionistas. Ellos serán clave para el éxito del negocio, ya que serán los que harán posible la puesta en marcha del negocio. Con el dinero que ellos aporten a la empresa se logrará que la misma crezca y

evolucione. Así mismo, el primer inversor de la empresa, Carlos Bembhy, será un mentor y guía para el equipo de management. Teniendo amplia experiencia en el mercado laboral y en emprendimientos de impacto, se cree que con su apoyo se podrá hacer una mejor gestión de la empresa, para así potenciar su crecimiento.

Luego, también se tendrá como socio estratégico al CTO de la empresa, el cual pasará a formar parte del equipo de management y será un socio de la empresa, contando con un porcentaje de la empresa a su nombre. La estrategia de sumar al CTO como socio de la empresa, surge en base a lo mencionado por Pablo Villegas (co-fundador en Edutive) en una entrevista realizada (**anexo 23**), en la cual hace hincapié en la importancia de tener una persona capacitada en tecnología dentro de la mesa chica de la empresa. El fin de esto es lograr una reducción en los costos de los empleados, así como contar con una persona que pueda apoyar al CEO de la empresa (Joaquín Bembhy) desde una perspectiva tecnológica. Así mismo, incorporar al CTO como socio, asegurará su compromiso con la empresa y su permanencia dentro de la misma a largo plazo.

Por último, teniendo en cuenta el crecimiento de la base de usuarios de la plataforma, se deberá tener a varios influencers de la educación como socios estratégicos. Esto permitirá dar una mayor visibilidad de Educatom a las personas, así creando un efecto viral de expansión. Para esto, se harán acuerdos con influencers de la educación donde se les permitirá tener acceso gratuito a la plataforma para que ellos puedan dar sus cursos sin costo alguno, pero apostando a que generen un aumento en la exposición de la marca. De todas formas, a estos si se les cobrará una comisión por alumno activo (a ser explicado en la sección costos).

3.4 Actividades clave

Las actividades claves para la empresa serán cuatro. En primer lugar, se deberá realizar una constante investigación y desarrollo de la tecnología. Esto será fundamental para mantener alineadas las necesidades de los clientes con las funcionalidades de la plataforma, para lanzar requerimientos y soluciones rápidamente, y para mantener la

plataforma en niveles altos en cuanto a innovación. Para esto, se usará la plataforma Canny (**anexo 14**) para identificar las necesidades y opiniones de los usuarios y llevarlas al equipo de tecnología. Así mismo, de la mano con esta actividad, se deberá realizar tareas de mantenimiento de la plataforma y sus bases de datos. Luego, otra actividad clave será llevar a cabo actividades para asegurarse la activación y retención de los clientes. Esto variará desde webinars educativos sobre como utilizar la plataforma y sus mejores practicas, a mantener una línea de contacto con el cliente las 24hs. Por último, como se mencionó anteriormente, se deberá realizar un análisis de datos intensos para entender el comportamiento de los usuarios dentro de la plataforma y en base a eso poder sacar conclusiones para la mejora continua de la empresa y el producto.

3.5 Recursos clave

En primer lugar, con mayor importancia, se deberá tener como recurso clave a un proveedor de servicios en la nube (en ingles “cloud”). Este será critico para el funcionamiento de la plataforma ya será el lugar donde se hospede la plataforma, o sea, donde se almacenará toda la información de los educadores, de los alumnos, así como todos los contenidos asincrónicos o grabaciones de clases que deban ser hospedados en la misma. Al fin y al cabo, la totalidad del producto de la empresa dependerá de este proveedor de servicios tecnológicos, por ende, tenerlos cómo aliados nos permitirá aumentar el rendimiento de la plataforma. Otro punto importante para considerar sobre este recurso es tener en cuenta que una de las actividades claves del negocio será hacer un fuerte análisis de datos, para así calcular la activación y retención de los usuarios en la plataforma. Estos datos serán recolectados por la plataforma, y almacenados en el proveedor de servicios tecnológicos, para luego poder ser analizados. Es por eso por lo que poder tener acceso rápido a estos datos es de suma importancia, lo que reafirma que un proveedor de servicios tecnológicos es clave para el éxito del negocio.

Luego de un estudio sobre los mejores proveedores de servicios en la nube, se consideró que el más adecuado para comenzar, dado sus bajos costos y fiabilidad, es AWS

(Amazon Warehouse Services). Además, esta empresa es la líder en la industria de las tecnologías “cloud” con una cuota de mercado mayor al 32% (**anexo 11**).

Por otro lado, con respecto a los recursos claves, se considera que uno de los activos más valiosos de la empresa serán sus trabajadores, específicamente aquellos que cuenten con altos conocimientos en tecnología, ya sea de desarrollo o de UX/UI. Como se mencionó anteriormente, todo el producto de la empresa dependerá de lo que pueda ser desarrollado por el equipo, por ende, será uno de los recursos más importantes para tener en cuenta. También, contar con un equipo de soporte y atención al cliente será otro recurso clave para lograr la activación y retención de las academias.

Por último, se deberá tener como socio estratégico a un servicio de comunicaciones online para poder hacer una entrega eficiente y ágil de las clases online en vivo dentro de la plataforma. Para esto, en base a una investigación online, se llegó a la conclusión de que el mejor servicio con el cual asociarse es Zoom. El mismo cuenta con una API que permite a otros desarrolladores realizar integraciones para conectarse y personalizar sus usos de forma sencilla. Así mismo, es la empresa líder en la industria (**anexo 12 y 13**) y cuenta con precios reducidos cuando se lo contrata de forma masiva. Trabajar en conjunto con ellos para lograr que la entrega de las clases sea lo más eficiente posible será de vital importancia.

3.6 Relación con los clientes

Como se mencionó, se buscará tener un servicio de soporte y apoyo al cliente constante y capacitado. Con esto se buscará que las personas logren activar exitosamente sus academias para poder salir al mercado a vender sus cursos rápidamente. Además, se pretende que el servicio de asistencia al cliente sea tan eficiente y rápido que hará que los usuarios tengan una muy buena imagen de la empresa. Para realizar esto, se llevarán a cabo distintas tareas. En primer lugar, se mantendrá una línea de chat 24 h para que los educadores puedan hacer sus consultas rápidamente por ese medio. Se creará un centro de ayuda con artículos instructivos y con respuestas a preguntas frecuentes donde

los clientes podrán consultar cualquier duda que tengan y hasta resolver las dudas de otros clientes mediante un foro de discusión. También se llevarán a cabo webinars todas las semanas que tendrán el objetivo de capacitar a las academias con las mejores prácticas para vender cursos online. En línea con esto, se creará un blog donde diariamente se publicarán artículos sobre estudios de la industria de la educación y los avances que se están haciendo con la plataforma. Esto generará un vínculo especial y un sentido de pertenencia único del cliente hacia la empresa. Por último, todos los usuarios recibirán en sus casillas de email un manual con un paso a paso para crear y configurar su academia desde cero exitosamente. Transversal a todo esto, se crearán páginas de Instagram y Facebook donde se informará todo a los clientes.

3.7 Canales de distribución

El principal canal de distribución para llegar a los clientes será a través de publicidad online. Se usarán plataformas como Facebook y Google Ads para promocionar los servicios de la plataforma a segmentos específicos de educadores. Así mismo, se buscará optimizar orgánicamente el SEO de la página web para maximizar la cantidad de visitas gratuitas que se reciban. Por otro lado, se buscará llegar a clientes, también de forma orgánica, a través de la creación de páginas de Instagram y Facebook. Se buscará crear contenido viral y que una gran cantidad de personas vean los posts, para así aumentar la exposición de la marca y atraer nuevos educadores a suscribirse. Para esto, se utilizarán distintas técnicas de growth hacking. También se apuesta a que los educadores que estén satisfechos con los servicios de Educatom nos recomienden a sus colegas, y así, nuevos educadores se sumen a la plataforma. Por último, como se mencionó anteriormente, se buscará incorporar como socios a influencers de la educación que nos permitirán promocionar nuestra plataforma a sus audiencias a cambio de que nosotros les brindemos acceso gratuito a nuestra plataforma. De esta forma, estos influencers atraerán alumnos a sus propios cursos, que luego, estos mismos el día de mañana podrán convertirse en educadores y brindar sus cursos a través de Educatom.

3.8 Flujos de ingreso

El modelo de flujo de ingresos estará estructurado de la siguiente forma. En primer lugar, se les cobrará una suscripción mensual a las academias por tener acceso a la plataforma. Habrá distintos planes a los cuales los usuarios podrán acceder, cada uno contando con distinta cantidad de funcionalidades. Cuanto más costoso sea el plan, más funcionalidades incluirá. Para esto, podrán optar por pagar de forma, mensual, semestral o anual. Así mismo, se cobrará a las academias una comisión fija por alumno activo. Por ende, una de las tareas claves será ayudar a que las academias incrementen su cantidad de alumnos activos para así aumentar las ganancias de la empresa. Por último, se buscará incentivar a las academias a que amplíen sus planes por uno superior, ya que esto aumentará los márgenes de la empresa.

3.9 Estructura de costos

En cuanto a la estructura de costos de la empresa, la misma estará dividida de la siguiente manera. Se dedicará parte de el gasto de la empresa a la promoción por publicidad online en redes sociales y buscadores. El gasto en esto será significativo ya que será el único canal de adquisición pago que se usará. Luego, se gastará dinero en contratar un excelente equipo. En especial, se pondrá foco en contratar un equipo de tecnología sumamente capacitado, ya que este equipo será fundamental para el éxito de la empresa. Así mismo, se le asignará un presupuesto semestral a este equipo para que realice tareas de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. Esto ayudará a que la infraestructura tecnológica de la plataforma este saludable, y que su valor y potencial de crecimiento se encuentre en constante expansión. Por último, se gastará el restante del presupuesto en la suscripción mensual a otras plataformas y/o herramientas que asistirán del equipo en distintas tareas y mejorar la experiencia del usuario, entre ellas, Intercom, Clubhouse, Zoom, Canny, Mixpanel, Stripe y AWS.

4 Plan de marketing

El plan de marketing tendrá como objetivo desarrollar una estrategia que permita el posicionamiento de la marca en la industria, la adquisición rápida de clientes y el desarrollo de la fiabilidad de estos. Para el primer punto se llevará a cabo un análisis basado en la matriz de Ansoff (1988) donde se identificará que estrategia se deberá llevar adelante para incorporarse a la industria, mientras que para el segundo y tercer punto se implementará un embudo de ventas con el modelo AIDA. Así mismo, se realizará un modelo de marketing mix para desarrollar las fortalezas del negocio y evitar las debilidades, y fortalecer la competitividad y adaptabilidad de la empresa.

4.1 Matriz de Ansoff

En base a la matriz de Ansoff (**anexo 15**), se llegó a la conclusión de que la estrategia de crecimiento que deberá tener Educatom será de desarrollo de nuevos productos. Esto se debe a que el mercado EdTech ya existe, y hay diversas plataformas existentes que buscan solucionar problemas similares al que busca solucionar Educatom. Pero, por el otro lado, Educatom propondría un nuevo producto en este mercado ya existente. Esto hace que la estrategia sea de desarrollo de nuevos productos en un mercado ya existente.

Esta estrategia de marketing tiene como objetivo proveer al mercado ya existente un producto nuevo. En este caso, se busca brindar al mercado un producto nuevo e innovador que supere a sus competidores y que logre solucionar de manera más efectiva los problemas de los educadores. Así mismo, el producto brindaría la posibilidad de tener todas las funcionalidades y herramientas necesarias para llevar a cabo un negocio de educación online, todo en un mismo lugar, cosa que los productos ya existentes en el mercado no poseen. Es importante remarcar que para llevar adelante esta estrategia es fundamental tener un buen entendimiento del mercado, ya que, de caso contrario, será muy difícil incorporarse a un mercado ya existente con un producto que logre revolucionar la industria. Una de las actividades más importantes para llevar a cabo esta

estrategia es invertir tiempo y dinero en investigación y desarrollo del producto, ya que esto es lo que hará que se consiga un producto innovador que logre competir contra los productos ya existentes. Como se mencionó en secciones anteriores, una de las actividades claves para el éxito del negocio será esta. Así mismo, como también se ha mencionado anteriormente, se buscará tener una retroalimentación constante de los usuarios. Será muy importante tener opiniones y sugerencias sobre el producto para mantener el grado de innovación alto, y así poder desarrollar un producto que este alineado con las necesidades de los clientes, que probablemente, todavía no hayan sido cubiertas por otros competidores en el mercado. Lograr comprender las necesidades reales de los clientes y como estas se pueden interpretar en el desarrollo del producto será esencial para lograr el éxito de la estrategia.

En resumen, se optará por una estrategia de desarrollo de productos nuevos ya que se presentará un producto nuevo a un mercado ya existente. Se pondrá suma importancia en dos puntos: investigación y desarrollo del producto, y la retroalimentación de los clientes. Si se desarrollan bien estas dos tareas, se logrará tener un producto innovador que satisfaga las necesidades de los clientes en un mercado ya existente.

4.2 Embudo de conversión (AIDA)

El modelo AIDA (**anexo 16**), estudiado por Baker (2019) en su libro *Marketing Funnel*, será el modelo que se usará para estructurar el embudo de conversión de los usuarios del negocio. El mismo cuenta con cuatro diferentes etapas por las cuales deberán transitar las personas para finalmente convertir y ser usuarios de la plataforma. Estas cuatro etapas son:

1. Atención: en esta etapa se busca llamar la atención del cliente para dar visibilidad del producto.
2. Interés: generar un alto nivel de interés en el producto
3. Deseo: generar que el cliente este dispuesto a adquirir el producto

4. Acción: que el cliente efectivamente realice la compra.

A continuación, se explicará cómo funcionará el embudo de conversión, detallando que acciones se llevarán a cabo en cada una de las etapas (**ver anexo 24 para una ilustración del embudo de conversión**). En la primera etapa, la **atención**, se buscará realizar publicidades a través de canales pagos online. Estos serán Facebook y Google Ads. En las primeras instancias, el negocio únicamente utilizará Facebook Ads, pero se espera también incorporar anuncios de Google ni bien se considere pertinente. Las campañas publicitarias de los anuncios estarán destinadas, en un principio, a generar la visibilidad de la marca. De esta forma, las campañas publicitarias tendrán un carácter provocativo y de impacto para lograr llamar la atención de los clientes rápidamente. También, se buscará crear campañas lo más personalizadas posibles a los distintos segmentos de mercado, para así atacar a segmentos específicos con contenido que les llame la atención a ellos específicamente. Entre estos segmentos, se encuentran profesores y/o academias de inglés, profesores particulares de primario y secundario, profesores de programación (o tecnología en general) y coaches de negocios, entre otros.

En segundo lugar, en la etapa de **interés**, se adaptará el contenido de los anuncios anteriores, y se apuntarán nuevas campañas de marketing a aquellas personas que ya tengan visibilidad de la empresa o al menos de sus competidores. De esta forma, se asegura de que la persona atacada con las campañas ya tenga conocimientos sobre la marca o al menos sobre plataformas que solucionen problemas similares. En línea con esto, los segmentos que se atacarán serán en su mayoría profesores, instructores o educadores de todo tipo que estén buscando llevar sus negocios a la modalidad virtual. Para esto, se confiará que las plataformas de anuncios de Facebook y Google optimicen las campañas constantemente en base a la retroalimentación que generan las campañas pasadas, para que de tal forma pueda aprender de ellas. El contenido de estas campañas tendrá un carácter sencillo y al grano, donde se explicarán los beneficios y funcionalidades que brinda Educatom, para así lograr generar el interés del usuario. De tal forma, las campañas de Facebook serán de dos tipos distintos. El primero será de

captación de leads, donde el objetivo de esta es lograr que la audiencia interesada deje sus datos de contacto (correo y teléfono) para que el equipo pueda ponerse en contacto con ellos y coordinar un horario donde se pueda hacer una demostración de la plataforma (de forma virtual). La segunda, será de re direccionamiento de tráfico al sitio web, el cual estará optimizado para que las personas puedan directamente realizar la compra desde allí, o, en caso de necesitarlo, pactar una reunión de demostración de la plataforma. Esto da pie a la siguiente etapa.

