



Universidad de
San Andrés

**Universidad de San Andrés Escuela
de Administración y Negocios
Lic. en Administración de Empresas y Contador Público**

Plan de Ateneo App

**Autor: Inés Alexa
Filipovich**

**Legajo: 29056
Mentor: Pablo Sciolla**

Buenos Aires, junio 2022

Índice

Resumen Ejecutivo	3
CAPÍTULO 1: Introducción	6
Oportunidad de negocio	6
Negocio propuesto	12
CAPÍTULO 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado	14
Tendencias y números de la Industria	14
Canales de Distribución	15
Competencia	17
Análisis Estratégico	24
CAPÍTULO 3: Modelo de Negocios (CANVAS)	27
Segmento de Clientes	27
Propuesta de valor	29
Canales	30
Relaciones con los Clientes	30
Fuente de Ingresos	30
Recursos Clave	31
Actividades Clave	31
Alianzas Estratégicas	32
Estructura de Costos	33
CAPÍTULO 4: Plan de Marketing	35

Producto	35
Precio	36
Plaza	40
Promoción	42
Expansión estratégica	46
CAPÍTULO 5: Operaciones del Negocio	49
	50
CAPÍTULO 6: Costos, Finanzas e Inversión	51
Inversión	51
Financiación	51
Análisis de costos	52
Análisis ingresos	54
Cash-Flow	57
CAPÍTULO 7: Equipo	58
Equipo Actual	58
Estructura organizacional objetivo	58
CAPÍTULO 8: Aspectos Legales	61
Constitución SA	61
Aspectos comerciales	61
Aspectos impositivos	61
CAPÍTULO 9: Plan de Implementación y Riesgos	64
Plan de implementación	64
Riesgos	65



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 10: Conclusiones	66
Bibliografía y Fuentes de Información	68
Bibliografía	68
Fuentes de Información	68
Anexos	70



Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto planea un negocio basado en una plataforma internacional. En la cual se podrán conectar alumnos de distintos países y llevar a cabo clases particulares en formato digital.

Hoy en día las clases particulares pasaron a ser cotidianas. Podemos destacar que particularmente en España la demanda de las clases particulares se ha disparado en los últimos años, pasando de ser un bien de lujo a uno de primera necesidad. Así lo señala el informe “Educación en la sombra en España”, elaborado por Juan Manuel Moreno, profesor de la UNED, y publicado por Esadese. Según el estudio este aumento se explica principalmente por las altas tasas de fracaso, repetición y un clima generalizado de competitividad por entrar a la universidad o educación superior. Además, atribuye que esto se aceleró sobre todo en consecuencia del confinamiento en 2020.

Por otro lado, en la Argentina la situación económica ha sido cada vez más difícil. Uno de los índices que demuestra esto es la inflación. Según la REM (Relevamiento de Mercado del Banco Central) para el año 2022 finalizaría en un 65,1% anual y sus pronósticos para los siguientes años no son alentadores (Ver anexo 1). Además según el estudio Pobreza Multidimensional del Gobierno argentino para el 2021 el 55% de la población argentina puede ser considerada como pobre teniendo en cuenta criterios monetarios y multidimensionales (Ver anexo 2). En este panorama es que la gente ha buscado obtener otros ingresos, y entre ellos dentro de la economía informal: por medio de las clases particulares. A esto hay que añadirle la virtualidad por la era tecnológica y la pandemia. Es así que en Argentina muchas personas brindan clases particulares de manera online para obtener un ingreso extra y de paso reforzar sus conocimientos.

Ateneo App adquiere la forma tal que brinde soporte para: el match entre profesores y alumnos; la clase en sí; y el medio de pago principalmente. Constituyéndose así un programa integral para los dos usuarios. Asimismo podemos manifestar que tal plan de negocio se implementa por las siguientes razones en Argentina y España. Sin embargo, es proclive a una gran expansión internacional.

Siguiendo esta línea podemos decir que a través de una fuerte campaña de publicidad la empresa se podrá posicionar como la más elegida para sus usuarios internacionales por sus beneficios. Especialmente por los precios. Siendo barata para los alumnos cuya moneda corriente es el euro. Y por otro lado, para sus usuarios profesores, que brindan el servicio, muy bien pagado. Hay que tener en cuenta que prevalece también de las diferencias de cambio que hay entre el peso argentino y el euro y que Ateneo App procurará que sus precios sean los más convenientes, (por debajo del precio de las clases para los alumnos y más elevados los honorarios para los profesores) Es decir brindar clases particulares de manera online desde Argentina al extranjero. La diferencia que se encuentra entre los precios promedios de las clases no solo se debe a las diferencias de cambio sino que adquieren valores distintos, siendo en España más caras y en Argentina más baratas. En otras palabras, el objetivo de lograr posicionarnos como líderes se llevará a cabo con las estrategias pilares del negocio de Ateneo App: la de precio y la de agresiva publicidad.

La industria de plataformas e-learning a nivel mundial cuenta con una extensa cantidad de servicios brindados, Ateneo app, como resaltamos anteriormente se especializa en las clases particulares. Si bien existen otras plataformas que brindan esto no se conectan entre distintos países. Es decir, conectan profesores y alumnos dentro del mismo país para las clases particulares.

El objetivo es que los usuarios tengan un lugar de confianza al que puedan acudir para conseguir las clases que necesiten brindada por el profesor que deseen o bien algún profesor con las características que ellos busquen. De esta forma se planea que se tenga una cierta fidelidad.

Los puntos fuertes del negocio son los precios accesibles que se podrán encontrar, la novedad para muchos profesores de que sus honorarios sean mayores y una plataforma integrada e internacional de educación privada. Cabe mencionar que, en España el valor de las clases particulares es superior por una cuestión de demanda. Según el Sistema Estatal de Indicadores de Educación del Ministerio de Educación de España la educación no reglada no ha parado de crecer en los gastos familiares. La estadística refleja un aumento del 56% en los últimos 17 años. Además según estos estudios el gasto privado en Educación es la tercera partida que más

crece en los hogares. La cual se explica en parte por la caída de la financiación pública de la Educación tras la crisis económica de 2008. En palabras de la OCDE sobre su panorama de la Educación 2020 “En el entorno económico actual muchos gobiernos están teniendo dificultades para destinar los recursos necesarios para cubrir la creciente demanda de educación mediante fondos públicos” Asimismo, publican que los hogares gastan un 33% más en educación que hace 10 años (Ver anexo 3)

Por otro lado, según información publicada en el reporte “Global e-learning Market” por Research and Market en el año 2026, se estima que el mercado total actual de todo el mundo alcance un valor de 388.23 billones de dólares, (Ver anexo 4). Siguiendo esta línea, la segmentación de este mercado se puede abrir en: alumnos (principalmente adolescentes y jóvenes), gente que esté buscando reforzar su conocimiento en algún área en particular y profesores (principalmente jóvenes con formación en algún área) que deseen obtener un ingreso extra brindando clases.

El negocio pretende crecer fuertemente en un futuro con la expansión en otros países además de Argentina y España. Esto se hará principalmente atacando nuevos mercados para profesores y alumnos manteniendo los beneficios de precios y honorarios. El objetivo a 2 años es lograr un posicionamiento de líder en las clases particulares e-learning.

Se plantea una inversión total de € 15.550 con un VAN de €284.363 y un recupero de inversión establecido en 1 año y 1 mes aproximadamente.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

Oportunidad de negocio

Para la evaluación de la oportunidad de negocio, se tuvo en cuenta principalmente los siguientes puntos:

- Actualmente, dada la situación de pandemia se ha incorporado en el día a día de las personas, especialmente en los jóvenes, el uso de herramientas tecnológicas para el aprendizaje. Según Silvia Coicaud en *Pandemia, pánico y panóptica: La educación en nuevos escenarios* las llamadas TIC, (tecnologías de la información y la comunicación), se han asumido como TAC, (tecnologías para el aprendizaje y la comunicación). En este contexto. Además de denominar que luego de la pandemia hubo un proceso de virtualización de la enseñanza. Además, según la UNESCO, Banco Mundial y UNICEF la modalidad de educación a distancia más elegida por la mayoría de los países fue “en línea”. (Ver anexo 5). Podemos mencionar también que en base a estos estudios, las formas y los soportes de lectura y escritura cambiaron, por el desarrollo las nuevas tecnologías digitales y las características de un mundo que se presenta cada vez más inestable, fluido, liviano. En este sentido, es interesante pensar la nueva concepción del saber y conocimiento que se gesta en este escenario.
- Según los últimos estudios de Global Market Insights actualizados después de la pandemia, el mercado llegará a facturar los 375.000 millones de dólares en 2026. (Ver anexo 6). Los mismos confirman que si la industria de e-learning ya venía en pleno crecimiento antes de la llegada de la pandemia, el confinamiento lo ha acelerado. Y que el mundo digital ha cobrado especial relevancia en todos los ámbitos de nuestra vida, donde la educación no es una excepción.

Es por estas razones que la oportunidad de negocio se apalanca en una combinación de los factores nombrados anteriormente, a continuación se estructuraran a partir de los parámetros de Bygrave y Zacharakis(2010):

Tendencias

Principalmente podemos notar un intenso aumento en el uso de plataformas a nivel global, a partir de la pandemia y las cuarentenas que implicaron. (Ver anexo 7). Según el Foro Mundial de Economía la pandemia ha dado como resultado que la educación cambie dramáticamente, con el distintivo aumento del e-learning, por el cual la enseñanza se lleva a cabo a distancia y en plataformas digitales. Asimismo sugiere que estos cambios podrían estar para quedarse.

Por otro lado , se resalta una tendencia global hacia la educación virtual, la cual se vio acelerada por la pandemia Covid 19. Emilia Di Piedro, investigadora del CONICET, en “Nivel secundario y pandemia: un análisis de las propuestas virtuales a nivel subnacional en clave de desigualdades” destaca que a partir de la suspensión de las clases presenciales por la propagación del COVID 19 se impulsó una suerte de “virtualización forzosa”. Como argumenta Sandra Zelada, gerente de Consultoría en Deloitte en el artículo “COVID 19, un acelerador de la transformación digital”, si bien durante los últimos años ha venido ocurriendo un proceso de transformación digital en la pandemia acelero aún más el ritmo del cambio. Hubo un cierre masivo de las actividades presenciales de instituciones educativas en más de 190 países con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto. Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), a mediados de mayo de 2020 más de 1.200 millones de estudiantes de todos los niveles de enseñanza, en todo el mundo, habían dejado de tener clases presenciales en la escuela.¹ Asimismo, según una investigación² de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales el concepto de Educación en Línea otorga un lugar central a los intercambios en línea, la generación de vínculos reales entre los participantes, las interacciones con el contenido, con los docentes y la construcción de conocimientos a través de la colaboración entre pares (incluso mediante el trabajo en pequeños grupos) como constitutivas de los procesos de aprendizaje.