En la tercera etapa, el desafío será generar el **deseo** de las personas para dejarlos al borde de la cuarta y última etapa. Se espera que las personas que se encuentren en esta etapa ya hayan transitado por la primera y segunda etapa, o sea, tendrán noción sobre la empresa, sus beneficios, que ofrece, y tendrán el grado de interés necesario para por lo menos querer saber más sobre la empresa. En esta etapa habrá dos canales distintos por los cuales se generará el deseo de las personas. En primer lugar, se realizarán reuniones personalizadas con los leads que lleguen a través de las campañas de Facebook. En estas reuniones, uno de los miembros del equipo, hará una demostración de la plataforma y remarcará los beneficios que tiene suscribirse a Educatom. Por el otro lado, se optimizará la página web para que explique todos los beneficios de la plataforma y su funcionamiento. Así mismo, desde la página web los usuarios también podrán optar por agendar una reunión con un asesor para que les haga una explicación de la plataforma. Al fin y al cabo, el canal menos costoso para esta etapa será el del sitio web ya que los anuncios de Facebook son mucho más baratos para generación de tráfico en el sitio web que para leads (explicado en sección de costos). El sitio web tiene la ventaja que puede generar el interés en los clientes, sea por la información que provee, o permitiéndole al usuario agendar una reunión con un asesor comercial. Así mismo, otra ventaja del sitio web es que los usuarios pueden seguir avanzando en el embudo de conversión de forma automática, sin la necesidad de la intervención de una persona. De todas formas, las reuniones comerciales serán de suma importancia ya que muchas personas no suelen entender el funcionamiento de la plataforma, o quieren reafirmar los beneficios que tiene la misma. Tener contacto con una persona genera confianza en las personas, lo que puede ayudar a mover aún más personas a la última etapa del embudo.

Por último, se buscará en la etapa de **acción** llevar a los usuarios a que finalmente realicen la compra del servicio. Para esto, en las reuniones comerciales se les ofrecerá un descuento del 20% para el primer mes en el caso de que realicen el pago de la suscripción en las próximas 24 hs una vez finalizado el encuentro. Los asesores comerciales también harán un seguimiento a las personas que hayan tenido reuniones en el pasado, para continuar informándolos de los beneficios de la plataforma y así empujarlos a finalmente suscribirse. Pasadas las 2 semanas de la reunión comercial, como recurso final de adquisición, se les brindará un código de descuento del 50% para su primer mes. Por otro lado, para las personas que decidan abonar directamente por el sitio web, se les ofrecerá un descuento del 10% en caso de realizar la suscripción de forma semestral, y del 20% en caso de realizar el pago de forma anual. En ambos canales, se les asegurará un plazo de 14 días a los usuarios para solicitar el reintegro de su dinero en caso de que no estén conformes con su compra. Con esta estrategia, se espera aumentar la cantidad de conversiones, tanto del sitio web cómo de las reuniones comerciales.

4.3 Marketing mix

El modelo de las cuatro P del marketing se origina en el año 1960 cuando McCarthy (1960) lo introdujo en su libro *Marketing Básico*. Este concepto resume los cuatro pilares fundamentales de cualquier estrategia de marketing y tiene como objetivo final aumentar las ventas de la empresa. Aplica a empresas grandes como a empresas pequeñas, pero se considera que para empresas chicas es de vital importancia poner foco en este modelo ya que el impacto que puede tener sobre el negocio es mucho mayor. Las 4 Ps del mix de marketing son:

1. Producto: lo que se vende
2. Precio: cuanto se cobra por el producto y que impacto tiene eso sobre la visión que se tiene sobre la marca

3. Punto de venta: donde se promociona el servicio y donde se encuentra información sobre el mismo
4. Promoción: cómo se enteran los clientes sobre la marca y que estrategias se usan para esto.

Para la primer P, **producto**, como ya se ha mencionado anteriormente, se cree que el valor agregado que tiene la plataforma de Educatom es la posibilidad de hacer convivir contenido asincrónico y sincrónico en un mismo lugar, la posibilidad de tener integradas todas las funcionalidades necesarias para poner en marcha un negocio de educación online, y, por último, poder dar clases en vivo basadas en grupos (cohorts). La necesidad específica que satisface el producto es poder crear, entregar y cobrar sus clases online. Las funcionalidades que tiene el producto para satisfacer estas necesidades son: crear un sitio web propio, entregar de forma eficiente las clases online dentro de la plataforma, gestionar los pagos, administrar a los estudiantes en un mismo panel, herramientas para la generación de embudos de marketing y ventas y, por último, la posibilidad de integrarse con otras plataformas para potenciar el negocio. Los usuarios podrán usar el servicio que contraten directamente desde un navegador web. Deberán ingresar a su cuenta personal y directamente desde allí podrán gestionar toda su academia. Esto es algo importante de remarcar ya que hacer que los usuarios no deban descargar ninguna aplicación ayudará a que el acceso a la plataforma sea más sencillo. Una de las características que diferenciará a la plataforma de sus competidores es la gran experiencia de usuario e interfaz que tendrá la misma. Como se menciono en secciones anteriores, una actividad clave del negocio será la investigación y desarrollo de la tecnología, la cual abarca la tarea de explorar cuales son las interfaces que generen una mejor experiencia del usuario. Con una buena UX y UI, los usuarios podrán navegar fácilmente por su panel y completar las distintas tareas que sean necesarias para configurar su academia. Esto mejorara los niveles de activación y retención.

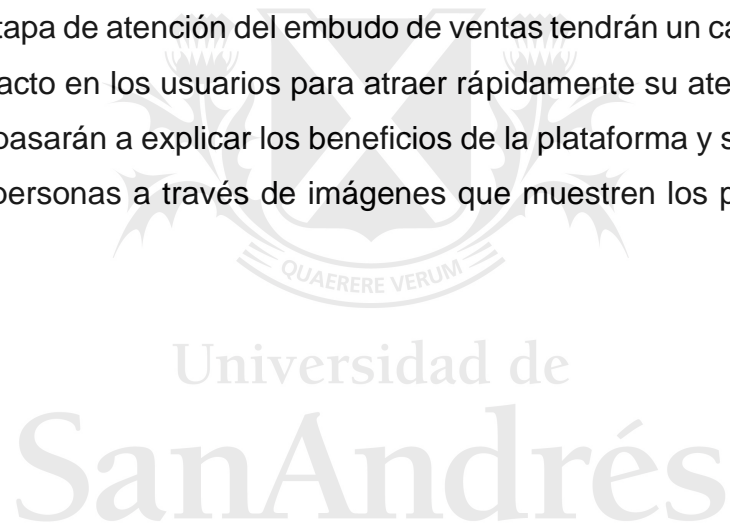
En cuanto a la P de **precio**, en base al mapa perceptual (**anexo 17**) de relación precio-producto estudiado por Dvoskin (2007), se adoptará una estrategia donde en primera instancia se propondrá una calidad de producto baja a un precio bajo (cuadrante 1), y

luego, cuando el negocio se encuentre más avanzado, se buscará migrar al cuadrante 4, ofreciendo un producto de alta calidad a un precio bajo. Si bien el precio seguirá siendo bajo luego de la transición entre el cuadrante 1 y 4, habrá un aumento ligero del precio. En línea con esto, y usando el análisis de la matriz de sensibilidad al precio (**anexo 18**), se considera que los clientes que adquieran el producto serán compradores de precio, o sea, aquellos que son muy sensibles al precio y no logran captar fácilmente el valor de un producto, y por eso, suelen optar por la opción más barata. Es por eso por lo que la fijación de precios deberá ser elegida con mucha cautela, ya que una variación mínima en el precio podría significar disminuir la cantidad de clientes. Pero así mismo, con un precio competitivo se podrá lograr aumentar ampliamente la base de usuarios. Por otro lado, con respecto a los cobros, como ya se mencionó, se usará un modelo de suscripción donde se podrá optar por pagar de forma mensual, semestral o anual. El pago semestral se hará pago completo mientras que el pago semestral y el anual tendrán un descuento del 10% y 20% respectivamente. Así mismo, en las reuniones comerciales que se tengan con los leads generados tanto por el sitio web como los anuncios de Facebook, se les brindará un descuento del 20% para el pago del primer mes si se suscriben en las próximas 24 hs. Por último, con el fin de cerrar una mayor cantidad de clientes, a partir de la segunda semana desde que se tuvo la reunión, se les permitirá a los asesores comerciales enviar un código de descuento del 50% en el primer mes.

Con respecto a la P de **punto de venta**, los clientes podrán acceder a la suscripción del producto desde el sitio web, ya sea desde un navegador web de ordenador, tablet o mobile, ya que la página estará adaptada de forma responsiva para todos los dispositivos. Podrán encontrar toda la información correspondiente al producto dentro del sitio web. También, como ya se explicó, tendrán la posibilidad de tener una reunión comercial con un asesor donde les podrá hacer una demostración del producto y explicar los beneficios de este. Los puntos de recolección de leads serán en el sitio web y en los anuncios de las redes sociales. Así mismo, otros puntos secundarios de recolección de leads serán en las entradas de blogs que se generen y en los webinars educativos que se dicten. Para alinearse con los canales de distribución adecuados se usarán las

plataformas de Google y Facebook Ads que usan algoritmos para segmentar a los usuarios a los que se les mostrará el contenido publicitario.

Por último, en cuanto a la P de **promoción**, se promocionará la plataforma por canales 100% online. Este canal es el más adecuado ya que al ser una plataforma web, se espera que los clientes estén buscando soluciones dentro de un navegador o por canales online. Teniendo en cuenta que se busca dirigir las promociones a distintos países de Latinoamérica, los contenidos de los anuncios online deberán ser adaptados para las distintas culturas de la región. Así mismo, se deberá tener en consideración para las reuniones comerciales los horarios de los distintos países, ya que tendrán que acomodarse a las necesidades de las personas. Cómo también ya se mencionó, las campañas en la etapa de atención del embudo de ventas tendrán un carácter provocativo y que genere impacto en los usuarios para atraer rápidamente su atención. Luego en la etapa de interés, pasarán a explicar los beneficios de la plataforma y se buscará generar el interés de las personas a través de imágenes que muestren los precios bajos de la plataforma.



5 Operaciones del negocio

Una organización la cual tiene como producto central una plataforma SaaS, suele llamar a todas sus operaciones SaaS Operations, o mejor conocido como SaaS Ops. SaaS Ops refiere a todo el proceso relacionado a como el software (SaaS) es descubierto, adquirido, manejado y cancelado en el negocio. Los profesionales que trabajan en esta área de la empresa suelen ser responsables por el recorrido de punta a punta que tienen los usuarios dentro de la plataforma. Al fin y al cabo, SaaS Ops abarca todo el trabajo sobre procesos y sistemas que son necesarios para que los usuarios logren sus objetivos dentro de la plataforma. Es por eso por lo que las empresas que tienen un buen manejo de sus operaciones suelen tener procesos más eficientes, usuarios más contentos, costos más bajos y gastan menos tiempo en la administración del software. En esta sección se analizarán cuales deberán las tareas que se lleven a cabo para lograr esto.

5.1 Activación y retención

Reforge, una plataforma dedicada a dar cursos sobre como llevar un negocio al siguiente nivel, explica en su curso *Retention + Engagement Deep Dive* los sistemas y marcos que forman una base de crecimiento exitoso (**véase programa del curso en anexo 20**). El mismo fue creado por expertos en la industria con una amplia trayectoria en empresas tecnológicas como Uber, HubSpot y Facebook. En este curso, su objetivo es enseñar los mejores métodos para lograr escalar empresas tecnológicas, y el mismo gira en torno a dos ejes que consideran como el punto de inflexión entre las plataformas exitosas y las que no: la activación y la retención. La primera refiere a lograr que los usuarios completen todas las tareas necesarias para experimentar la propuesta de valor al menos una vez. La segunda, retención, apunta a convertir eso en un hábito. Es por eso por lo que se dedicará una gran parte del tiempo adaptando la plataforma a los métodos y marcos que se explican en este curso, para así poder medir y analizar los números de retención y activación de los clientes. Para esto, se usará la plataforma Mixpanel, la cual se explicará a continuación.

5.2 Softwares como aliados

Existen diversos softwares que ayudan a otras plataformas a llevar a cabo tareas de forma más eficiente, evitando la necesidad de tener que desarrollar soluciones personalizadas para resolver problemas específicos. Además, otros beneficios de estas plataformas es que eliminan la necesidad de instalar y correr aplicaciones dentro de un ordenador o un data center, por ende, reduciendo los costos de hardware. Estas plataformas también suelen tener un modelo SaaS, en las cuales cobran suscripciones mensuales, lo que permite integrar dicha plataforma con la propia, en este caso, Educatom. Para el negocio de Educatom se adquirirán distintos softwares que ayuden y hagan más eficientes las operaciones.

5.2.1 Mixpanel

Cómo ya se mencionó, Mixpanel será la plataforma que se usará para analizar la activación y retención de los clientes. Así mismo, se usará la plataforma para hacer el análisis de todas las métricas que se necesiten en el negocio. Una de las actividades claves para el éxito de la empresa, como la de cualquier empresa de modelo SaaS, será el análisis de los datos para sacar conclusiones y generar mejoras en el producto y en la experiencia de los usuarios. Mixpanel se autodefine como “La mejor solución de análisis de producto para ayudarte a incrementar la conversión, retención, e interacción de tus usuarios”. Las funcionalidades más importantes de la plataforma que ayudarán al equipo a mejorar serán:

- Informes y reportes compartidos
- Segmentación de clientes
- Análisis de activación y retención
- Gestión de datos

5.2.2 Intercom

Intercom será la plataforma que se utilizará para comunicarse con los clientes. Ya sea desde emails, banners, posteos, anuncios o mensajes personalizados. La característica que hace a Intercom único entre sus competidores es que brinda la posibilidad de crear robots de respuesta automática, tours del producto, un centro de ayuda y una base de datos de los clientes, todo en un mismo lugar. Cómo ya se menciona, una de las actividades claves será tener una excelente atención al cliente, y Intercom será un aliado fundamental para conseguir esto. Entre todas las comunicaciones que se desarrollarán con Intercom, las principales serán:

- Tours del producto: cuando los usuarios ingresen por primera vez a la plataforma, se les mostrará un tour guiado para que comprendan rápidamente el uso de la plataforma y sus funcionalidades
- Centro de ayuda: se creará un centro de ayuda donde habrá artículos explicativos sobre la configuración de la academia. Además, habrá una sección dedicada a preguntas frecuentes.
- Chat 24 hs: en todas las pantallas de Educatom habrá un botón en el borde inferior derecho de la pantalla donde se podrá iniciar una conversación con un miembro del equipo para solicitar ayuda.
- Banners: se anunciarán los lanzamientos de funcionalidades y eventos
- Encuestas: encuestas personalizadas para medir el NPS y el PMF.

Con respecto al último punto, el NPS (net promoter score) (**anexo 19**) y el PMF (product market fit) serán dos indicadores claves para medir la satisfacción de los clientes y que tan alineado se encuentra el producto con las necesidades de los clientes. Estos dos darán una noción al equipo de cuán contentos están los usuarios y cuán útil les resulta la plataforma.

5.2.3 Clubhouse

Clubhouse será la herramienta que se utilizará para administrar los proyectos. Esta herramienta será de uso crítico para el equipo de desarrollo y de diseño UX/UI.

Clubhouse se define como la plataforma que ayuda a equipos de desarrollo a trabajar de forma colaborativo y a lanzar funcionalidades nuevas rápidamente. La misma permite planear, construir y medir el progreso de los distintos proyectos de desarrollo. Para esto, usan un sistema de división de proyectos en los cuales existen tres niveles de trabajo **(anexo 21)**:

1. Milestones: representan los objetivos globales del producto
2. Epics: son una colección de historias que representan iniciativas grandes
3. Historias: piezas individuales de trabajo

Cada uno de los niveles de trabajo esta dividido de forma tal que al fin y al cabo se logren desarrollar funcionalidades del producto de forma ágil, rápida, y que se encuentren alineadas con la visión de la empresa. Como se mencionó en secciones anteriores, tener la capacidad de desarrollar y lanzar funcionalidades nuevas será un punto clave para el éxito de la empresa, ya que forma parte de la propuesta de valor de la empresa. Es por eso por lo que se cree que usar esta herramienta para ayudar al trabajo del equipo de producto y desarrollo será de vital importancia para la empresa.