• Por otra parte, en la Argentina, podemos notar una creciente tasa de

¹ Informe CEPAL, OREALC y UNESCO: “La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19” – UNESCO-IESALC. (2020, agosto 25). Unesco.org. <https://www.iesalc.unesco.org/2020/08/25/informe-cepaly-unesco-la-educacion-en-tiempos-de-la-pandemia-de-covid-19/>

● ² Educación en línea: tendencias y nuevas experiencias. (s/f). org.ar. Recuperado el 9 de mayo de 2022, de <https://www.flacso.org.ar/investigaciones/educacion-en-linea-tendencias-y-nuevas-experiencias/>

desocupación. El INDEC indica que para el cierre del 2020 nuestro país cerró en un 11%. Citando a Investing: “Altos porcentajes indican debilidad en el mercado laboral.” Este punto dentro de la oportunidad del negocio lo mencionamos dado que la desocupación, es decir no tener trabajo pero estar en la búsqueda de uno, implica que haya personas con la necesidad o deseo de ocupar su tiempo, ya sea por motivos económicos para generar algún ingreso u otros.

- A esta situación se le suma el cierre de empresas que hubieron a partir de la pandemia y los periodos de cuarentena que fueron establecidos desde el gobierno, imponiendo un cese obligatorio de la actividad para la mayoría de los comercios y establecimientos productivos. Dado esto muchas pymes y medianas empresas no pudieron solventar la crisis, y terminaron cerrando. Según la CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) para finales del año 2020 producto de la pandemia cerraron 90700 locales, 4100 pymes y quedaron afectados 185.300 trabajadores. (Ver anexo 8) Acontecimientos que acentúan lo anteriormente mencionado acerca de personas desocupadas.

- Asimismo a la par de lo antedicho, se le adiciona la inflación en el territorio argentino, que cabe destacar es superior a la de muchos países. (Ver anexo 9). Este lo podemos notar por ejemplo en el IPC (Índice de Precios al Consumo). Para abril del 2021 hay una inflación acumulada del 17,6% para el correspondiente año. Este indicador nos señala que en Argentina cada vez el dinero obtenido vale menos, no alcanza para mantener con la misma remuneración el consumo que se tenía. Es por esta razón que las personas buscan ingresos extras.

Siguiendo esta línea, los datos difundidos por el INDEC señalan que la tasa de desempleo no fue mayor debido a la menor cantidad de personas que buscaron un empleo a causa de las restricciones que aún impactan en la búsqueda laboral. La población ocupada en el país es de 12 millones de personas y aquellas sin ocupación efectiva suman 1,4 millones. Estos números resaltan las personas sin empleo, y la cantidad de personas y familias con la necesidad y búsqueda de una ocupación que a la vez le genere algún ingreso.

- La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha planteado que, incluso antes de enfrentar la pandemia, la situación social en la región se estaba deteriorando, debido al aumento de los índices de pobreza y de pobreza

extrema, la persistencia de las desigualdades y un creciente descontento social.

Asimismo podemos notar que a lo largo de estos años, el valor del Euro con respecto a la moneda argentina Pesos, ha ido incrementando. En otras palabras, cada vez que nos acercamos a la actualidad, un euro equivale a una suma X cada vez superior a lo largo del tiempo.

Mercado

Sllotnisky (2021) sugiere que la pandemia del COVID 19 creó el marco para que en cuestión de meses sucedieran impactos que estaban previstos que ocurrieran en años. Asimismo, expone que es evidente que este virus ha puesto a prueba la elasticidad de la transformación digital y ha cambiado para siempre la manera en que operan las organizaciones. Frente a esta “nueva normalidad”, el reto de las compañías es seguir innovando y no perder de vista que en el centro del negocio están los consumidores.

Según un informe de CEPAL, una solución para el impacto de la pandemia en la región latinoamericana, es la nueva globalización con una gobernanza proclive a la inclusión y la sostenibilidad, pero que para ello se debe integrar productiva, comercial y socialmente. Asimismo expresa que para esta recién las soluciones de alcance exclusivamente nacional no serían viables por razones de economías de escala, tecnológicas y de aprendizaje.

Asimismo, según el Foro Mundial de Economía, expone que incluso antes de COVID-19 había un gran crecimiento y adopción en la tecnología educativa. Se proyecta inversiones mundiales de hasta 350.000 millones de dólares para el 2025 en el mercado general de la educación en línea.

Por otro lado podemos mencionar que según el estudio “Cómo las clases particulares se están convirtiendo en un bien de primera necesidad” en EsadeEcPol (Centro para la Política Económica) el gasto en educación en la sombra (ES) (“Shadow Education”) ha crecido en España independientemente del contexto económico: su volumen se triplicó entre 2006 (246M€) y 2017 (732M€), coincidiendo con la Gran Recesión. La demanda parece ser inelástica, y estaría convirtiendo, de facto, lo que era un bien de lujo en un bien de primera necesidad.

Como puntos débiles, los más destacables vienen dados por el contexto político

económico del país. Si bien hoy no existen mayores restricciones legales, existe el riesgo de que se apliquen medidas que compliquen las importaciones. Por el lado económico, la alta inflación que sufre el país en conjunto con una devaluación de la moneda local limita el crecimiento total del mercado. Esto afecta directamente a la capacidad de consumo de las personas, a los costos de importación y se refleja en los volúmenes y/o precios. Dicho esto, estos aspectos negativos son contrarrestados por los considerados ‘fuertes’ y es por eso por lo que se considera finalmente que la oportunidad es realmente atractiva y con potencial.

Benchmarking

El mundo educativo, al igual que otros sectores, también se ha adaptado al entorno digital. La transformación digital en este sector en particular es una realidad presente desde hace años. Con la creación de plataformas e-learning, la educación está al alcance de cualquier persona con Internet. Algunos de los competidores podrían ser (ver anexo 10 -cuadro comparativo de los principales-):

1. Moodle
2. Superprof
3. Canvas LMS
4. Chamilo LMS
5. Sakai
6. LMS de WordPress plugin, LearnPress
7. Blackboard LMS
8. eDucativa.
9. FirstClass
10. Saba

Siguiendo esta línea, presentaremos al líder del cual nos inspiramos: la plataforma que mencionamos anteriormente, la que más se asemeja al negocio: “Superprof”.

Para comenzar la misma se dedica, al igual que nosotros a conectar profesores y alumnos. Lo que varía es que brinda clases particulares conectando a los usuarios dentro del mismo país, a pesar de que ya se encuentra en varios. Esto se debe a que

ofrecen realizar un match que permita una clase particular presencial, es decir que los usuarios puedan tener un intercambio de conocimientos en un lugar determinado.

Ateneo App, brindara un servicio en el cual se “*matchea*” con extranjeros. Constituyendo así la diferencia. Seguidamente nombraremos las principales características de Superprof:

- Fundada en 2013, Francia;
- 38 países
- 12 idiomas
- +8 millones de usuarios
- + de 1000 materias
- Plataforma de clases particulares más grandes a nivel mundial

En otras palabras, en el mercado de e-learning podemos encontrar distintos jugadores. Sin embargo esta variedad tiene múltiples especializaciones. La nuestra es la de las clases particulares, más específicamente en formato online. En este rubro el competidor más reconocido es Superprof. La cual se describió anteriormente. El modelo de negocio de Ateneo App, se diferencia de este pero por Benchmarking tomará como pautas algunas prácticas de este. Podemos mencionar que fundamentalmente la desigualdad Superprof vs Ateneo App se da en que nuestro negocio se enfoca en que tales clases particulares online sean entre profes y alumnos de distintas nacionalidades y exclusivamente de forma virtual. Mientras que Superprof, solamente conecta a los que enseñan con sus pupilos de la misma zona geografía por si eventualmente planifican una clase presencial.

Siguiendo esta línea, compartimos la página de Superprof, la plataforma de e-learning que se consagra como nuestro competidor principal: <https://www.superprof.com.ar/> (ver Anexo 11)

Podríamos decir que es un potencial competidor dado los usuarios profesores que ya posee, pero se considera que su diseño web podría ser un modelo de lo que se apunta. Como dijo el profesor Enrique D. Hofman en clase de Gestión de las operaciones: “las empresas inteligentes se construyen en base a la vivencia de las experimentadas”. Siguiendo esta línea, podríamos ejemplificar con la puntuación de los profesores por parte de los alumnos. Superprof realiza esta práctica utilizando estrellas, la cual es valorada por sus usuarios. Este método, que también se planea

utilizar consta de una pregunta de matriz de 5 puntos, pero en lugar de botones de radio o casillas de verificación, se usan estrellas para representarla. La pregunta de valoración por estrellas permite a los encuestados evaluar una afirmación en una escala visual.

Por favor, evalúa a estos super héroes

Batman	★ ★ ★ ★ ☆
Superman	★ ★ ★ ★ ★
Hombre Araña	★ ★ ★ ★ ★
Capitán Marvel	★ ★ ★ ☆ ☆
Hulk	★ ★ ☆ ☆ ☆
Wonder Woman	★ ★ ★ ☆ ☆
Aquaman	★ ☆ ☆ ☆ ☆
Capitán América	★ ★ ★ ★ ★

Además para orientar a los alumnos también se podrá dejar comentarios en su perfil. Para de esta forma poder orientar a otros usuarios alumnos en cuanto a las características del profesor.

Para concluir entonces podemos notar que la competencia se trata más que nada de plataformas e-learning de código abierto, sin embargo nuestro cliente objetivo serían alumnos y profesores que busquen educarse/educar de forma personalizada. Sin una institución educativa de por medio. Nuestro objetivo es diferenciarse por eso. Asimismo cabe destacar que esta competencia podría impulsarnos inclusive con su código abierto y experiencias ya transcurridas. Y además seguiremos las buenas prácticas de los más experimentados.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

La idea del negocio surge de las circunstancias mencionadas anteriormente, siendo una aplicación en la cual se puedan conectar personas de la Argentina como profesores de distintas áreas, como por ejemplo guitarra, contabilidad básica, etc. Con otras personas, que estén interesados en tomar clases, es decir alumnos. Lo cual motiva a publicitar la app en Europa, dado que ahí se pagaría en euros, y los profesores de acá cobrarían en pesos, para ambas partes resultaría beneficioso,

dando lugar a nuestra comisión.

Resultaría óptimo para las personas que tengan habilidades o conocimientos por enseñar, como por ejemplos profesores o personas que sepan idiomas, algún instrumento, una materia en particular, etc. Los beneficios de ser profesor en esta plataforma, sería la de conectarte con un alumno que de otro modo difícilmente hubiese sido, y un pago por hora superior al promedio por hacer lo mismo. Esto debido a que en Europa la hs de enseñanza es un poco más valorada monetariamente, a lo cual también, hay que destacar el tipo de cambio.

Esto representaría un flujo para la Argentina del exterior, que podría incluso en un futuro también incluir profesores extranjeros.

Dado la pandemia, las personas han empezado a permanecer mucho más tiempo dentro de sus hogares y muchas personas han tenido que comenzar a utilizar la tecnología como medio para educarse y aprender. Se aceleró la digitalización, y este modelo de negocio podría captar parte de este posible nuevo mercado.

Ejemplo

- Una persona que sabe guitarra, y desea tener un ingreso dando una clase. Podría anotarse en la aplicación, la cual tendría un proceso de inscripción como profesor en la que se le solicite idiomas que habla, clase de que dará, nombre, etc. La app guardaría su registro como profesor de guitarra, en lo que sería el área de música, para que al momento en que en España, por ejemplo, (asumiendo que en sus preferencias puso este país, dado que habla el mismo idioma), un interesado pueda contratar el servicio de e-learning.

Datos

- Una clase en Argentina online de guitarra de 1hs cuesta aproximadamente \$600
- Una clase en España online de guitarra de 1 hs (de las mismas características del ítem anterior) cuesta 17 euros.
- La clase de guitarra en Argentina costaría valuada en euros 5,52 (tomando un cambio de 108,63 \$ =1 euro)
- Podemos notar una diferencia de 11,48 euros por el mismo servicio, un equivalente a 1247,07. Lo que resulta más del 100%.

En resumen, el presente plan de negocio se enfoca en una plataforma online donde las personas que deseen tomar clases particulares, sobre distintas disciplinas, pueden encontrar un profesor acorde a sus necesidades. Convirtiéndose así en un espacio en donde los profesores particulares podrán darse a conocer, y al mismo tiempo los alumnos.

Tendrán la posibilidad de comparar distintas opciones de tutores con el fin de elegir el más adecuado para cada alumno. El objetivo es brindarle a ambos usuarios (profesor y alumno) un espacio y facilidades para que se conecten entre sí. Para finalmente de esta forma unir la oferta y la demanda.



CAPITULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Análisis Estratégico

Cinco fuerzas de Porter

Para lograr un mayor entendimiento de la presión competitiva en el sector, en el cual está inmerso el proyecto se aplicará el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de la entrada de nuevos competidores: ALTA

Hay que tener en cuenta que las barreras de entrada y salida no son muy altas. Esto debido a que para ingresar es necesaria la inversión. Principalmente para la creación de la plataforma, y por ende el asesoramiento de un profesional informático con sus respectivas horas de trabajo.

Hay que tener en cuenta que Ateneo App tendrá múltiples herramientas dentro de la aplicación, la cual la posicionará como una página integral y completa. Por lo que es fundamental crear y publicitar rápido.

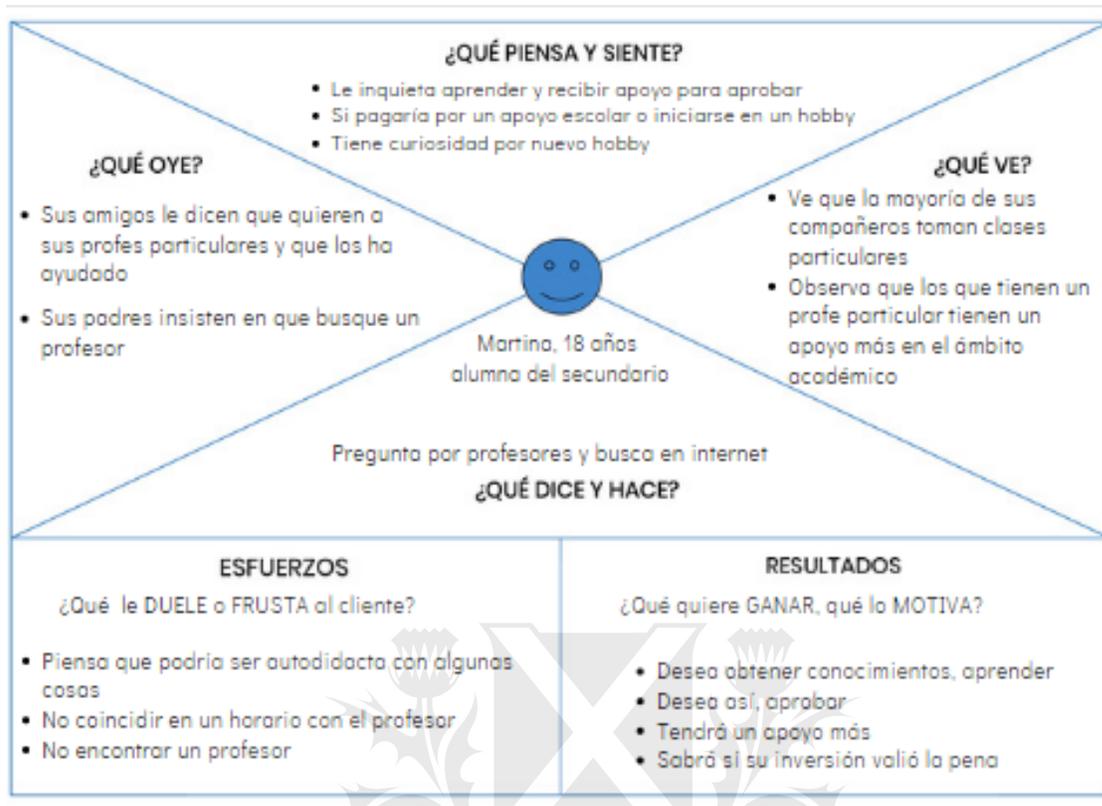
Poder de negociación de los clientes: BAJO

Al tratarse de un negocio con dos segmentos de clientes. Podemos distinguir en primer lugar que para el caso de los profesores se considera BAJO debido a que las personas que dan clases particulares no están organizadas, como por ejemplo con un sindicato u otro tipo de organización similar. Además, existe una gran cantidad de gente que se vuelca o brinda este servicio.

Se considera también que el registro de este segmento en la plataforma consiste en la aceptación de usos y términos; además de ser de forma gratuita. Ellos abonarán en el caso de una membresía premium que les brinde una publicidad superior a la general, la cual lo beneficia para conectar con más alumnos.

Por otro lado, para los alumnos se considera BAJO dado que para ser un usuario de la plataforma también deben de aceptar las condiciones de la app. Asimismo los precios serían inferiores a los generales por los que los beneficia.

En pos de conocer más al cliente en particular al usuario alumno se realizó un mapa de empatía:



Fuente: Elaboración propia. Datos: Estudiante española

Amenaza de productos sustitutos: MEDIA

El principal sustituto que se identifica en la industria es que los alumnos tomen clases particulares de forma presencial. Con profesores que se encuentren cerca del área geográfica donde se encuentren. Ya sea que se encuentren en un punto intermedio que podría ser por ejemplo una biblioteca; o bien en el domicilio del alumno o profesor.

Estos sustitutos podrían conectar con los alumnos por el boca a boca; sin embargo hay que tener en cuenta que serían la única referencia y tendría un costo promedio al normal.

Poder de negociación de los proveedores: BAJO

Por el lado del proyecto propuesto, se identifica como proveedor necesario el software. Esto debido a que se requerirá constantemente del mantenimiento y soporte de la plataforma. Debido a la cantidad de desarrolladores y programadores se considera un poder de negociación bajo. Teniendo en cuenta además que estos

profesionales se pueden encontrar también por internet fuera del país.

Rivalidad entre competidores: BAJA

En el segmento de plataformas e-learning, existe una gran diversidad. Sin embargo, una que provea clases particulares con precios más accesibles no se encuentra en el mercado. Por lo que se podría posicionar a Ateneo App como líder en este mercado. Cabe resaltar que, la existencia de estos precios se debe a la particularidad fundamental de Ateneo App de la conexión internacional que realiza, la cual permite vincular clases cotizadas superiormente de España con las de Argentina. Sin tener en cuenta el tipo de cambio que está en constante variación.

Sin embargo, a continuación presentaremos un breve perfil de los principales jugadores en el mercado de e-learning, resaltando sus fortalezas y debilidades:

1. Moodle:

a. Fortalezas:

- i. Soporta más de 30 idiomas;
- ii. Permite intervenir el código para realizar modificaciones que se ajusten a las necesidades del proyecto;
- iii. Permite la administración de masiva de usuarios;
- iv. Permite instalar *plug-in* o extensiones de uso libre, para ampliar las posibilidades de funcionalidades.

b. Debilidades:

- i. Recursos como la mensajería interna son poco intuitivos.
- ii. Los sistemas de reportes son limitados.

2. Chamilo:

a. Fortalezas:

- i. Cuenta con una amplia gama de idiomas;
- ii. Permite compartir documentos;
- iii. Organización y agrupación de clases por categorías.

b. Debilidades:

- i. Necesitas instalarla en un servidor e integrar para poder vender cursos

por Internet.

- ii. Carece de un marketplace para la venta de cursos.
- iii. Necesita ser actualizada constantemente.
- iv. Es difícil de utilizar

3. Blackboard LMS:

a. Fortalezas:

- i. Disponibilidad en dispositivos móviles;
- ii. Aplicación para planificar el tiempo, actividades e información personal;
- iii. Comunidades virtuales;
- iv. Cuenta con programas especiales para no videntes. Debilidades:
- v. No es muy seguro cibernéticamente;
- vi. Algunas actividades pueden ser mecánicas;

b. .Debilidades:

- i. Para la integración, es necesario tener conocimiento sobre código HTML.
- ii. La plataforma puede ser compleja de usar.
- iii. Es uno de los LMS más costosos del mercado.

4. Canvas:

a. Fortalezas:

- i. Monitoreo de alumnos y profesores por parte del administrador.
- ii. Múltiples idiomas
- iii. Soporte en dispositivos móviles.
- iv. Interfaz gráfica moderna y visualmente atractiva
- v. Facilidad de uso
- vi. Adaptable a diferentes dispositivos.

b. Debilidades:

- i. Si pretendes tener una funcionalidad más allá de lo básico de la plataforma esta puede costarte.

Conclusiones

Si bien se observa relativamente una amenaza de nuevos competidores, dado primordialmente por las barreras de entrada en este sector de mercado, se considera que al actuar rápida y decididamente se podría posicionar a Ateneo App como líder. Mediante múltiples estrategias de marketing, se tendrá como objetivo crear lealtad que no existe hoy en día en el mercado.

Asimismo, se tomará y nos guiaremos de las fortalezas de los jugadores ya experimentados en el mercado e-learning, y se evitará sus debilidades.

Cabe mencionar que se trata de un modelo de negocio innovador en la industria aún no explotado, que acompaña las tendencias actuales y aprovecha el avance tecnológico y globalización.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 3: MODELO DE NEGOCIOS (CANVAS)

Para diseñar y explicar el plan de negocio se utilizará el modelo CANVAS, publicado en el libro *Business Model Generation* por los autores A. Osterwalder e Yves Pigneur (2010). Este modelo permite a través de una visión integral de las áreas claves de una empresa entender cómo se genera valor. A continuación, se desarrollarán los elementos críticos definidos por los autores.