5.2.4 Stripe

Stripe es una plataforma de infraestructura para pagos online. Empresas como Amazon, Salesforce, Google y más usan la API de Stripe para gestionar sus cobros online. La facilidad de uso de Stripe, sus funcionalidades e integraciones, hacen que sea la plataforma de cobros por excelencia del mercado. Además, tiene una estructura de comisión por pagos relativamente baja. Entre todas las funcionalidades que se usarán de Stripe, las mas importantes son: página de checkout personalizada, posibilidad de cobrar en múltiples monedas, reportes y un servicio de atención 24 hs. Así mismo, existe una herramienta gratuita llamada ChartMogul que se integra con Stripe, la cual permite hacer un análisis más profundo de las ganancias de la empresa, así como las tasas de abandono y de mejora de planes.

5.2.5 Calendly

Por su parte, Calendly es una herramienta que actúa como un centro de programación de reuniones de manera profesional y eficiente, eliminando el problema de intercambio de correos electrónicos. Esta herramienta se usará principalmente para que los clientes puedan agendar reuniones con los asesores comerciales donde se brindarán las demostraciones del producto y se intentará que los leads adquieran el servicio.

5.2.6 Canny

Canny es una herramienta de recolección de feedback tanto de usuarios como del equipo de trabajo. Como ya se mencionó, tener una retroalimentación constante de los clientes será sumamente importante en las primeras etapas del producto para poder cumplir con las necesidades de los clientes de punta a punta. Así mismo, Canny es una herramienta que permite recolectar, analizar y organizar opiniones y funcionalidades requeridas por los clientes. La herramienta también permite comunicar a los clientes los avances que se estén realizando con el producto, en que etapa de desarrollo se encuentra cada funcionalidad, y finalmente, cuando se lanza una funcionalidad nueva, se les notifica automáticamente a todos los usuarios. Ellos denominan el proceso que va desde la recolección de opiniones de los clientes hasta la respuesta a los clientes como el “Customer feedback loop” (**anexo 22**). Por último, Canny será una herramienta fundamental para el planeamiento del roadmap del producto, ya que se basará en las opiniones y funcionalidades de los clientes.

5.3 Reuniones internas

Para el funcionamiento ágil e interdisciplinario entre los distintos equipos de la empresa, se organizarán reuniones cada cierta cantidad de tiempo donde se plantearán problemas, se buscarán soluciones y se compartirá lo que se trabajó en el último tiempo. La empresa utilizará la metodología SCRUM introducida por Ken Schwaber en 1990, pero luego readaptada por Sutherland (2018). Para esto, hay que tener en cuenta que la empresa y los equipos de desarrollo y diseño trabajaran con la modalidad de Sprints que

duran 2 semanas cada una. Esta modalidad implica que los objetivos y avances, se determinan y evalúan periódicamente en un plazo de dos semanas. Las distintas reuniones que se llevarán a cabo dentro de la empresa serán las siguientes:

Reunión	Modalidad	Fecha y duración	Objetivo
Daily standup	Por equipos	-Todos los días -15 minutos	Compartir en lo que se trabajó el día anterior y en que se espera trabajar para el día actual
Sprint planning	Por equipos	-Los lunes cada 2 semanas -2 horas	Planear que se va a trabajar en el próximo sprint
Sprint demo	Por equipos	-Viernes cada 2 semanas	Rever en que se trabajo en el último sprint y reflexionar sobre lo que salió bien y lo que se puede mejorar
Townhall	Toda la empresa	-Primer lunes de cada mes -1.5 horas	Alinear la empresa con sus metas, cerrar la brecha entre el management y los empleados y crear una cultura de equipo
C-Level	Management	-Todos los miércoles -2 horas	Evaluación estratégica de la empresa por el management

6 Costos, Finanzas e Inversión

En esta sección se analizará cuales serán los costos que se deberán afrontar para poner en marcha el negocio y que costos serán los que implicarán el correcto funcionamiento de la empresa. Así mismo, en base a esta información, se hará un análisis de cuanto es el monto de inversión inicial que requiere la empresa, y por ultimo, también se analizarán distintos factores financieros que pueden afectar al negocio.

Para la simplicidad del análisis, se usará como moneda común el dólar estadounidense USD.

6.1 Costos

Cómo se mencionó, el modelo de cobros de la empresa será por suscripción. Para esto habrá 3 modalidades posibles de pago: mensual, semestral y anual. Así mismo, se contará con 2 distintos planes, el plan *Basic* donde los usuarios podrán acceder a las funcionalidades básicas de la plataforma y el plan *Enterprise* donde se les proveerá acceso a todas las funcionalidades de la plataforma sin ningún tipo de límites.

En base a un análisis de benchmarks realizado donde se identificó los precios de las suscripciones mensuales de competidores como Edutive, Wisboo, Teacheable, Thinkific y más, se decidió que se podrá cobrar \$25 mensuales para el plan Basic como un precio de penetración de mercado, y \$60 por el plan Enterprise. Así mismo, se ofrecerán descuentos del 10% por el pago semestral y 20% por el pago anual. Incentivar a que se realicen pagos por periodos prolongados de tiempo (pagos semestrales y anuales) ayudará a sostener el crecimiento de la empresa, ya que aporta mayor capital para el funcionamiento y financiación de este, así como asegura que los clientes se queden en la plataforma mínimamente por el periodo que han realizado el pago.

Entre los dos planes y las distintas modalidades de pago, la estructuración de los costos de suscripción quedaría conformado de la siguiente forma:

Plan	Modalidad de pago	Cuota mensual	Total anual
Basic	Mensual	\$25	\$300
	Semestral	\$22.5	\$270
	Anual	\$20	\$240
Enterprise	Mensual	\$60	\$720
	Semestral	\$54	\$648
	Anual	\$48	\$576

6.1.1 Herramientas complementarias

Como se mencionó en la sección anterior, existen diversas herramientas de software las cuales se contratarán para el correcto funcionamiento de la empresa. La mayoría de ellas tienen un modelo de suscripción SaaS, en el cual se puede optar por hacer un pago mensual, o un pago anual a un precio reducido. Otras de estas plataformas cobran de forma mensual por usuario activo. A continuación, se descompondrán los costos que implicarán estas suscripciones y se hará un breve análisis de estos:

Herramienta	Estructura de cobros	Precio mensual
Mixpanel	Mixpanel tiene distintos planes de suscripción, en los cuales a medida que el costo incrementa, también incrementa la cantidad de usuarios a los que se les puede hacer seguimiento. El plan <i>Growth</i> permite personalizar la cantidad de usuarios que se quiere tener seguimiento, y pagar específicamente por esa cantidad. Seguimiento a 2000 usuarios tiene un costo de \$59 mensuales.	\$59
Intercom	Intercom posee dos opciones de planes para sus clientes. El plan <i>Start</i> y el plan <i>Grow</i> . Para poder	\$119

	tener la funcionalidad de product tours y el centro de ayuda, será necesario contratar el plan <i>Grow</i> el cual tiene un costo de \$119 dólares mensuales.	
Clubhouse	Clubhouse cobra \$10 dólares mensuales por usuario para su plan estándar. Este plan incluye todo lo necesario para que el equipo de desarrollo lleve a cabo sus tareas. El equipo de desarrollo, como se detalla en la siguiente sección, se compone de 3 personas, por ende el costo será de \$30 mensuales.	\$30
Stripe	Stripe, cobra únicamente por comisiones de venta. El precio que se cobra es de 2,9% y un fijo de \$0.3 por venta. De esta forma, se puede tener acceso a todas las funcionalidades de la plataforma.	$(Q * 2.9\%) + 0.3$ Q = ventas en \$
Canny	Canny posee una estructura similar a la de Mixpanel, donde cobra por cantidad de usuarios que se hace seguimiento. La diferencia es que el numero de usuarios que se hace seguimiento será significativamente más pequeño ya que para esto deberá interactuar con la plataforma de Canny, y no solo poseer una cuenta en Educatom. Por 2000 usuarios se cobra \$50 mensuales.	\$50
Calendly	Cobra \$8 mensuales por un plan donde están todas las funcionalidades necesarias.	\$8

6.1.2 AWS

Amazon Warehouse Services (AWS), el servicio de cloud que se usará para el hospedaje de la plataforma y el almacenamiento de toda la información de los usuarios, posee un modelo de cobros en las cuales se cobra por los módulos que se usen. Dentro de lo que

son los servicios cloud, existen diversos módulos que se pueden combinar de distintas formas. En este caso, para la plataforma de Educatom se usarán dos módulos:

1. **EC2:** Amazon EC2 ofrece la plataforma informática más amplia y profunda con opciones de procesador, almacenamiento, redes, sistema operativo y modelo de compra. El mismo es donde se hospedará la plataforma y será lo que permitirá que cualquier usuario se conecte a la plataforma a través de cualquier navegador con conexión a internet.
2. **S3:** Amazon Simple Storage Service (S3) es un servicio específico de almacenamiento para internet. Con esta herramienta se puede almacenar y consultar cualquier dato rápidamente desde cualquier lugar de la web. Esta plataforma es donde se almacenará toda la información de los usuarios, así como cualquier contenido que carguen a la plataforma. La misma se conectará con Mixpanel y otras herramientas para el análisis de datos.

Para calcular los costos relacionados con este servicio, se realizó una estimación, usando la calculadora proporcionada por AWS. Para realizar estas estimaciones se decidió que los planes de los distintos módulos incluirán: el módulo de EC2 que usará un sistema operativo de Linux con un espacio de almacenamiento de 30GB, mientras que para el módulo de almacenamiento de S3, se aproximó que se usará 1TB de almacenamiento, incluyendo 1TB de transferencia de información por mes (**anexo 25**). La estimación dio un total de \$180.16 mensuales, o \$2161.92 por los primeros 12 meses de uso.

6.1.3 Fuerza laboral

Teniendo en cuenta el equipo que se explicará en la siguiente sección (Equipo), se analizarán los costos relacionados al pago de sueldos del equipo.

Puesto	Equipo	Sueldo
CTO	Producto y Management	\$700
Pasante de desarrollo	Producto	\$170
Diseñador UX/UI	Producto	\$350
Analista de marketing	Marketing y ventas	\$300
Ejecutivo de ventas	Marketing y ventas	\$300
CEO y COO	Management	\$500

Se deberá tener en consideración el pago del impuesto a las ganancias y el sueldo anual complementario (SAC). Estos están ya incluidos en los montos de los sueldos y se descontarán directamente desde allí.

6.1.4 Promoción

Cómo se mencionó, la mayoría de los leads provendrán de fuentes pagas de anuncios online, como Facebook y Google Ads. Para realizar una aproximación del costo de los leads se uso la información que nos proveyó Pablo Villegas Casasa en la entrevista que se tuvo con el **(anexo 23)**. También se utilizaron los costos promedios de CPL (costo por lead) que provee la plataforma RevealBot.

En promedio, se calcula que el costo de un lead de Facebook varía entre \$7 y \$15. Para el análisis, se usará la media de este rango: \$11. Luego, según nos comentó Pablo en la entrevista, ellos lograron una tasa de conversión del 20% de todos los leads que Facebook les provee. Así mismo, Pablo confirmo que el costo de un lead dentro de la industria de la educación está efectivamente dentro del rango mencionado. Por otro lado, el CPC (costo por clic) de Facebook varía entre \$0.8 y \$1.2, rango el cual Pablo también nos confirmó. Aquí se usará la media de \$1 como valor para los cálculos. El costo por clic es usado para enviar trafico a el sitio web, pero suele tener una tasa de conversión más baja, ya que muchas personas abandonan en el proceso.

6.2 Finanzas

En base a los costos explicados en la sección anterior, se realizó un pronóstico de los costos de ganancias y gastos de la empresa para la totalidad de un año. Para este supuesto se realizó una estimación donde en los primeros 3 meses, no hay ganancias, solo gastos, ya que este sería el periodo de desarrollo del producto. Esto así mismo quiere decir que en esos meses no habría gastos de promoción. A partir del cuarto mes, se asumió que ya se conseguirán los primeros clientes, y luego, se asume que todos los meses la base de usuarios suscriptos iría creciendo de forma incremental, ya que a medida que transcurren los meses, los procesos de trabajo se irían mejorando y cada vez se incorporaría una mayor cantidad de usuarios por mes.

Para poder realizar la estimación de los flujos de efectivo, se usó la siguiente fórmula de ingreso promedio mensual por usuario:

$$((25 * 0.5) + (22.5 * 0.3) + (20 * 0.2)) * 0.8 + ((60 * 0.5) + (54 * 0.3) + (48 * 0.2)) * 0.2$$

Para esta ecuación, se ponderó cómo que el 80% de los planes serían básicos, de los cuales el 50% serían pagados de forma mensual, el 30% serían pagados de forma semestral y el 20% de forma anual. Por el otro lado, se ponderó como que el 20% de los planes serían Enterprise, de los cuales las modalidades de pago serían distribuidas con los mismos porcentajes para cada uno. En total, se obtuvo que el ingreso promedio mensual por usuario sería de \$27.88.

Por otro lado, con respecto a la comisión por alumno activo, se consideró que se cobraría una comisión fija mensual de \$1 por alumno activo. Para ser considerado alumno activo el alumno deberá estar inscripto en alguna clase del profesor durante el periodo de ese mes. Para esto, se hizo un supuesto de que cada academia tendría 10 alumnos activos mensualmente, también basado en la información provista por Pablo.

En base a todo lo mencionado anteriormente, la estructura de costos, las comisiones, y el modelo de pago de las suscripciones, se desarrollo la siguiente tabla donde se muestran los cálculos de las proyecciones de los flujos de efectivo mensuales para los primeros dos años del negocio.

Mes	Usuarios				Ingreso		Egreso			Flujo	
	Leads	Usuarios	Alumno activo	Crecimiento	Suscripciones	Comisión AC	CPL	Stripe	Sueldos	Herramientas	Flujo de efectivo
1					\$ -		\$ -	\$ -	\$ 2,320.00	\$ 210.16	\$ (2,530.16)
2					\$ -		\$ -	\$ -	\$ 2,320.00	\$ 210.16	\$ (2,530.16)
3					\$ -		\$ -	\$ -	\$ 2,320.00	\$ 210.16	\$ (2,530.16)
4	10	2	0	2	\$ 55.76	\$ -	\$ 110.00	\$ 1.92	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ (2,822.32)
5	20	6	20	4	\$ 167.28	\$ 20.00	\$ 220.00	\$ 5.15	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ (2,804.03)
6	45	15	60	9	\$ 418.20	\$ 60.00	\$ 495.00	\$ 12.43	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ (2,795.39)
7	50	25	150	10	\$ 697.00	\$ 150.00	\$ 550.00	\$ 20.51	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ (2,489.67)
8	75	40	250	15	\$ 1,115.20	\$ 250.00	\$ 825.00	\$ 32.64	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ (2,258.60)
9	100	60	400	20	\$ 1,672.80	\$ 400.00	\$ 1,100.00	\$ 48.81	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ (1,842.17)
10	160	92	600	32	\$ 2,564.96	\$ 600.00	\$ 1,760.00	\$ 74.68	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ (1,435.88)
11	180	128	920	36	\$ 3,568.64	\$ 920.00	\$ 1,980.00	\$ 103.79	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ (361.31)
12	145	157	1280	29	\$ 4,377.16	\$ 1,280.00	\$ 1,595.00	\$ 127.24	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 1,168.76
13	205	198	1570	41	\$ 5,520.24	\$ 1,570.00	\$ 2,255.00	\$ 160.39	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 1,908.69
14	250	248	1980	50	\$ 6,914.24	\$ 1,980.00	\$ 2,750.00	\$ 200.81	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 3,177.27
15	260	300	2480	52	\$ 8,364.00	\$ 2,480.00	\$ 2,860.00	\$ 242.86	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 4,974.98
16	350	370	3000	70	\$ 10,315.60	\$ 3,000.00	\$ 3,850.00	\$ 299.45	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 6,399.99
17	450	460	3700	90	\$ 12,824.80	\$ 3,700.00	\$ 4,950.00	\$ 372.22	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 8,436.42
18	445	549	4600	89	\$ 15,306.12	\$ 4,600.00	\$ 4,895.00	\$ 444.18	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 11,800.78
19	355	620	5490	71	\$ 17,285.60	\$ 5,490.00	\$ 3,905.00	\$ 501.58	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 15,602.86
20	400	700	6200	80	\$ 19,516.00	\$ 6,200.00	\$ 4,400.00	\$ 566.26	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 17,983.58
21	425	785	7000	85	\$ 21,885.80	\$ 7,000.00	\$ 4,675.00	\$ 634.99	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 20,809.65
22	425	870	7850	85	\$ 24,255.60	\$ 7,850.00	\$ 4,675.00	\$ 703.71	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 23,960.73
23	450	960	8700	90	\$ 26,764.80	\$ 8,700.00	\$ 4,950.00	\$ 776.48	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 26,972.16
24	450	1050	9600	90	\$ 29,274.00	\$ 9,600.00	\$ 4,950.00	\$ 849.25	\$ 2,320.00	\$ 446.16	\$ 30,308.59
				Total	\$ 212,863.80	\$ 65,850.00	\$ 57,750.00	\$ 6,179.35	\$ 48,720.00	\$ 9,369.36	

Para la columna de herramientas, se considero que el costo en los primeros tres meses (etapa de desarrollo del producto), serían considerado solo los pagos de AWS para almacenar la plataforma, y la aplicación de Clubhouse, para complementar y ayudar al equipo de desarrollo en sus tareas.