Segmento de Clientes

Para el modelo de negocios de Ateneo App, habrá dos segmentos: el de alumnos y el de profesores. En un futuro, se anhela que haya un segmento adicional al que se denominará Publicidad. A continuación se detallan tales segmentos.

Alumnos

Segmento que se caracteriza por personas que desean aprender. Se apunta a adolescentes que se encuentran estudiando ya sea el nivel primario o secundario. Quienes deseen profundizar, iniciarse o apoyar en alguna materia, clase o hobby en especial.

Generalmente se contactan con profesores particulares, a través de la referencia de un compañero o amigo. Otras veces navegan en internet en busca de uno, además se guían por los comentarios de otras personas que tomaron una clase.

La cantidad de adolescentes que toman clases particulares aumenta año a año. Se comenzará con los adolescentes de España. El problema surge cuando hay deseo o necesidad de clase particular, y se pueden encontrar con que la hora se cotiza elevadamente, la distancia a recorrer para tomar la clase y la variedad de los profesores.

Siguiendo esta línea, para dimensionar el segmento utilizamos el modelo TAM, SAM, SOM. (Ver anexo 12). Esta es una técnica que nos permite calcular estimativamente el tamaño de mercado. En el mismo podemos notar que lo primero que se toma como Mercado Total es la cantidad de alumnos del nivel secundario en España, que según la UNESCO es de 3.371.069. Luego para filtrar y llegar al Mercado Disponible se tomó el 91,4%, dado que según el Instituto Nacional español de

Estadística, este porcentaje es el que tiene acceso a internet en sus hogares. A su vez también se tuvo en cuenta la proporción de alumnos que según Euretí toman clases particulares del 44%. Llegando finalmente a una estimación del SAM de 1.355.709. Para realizar la parte de Mercado accesible hay que analizar el TAM y SAM de los usuarios profesores que se realizara en el segmento de los profesores.

Profesores

Jóvenes que hayan terminado el secundario. Se apuntará principalmente a los que se encuentren en el nivel universitario. Se iniciará con los alumnos universitarios de Argentina.

Principalmente personas de entre 18 a 25 años. Que además de estar aprendiendo, den clases particulares. Tanto para fortalecer sus conocimientos ya adquiridos, como para generar un ingreso extra para ellos. Teniendo en cuenta que la cotización de sus honorarios será mayor a la del promedio de la clase.

Cabe mencionar que la creación de esta aplicación tiene como objetivo principal ser una herramienta más para los jóvenes estudiantes que quieran continuar aprendiendo y puedan hacerlo sin la necesidad de buscar un apoyo económico que los aleje de lo académico.

Para dimensionar ese segmento pasaremos a realizar el mismo análisis que se hizo para el segmento anterior –TAM-SAM-SOM (Ver anexo 12). Para estimar este mercado de profesores primero se partió de la cantidad de alumnos de universidades argentinas. Que según la Secretaría de políticas universitarias es de 2.343.587. Posteriormente se discrimino por el 90%, porcentaje que según el Ministerio de Educación de Argentina pudo continuar en forma virtual luego de la pandemia. Asimismo la correspondencia del 11,5% que menciona Dialnet (portal de difusión de producción científica) como porcentaje de alumnos universitarios que da clases particulares. Para llegar así al número de 242.561 como mercado disponible. Podemos observar que es menor al SAM del segmento de alumnos. Para finalizar la estimación y llegar al SAM, cruzando estos dos segmentos se considera razonable alcanzaren los dos primeros años al 5% del mercado disponible lo que equivale aun SOM para Ateneo App de 12.128 de usuarios profesores.

Publicidad

Ateneo App se constituye entonces siendo una aplicación para jóvenes. Particularmente para los segmentos descritos antes. Consideramos que otras empresas estarán interesadas también en nuestros usuarios, ya sea para ofrecerles otros productos o servicios que compartan las características principales del mercado. Por lo que Ateneo App tendrá también un segmento B2B, en el cual otras organizaciones puedan usar nuestra aplicación como un medio de publicidad para ellos. Por ejemplo, publicidad de universidades, librerías, etc.

Propuesta de valor

A través de una propuesta de valor se pretende resolver los problemas de los consumidores y satisfacer sus necesidades. Siendo la industria global de e-learning un negocio en crecimiento y expansión, existen varios puntos a mejorar y oportunidades a aprovechar para generar valor.

Nuestra propuesta de valor consiste en la integración de alumnos con profesores, de una forma moderna, sencilla, e intuitiva. Ateneo app tiene como objetivo que los consumidores tengan en la plataforma, un espacio de confianza donde sepan que pueden acceder a un sitio que provee una variedad de mentores a precios competitivos. En donde pueden ver las reseñas, puntuaciones y comentarios acerca de las lecciones, y encontrar clases de una gran variedad de materias. Asimismo, que les permita a los alumnos filtrar en base a sus gustos y requerimientos el profesor que desean.

Siguiendo esta línea podemos mencionar que uno de los pilares en los que se funda nuestra empresa es el intercambio cultural entre usuarios profesores y alumnos de distinto país.

Podemos mencionar que el modelo de negocio por un lado brindara a los alumnos la posibilidad de poder contactarse con un profesor que cumpla con sus requisitos de una manera cómoda, procurando que se sientan a gusto y que lo puedan hacer sencillamente. Siendo un sitio web accesible que les permita acercarse a que se haga realidad o más fácil que puedan aprender lo que anhelan.

Por otro lado, para los usuarios profesores Ateneo App les permitirá conectarse con muchos más alumnos. Lo que le permitirá poder dar más clases sin la necesidad de tener que movilizarse. Pudiendo así enseñar a pesar de los kilómetros de distancia desde la comodidad de su hogar. Asimismo, la plataforma recopilara su perfil, y permitirá sugerencias que los mismos brinden para la mejora de la aplicación, y una integración todo lo fundamental para llevar a cabo la clase en sí. (Servicio de pago, video llamada, coincidencia en agenda de horarios libres entre usuarios, etc.)

En otras palabras, Ateneo app facilitará y favorecerá la conexión entre profesores y alumnos para llevar a cabo clases particulares de una forma totalmente integrada.

Canales

La comunicación, distribución y canales de venta le permiten a una empresa transmitir su propuesta de valor a los clientes (Osterwalder y Pigneur, 2010). En este caso, los canales de distribución serán propios ya que los usuarios contrataran a los profesores a través de la aplicación. En cuanto a los canales de comunicación publicitaria, se utilizarán las redes sociales, principalmente Facebook, Instagram y Tiktok. Las cuales creemos cumplen un rol fundamental.

Consideramos que el modelo de negocio es un canal debido a la idea de economía colaborativa. La plataforma se utilizará para contactar personas. En otras palabras hará el “match” entre profesores y alumnos, oferentes y demandantes. Representando así, Ateneo app un canal de distribución y comunicación entre los usuarios.

Relaciones con los Clientes

Con respecto a la relación con los clientes, se contempla un foro interno de la aplicación. Además de un espacio de preguntas frecuentes y atención al cliente. En el mismo se asesorarán las dudas que puedan surgir con respecto a la aplicación. Por otro lado, mediante el uso de redes sociales como Facebook, Tik tok e Instagram se promueve el aprendizaje y se incentiva el uso de la app, invitando a la gente a registrarse, creando de esta forma una comunidad.

Fuente de Ingresos

Los ingresos provienen principalmente del pago de los usuarios “alumnos” por las clases. En segundo lugar, la de los usuarios “profesores” por mostrar más intensamente su perfil, con llegada a más alumnos. Es decir, una membresía premium. Y por último también por la publicidad que se podrá dar dentro de la plataforma para otras empresas.

Recursos Clave

Los recursos clave son los que les permiten a las compañías crear y ofrecer propuestas de valor, alcanzar los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2010). Este tipo de activos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos.

El principal recurso clave de este plan de negocios es principalmente el diseño y mantenimiento de la plataforma (aplicación y página web). Consideramos que es fundamental poder contar con una estructura cibernética cuya programación sea eficiente, logrando así una app amigable, funcional e interactiva. Asimismo, su diseño y apariencia deben ser atractivos para los usuarios. Para esto es importante la colaboración de programadores, personas capacitadas especialmente para la creación de este tipo de plataforma. Además pensamos que es de alto valor contar con una base de datos (tecnología BigData) para almacenar los datos de los usuarios. Y luego analizarlos.

Actividades Clave

Una de las actividades clave para que funcione la app es en primer lugar la atracción de los usuarios. Tanto de profesores como de alumnos. Dado que se trata de una aplicación que hace posible la conexión entre estos usuarios.

Asimismo, otra actividad clave es el correcto funcionamiento de la plataforma. Hay que tener en cuenta que esta debe ser entendible y fácil de usar. Para así brindar una experiencia de calidad. Para cumplir con este objetivo en la aplicación habrá una sección correspondiente a ayuda, para dudas con preguntas frecuentes y videos

explicativos. Asimismo un foro para dejar comentarios con sugerencias y recomendaciones. Además, el contacto con mail y teléfono. Todo esto para contribuir a la fidelidad del cliente. Con sección de atención al cliente en caso de quejas. Las cuales esperamos sean mínimas, o bien, que nos ayuden a crecer.

El asesoramiento de clientes, que ya fue mencionado anteriormente, se la considera una actividad clave para el negocio debido a que es algo que nos ayudará a brindar un servicio de calidad.. Así se retendrá usuarios ya existentes, se les hará un seguimiento; y contribuirá a capturar nuevos consumidores. Es por estas razones que se la considera como una actividad clave para la diferenciación del servicio prestado.

Por último, la relación con centros estudiantiles para que alientes a los jóvenes a utilizar la app y cuenten los testimonios de los mismos.

Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas facilitan la optimización de los negocios y la reducción de riesgos. Ateneo app realizará alianzas con centros estudiantiles como mencionamos anteriormente. Lo cual implica tener una relación con organizaciones que ya se encuentran ligadas con el segmento al cual apuntamos. Estos contratos van a contribuir al incremento de los usuarios y expansión de la aplicación. Esta alianza nos permitirá la publicidad de la app, dando a conocer su imagen de una manera oficial o más confiable. Esto implica una forma de acercarse a los consumidores. y ofrecen un mayor alcance. El objetivo es entonces, por un lado, dar a conocer la aplicación y aumentar sus usuarios.

Estructura de Costos

Los costos de Ateneo App serán principalmente:

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma
- Publicidad y Marketing
- Recursos humanos

El primero relacionado al diseño tanto de la página web como de la aplicación para *tablets* y celulares (Android e iOS). Así como el almacenamiento de los datos.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que para lanzarlo al mercado se requiere una fuerte publicidad inicial, para que se registren usuarios. Se tendrá en cuenta que la publicidad será distinta para los países. Inicialmente en la Argentina para captar usuarios profesores, y en España para atraer usuarios alumnos. Las mismas se realizarán por las redes sociales (Instagram, Tiktok, Facebook) y en los buscadores de Google.