En resumen, lo que nos muestra la tabla es que el punto de equilibrio se encuentra aproximadamente entre el mes 11 y el 12. Entonces, podemos decir que si para el cabo del primer año, la empresa logra tener un mínimo de 130 usuarios, teniendo en cuenta que todo el resto de la estructura de costos sigue igual, la empresa comenzaría a tener flujos mensuales de efectivo positivos. De todas formas, los números podrían variar, haciendo que el punto de equilibrio se de antes del año o después. La cantidad de alumnos activos que tengan las cuentas será importante para definir este numero, así como la tasa de conversión de los leads, que por el momento, basado en lo comentado por Pablo Villegas Casasa, se esta usando una tasa del 20%.

Por otro lado, si la estructura de costos se mantiene igual, se podría apuntar a que para el cabo de los 2 años, el flujo de efectivo mensual sea de \$30,000. De todas formas, lo más probable es que haya costos ocultos que vayan surgiendo en el camino que hagan que este número se reduzca. Así mismo, si la plataforma logra crecer en cantidad de usuarios rápidamente, se deberá pensar en contratar más fuerza laboral para poder mantener un nivel de soporte alto y un buen nivel de mantenimiento e innovación de la plataforma, lo que también tendría un impacto en estas proyecciones.

6.3 Inversión

Para poder comenzar con la empresa, se deberá contar con una inversión inicial para afrontar los costos de la empresa, hasta que la misma logre generar sus propios flujos de efectivos positivos, y allí, pueda reinvertir las ganancias para seguir mejorando el modelo de negocios y los procesos.

En base a la tabla de flujos de efectivo de la sección anterior, habiendo concluido que recién en el mes 12 se podría lograr un flujo de efectivo positivo, se deberá contar con una inversión mínima de \$24,400 para que la empresa pueda afrontar todos los costos del primer año de funcionamiento. De todas formas, el número para la inversión inicial no podrá ser similar a este, ya que no se contaría con margen de error y sería muy riesgoso para la empresa.

El inversor inicial de la empresa será Carlos Bembhy, padre de Joaquín Bembhy (Joaquín será el CEO y COO. Se explicará en la sección 7). Carlos Bembhy tiene una reputación de inversor en distintos proyectos en etapas iniciales, especialmente aquellos relacionados a la industria de la alimentación, la tecnología y la educación, ya que son los rubros sobre los cuales el cree que vale la pena invertir. En base a esto, se conversó con el y se llegó a la conclusión de que estaría dispuesto a hacer una inversión inicial de \$50,000 para poder poner en marcha el negocio y afrontar todos los costos implicados en la formación y estructuración de la empresa. A cambio de esto, Carlos formaría parte del management de la empresa, no como miembro del equipo, pero sí como asesor. Así

mismo, con esta inversión inicial, se le otorgaría un 25% de la totalidad de la empresa. Por otro lado, al CTO se le otorgará un 20% de la empresa, para de esta forma asegurar su compromiso y su retención dentro de la empresa. El restante 55% será de Joaquín.

Con los \$50,000 de inversión inicial se podrá afrontar todos los costos mencionados e ilustrados en los flujos de efectivos, así como se podrá destinar dinero a la investigación y desarrollo de la plataforma. Además, esto brindará un margen de error para que la empresa pueda gastar y desarrollarse sin estar dependiendo de cuanto dinero restante hay en caja. Luego, en un futuro, de ser necesario, se podrán levantar otras rondas de capital a la valuación a la cual se considere que se encuentre la empresa en ese momento.



7 Equipo

7.1 Contratación

Cómo establece Bowen (1999), en la modernidad hay un nuevo enfoque para la selección del personal, en donde las personas son contratadas para adaptarse a las características de la organización y no solo a los requerimientos del puesto. Este enfoque se basa en la idea de la persona encaje de forma adecuada con la cultura de la organización, y no solo con su rol específico. Así mismo, el artículo de Bowen establece que es importante tener en cuenta tanto la persona como la situación en la que se encuentra la misma, ya que eso es lo que determina su performance individual y sus comportamientos. Además, una de las críticas que se hace hoy en día es que las técnicas tradicionales de selección rara vez tienen en cuenta las características de la organización en la que reside el puesto de trabajo. Es por eso por lo que el autor establece que hoy en día se debe usar un método de selección en el cual se busquen empleados que se adhieran a las características de la empresa y no simplemente a las del empleo para el cual se lo contrata.

En base a este análisis, se tomará una postura de contratación donde se mirará a la persona para la organización en general, y no solo sus habilidades para el puesto específico. El proceso de selección abarcará dos procesos que determinarán cuán alineado está la persona con la cultura y el puesto:

1. Detección de conocimientos, destrezas y habilidades de la persona
2. Detección y reconocimiento de la personalidad de la persona

Se espera que este proceso de selección gane importancia a medida que la empresa vaya creciendo en tamaño y requiera de más fuerza laboral para cumplir sus objetivos.

7.2 Onboarding

Se estructurará el proceso de onboarding en base a lo establecido por los autores Rollay, Parise y Cross (2005) en su artículo *Getting new hires up to speed quickly*. En líneas generales, se buscará tomar una postura relacional para que los nuevos integrantes se acoplen rápidamente al equipo. Esta modalidad de onboarding consiste en establecer una red de relaciones para los nuevos empleados, para que así, ellos mismos puedan obtener la información que necesitan para llevar a cabo sus tareas. Se considera que esta postura es la más conveniente para la empresa, ya que al ser pequeña no se tendrán grandes líneas de información y rutinas que seguir. Por ende, un onboarding donde los compañeros de equipo sean los que guíen el proceso, tendrá mas impacto y será mas eficiente para el nuevo empleado. Así mismo, este entenderá rápidamente la dinámica de la empresa, y, las posibilidades de que adopte la cultura de la empresa incrementarán significativamente.

7.3 Composición del equipo

Como hemos visto en secciones anteriores, la conformación del equipo será crítico para el desarrollo y éxito de la empresa. Contar con un equipo que se sienta identificado con la visión y misión de la empresa generará una cultura de trabajo favorable para lograr los objetivos propuestos. Al comenzar siendo una empresa pequeña, con una cantidad reducida de empleados, se deberá poner foco en satisfacer las necesidades que establece Maslow (1998) en la pirámide de necesidades básicas de los individuos, y también en crear una cultura de trabajo favorable y motivadora para los integrantes de la empresa. Así mismo, se deberá asegurar de contratar un equipo de desarrollo ágil e interdisciplinario, para así lograr el rápido lanzamiento de funcionalidades nuevas y el progreso del producto.

La empresa estará compuesta por distintos equipos, los cuales trabajaran de forma conjunta unos con los otros para alcanzar sus metas. En un principio, algunos equipos estarán conformados por solo un integrante, ya que en la etapa inicial de la empresa no será necesario contar con un equipo grande para llevar a cabo tareas. A continuación, se presentará y explicará cada equipo, su rol y como estarán compuestos los mismos.

7.3.1 Management

El management estará conformado por 2 personas: Joaquín Bembhy como CEO y COO, y un CTO a definir. Joaquín tiene 23 años y es actual estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Joaquín, cuenta con capacidades de liderazgo para motivar y estructurar a un equipo en busca de lograr un objetivo en común. Como CEO y COO Su objetivo será asegurarse que todas las áreas de la empresa estén llevando a cabo sus tareas como corresponde y se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Así mismo, su participación será clave para apoyar a todas las personas de la empresa en lo que necesiten, dándoles orientación y mentoría para que logren cumplir sus metas. Así mismo, él deberá tomar las decisiones estratégicas que conlleven al éxito de la empresa. Por último, deberá encargarse de todas las tareas las cuales no serán asignadas a ningún equipo específico como la contabilidad de la empresa, las finanzas y el levantamiento de capital frente a inversores, entre otras cosas.

Por el otro lado, como ya se menciona anteriormente, se incluirá en el equipo de management y como socio al CTO de la empresa. El mismo tendrá el principal objetivo de desarrollar la plataforma y capacitar al equipo de desarrollo para hacer mas eficientes las tareas internas. El CTO también estará a cargo del equipo de producto (desarrollo y diseño). La inclusión del CTO al equipo de management permitirá a la empresa tener también una visión desde una perspectiva tecnológica, y se complementará con la visión estratégica que aporta Joaquín. El resto de las tareas del CTO serán explicadas en la sección 7.3.2.

7.3.2 Producto (desarrollo y diseño)

Para conformar el equipo de desarrollo, se seguirán las recomendaciones establecidas por Pablo Villegas Casasa, en la entrevista que se tuvo con él (**anexo 23**). Deberá haber un líder de equipo, quien ocupará el cargo de CTO. Para esto, se deberá buscar una persona capacitada y con amplia experiencia en la industria tecnológica. Al ser el

producto principal un SaaS, esta persona es de vital importancia para el desarrollo de los sistemas del negocio. El mismo, estará encargado de supervisar a todo el equipo de producto, asegurándose de que las funcionalidades que pasen a la etapa de diseño y producción estén primero validadas por el management y que estén alineadas con las necesidades de los clientes. También será el principal responsable por el desarrollo del producto, desde la etapa de diseño hasta que se lanza a producción. Además, tendrá como uno de sus objetivos principales capacitar a un/algunos pasantes quienes el día de mañana puedan tener mayor responsabilidad sobre el producto, para así, descomprimir la carga laboral del CTO. Los conocimientos que deberá tener esta persona serán de base de datos, desarrollo web, tecnologías cloud, marcos de desarrollo ágil de producto, y diversos lenguajes de programación como PHP, JavaScript, HTML, CSS, Python y más.

Luego, en las primeras etapas de la empresa, se contará con un pasante que pueda llevar a cabo tareas secundarias de desarrollo del producto. Para esto, se buscará un joven que se encuentre estudiando la carrera de Licenciatura en Sistemas o Ingeniería en Sistemas, y que así mismo sea un apasionado por la tecnología, el mundo emprendedor y que tenga una capacidad de aprendizaje rápido. El objetivo de este pasante será llevar a cabo tareas menores de desarrollo del producto, que no requieran de altos conocimientos para completar. Con esto, se logrará que el pasante pueda descomprimir al CTO con las tareas pequeñas y de poco impacto, para que el CTO pueda concentrarse en las decisiones mas estratégicas y las tareas de mayor impacto.

Por último, el equipo deberá contar con un diseñador UX/UI que cuente con conocimientos de las herramientas Zeppelin y Figma. Este no deberá tener un título universitario, sino que bastará con que haya completado un curso de diseño en una de las escuelas como CoderHouse, DigitalHouse o Acamica.

7.3.3 Marketing y ventas

Este equipo en un principio abarcará dos áreas de la empresa: marketing y ventas. Al ser un equipo chico, no se quiere que ningún empleado este trabajando por su cuenta, y por eso, se decidió que estas dos áreas trabajaran en conjunto. La misma estará compuesta por dos personas, una de marketing y otra de ventas. Sus objetivos serán trabajar en conjunto para, por un lado, amentar la cantidad de personas que visiten el sitio web y que agenden reuniones, y por el otro, la cantidad de personas que se suscriban. Para ver un diagrama de como estará compuesto el embudo de marketing y ventas, y de que parte del proceso será responsable cada persona, dirigirse al **anexo 24**.

Con lo que respecta a la persona en el rol de marketing, este deberá encargarse de las campañas, promociones y métricas que impacten a la cantidad de usuarios que llegan al sitio web y agenden reuniones. La misma deberá desarrollar y expandir canales de adquisición de leads, para alimentar tanto al sitio web como a las reuniones comerciales. Así mismo, tendrá la responsabilidad de hacer comunicaciones a clientes y manejar las redes sociales. Su desempeño estará medido en base a la cantidad de leads que se consiguen por cada canal.

En cuanto a la persona del área de ventas, éste ocupará el cargo de asesor comercial y su objetivo será llevar a cabo las reuniones comerciales con clientes, donde les deberá hacer una demostración de la plataforma e incentivarlos a suscribirse al producto. Su desempeño será estrictamente medido por la cantidad de personas que se suscriban, por sobre el total de reuniones que tiene. Así mismo, deberá hacer un seguimiento de los clientes para lograr cerrar ventas luego de las reuniones comerciales.

8 Aspectos legales

8.1 Sociedad

Teniendo en cuenta los seis tipos de sociedades que se pueden registrar en el país (sociedad colectiva, sociedad de capital e industria, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima) se decidió que la empresa se registrara cómo una sociedad de responsabilidad limitada bajo el nombre Educatom S.R.L. Esta suele ser la sociedad más común bajo las que se registran las PYMES en el país, ya que tienen diversas ventajas por sobre otras. Algunas de las características que tienen las S.R.L son:

- Pueden constituirse por instrumento privado
- Los socios tienen responsabilidad limitada por hasta el monto que poseen en aportes a la empresa, por lo que, ante problemas, los mismos no corren riesgo de perder su patrimonio
- El capital se divide en cuotas
- Mínimo de 2 socios y un máximo de 50
- La AFIP no puede aplicar intereses presuntos a los socios
- La constitución y estatuto son simples, y debe presentar balances

Como se menciona, una de las características de las S.R.L implica estar compuesta por un mínimo de dos socios. En efecto de esto, la composición de la empresa será en un 55% por Joaquín Bembhy, quién así mismo será el CEO y COO de la empresa, un 20% por el CTO, mientras que el restante 25% será de Carlos Bembhy, padre de Joaquín y principal inversor en los inicios de la empresa.

8.2 Consideraciones

Con lo que respecta a la empresa, hay varios aspectos legales los cuales hay que tener en consideración a la hora de poner el negocio en marcha. Teniendo en cuenta que el

producto será un software, se deberán tener consideraciones legales con respecto al software. Así mismo, esta plataforma almacenará la información de sus usuarios, tanto de los profesores como de sus alumnos, y para esto, se deberán también tener en cuenta consideraciones con respecto a la privacidad de información de los usuarios. Por último, también se deberán tener en cuenta los derechos de autor de la plataforma, con respecto a el software y a su base de datos. Para esto se usarán distintas características establecidas por la DNDA (Dirección Nacional del Derecho de Autor).