A continuación, se presentan los nueve bloques que integran el *Business Model Canvas*:



Figura: *Business Model Canvas*. Fuente: *Elaboración propia*.

CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING

Con el fin de analizar el Plan de Marketing del negocio propuesto, se utilizará el modelo de las 4 “P” (Producto, Precio, Plaza y Promoción) elaborado por el autor E. J. McCarthy. Se identificará la estrategia utilizada para cada una de las “P”.

Producto

Según McCarthy y Perreault (2001), el producto o servicio es la oferta de una empresa para satisfacer necesidades.

Ateneo App brinda como servicio un sitio en el cual se puedan conectar profesores y alumnos. En la misma se ofrecerá clases particulares de múltiples materias, como por ejemplo matemáticas, inglés, apoyo escolar, etc.

las clases particulares más dadas son (Superprof, 2021):

- Matemáticas
- Lengua
- Inglés
- Biología
- Filosofía
- Lenguas extranjeras
- Historia y Geografía
- Algebra
- Geometría
- Artes plásticas y
- Economía

Siguiendo esta línea, podemos mencionar que el servicio ofrecerá un sitio para todas aquellas personas que desean aprender cosas nuevas o bien reforzar ciertos conocimientos como por ejemplo estudiantes de nivel secundario que buscan aprobar sus exámenes.

Precio

Para definir la estrategia de precio se utilizará un precio para derrotar a la competencia. Se hará uso de la PENETRACIÓN en el mercado. Los precios de las clases ofrecidas en la plataforma serán de aproximadamente un 10% más barato. Hay que tener en cuenta que se ingresa ofreciendo en España a los alumnos y a los profesores en Argentina.

Para ilustrar de forma más detallada se obtuvieron los precios promedio de la plataforma Superprof (2021):

Materia	Precios en España	Precios en Argentina	Precios de España en ARS	diferencia
Matemáticas	11,19 €	\$ 619	\$ 1.294	\$ 675
Lengua	13,28 €	\$ 624	\$ 1.536	\$ 912
Inglés	12,45 €	\$ 755	\$ 1.440	\$ 685
Biología	10,80 €	\$ 634	\$ 1.249	\$ 615
Filosofía	10,67 €	\$ 580	\$ 1.234	\$ 654
Lenguas Extranjeras	12,42 €	\$ 845	\$ 1.437	\$ 592
Historia y Geografía	9,92 €	\$ 583	\$ 1.148	\$ 565
Algebra	9,39 €	\$ 578	\$ 1.086	\$ 508
Geometría	10,30 €	\$ 595	\$ 1.192	\$ 597
Artes plásticas	11,32 €	\$ 602	\$ 1.309	\$ 707
Economía	12,61 €	\$ 740	\$ 1.459	\$ 719
	€ 11,30	\$ 650	Promedio de la dif. \$ 657	
	\$ 1.307,71			

Estos son los precios promedio de la plataforma antes mencionada. Siguiendo esta línea, para ingresar fuertemente al mercado y hacer la conexión entre profesores residentes en Argentina y alumnos residentes en España, que cabe mencionar no realiza Superprof (esta plataforma ofrece clases particulares también de forma presencial, conecta profes y alumnos que se encuentran en la misma zona geográfica para hacer posible esta modalidad). Por lo que permite a Ateneo App la posibilidad de ofrecer los siguientes precios:

Materia	Precios en España	Precios en Argentina	Precios de España en ARS	diferencia
Matemáticas	10,07 €	\$ 681	\$ 1.165	\$ 484
Lengua	11,95 €	\$ 686	\$ 1.383	\$ 696
Inglés	11,21 €	\$ 831	\$ 1.296	\$ 466
Biología	9,72 €	\$ 697	\$ 1.124	\$ 427
Filosofía	9,60 €	\$ 638	\$ 1.111	\$ 473
Lenguas Extranjeras	11,18 €	\$ 930	\$ 1.293	\$ 364
Historia y Geografía	8,93 €	\$ 641	\$ 1.033	\$ 391
Algebra	8,45 €	\$ 636	\$ 978	\$ 342
Geometría	9,27 €	\$ 655	\$ 1.072	\$ 418
Artes plásticas	10,19 €	\$ 662	\$ 1.179	\$ 516
Economía	11,35 €	\$ 814	\$ 1.313	\$ 499

€ 10,17	\$ 716	Promedio \$ 461
\$ 1.176,94		

Esos harán que sea para los dos segmentos de clientes más atractiva la aplicación. Dado que a los profesores los retribuirá con honorarios más elevados del promedio general en la Argentina, y por otro lado incentiva también a los alumnos por una inversión con mayor rentabilidad en su educación.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que a los usuarios “profesores” no se les cobrará, a menos que opten por obtener el servicio *premium* de la plataforma. Este beneficio tendrá un costo mensual para ellos.

Plaza

La plaza o distribución para el caso de Ateneo App, dado que se trata de una plataforma online, es principalmente la conexión a internet. Teniendo en cuenta de que teniendo esto es posible recibir el servicio que ofrece Ateneo App, desde un lugar remoto siempre y cuando se tenga acceso a la red de internet. Esto ya sea para los usuarios, alumnos o profesores.

Siguiendo esta línea podemos resaltar que se trata de una economía colaborativa. Mediante la aplicación, principal canal de distribución se busca brindar una solución de calidad a los usuarios.

Se trata de posicionar a Ateneo App como una gran alternativa para todas las personas que dan o deseen dar clases particulares. Esto se debe a que le brindaremos

un sitio o espacio donde se puedan dar a conocer y a su vez encontrar clientela y lograr así un ingreso extra.

Promoción

Esta “P” es uno de los aspectos fundamentales en un plan de marketing ya que es el medio por el cual se dará a conocer el servicio. Asimismo, dado que se trata de una plataforma que conecta a sus usuarios, es importante una buena estrategia de comunicación ya que esta se encargará de captar y atraer a los clientes y usuarios. Lo que es fundamental para el correcto funcionamiento del Ateneo App.

Siguiendo esta línea, podemos decir también que la promoción además de cautivar a clientes potenciales, también a lo largo de la vida de Ateneo App, debe crear y conservar la lealtad de los usuarios.

Para comenzar se realizarán promociones por medio de todos los canales online posibles entre ellos están las redes sociales (Instagram, Facebook, Tiktok), buscadores y plataformas de contenido online (Twitch). La promoción estará enfocada en los segmentos de mercados seleccionados. Podemos decir que la estrategia de esta “P” del plan de Marketing será fuerte o intensa especialmente al inicio para su lanzamiento.

En otras palabras se utilizará una agresiva estrategia particularmente de marketing digital. Se realizará una fuerte campaña, lo que implica una gran inversión. Esto con el objetivo de aumentar las barreras de entrada a cualquier futuro competidor que se quiera especializar en este nicho de las plataformas e-learning.

Expansión estratégica

El objetivo del negocio es desarrollar la plataforma de Ateneo App progresivamente. Se espera tener un alcance en otros países además de Argentina y España. Logrando así que en el 3er año desde su lanzamiento, abarque también a usuarios profesores de Latinoamérica; y a usuarios alumnos de otros países europeos o anglosajones.

Para dar una explicación introductora de cómo se realizó el plan de expansión.

Empezaremos comentando que se extrapolo los porcentajes que se tomaron para la estimación de demanda. Cabe destacar que podría variar en el futuro y que está pensado para que se pueda llevar a cabo con los mismos ingresos generados originalmente. Sin la necesidad de tener que recurrir obligatoriamente a terceros para que inviertan o sumen fondos a la sociedad.

Para iniciar con la estimación se tomó el número de 8.500.000 alumnos universitarios, número equivalente a la totalidad de pupilos en nivel universitario según la universidad de Leiden. Lo cual sería el TAM. Seguidamente se extrapolaron los filtros para llegar al SAM de 90 % (acceso a internet) y 11.5 % (porcentaje que brinda clases particulares de alumnos universitarios) llegando entonces al valor de: 879.750.- Luego, al igual que en el plan ordinario se tomó el 5% como porcentaje razonable para alcanzar en los dos primeros años, lo que es 43.987 usuarios profesores.

Por otro lado, para estimar a los usuarios alumnos se tomó como TAM 769.977, que es la cantidad de alumnos en nivel secundario en Portugal según Datos macro. Posteriormente se procedió a aplicarle a tal cantidad las alícuotas de 91,4% (acceso a internet de los pupilos) y 44% (alumnos del secundario que toman clases de manera extracurricular) llegando así a un SAM de 309.653; por lo que el SOM de los usuarios profesores se encuentra cubierto.

Para desarrollar la estrategia expansiva se investigó cuánto cuestan las clases online promedio en Portugal, que según la plataforma Superprof es de 17 euros. Mientras que el promedio del precio de clases particulares en Brasil es de 69,75 reales brasileros. Lo que tomando el tipo de cambio real vs euro del día 08/06/2022 de 5,25 da un equivalente de 13,3 euros. Podemos notar que tal diferencia equivale aproximadamente 20 veces una de otra. Teniendo en cuenta que los precios provienen de la misma fuente.

Clase de:	Precio hora/clase en (BRL):
Clase de inglés	57
Clase de español	53
Clase de francés	62
Clase de aleman	65
clase de italiano	78
clase de arabe	84
Clase de mandarín	56
clase de coreano	55
clase de holandés	105
clase de japones	81
Clase de portugués para extranjeros	54
clase de griego moderno	87

Precio promedio de clases en Brasil en BRL **69,75**
Precio promedio de clases en Brasil **EUR 13,29**
Tipo de cambio 08/06 BRL-Euros **5,25**

Siguiendo esta línea en primer lugar, para el tercer año se tomó en cuenta la misma inversión inicial. Si bien no es necesario desarrollar una plataforma desde 0, la diferencia se destinará a las mejoras para la variación en el idioma y la expansión de la plataforma en sí. Así como para una fuerte publicidad en las redes sociales, ya que como se vio en la investigación el TAM, SAM, y SOM son números mayores. Seguidamente presentados el estado proyectado de esta expansión:

	3	4	5
Ventas		937.484	937.484
Costos Operativos		877.001	877.001
Resultado Bruto		60.483	60.483
Gastos administrativos		20.747	20.747
Gastos de comercialización	-	15.560	15.560
Mantenimiento plataforma	-	15.560	15.560
EBITDA		8.616	8.616
Impuestos		3.015	3.015
Resultado Neto		5.600	5.600
Inversión en activo no corriente	- 15.553		
Flujo	15.553	5.600	5.600

tasa 3,34901667 3,34%

VAN	25.368,80
-----	-----------

Como podemos ver, esta expansión arroja un van positivo para los dos primeros años en marcha de 25.368,8 euros. Al igual que el plan original se tomó la misma tasa de descuento. Que podemos consolidar con el modelo original, quedando:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ventas		169.663,14	339.326,28	407.191,54	1.426.113	1.523.839	1.523.839	1.523.839	1.523.839
Costos Operativos		103.143,83	206.287,66	247.545,19	1.174.055	1.233.466	1.233.466	1.233.466	1.233.466
Resultado Bruto		66.519	133.039	159.646	252.058	290.374	290.374	290.374	290.374
Gastos administrativos		20.747	20.747	20.747	41.494	41.494	41.494	41.494	41.494
Gastos de comercialización		15.560	15.560	15.560	31.120	31.120	31.120	31.120	31.120
Mantenimiento plataforma		15.560	15.560	15.560	31.120	31.120	31.120	31.120	31.120
EBITDA		14.652	81.171	107.779	148.324	186.639	186.639	186.639	186.639
Impuestos		5.128,23	28.409,99	37.722,70	51.913,40	65.323,69	65.323,69	65.323,69	65.323,69
Resultado Neto		9.523,86	52.761,41	70.056,43	96.410,60	121.315,42	121.315,42	121.315,42	121.315,42
Inversión en activo no corriente	- 15.553			- 15.553					
Flujo	- 15.553	9.523,86	52.761,41	54.503,87	96.410,60	121.315,42	121.315,42	121.315,42	121.315,42

VAN \$550.812,97

Universidad de
San Andrés

Como se puede observar el estado de resultado consolidado proyectado arroja un van positivo para el periodo de 8 años de 550.812.97 euros. Podemos notar que el plan original arroja van positivo al igual que el estado de resultado proyectado separado del complemento.

En otras palabras, podemos decir que, si bien hay múltiples formas de expansión, bajo nuestro análisis recomendamos este plan de expansión. Sin embargo, invitamos a realizar otros previamente a estas fechas debido a que el panorama puede cambiar como fue el caso reciente de la pandemia Covid 19, la cual cambio rotundamente las estimaciones en las empresas; así como para ser más precisos. Además se desea dejar este modelo de expansión de extrapolación como sugerencia para un futuro, ya sea aplicado a otros países.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 5: OPERACIONES DEL NEGOCIO

Ateneo App poseerá una oficina, la cual se destinará para llevar a cabo la administración de la aplicación y todo lo que ello conlleva. En la misma trabajará nuestro equipo. Donde se llevarán tareas tales como el análisis de los usuarios, sus perfiles, recolección de datos e investigación acerca del marketing.

Hay que tener en cuenta que lo relacionado al diseño y mantenimiento de la plataforma se tercerizará. Lo que se analizará en la oficina de administración aportará a la mejora de calidad de la plataforma, dado que se podrá focalizar en los puntos a perfeccionar del sitio web y la aplicación. Entonces se solicitará los cambios o modificaciones para su depuración constante. La tercerización nos brindará soluciones en cuanto a la infraestructura de IT.

En cuanto al proceso de prestación del servicio de Ateneo App, podemos distinguir el registro de los usuarios; el match entre los profesores y alumnos; la publicidad de los usuarios *premium* profesores; y en un futuro el espacio para publicidad de terceros.

Para iniciar, los interesados tendrán que registrarse en la plataforma. Para ello podrán hacerlo con conexión a internet. Ya sea descargando la aplicación en sus celulares o entrando a la página desde sus *smartphones*, *tablets* o computadoras. Este primer paso lo podrán realizar completando sus datos o bien conectando a Ateneo App con sus cuentas de Google o Facebook. De esta manera se ahorra tiempo, además es una práctica que muchas páginas y aplicaciones utilizan dado la facilidad que brinda.

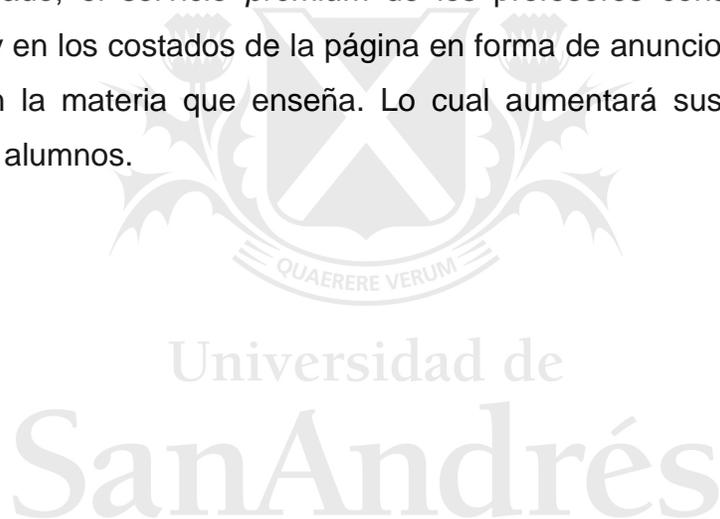
Siguiendo esta línea, ambos tipos de usuarios podrán completar su registro de forma gratuita con su mail y contraseña. Asimismo, los datos que carguen estarán protegidos. Para el caso de los usuarios profesores tendrán un lugar que les brindara la posibilidad de cargar documentos que validen sus conocimientos.

Ateneo app en base a los datos cargados por ambos tipos de usuarios obtendrá los perfiles, que claro deberá ser aprobado por los usuarios o bien ellos podrán modificarlos. Esto permitirá que listo esto, cuando los alumnos vayan al apartado de “Encuentra tu profesor”, y filtren por área y materia, puedan elegir y conectar con el

que sea más de su agrado. Para ejemplificar podemos decir que un alumno busca área: escolar; materia: matemáticas, y se le muestran los perfiles de profes que brindan esa clase para que escoja. En cada perfil se mostrará una foto (recomendable, dado que, si un usuario no quiere poner, podrá, pero Ateneo App le recomienda hacerlo dado que brinda más confianza para que sea escogido por los alumnos). Además de las puntuaciones y comentarios acerca de sus clases, por parte de otros alumnos que ya hayan tomado clases con el mismo.

Cuando el alumno escoja un profesor en particular, a través de la misma podrá contactarlo para acordar el horario de la clase.

Por otro lado, el servicio *premium* de los profesores consistirá en presentar reiteradamente y en los costados de la página en forma de anuncio publicitario el perfil del profesor con la materia que enseña. Lo cual aumentará sus probabilidades de conectar con los alumnos.



CAPITULO 6: COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

Inversión

Para iniciar con las operaciones del negocio fue necesario realizar una inversión inicial de aproximadamente €15.553. Este valor se conforma por gastos para cubrir los requerimientos legales del proyecto, desarrollo de la aplicación (diseño y funcionamiento de página web), marketing (principalmente publicidad digital en buscadores y redes sociales), gastos iniciales de lanzamiento (como por ejemplo carteles y folletos físicos) y capital inicial.

Inversión Inicial (Puesta en marcha)	\$ 1.799.120		
		18.011 USD	
		15.553 EUROS	
Publicidad	\$ 250.000	€	2.161
Folletor y carteles	\$ 100.000	€	864 lanzamiento
TECSID Marketing digital (buscadores y redes sociales- i	\$ 150.000	€	1.297 siempre
Marca	\$ 1.149.120	€	9.934
Desarrollo plataforma	799.120	€	6.908 lanzamiento
Marca, patentes	\$ 200.000	€	1.729 lanzamiento
Mantenimiento	\$ 150.000	€	1.297 siempre
Capital inicial	\$ 200.000	€	1.729 lanzamiento
Gastos de administración	\$ 200.000	€	1.729
Impuestos+Alquiler	\$ 100.000	€	864 siempre
Sueldo	\$ 100.000	€	864 siempre

Fuente: Elaboración propia. Inversión inicial aproximada del proyecto. Notar que se tomó la cotización del día 3/11/2021. 1€= 115, 68.

Financiación

La inversión inicial fue realizada en un 100% por los socios fundadores, los tres socios aportaron el porcentaje equivalente a su participación en las acciones. En este caso Martín y Martina con un 30%, y Alexa con 40%.

Para la expansión futura del negocio se buscará inversionistas o bien con las mismas ganancias o RNA -Resultado No Asignado-. Es decir, reinvertiendo para su crecimiento.

Como podemos observar, se decidió por este financiamiento considerando que se mantendrá el control y manejo del negocio así como los beneficios generados por el proyecto. y a la hora de crecer ya sí se podría incluso abrir con acciones de otra clase para mantener cierto manejo de la aplicación pero contar con el beneficio de una financiación externa.



Tiempo de Recuperación

TIEMPO DE RECUPERACION			
Estimación de demanda-SOM	12.128		Usuarios profes en 2 años
1er año	6.064		usuarios profes en 1 año
1er año	16.676		clases totales en 1 año
Ganancia bruta obtenida por clase	\$ 461 €	3,99	(A)
Gastos comerciales			
TECSID Marketing digital (buscadores y redes sociales)	\$ 108 €	0,93	
Mantenimiento	\$ 108 €	0,93	
Gastos de administración	\$ 144 €	1,24	
Ganancia neta	\$ 101 €	0,88	por clase
Inversion inicial/ ganancia por clase	3.899	clases para recuperar la inversión inicial	17.731
¿Cuál mes?			
Notar que cada mes se incrementara la misma cantidad, se considera que la publicidad se mantendrá constante.			
cada mes se llegaria a usuario profesores	505	(1 profesor en promedio daría 2,75 clases)	(A)
cada mes se darían entonces	1389		
cada mes se darían:	1389		
Cuantos años para recuperar la inversión:	1,063		
meses	0,759		
días	22,775		
	1 año 22 días	1 año 1 mes aproximadamente	

Para realizar este análisis financiero se tuvo en cuenta la estimación de la demanda TAM, SAM, SOM (Ver anexo 12). Como se puede apreciar el SOM para los profesores es de 12.128 usuarios para los primeros dos años. Es por eso que para el primer año se tomó la mitad. Luego, se lo pasó a cantidad de clases con la estimación de que cada profesor de un promedio de 2.75 clases mínima en el primer año. Notar que para un año entero dar 2, 75 en promedio es pesimista, pero se busca mostrar lo que se obtendrá como mínimo, para así cubrir profesores inactivos y sorprender con los resultados. Obteniendo así una estimación de 16,676 clases el primer año.

Por otro lado, la ganancia bruta obtenida por clase sería de aproximadamente \$461. Demostrando con el siguiente cuadro:

Materia	Precios en España	Precios en Argentina	Precios de España en ARS	diferencia
Matemáticas	10,07 €	\$ 681	\$ 1.165	\$ 484
Lengua	11,95 €	\$ 686	\$ 1.383	\$ 696
Inglés	11,21 €	\$ 831	\$ 1.296	\$ 466
Biología	9,72 €	\$ 697	\$ 1.124	\$ 427
Filosofía	9,60 €	\$ 638	\$ 1.111	\$ 473
Lenguas Extranjeras	11,18 €	\$ 930	\$ 1.293	\$ 364
Historia y Geografía	8,93 €	\$ 641	\$ 1.033	\$ 391
Algebra	8,45 €	\$ 636	\$ 978	\$ 342
Geometría	9,27 €	\$ 655	\$ 1.072	\$ 418
Artes plásticas	10,19 €	\$ 662	\$ 1.179	\$ 516
Economía	11,35 €	\$ 814	\$ 1.313	\$ 499

€ 10,17	\$ 716	Promedio \$ 461
\$ 1.176,94	€ 6,19	€ 4,0

Fuente: Elaboración propia.