8.2.1 Software

En primer lugar, como lo define la ley de promoción del software N°25.922, un software es una “expresión organizada de un conjunto de ordenes o instrucciones en cualquier lenguaje de alto nivel, de nivel intermedio, de ensamblaje o de maquina, organizadas en estructuras de diversas secuencias y combinaciones, almacenadas en medio magnético, óptico, electrónico, discos, chips, circuitos o cualquier otro que resulte apropiado o que se desarrolle en el futuro, previsto para que una computadora o cualquier maquina con capacidad de procesamiento de información ejecute una función específica disponiendo o no de datos, directa o indirectamente”. Así mismo, el decreto 165/94 establece que se entenderán por obras de software:

1. Los programas de computación de código “fuente” y “objeto”
2. Los diseños, generales o detallados, del flujo lógico de datos en un sistema de computación
3. La documentación técnica, con fines de explicación, soporte o entrenamiento, para el desarrollo, uso o mantenimiento de software

En base a esto, la plataforma a crear quedaría comprendida bajo las regulaciones establecidas en dichas leyes con respecto a la utilización y distribución de software. La comercialización del software se realiza mediante las *licencias de software*. Estas son autorizaciones de carácter contractual en el que el/los autores del software otorgan a un tercero el uso de este. En este contrato se establecen las facultades que tiene el

adquiriente sobre ese software. De todas formas, al ser una plataforma de modelo SaaS en la que se utilizarán tecnologías cloud, el contrato que se deberá establecer con la persona será de carácter ligeramente distinto. Esto es porque el software no requiere ser instalado, ya que no se brinda directamente el software a la persona, sino que solamente se le proporciona acceso al mismo. Dentro de esta ley se encuentran dos tipos de tipos de softwares a los cuales se les atribuyen distintas normas legales: software propietario y software libre. El software de Educatom será de carácter propietario. Esto implica que el autor conservará la titularidad de los derechos de propiedad intelectual y autoriza el uso de su software en versión código objeto mediante las llamadas *end-user licence agreement* (EULA). Las características legales de los softwares propietarios son:

- El mismo no puede ser modificado, copiado ni distribuido de maneras que no estén especificadas en la licencia (esto resultaría en piratería)
- Tienen un número limitado de computadoras donde puede ser instalado
- El mismo tiene establecido los fines para lo que puede ser utilizado y para lo que no.

En el hipotético caso de que no se cumplan algunas de estas características legales, el autor de la acción estaría en violación de los derechos de autor. En base a esto, para resguardar la confidencialidad de el software durante el proceso de desarrollo, se hará uso de la ley 24.766 que protege al software como secreto comercial.

8.2.2 Patentes

Con lo que respecta a las patentes de invención, la ley 24.481 establece que es considerada invención “a toda creación humana que permita transformar materia o energía para su aprovechamiento por el hombre”. Los tres requisitos genéricos de patentabilidad que presenta la misma son que sea novedoso, que tenga una altura inventiva y que tenga aplicabilidad industrial. En la Argentina, el artículo 6 de la ley excluye la protección del software por medio de patentes por el hecho de que el software por si solo no tiene aplicación industrial, tiene ausencia de manipulación de materia o

energía, y rara vez tiene el carácter de novedoso. Es por eso por lo que habrá que tener sumo cuidado a la hora de evitar copias de competidores a la hora del desarrollo y distribución del software.

8.2.3 Propiedad intelectual

La ley de propiedad intelectual N° 11.732 establece que “a los efectos de la Ley, las obras científicas, literarias y artísticas comprenden... los programas de computación fuente y objeto”. Y así mismo, establece que son los titulares del derecho de propiedad intelectual las “personas físicas o jurídicas cuyos dependientes contratados para elaborar un programa de computación hubiesen producido un programa de computación en el desempeño de sus funciones laborales, salvo estipulación en contrario”. Por ende, con esta Ley queda establecido que Educatom S.R.L tendrá la titularidad del software desarrollado ya que el mismo se hará por medio de sus empleados.

Para esto, ya que es un requisito para el ejercicio de los derechos intelectuales, se registrará el software ante la DNDA. Esto se realizará a través de la plataforma TAD (Tramites a distancia). El beneficio que otorga este registro es que el software adquiere certeza de su existencia en determinada fecha, de su título, su autor, traductor y contenido y sirve de elemento de comparación en casos de plagio o piratería. La misma tiene una vigencia de 3 años, y al cabo de ese tiempo debe ser renovada.

8.2.4 Protección de datos personales

La plataforma de Educatom almacenará datos personales de sus usuarios, tanto de alumnos como profesores. El uso de esos datos será exclusivamente para el beneficio del usuario. Con ellos se proporcionará el acceso a la plataforma y se hará uso de estos para mantener altos niveles de seguridad en las cuentas. Además, con ellos, se hará un procesamiento y análisis con el fin de proporcionar mejoras para los usuarios. También se utilizarán los datos personales de los usuarios con fines comerciales, para armar un perfil típico de usuario de la plataforma y así poder encontrar nuevos clientes con mayor facilidad.

Es importante tener en cuenta que la constitución nacional en su artículo 43 establece que todas las personas se podrán interponer a la recolección de sus datos personales y que en todo momento tienen el derecho de consultar sus datos, o mismo, para que finalidad están siendo usados.

La ley de protección de datos personales define como una base de datos a un “conjunto organizado de datos personales que sean objeto de tratamiento o procesamiento, electrónico o no, cualquiera que fuere la modalidad de su formación, almacenamiento, organización o acceso”. Algunos de los principios que establece esta ley son:

- Todo archivo que contenga información de datos personales deberá ser inscripto en el Registro de la Dirección Nacional de Datos Personales.
- Los datos que se obtengan deberán ser ciertos, adecuados pertinentes y no se deberá recolectar una cantidad de datos excesiva con respecto al ámbito o finalidad para los que se obtuvieron en un principio
- La recolección de datos deberá hacerse por medios leales, no fraudulentos y no deberán contradecir las formas de recolección que se establecen en la Ley
- Los datos deben ser usados única y exclusivamente para la finalidad para los que fueron obtenidos.

Los usuarios, al momento de la creación de su cuenta, deberán aceptar los Términos y Condiciones de la empresa, en la cual se estipulará el uso que se le dará a sus datos, de que forma serán procesados y cual será el fin de este.

9 Plan de implementación y riesgos

9.1 Implementación

El plan de implementación abarcará principalmente los primeros tres meses del desarrollo de la plataforma. Este periodo es fundamental ya que será el momento en el que se creará la plataforma desde 0 y se llevará a producir un producto listo para salir al mercado. Para el mismo, se realizó un estudio de benchmarks donde se identificaron otras plataformas y cuales eran las funcionalidades claves de estas. Es importante entender que dentro de la plataforma se encuentran dos paneles distintos: el panel de profesores y el panel de estudiantes. El primero, será donde los profesores podrán hacer toda la gestión de sus cursos, clases, alumnos, pagos y sitio web. El segundo, será donde los alumnos podrán acceder a sus clases y ver todo el material educativo que los profesores hayan cargado previamente.

Por otro lado, también es importante entender que el plan de implementación, o sea, los tres primeros meses de desarrollo de la plataforma, no pretende culminar con la plataforma en su estado 100% final y definitivo. El objetivo en estos tres meses será lograr desarrollar una plataforma que se encuentre apta para salir al mercado. En terminología de negocios, el objetivo de este periodo será desarrollar el PMV (producto mínimo viable o MVP en inglés). En base al estudio de benchmarks (Thinkific, Wisboo, Kajabi, etc.), se listaron las funcionalidades que todas estas plataformas tienen, y cuales son las básicas que el producto debe tener para que el mismo aporte una cuota mínima de valor a sus usuarios, y que genere que ellos estén dispuestos a adquirir el servicio.

Posteriormente al desarrollo del PMV, se espera que la plataforma siga en constante desarrollo y modificación. Como ya se mencionó, se usará una retroalimentación activa de la experiencia de los usuarios para ir estableciendo el roadmap de desarrollo del producto a seguir.

En base a lo mencionado, se realizo el siguiente diagrama de Gantt que muestra el roadmap del desarrollo del producto (PMV), dividido por semanas.

Proyecto / Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Infraestructura de AWS	■	■	■	■								
Integración con Stripe												
Tabla administración de estudiantes		■	■	■								
Creación de cursos				■	■	■	■	■	■	■		
Creación de sitio web para profesores						■	■	■	■	■		
Envío de correos masivos									■	■	■	
Panel de estudiantes											■	■

Se comenzará por el desarrollo y la estructuración de la infraestructura tecnológica. Para esto, se montará toda la plataforma en AWS. Se harán la creación de los clústers (son los sistemas que se usan para el almacenamiento y hospedaje de la plataforma dentro de AWS) necesarios para el almacenamiento y el hospedaje de la plataforma en los servidores en la nube. Luego se comenzará a trabajar sobre el panel profesores. En primer lugar, se buscará integrar Stripe con la plataforma para asegurarse de que la plataforma pueda gestionar pagos desde el momento uno. Esta fue una de las funcionalidades básicas que se identificaron en el estudio exploratorio de benchmarks que se realizo, donde se estableció que para que el producto pueda salir al mercado, será necesario poder mínimamente realizar cobros desde la plataforma. Luego se continuará con la infraestructura básica del panel de estudiantes. Esto contemplará todo el panel central donde los usuarios podrán interactuar. En términos de desarrollo web, esta etapa será principalmente desarrollo de código front-end. En línea con esto, se creará la tabla para la administración de estudiantes, el panel para la creación y gestión de cursos, el panel para la creación del sitio web personal, el cual estará basado en una plantilla predeterminada para todas las academias, y por ultimo, se procederá a la creación de la funcionalidad de envío masivos de emails.

Luego, se pasará a la etapa de creación del panel de estudiantes, el cual es mas simple ya que desde este panel, en un comienzo, solo se podrá visualizar, consumir y cargar archivos, en base a la estructura de clases que hayan armado los profesores.

9.2 Riesgos

Los principales riesgos que puedan surgir de la implementación de la plataforma, será sufrir de tiempos extensos de producción y el desarrollo de la plataforma que no hayan estado contemplados previamente. Esto generaría un atraso en el tiempo de salida al mercado de la plataforma, y por ende, si el producto no sale al mercado, la empresa no tiene ingresos, lo que a su vez, modificaría la estructura de costos ya planteada. Habría que rearmar la estructura de costos de la empresa para su correcto funcionamiento.

En segundo lugar, otro riesgo que corre el negocio a la hora de su implementación y puesta en marcha será que cuando el producto salga al mercado, los algoritmos de Facebook y Google Ads tarden un tiempo en adaptarse y que eso genere que el CPL sea mayor. Si la empresa no logra conseguir buenos costos en las plataformas de publicidad online, esto también rompería la estructura de costos ya planteada por la empresa, pero aun peor, desarmaría el plan de marketing que se buscaba implementar.

Por otro lado, uno de los mayores riesgos que deberá enfrentar la empresa será el no encontrar un equipo capacitado e interdisciplinario que se encuentre alineado e identificado con la visión y los valores de la empresa, especialmente si no se encuentran los miembros del equipo de desarrollo adecuados. Sin un equipo que se encuentre alineado con la visión de la empresa y crea a largo plazo en el proyecto, no se podrán alinear los sueldos mencionados anteriormente. Al ser una empresa pequeña, se cree que es fundamental poder encontrar a personas que compartan la visión de la empresa, para de tal forma, en una primera instancia, poder trabajar de manera interdisciplinada en el desarrollo de la plataforma y la obtención de los primeros clientes.

Por último, en línea con el último riesgo mencionado, uno de los problemas con los que se podría encontrar la empresa será que la misma resulte ser muy dependiente del CTO. Como ya se dijo, el CTO será una pieza fundamental para la empresa, ya que de él dependerá el desarrollo de toda la infraestructura de la plataforma. Si bien se implemento una estrategia donde se lo incluirá como socio de la empresa, el riesgo de que el mismo decida dar un paso al costado en el mediano/largo plazo sigue existiendo, pero será un riesgo que la empresa deberá asumir desde un comienzo. Es por eso por lo que se

deberá poner suma atención en la selección del CTO, y se deberá asegurar de que el mismo se encuentre altamente alineado con la visión de la empresa.



Universidad de
SanAndrés

10 Conclusiones

El trabajo de análisis realizado el negocio propuesto de Educatom, permitió identificar y desarrollar distintas variables, escenarios, y respuestas, que nos presentan el grado de viabilidad de llevar a cabo el proyecto. El mismo, entre otras cosas, ayudo a determinar cuales son las fortalezas y debilidades del proyecto, con el fin de establecer cuales serían las formas apropiadas y eficientes de poner el negocio en marcha. A continuación se detallarán las conclusiones que se desprenden del trabajo realizado.

En primer lugar, uno de los puntos sumamente a favor del negocio es su industria. La industria EdTech se encuentra en un crecimiento exponencial, el cual se vio impactado aun mas por los efectos del contexto pandémico que se esta viviendo en la actualidad. Así mismo, los resultados que arrojan los estudios acerca de las tasas de compleción de los cursos en las plataformas de educación basada en grupos, o sea, cohorts, son extremadamente alentadores, lo que reafirma que esta modalidad de educación ha llegado para quedarse.

Por otro lado, el trabajo de análisis realizado demostró que el desarrollo e implementación de una plataforma de modelo SaaS presenta dos caras, una positiva y una negativa. Su primer cara, la negativa, muestra que si bien ha habido avances tecnológicos que facilitan el desarrollo de la plataforma, aún, llevar a cabo esta tarea requiere un nivel de complejidad y conocimientos muy alto. Esto deriva en que sea necesario contar con una persona altamente experimentada en el área, y que así mismo, sea necesario acompañar a esta persona de un equipo que también se encuentre a la altura. Esto resulta en que el proceso de desarrollo del producto se pueda tornar extenso, agotador, difícil, y así mismo, que los costos para realizar la misma se incrementen. Si bien el producto es el producto central de la empresa, este podría terminar siendo su peor pérdida. Pero, la otra cara, la positiva, muestra que hoy en día se han creado múltiples plataformas y sistemas de infraestructura tecnológica que ayudan y facilitan el desarrollo de esta. Las herramientas como Canny, Clubhouse, Intercom, AWS y demás,

eliminan la necesidad de desarrollar la plataforma desde cero. Con el correcto uso de estas herramientas, las bases de la plataforma ya se encontrarían desarrolladas, lo único que resta sería conectarlas con Educatom. Por ende, todos los avances tecnológicos (APIs, infraestructura, etc.), contrarrestan los problemas que pueda generar el desarrollo del producto, así también reduciendo costos y trabas que puedan surgir en el camino.

Con lo que respecta a los puntos críticos de la empresa, se concluyo que más allá del desarrollo de la plataforma, un factor de éxito será la composición del equipo. En reiteradas ocasiones se mencionó la importancia de contar con un equipo que se encuentre alineado con la visión de la empresa, ya que esto permitirá la correcta implementación de la empresa, desde la estructura de sus costos hasta todas las actividades operativas que sean necesarias. Siendo una empresa pequeña, un equipo que se encuentre motivado ayudará a llevar a cabo todas las tareas de forma correcta y ágil.

Luego, con respecto a los costos, inversión y aspectos legales, se cree que no hay barreras altas que puedan ser un problema a la hora de la implementación del negocio. En cuanto a los costos, estos no son muy elevados, ya que hoy en día poder montar una plataforma online no requiere de muchos gastos. En línea con esto, el negocio no necesitaría de un monto de inversión alto, ya que podrá ir haciendo uso de los ingresos que generan sus clientes mes a mes. Por último, tampoco se encontraron aspectos legales que puedan generar inconvenientes con la implementación.

En conclusión, el negocio propuesta resulta ser una opción viable de implementación, pera estará sumamente ligado al desempeño y nivel de compromiso que tengan sus empleados con la misma. Si se encuentra a un equipo de desarrollo capacitado y motivado, no deberían surgir grandes inconvenientes en el camino que impidan la puesta en marcha del negocio y su correcto funcionamiento. Así mismo, la empresa dependerá mucho de su capacidad para aprender de sus errores y retroalimentarse de la opinión de sus clientes, para así lograr mejoras en su producto y incrementar el valor que le proveen a sus usuarios. De lo que si puede estar seguro el negocio, es que se encuentra en una

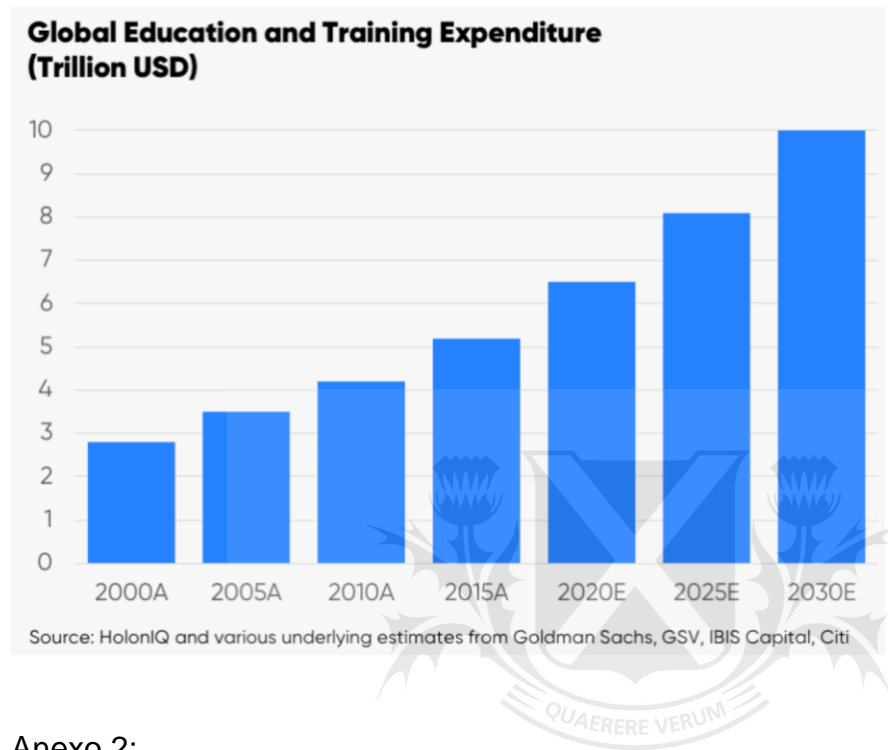
industria en constante expansión, y que la llegada de clientes es inminente, siempre y cuando se logre desarrollar un producto que satisfaga correctamente las necesidades de sus usuarios.



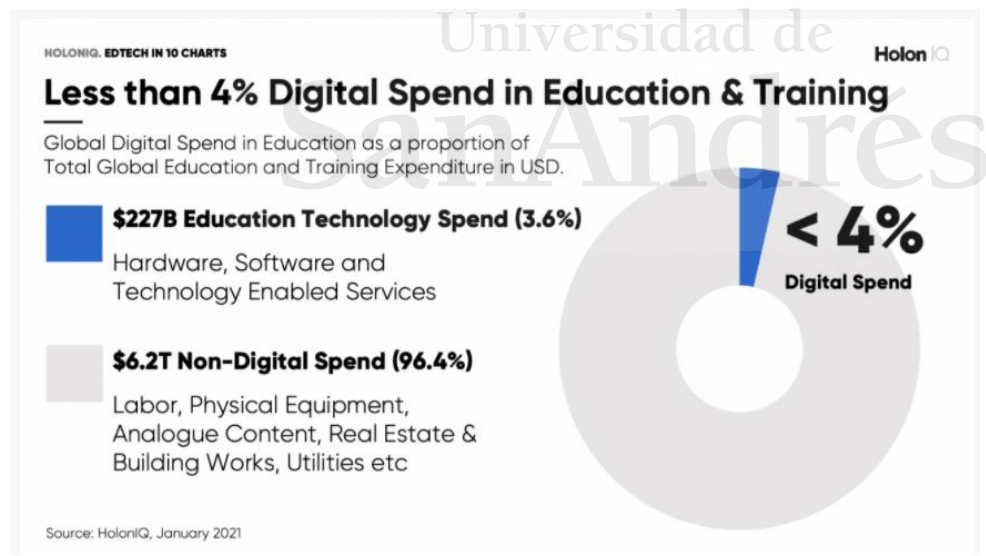
Universidad de
San Andrés

11 Anexos

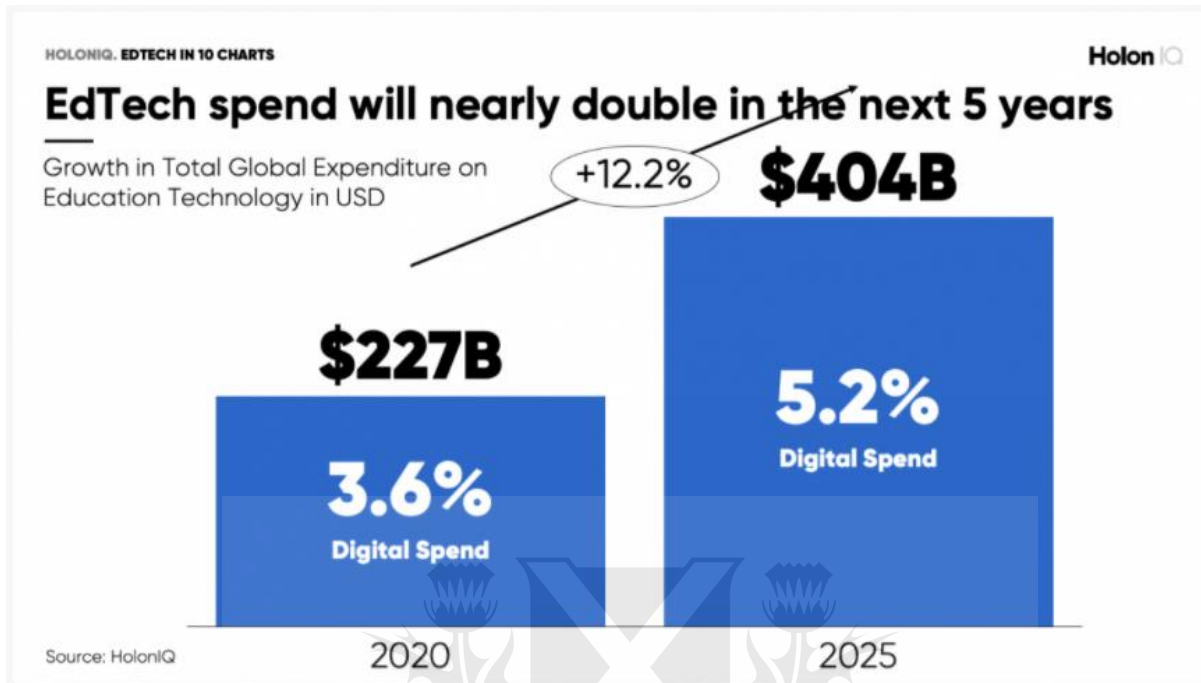
Anexo 1:



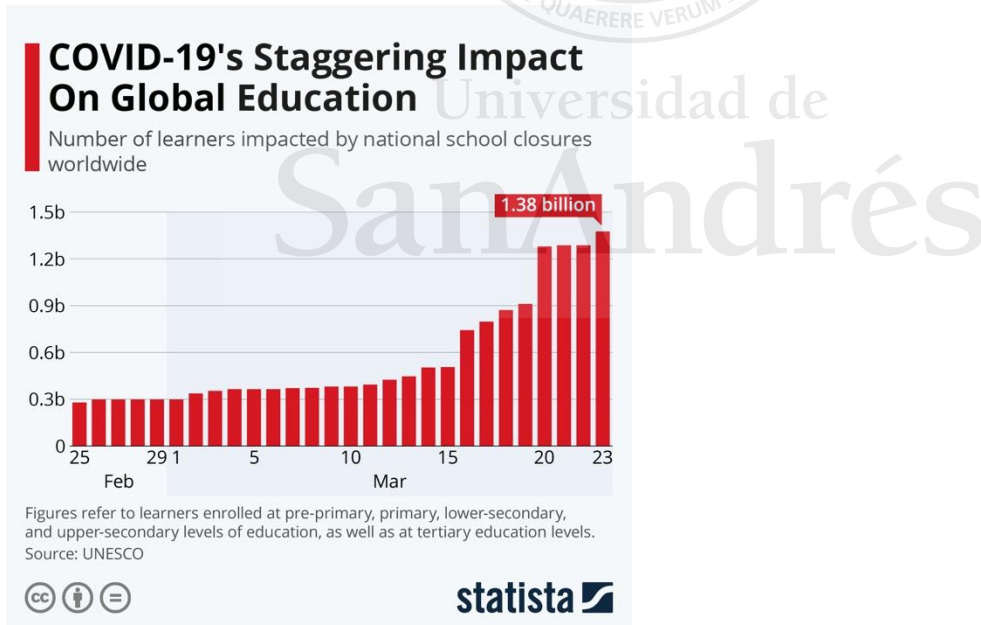
Anexo 2:



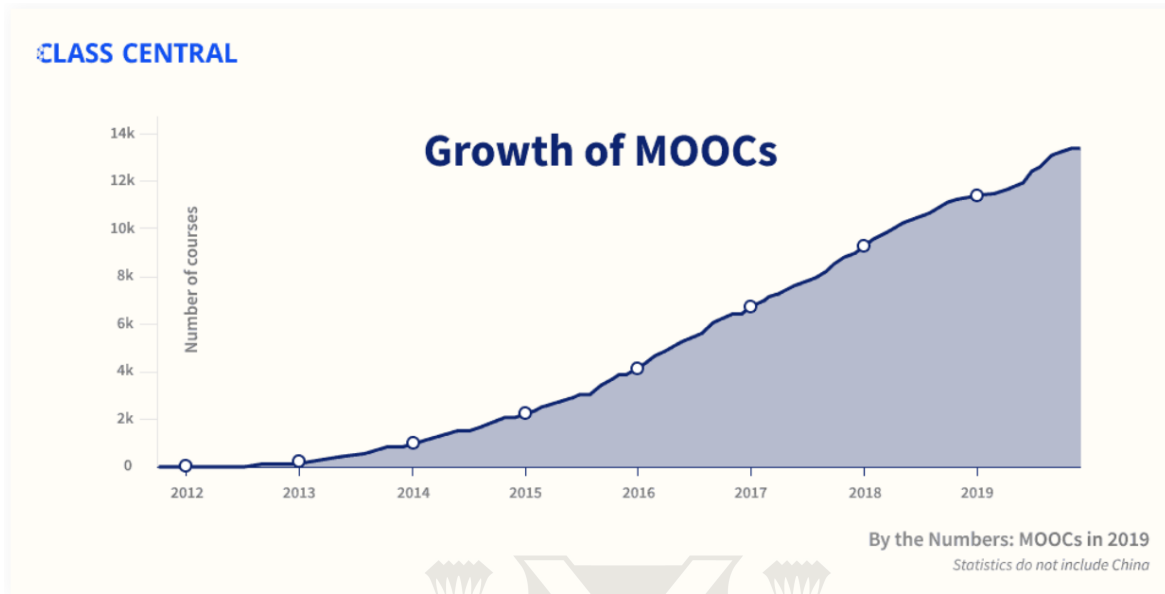
Anexo 3:



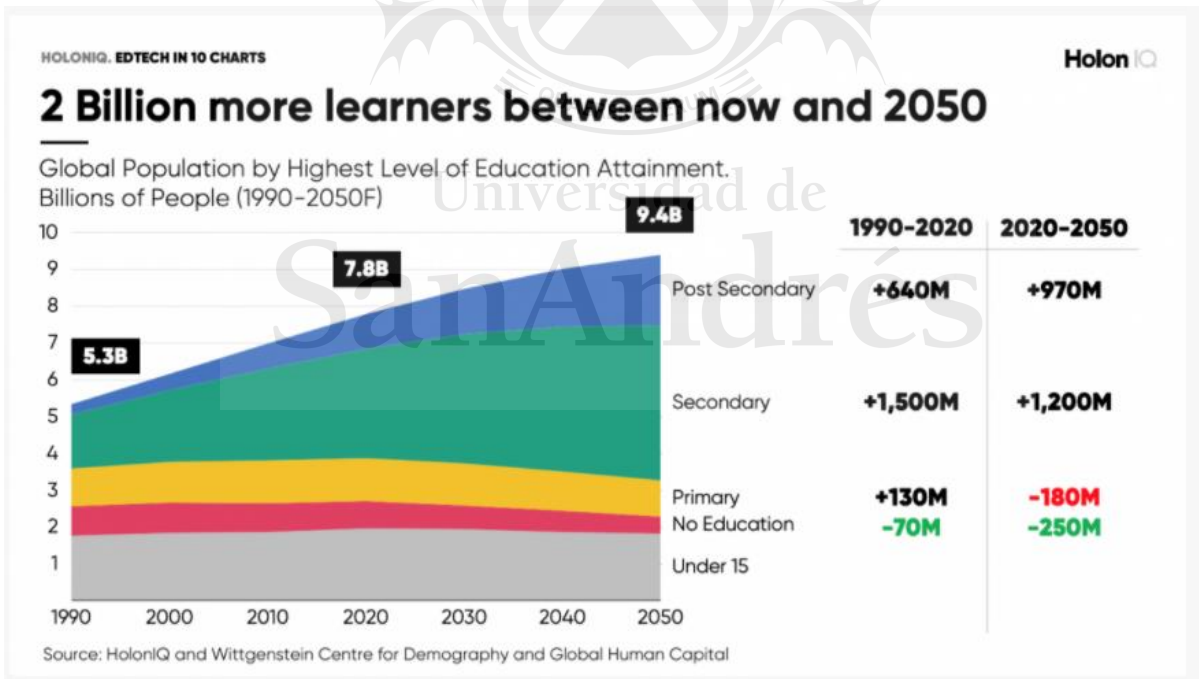
Anexo 4:



Anexo 5:



Anexo 6:



Anexo 7:

The 4 Waves of Online Education

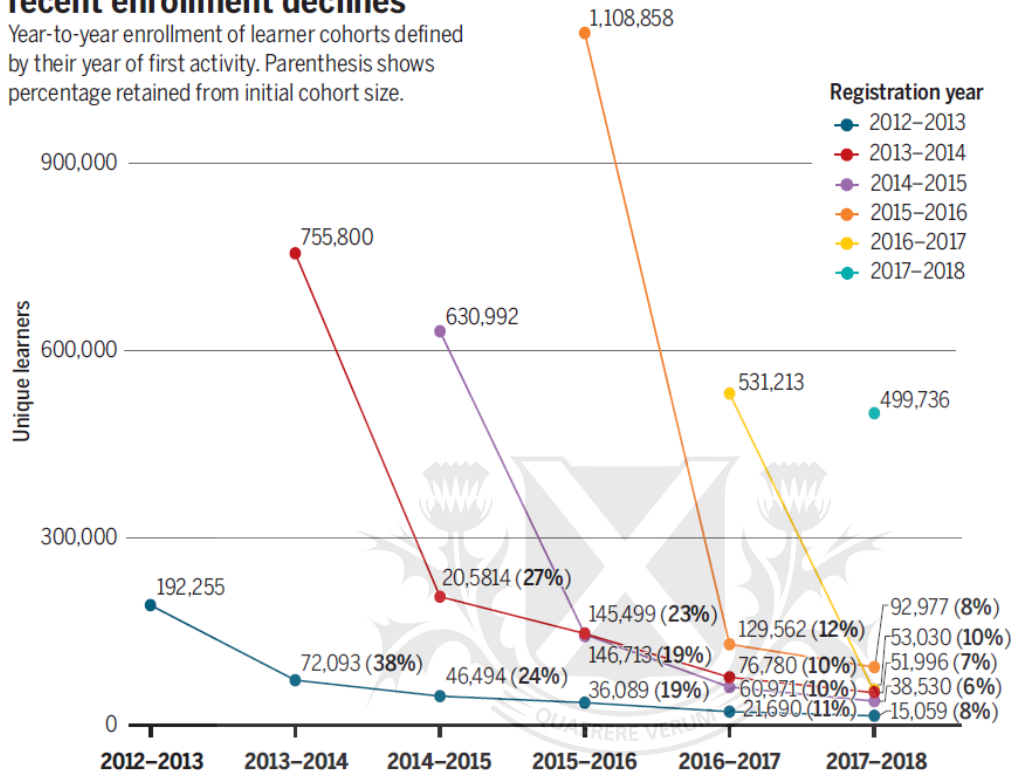


Universidad de
SanAndrés

Anexo 8:

Consistently low retention and recent enrollment declines

Year-to-year enrollment of learner cohorts defined by their year of first activity. Parenthesis shows percentage retained from initial cohort size.