El mismo muestra las clases y los precios aproximados con los que se maneja Ateneo App. Podemos observar que son más favorables para los usuarios en comparación a los precios estándares, que mostramos a continuación.

Materia	Precios en España	Precios en Argentina	Precios de España en ARS	diferencia
Matemáticas	11,19 €	\$ 619	\$ 1.294	\$ 675
Lengua	13,28 €	\$ 624	\$ 1.536	\$ 912
Inglés	12,45 €	\$ 755	\$ 1.440	\$ 685
Biología	10,80 €	\$ 634	\$ 1.249	\$ 615
Filosofía	10,67 €	\$ 580	\$ 1.234	\$ 654
Lenguas Extranjeras	12,42 €	\$ 845	\$ 1.437	\$ 592
Historia y Geografía	9,92 €	\$ 583	\$ 1.148	\$ 565
Algebra	9,39 €	\$ 578	\$ 1.086	\$ 508
Geometría	10,30 €	\$ 595	\$ 1.192	\$ 597
Artes plásticas	11,32 €	\$ 602	\$ 1.309	\$ 707
Economía	12,61 €	\$ 740	\$ 1.459	\$ 719

€ 11,30	\$ 650	Promedio de la dif. \$ 657
\$ 1.307,71	€ 5,62	€ 6

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Superprof.

Siguiendo esta línea, se llegó a tal ganancia bruta de €4, teniendo en cuenta el ingreso por las clases en euros de los usuarios alumnos como pago de las clases. Luego se deduce lo correspondiente al pago de los profesores lo cual asociaremos a la definición de CMV (Costo de mercadería vendida).

Para llegar a la ganancia neta por clase se dedujeron los gastos comerciales y administrativos unitarios. Se obtuvieron los mismos tomando los gastos mensuales de mantenimiento, marketing digital y los de oficina- -alquiler, impuestos, sueldo-, dividiéndolos por la cantidad de clases estimadas mensuales. La cual es equivalente a 1389. Restando eso se llega a la ganancia neta de €0,88 por cada clase.

En tal sentido para recuperar la inversión inicial se deben realizar 17.731 clases. Lo que con nuestra estimación se la recuperará en un plazo de 1 año y 22 días.

#de meses	clases dadas	clases acumuladas	ganancia del mes	ganancia acumulada
1	1389	1389	€ 1.218,35	€ 1.218,35
2	1389	2778	€ 1.218,35	€ 2.436,70
3	1389	4167	€ 1.218,35	€ 3.655,05
4	1389	5556	€ 1.218,35	€ 4.873,39
5	1389	6945	€ 1.218,35	€ 6.091,74
6	1389	8334	€ 1.218,35	€ 7.310,09
7	1389	9723	€ 1.218,35	€ 8.528,44
8	1389	11112	€ 1.218,35	€ 9.746,79
9	1389	12501	€ 1.218,35	€ 10.965,14
10	1389	13890	€ 1.218,35	€ 12.183,48
11	1389	15279	€ 1.218,35	€ 13.401,83
12	1389	16668	€ 1.218,35	€ 14.620,18
13	1389	18057	€ 1.218,35	€ 15.838,53
14	1389	19446	€ 1.218,35	€ 17.056,88
15	1389	20835	€ 1.218,35	€ 18.275,23

Estado de Resultado

Se realizó la proyección de los primeros dos años, y se sacó el VAN (Valor Actual Neto). Para ello se tomó una tasa de descuento promedio de las tasas dadas mes a mes por el colegio de abogados de 3,36%.

2021	
Enero	3,3711
Febrero	3,3616
Marzo	3,3571
Abril	3,3622
Mayo	3,3635
Junio	3,3625
Julio	3,3664
Agosto	3,3689
Septiembre	3,368
Promedio	3,364588889

3,36%

(Tasa tomada del Colegio de Abogados)

Fuente: *Elaboración propia.* Datos obtenidos de: <http://www.abogadosrafaela.com.ar/serviciosaprof/tasas-activas-banco-nacion/>

	0	1	2	3	4	5
Ventas		€ 169.663,14	€ 339.326,28	€ 407.191,54	€ 488.629,84	€ 586.355,81
Costos Operativos		€ 103.143,83	€ 206.287,66	€ 247.545,19	€ 297.054,22	€ 356.465,07
Resultado Bruto		€ 66.519,31	€ 133.038,62	€ 159.646,35	€ 191.575,62	€ 229.890,74
Gastos administrativos		€ 20.746,89	€ 20.746,89	€ 20.746,89	€ 20.746,89	€ 20.746,89
Gastos de com	€ -	€ 15.560,17	€ 15.560,17	€ 15.560,17	€ 15.560,17	€ 15.560,17
Mantenimiento	€ -	€ 15.560,17	€ 15.560,17	€ 15.560,17	€ 15.560,17	€ 15.560,17
EBITDA		€ 14.652,09	€ 81.171,40	€ 107.779,13	€ 139.708,40	€ 178.023,52
Impuestos		€ 5.128,23	€ 28.409,99	€ 37.722,70	€ 48.897,94	€ 62.308,23
Resultado Neto		€ 9.523,86	€ 52.761,41	€ 70.056,43	€ 90.810,46	€ 115.715,29
Inversión en ad	€ 15.552,56					
Flujo	€ -15.552,56	€ 9.523,86	€ 52.761,41	€ 70.056,43	€ 90.810,46	€ 115.715,29

VAN= € 284.363,36

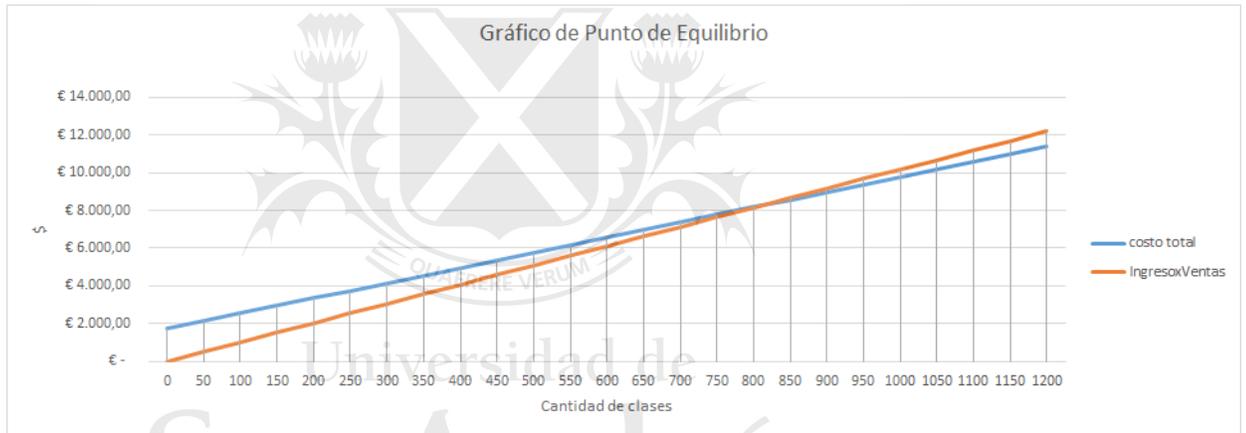
Como podemos observar el VAN es equivalente a €284.363.36.

Mantenimiento

Dentro del mantenimiento y funcionamiento de la página web se destaca la contratación por parte de terceros que garanticen un correcto funcionamiento de la plataforma. Incluyendo la página web y la aplicación para celulares tanto Android como Iphone.

Punto de equilibrio del negocio

Una vez obtenidos los números antes mencionados para los próximos años, se procedió a analizar cuál sería el punto de equilibrio. Podemos observar que el punto de equilibrio en unidades, es decir en cantidad de clases es de 815. Lo que corresponde en euros a 8.291. A este nivel de ventas no hay ganancias ni pérdidas.



Fuente: Elaboración propia.

unidades vendidas	costo total			IngresoxVentas
0	€	1.728,91	perdida aún	\$ -
50	€	2.131,52	perdida aún	\$ 509
100	€	2.534,13	perdida aún	\$ 1.017
150	€	2.936,74	perdida aún	\$ 1.526
200	€	3.339,35	perdida aún	\$ 2.035
250	€	3.741,97	perdida aún	\$ 2.544
300	€	4.144,58	perdida aún	\$ 3.052
350	€	4.547,19	perdida aún	\$ 3.561
400	€	4.949,80	perdida aún	\$ 4.070
450	€	5.352,41	perdida aún	\$ 4.578
500	€	5.755,03	perdida aún	\$ 5.087
550	€	6.157,64	perdida aún	\$ 5.596
600	€	6.560,25	perdida aún	\$ 6.104
650	€	6.962,86	perdida aún	\$ 6.613
700	€	7.365,47	perdida aún	\$ 7.122
750	€	7.768,08	perdida aún	\$ 7.631
800	€	8.170,70	perdida aún	\$ 8.139
850	€	8.573,31	ya hay ganancia	\$ 8.648

unidades vendidas	costo total		IngresoxVentas
814	€	8.283,43	€ 8.281,71
815	€	8.291,48	€ 8.291,88
816	€	8.299,53	€ 8.302,06

Para llegar a estas cifras en primer lugar se obtuvo el precio promedio de las clases que fue de €10,17. Teniendo en cuenta que hay diversidad de clases y cada uno con su respectivo precio.

Materia	Precios en España	Precios en Argentina	Precios de España en ARS	diferencia
Matemáticas	10,07 €	\$ 681	\$ 1.165	\$ 484
Lengua	11,95 €	\$ 686	\$ 1.383	\$ 696
Inglés	11,21 €	\$ 831	\$ 1.296	\$ 466
Biología	9,72 €	\$ 697	\$ 1.124	\$ 427
Filosofía	9,60 €	\$ 638	\$ 1.111	\$ 473
Lenguas Extranjeras	11,18 €	\$ 930	\$ 1.293	\$ 364
Historia y Geografía	8,93 €	\$ 641	\$ 1.033	\$ 391
Algebra	8,45 €	\$ 636	\$ 978	\$ 342
Geometría	9,27 €	\$ 655	\$ 1.072	\$ 418
Artes plásticas	10,19 €	\$ 662	\$ 1.179	\$ 516
Economía	11,35 €	\$ 814	\$ 1.313	\$ 499

€ 10,17	\$ 716	Promedio \$ 461
\$ 1.176,94	€ 6,19	€ 4,0

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de Superprof.

Por otro lado, el costo variable unitario tiene en cuenta el pago de los profesores, el de marketing y el de mantenimiento. Alcanzando los €8,05. Entonces se obtiene un CMU (Costo marginal unitario) de €2,12.