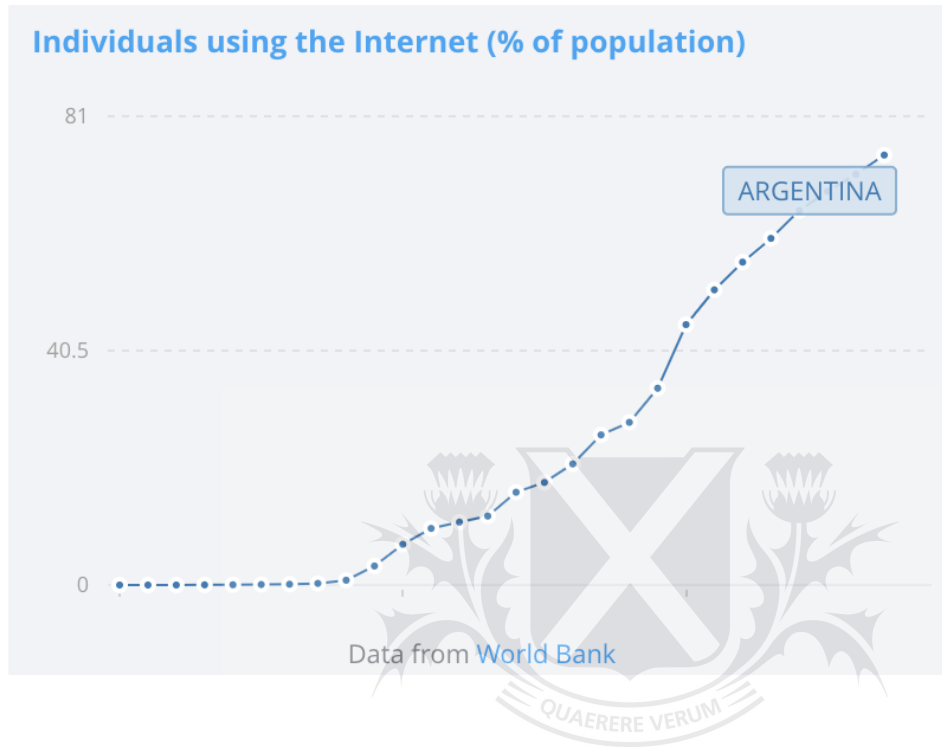
Anexo 9:

S. Startups Edtech en Latinoamérica por vertical

<p>Aprendizaje en línea no especializado</p>	<p>Sistemas de gestión de aprendizaje</p>	<p>Aprendizaje de idiomas</p>
<p>Educación de la primera infancia</p>	<p>Creado por:</p> <p>STARTUPEABLE</p>	<p>Administración de escuelas</p>
<p>Escuelas de próxima generación</p>	<p>Aprendizaje tecnológico</p>	<p>Aprendizaje corporativo</p>

*Si no ves tu startup en este mapeo, añádela en startupeable.com/directorio.

Anexo 10:

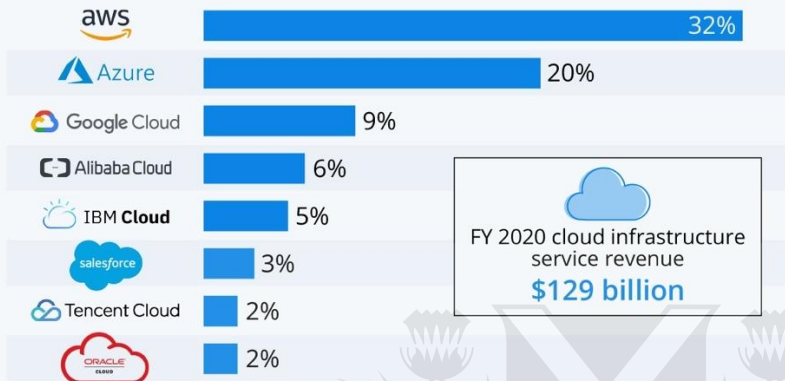


Universidad de
San Andrés

Anexo 11:

Amazon Leads \$130-Billion Cloud Market

Worldwide market share of leading cloud infrastructure service providers in Q4 2020*



* includes platform as a service (PaaS) and infrastructure as a service (IaaS) as well as hosted private cloud services

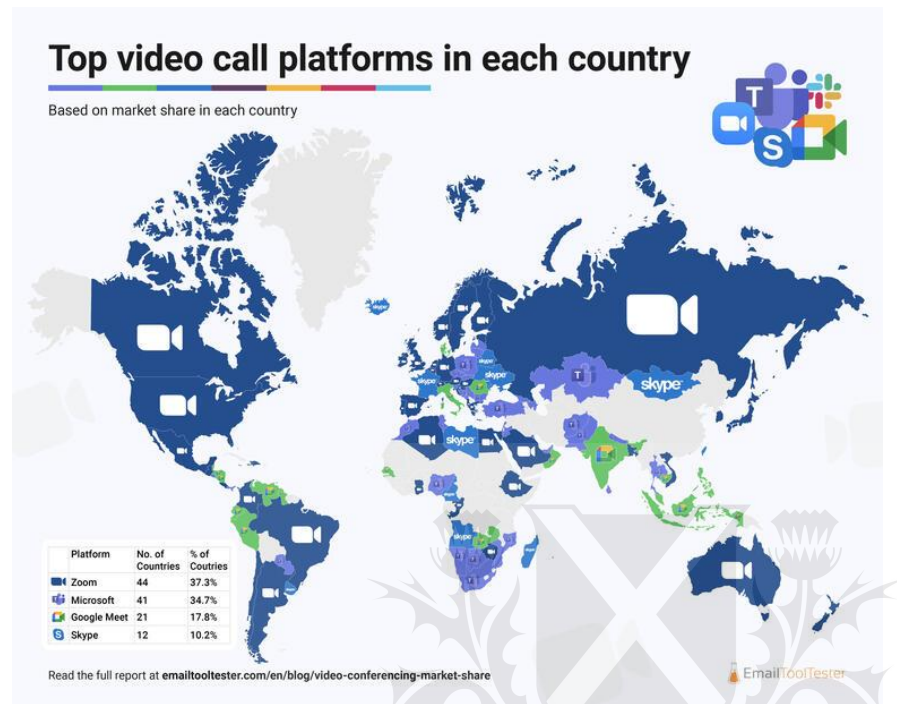
Source: Synergy Research Group



statista

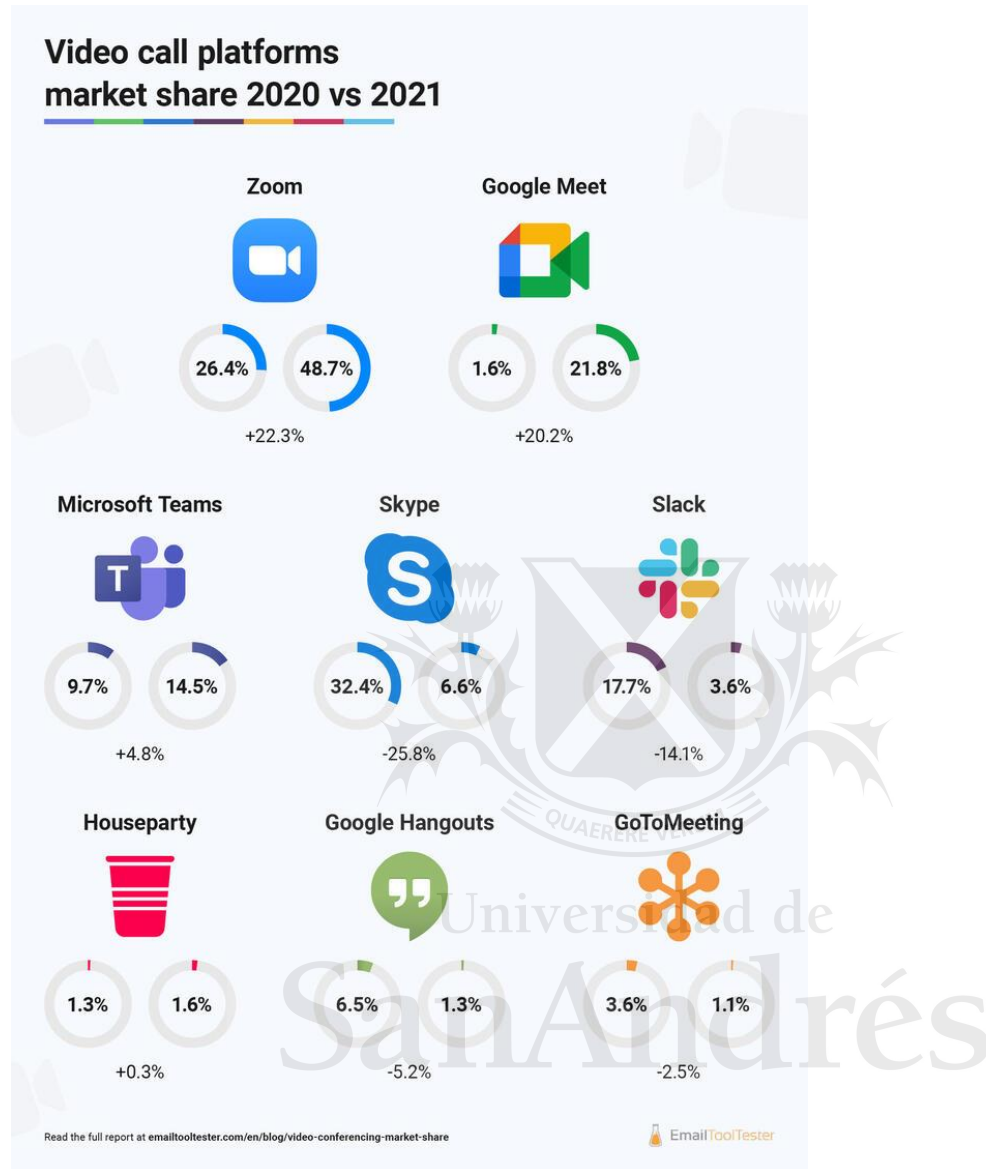
Universidad de
San Andrés

Anexo 12:

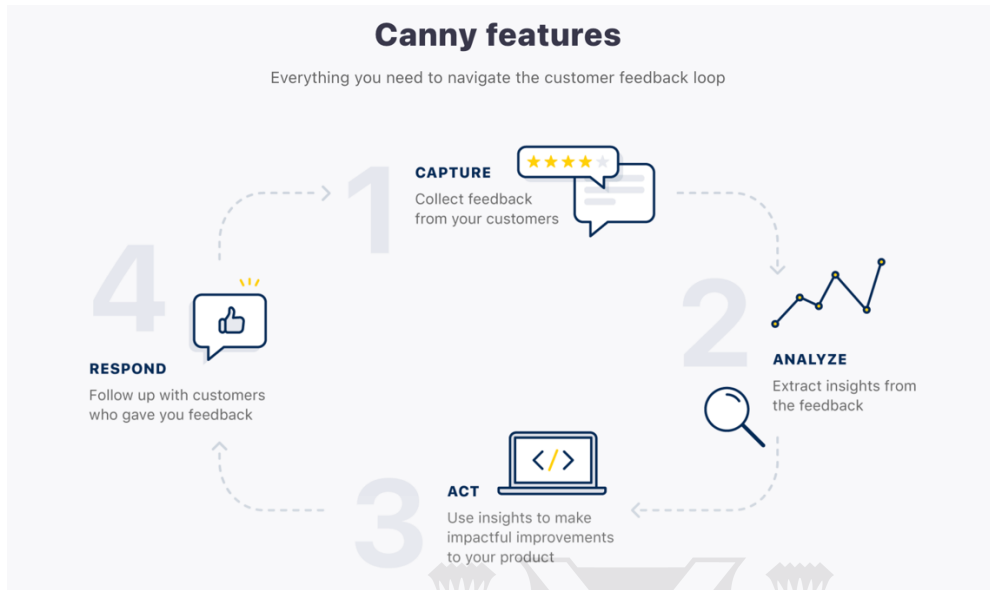


Universidad de
San Andrés

Anexo 13:



Anexo 14:

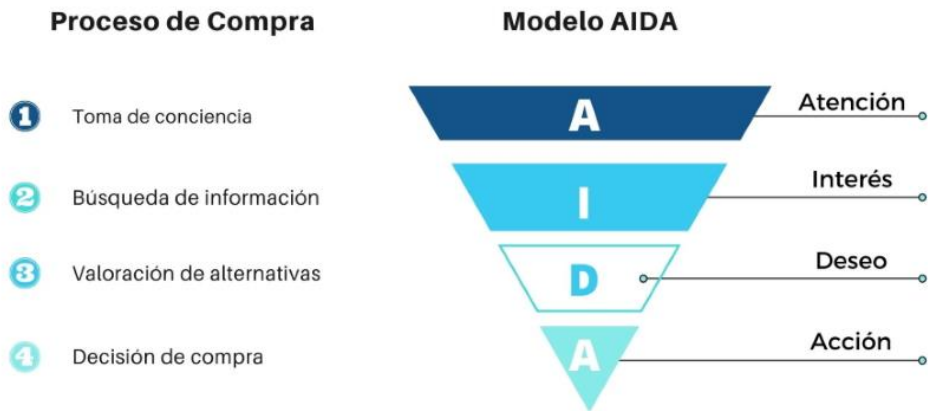


<https://canny.io/>

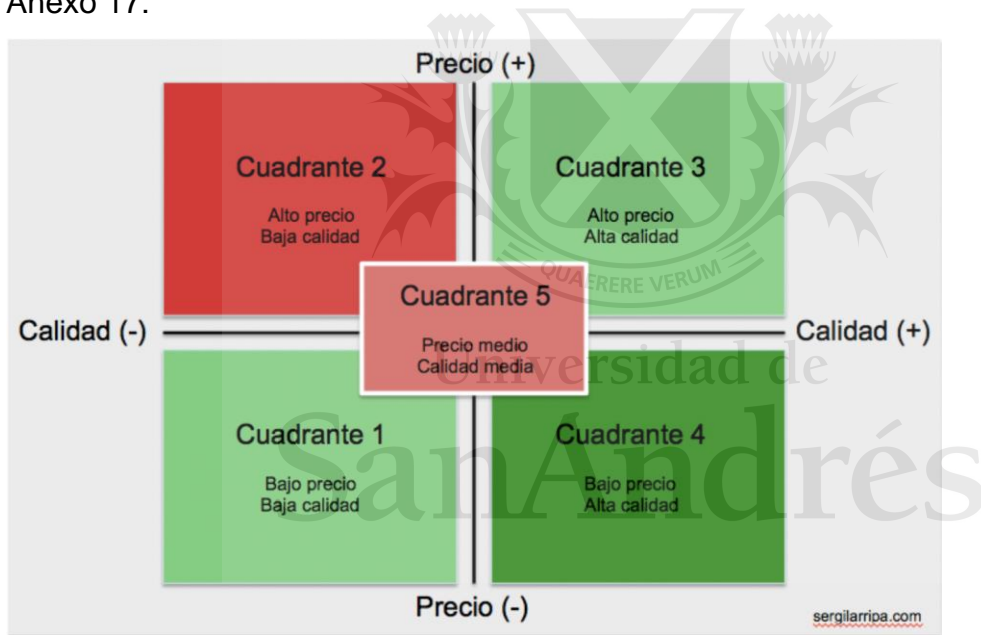
Anexo 15:



Anexo 16:



Anexo 17:



Anexo 18:



Anexo 19:



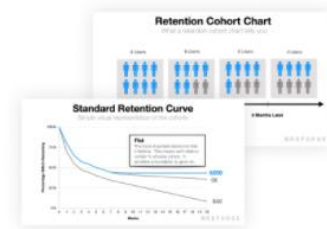


Deep Learning Guided By A Leading Executive

Each week you will go through **2 to 3 hours of self-paced material** covering actionable frameworks and proven systems for B2B & B2C companies that were created by leading executives. The topics this program covers are:

WEEK 1: DEFINING + ANALYZING RETENTION

Retention is different for every product. Learn how to define, measure, and analyze retention from first principles for your product.



WEEK 2: ACTIVATION - DEFINING, MEASURING, AND ANALYZING

Activation is the first key input into improving retention. You will define your activation moments and metrics, analyze the activation journey, and identify key friction points.

WEEK 3: ACTIVATION STRATEGIES

Learn the various strategies of how to establish user habits quickly. You will take your analysis from week 2, and build a plan for how to specifically improve activation for various user segments.

WEEK 4: ENGAGEMENT - DEFINE. MEASURE. ANALYZE

Engagement is the second key input into improving retention. You will choose the right engagement strategy for your product, define measurement that aligns to that strategy, and analyze engagement to find new opportunities.

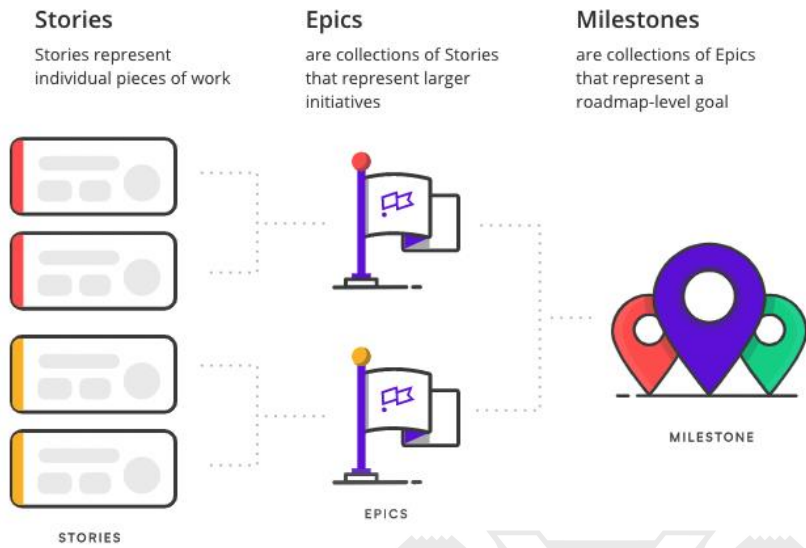
WEEK 5: ENGAGEMENT STRATEGIES

Go deeper into the four strategies that move users from low to high engagement and how to combine them to build a compounding growth machine.

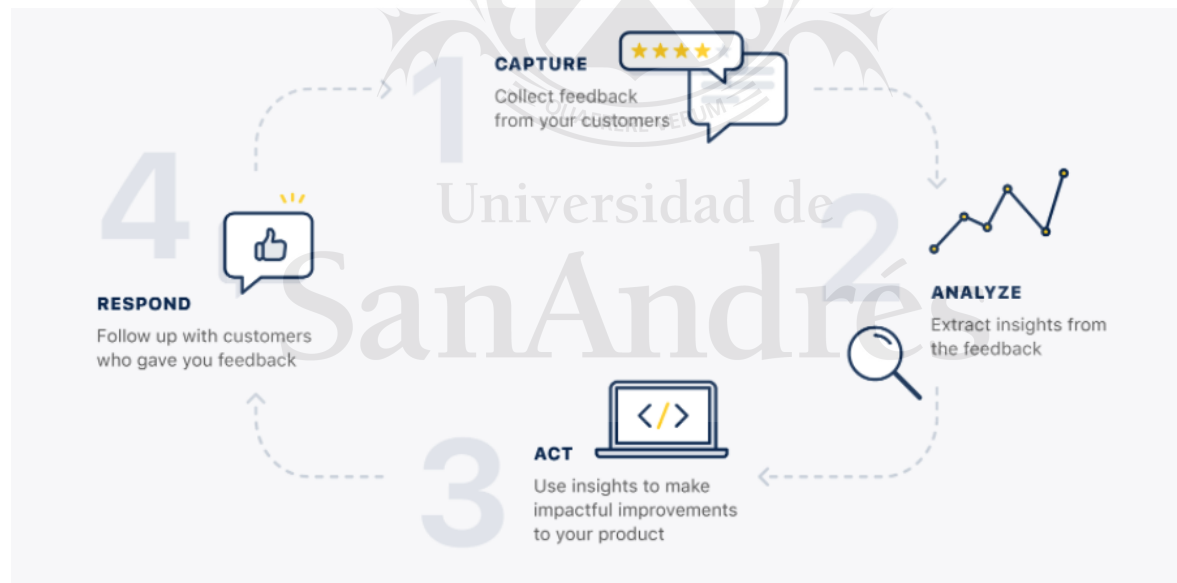
WEEK 6: CHURN PREDICTION + RESURRECTION

Define non-activated users vs. dormant users, and learn to identify resurrection opportunities. Identify leading indicators of churn while understanding the true cost of any resurrection attempt.

Anexo 21:



Anexo 22:



Anexo 23:

Transcripción entrevista a Pablo Villegas Casasa, Cofundador y CEO de Edutive.

¿Cuán críticos han sido los proveedores de servicios tecnológicos en el desarrollo de la plataforma?

En nuestro caso, nos hemos asociado con AWS para poder hospedar la plataforma y almacenar toda la información de nuestros clientes. Un proveedor de servicios tecnológicos como lo es AWS es fundamental para poder poner la plataforma en marcha, pero en el corto plazo no tiene un gran impacto en el crecimiento de la plataforma. En los primeros años, conseguir clientes es muy difícil, por ende, la cantidad de información que hay que almacenar no es tan grande como uno espera que lo sea. En primera instancia, AWS solo hospedaba nuestra plataforma y almacenaba la información de los pocos clientes que teníamos, pero no cumplía un rol crítico en el desarrollo del producto. También nos ayudaba a almacenar datos sobre como los usuarios interactuaban con la plataforma, lo que luego nos permitía analizar esos datos y sacar conclusiones de activación y retención de los clientes. Creo que a medida que va transcurriendo el tiempo, el servicio de almacenamiento en la nube va ganando importancia, ya que va creciendo la base de usuarios que tiene, o sea que crece la cantidad de datos que hay que almacenar, y así mismo uno se va dando cuenta de las posibilidades que estos datos le permiten para el crecimiento de la plataforma. Lo importante es poder tener un acceso rápido y confiable a esos datos, para así poder analizar las acciones de los usuarios que en definitiva son lo que te permiten ver como esta preformando tu plataforma. También, y no menor, es importante entender que la plataforma y por ende toda la empresa vive dentro de ese proveedor de servicio en la nube. Si surge algún problema con ese proveedor, la estabilidad de la plataforma y la empresa corre riesgo.

Volviendo a tu pregunta específicamente; AWS es indispensable para la puesta en marcha del negocio y la plataforma, pero no es crítico ni va a hacer la diferencia para los primeros pasos de la empresa. A medida que la empresa fue creciendo, también lo fue haciendo la importancia de AWS y hoy considero que es uno de los pilares fundamentales de la plataforma y para su crecimiento.

Hablando sobre el crecimiento de la plataforma ¿cómo han logrado ustedes crecer su base de usuarios y cuales fueron los métodos y/o medios que más le resultaron para esto?

Este punto fue uno de los que mas nos costó en los últimos meses. Intentamos varios métodos. En un principio, como todo emprendedor, creímos que por tener un buen producto los clientes vendrían solos, pero no fue así. Luego de este error que casi cuesta la vida de la empresa, nos pusimos en mente distintos métodos los cuales íbamos a probar en los próximos meses. Primero creamos una prueba gratuita, pero tampoco funciono. El simple hecho de habilitar a las personas a usar la plataforma no iba a hacer que luego quieran pagar por ella. El producto todavía no estaba en el punto en el que podía hacer que una persona identificará el valor tan rápidamente. Luego intentamos haciendo una lista de espera para convertirse usuario de Edutive. Quisimos imitar el modelo de negocio que tuvo Superhuman y Clubhouse pero nuevamente nos chocamos contra la pared. Acá nos dimos cuenta de que la industria de la educación es muy distinta al resto. Por último, lo que hicimos fue ponernos en contacto con educadores, instructores, influencers y demás que tengan una audiencia relativamente grande. Les ofrecimos la posibilidad de que den sus cursos en nuestra plataforma a un precio reducido y con un acompañamiento por parte de la empresa muy grande. El objetivo acá era lograr que esas personas den sus cursos a muchas personas, lo que generaría mucho tráfico y visibilidad de nuestra plataforma. Luego, los estudiantes, cuando quisiesen enseñar ellos mismos, ya sabían que Edutive era el lugar donde podían hacerlo. Hasta ahora, este fue el método que más nos ha dado resultado. Creo que el potencial y el poder que tienen los influencers hoy en día es gigante, y por eso apuntamos a seguir trabajando sobre este método.

¿Cuán importante es tener un equipo de desarrollo capacitado para el desarrollo e la plataforma?

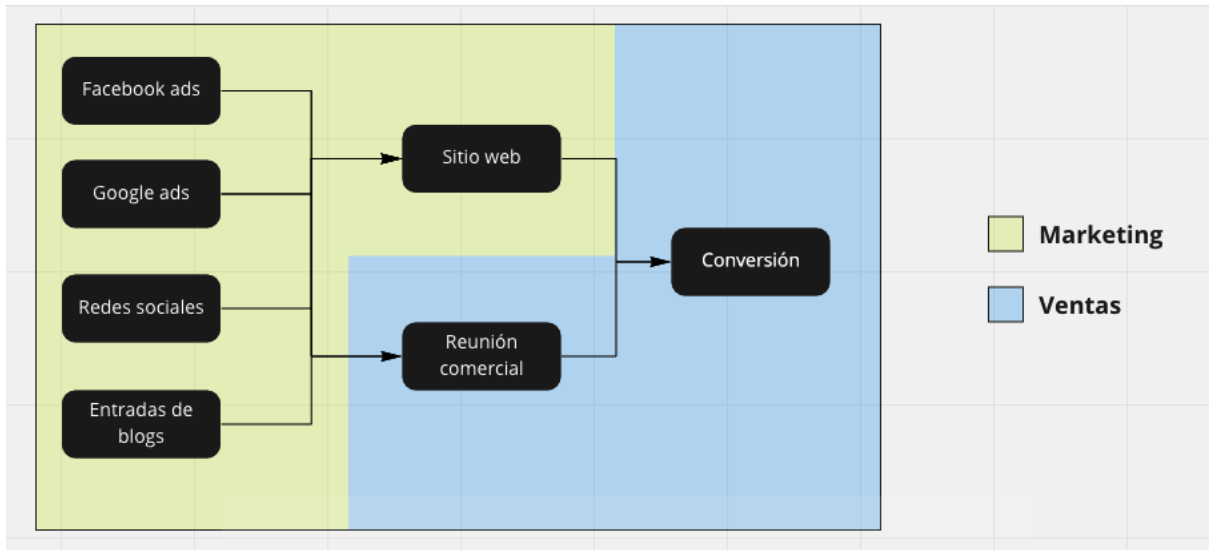
En nuestro caso fue uno de los puntos más importantes. Durante nuestros años de vida, nos tuvimos que adaptar constante y rápidamente a los requerimientos de nuestros clientes. Tuvimos que crear funcionalidades rápidamente para generar una plataforma estable y que responda a las necesidades de las personas. En esta industria, si las personas no encuentran en tu producto lo que necesitan, rápidamente van, googlean y encuentran otra. Sin un equipo capacitado y que comparta la visión de la empresa, esto nunca hubiese sido posible. Hubiésemos perdido varios clientes en el camino que no nos hubiese permitido llegar a donde estamos hoy.

¿Cómo estaba compuesto su equipo de desarrollo en los primeros meses?

Nuestro equipo se conformaba por un Lead Tech Engineer, un ingeniero en sistemas con experiencia media y 2 pasantes.

Lo más importante es tener al menos una persona que sepa mucho sobre informática. Bases de datos, desarrollo web, almacenamiento en la nube. Hay millones de puntos los cuales la plataforma va a tocar en algún momento, y si no hay alguien que sepa algo sobre estos temas, se va a generar un cuello de botella. Después nosotros consideramos que ese jefe de tecnología debía tener alguien con experiencia que lo acompañe, con el cual pueda hablar sobre temas de rango alto y sacar conclusiones sobre el desarrollo de la plataforma. Por último, uno o dos pasantes que ayuden con el desarrollo de cosas pequeñas y corrección de bugs. Este equipo nos funcionó muy bien ya que era un equipo chico, ágil y que respondía con rapidez. Los pasantes además, agregan ese toque de inspiración y están constantemente en busca de aprender, sin mencionar que el costo de tenerlos en el equipo es bajo.

Anexo 24:



Anexo 25:

My Estimate [Info](#)

First 12 months total	Total upfront	Total monthly
2,161.92 USD	0.00 USD	180.16 USD

Services (2)

Amazon EC2

Region: US East (Ohio)

Quick estimate

Operating system (Linux), Quantity (1), Pricing strategy (EC2 Instance Savings Plans 1 Year No Upfront), Storage amount (30 GB), Instance type (t4g.xlarge)	Monthly: 64.54 USD
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------

Amazon Simple Storage Service (S3)

Region: US East (Ohio)

S3 Standard storage (1 TB per month)	Monthly: 23.55 USD
DT Inbound: Internet (1 TB per month), DT Outbound: Internet (1 TB per month)	Monthly: 92.07 USD



Universidad de
San Andrés

12 Bibliografía

- Inside Higher Ed. (2019, 16 enero). *Study offers data to show MOOCs didn't achieve their goals*. <https://www.insidehighered.com/digital-learning/article/2019/01/16/study-offers-data-show-moocs-didnt-achieve-their-goals>
- *10 charts to explain the Global Education Technology Market* (25 de enero de 2021). HolonIQ. <https://www.holoniq.com/edtech/10-charts-that-explain-the-global-education-technology-market/>
- *HolonIQ and Witgenstein Centre for demography and Global Human Capital* (enero de 2021). HolonIQ. <https://www.holoniq.com/edtech/10-charts-that-explain-the-global-education-technology-market/>
- *By the numbers: MOOCs in 2020* (30 de noviembre de 2020). Class Central. Shah, Dhawal. <https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-2020/>
- *The Future of Education is Community: The Rise of Cohort-Based Courses* (8 de marzo de 2021). Forte Labs. Forte, Tiago. <https://fortelabs.co/blog/the-rise-of-cohort-based-courses>
- Mendoza, S. R. D. C. (2021, 11 mayo). *Edtech en Latinoamérica: Guía Definitiva*. Startupeable. <https://startupeable.com/edtech/>
- CB Insights. (2017, 15 junio). *Reinventing School: 108 Ed Tech Startups Across Learning Management, Language Teaching, And More*. CB Insights Research. <https://www.cbinsights.com/research/ed-tech-market-map-company-list/>
- Russell, P. (2021, 19 mayo). *Cohort-Based Course Platforms: Must-Have Features*. Mighty Networks. <https://www.mightynetworks.com/cohort-based-course-platforms>
- International Labour Office. (2010). *A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth*. <https://www.oecd.org/g20/summits/toronto/G20-Skills-Strategy.pdf>
- Ansoff, I. H., & McDonnell, E. J. (1988). *The New Corporate Strategy* (Rev Sub ed.). John Wiley & Sons Inc.

- McCarthy, Jerome E. (1964). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin.
- Dvoskin, R. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Granica. Federación Textil. (s.f.).
- Sutherland, S. J. (2018). *Scrum*. Editorial Ariel.
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on Management* (1.ª ed.). Wiley
- Bowen, D. E. (1999). *Hiring for the Organization, Not the Job*. CEO Publications.
- Rollay, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). *Getting New Hires Up to Speed Quickly*. <https://sloanreview.mit.edu/article/getting-new-hires-up-to-speed-quickly/>
- Corporate Finance Institute. (2020, 6 julio). *Ansoff Matrix*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>
- Direccion Nacional de Derechos de Autor. (2020). *Derechos de autor sobre software y base de datos*. Universidad Tecnica Nacional. <https://www.utn.edu.ar/images/Secretarias/SCTYP/UGEPI/dnda/Mod-VIII-Software-y-Bases-de-Datos---F-Andreucci.pdf>
- *Education Technology: What Is Edtech? A Guide*. | Built In. (2020). BuiltIn. <https://builtin.com/edtech>