:

Universidad de
San Andrés

CAPITULO 7: Equipo

Equipo Actual

En lo que respecta al equipo, el de Ateneo App se inicia integrado por Martina Moises, Martín del Rey y [Alexa Filipovich](#). La primera es abogada de la Universidad de San Andrés; Martín es diseñador de la Universidad de Palermo; Alexa es Contadora Público y licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Equipo que se encuentra motivado y ansioso por el proyecto. Además, grupo que se insertará en el novedoso círculo de las *startups* tecnológicas.

Siguiendo esta línea, las decisiones se tomarán en conjunto. Sin embargo cada uno tendrá su función particular. Martina se encargará de todo lo que corresponde a la parte legal. Martín de lo relacionado al contenido de marketing, y supervisará lo que se encuentra tercerizado -correspondiente al diseño y mantenimiento del total de la plataforma-. Por último Alexa tendrá como responsabilidad la parte contable, presupuesto y análisis de finanzas.

Es entonces que podemos decir que Ateneo app tendrá una estructura organizacional que se refleja en el siguiente organigrama. En el cual se detallan los puestos directivos claves con quien ocupara los puestos determinados. Con el fin de comenzar con un grupo pequeño y roles definidos.



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, hay que tener en cuenta que con la expansión en el futuro se deberá ir contratando personal, que se especialice en los países a los que se está llegando.

Cabe mencionar que el servicio de desarrollo (diseño y mantenimiento) de la plataforma será tercerizado por una cuestión de tiempo, especialización, eficiencia y costos. Además que, en un futuro con el plan expansivo, se contratarán nuevas

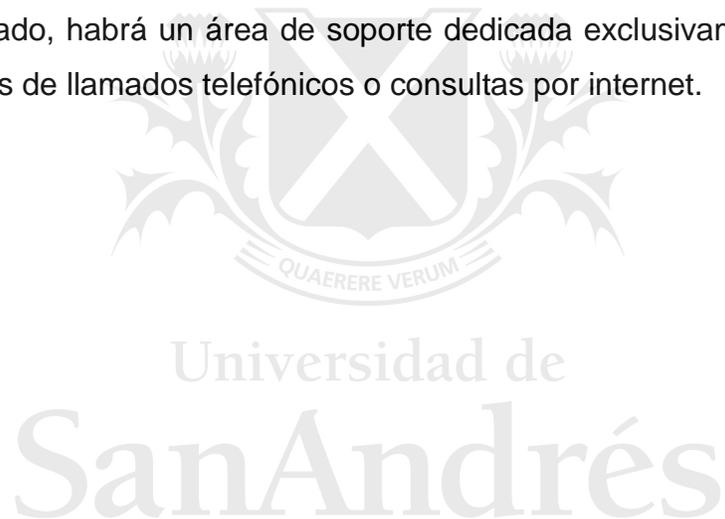
personas que se ubiquen en el territorio conveniente. Se desarrollará un área específica para la expansión del negocio. Este equipo se encargará de evaluar y analizar la regulación y mercado de los países candidatos. Así como del cumplimiento de la legislación en los que ya se está.

Operaciones de marketing

Este sector de la organización será uno fundamental. Consideramos que es clave para el crecimiento del negocio. Nos concentramos especialmente en el marketing online para liderar las campañas digitales. La estrategia del proyecto consiste en realizar las mayores inversiones de marketing a través del canal online.

A su vez, se realizará un análisis de rendimiento acerca de la generación de contenidos para las redes sociales y página web.

Por otro lado, habrá un área de soporte dedicada exclusivamente a la atención al cliente a través de llamados telefónicos o consultas por internet.



CAPITULO 8: Aspectos Legales

Constitución SA

Se constituirá una Sociedad Anónima en el país argentino. Las acciones que componen a una SA son de libre transmisibilidad y se puede emitir distintas clases. Para lograr esto se realizará la inscripción correspondiente ante la Inspección General de Justicia (IGJ) y se seguirá con lo dispuesto por la Ley General de Sociedades N 19.550.

Se eligió esta opción teniendo en cuenta que esta forma societaria hará posible que el capital se divida entre acciones que pueden ser adquiridas por los accionistas o inversionistas interesados, así como la posibilidad de a futuro cotizar en bolsa de valores.

Siguiendo esta línea, para iniciar el proceso de la inscripción en la IGJ se deberá presentar:

- Formulario de Constitución y Formulario de la Reserva de Denominación Social.
- Dictamen de precalificación profesional, emitido por escribano público. o Primer testimonio de escritura pública de constitución.
- Instrumento de fijación de la sede social, en el caso que la misma no conste en el acto constitutivo.
- Documentación que acredite la aceptación del cargo por parte de los integrantes de los órganos de administración y fiscalización.
- Documentación que acredite la constitución de la garantía que deben prestar los directores titulares.
- Constancia de la publicación en el Boletín Oficial.
- Acreditación de la integración de los aportes. Se acompaña con el original de la boleta del depósito en el Banco de la Nación Argentina de aportes dinerarios y/o la documentación que corresponda a aportes no dinerarios o Comprobante de pago de la tasa de constitución.
- Declaración Jurada sobre la condición de Persona Expuesta

Políticamente.

- Con la inscripción se puede obtener también la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) de la empresa, para poder inscribir la actividad y tributar los impuestos correspondientes en AFIP.

Aspectos comerciales

Luego de la constitución de la SA se realizará una serie de acciones para garantizar la puesta en marcha del negocio:

1. Registro de dominio y creación de perfiles en redes sociales con nombre de la marca
2. Cumplir con normativa E-Commerce dispuestas por las leyes 25.326 y 11.723 para asegurar la protección de datos de usuarios y proveedores
3. Cumplimiento de la Resolución N 104/2005 de Defensa al Consumidor

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

Aspectos impositivos

La empresa deberá cumplir con las siguientes obligaciones tributarias:

Impuestos nacionales

1. Impuesto a las ganancias y ganancia mínima presunta
2. Impuesto al valor agregado y presentación del Libro IVA Digital. Presentación de Balances anuales certificados por contador matriculado. - F931 por la liquidación de sueldos a los empleados en relación de dependencia.
3. Impuestos al crédito y débito en cuentas bancarias

Impuestos provinciales

1. Impuesto a los ingresos brutos. (Convenio Multilateral)
2. Impuesto inmobiliario

Impuestos municipales

1. Se pagará por la prestación de distintos servicios de iluminación, higiene y el fisco establecerá la tasa retributiva en función a los ingresos, número de personal, entre otros.



Universidad de
SanAndrés

CAPITULO 9: Plan de Implementación y Riesgos

Plan de implementación

El plan de implementación manifiesta el trayecto desde el inicio incluyendo la creación de la sociedad por parte de los socios fundadores seguido de los pasos para la puesta en marcha de Ateneo App. Seguidamente se muestra en un cuadro las actividades a desarrollar que guiarán la ejecución del plan, las mismas tienen un itinerario total de 8 meses.

Etapas del proyecto		Meses								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Formación de la sociedad									
2	Diseño de la marca									
3	Desarrollo de la App									
4	Pruebas y testeo de funcionamiento									
5	Ajustes y corrección de la plataforma									
6	Promoción									
7	Contacto con los profesores									(A)
8	Contacto con los alumnos									(B)
9	Testeos preliminares									(C)
10	Lanzamiento y puesta en marcha									(D)

- (A) El contacto con los profesores planificado para el mes septimo se realizara las dos primeras semanas
- (B) El contacto con los alumnos planificado para el mes septimo se realizará las dos últimas semanas
- (C) Los testeos preliminares planificados para el mes septimo y octavo se realizaran hasta las dos primeras semanas del octavo.
- (D) El lanzamiento y puesta en marcha planificado para el mes octavo se realizará en las dos últimas semanas.

Fuente: *Elaboración propia.*

Como podemos observar para el inicio del negocio se realizarán las actividades

relacionadas a la parte legal y regulatoria, como por ejemplo la constitución de la sociedad, el registro en INTI. Y luego también, las primeras etapas de desarrollo de la aplicación, su testeo, desarrollo de la marca, etc. Podemos decir que se irá desarrollando la inversión.

En lo que respecta al desarrollo de la aplicación se estiman 3 meses para su culminación. Para cuando su progreso sea superior al 75% o bien ya esté en sus últimas etapas, nos pondremos en contacto con quienes se vieron interesados en el PMV (Producto mínimo viable de la app – Ver Anexo 13 perfil inta, pagina de wix, encuestas realizadas). Con el fin de notificarles acerca de la app y su lanzamiento para invitarlos a que se registren como profesores. En conjunto con esto se dará inicio a la campaña de publicidad, para ir generando expectativas y popularidad. Así como también ir sumando descargas de la aplicación en los celulares, a lo largo del territorio argentino.

Luego como muestra el cuadro se hará publicidad en España para que ya también se empiece a conocer para los usuarios alumnos. También se pondrá en contacto como mencionamos anteriormente a las personas que hayan tenido algún acercamiento a producto mínimo viable, recordándoles y notificándose acerca de que ya se pueden crear su perfil y acceder a la página.

En otras palabras podemos decir que se irá implementando el plan de esta forma metodológica para el éxito de Ateneo App.

Riesgos

Todo proyecto o plan de negocios tiene inevitablemente riesgos. Ateneo App también los experimenta, sin embargo están previstos y atenuados. A continuación se profundizará sobre los mismos.

Los principales riesgos que se identifican corresponden a los económicos y están dados por la situación macroeconómica. Podemos mencionar que debido al modelo del negocio la situación en el país español podría afectar como por ejemplo en caso de que hubiese una alta inflación allí, los costos locales aumentarían, lo que haría aumentar la probabilidad de que no estén dispuestos a abonar por los servicios que ofrecemos. Además podría llegar a impactar en nuestra rentabilidad.

Siguiendo esta línea podemos decir que una desfavorable situación inflacionaria del país mencionado afectaría directamente a los consumidores quitándoles poder adquisitivo. Esto podría generar que se desista de adquirir el servicio. Lo cual reduciría el número de clientes.

Por otro lado, se puede mencionar el riesgo que se corre con el correcto funcionamiento de la aplicación. Hay que tener en cuenta que esto está tercerizado, pero que sin embargo un mal manejo nos afectaría.

Asimismo, también nombraremos el riesgo de que entre un nuevo competidor. Este será prevenido con la agresiva campaña de publicidad, así como lo atractivo que se posicionaría con los precios. Ya que se considera primordial que la plataforma sea reconocida rápidamente.

Para concluir podemos decir que los anteriores riesgos latentes que hemos mencionado no confortan un fuerte peligro, dado que como vimos en su análisis actualmente hay un ambiente que es más seguro y fructuoso para la viabilidad del modelo. Además, con las estrategias planeadas de publicidad y precio se obtendrá una posición sólida.

Estrategia de Salida

Ateneo App como todo modelo de negocio tiene riesgos y en el peor de los escenarios hay que retirarse del mercado. Es por esta razón que por responsabilidad debemos contar con una estrategia de salida.

En el caso pesimista se tiene previsto vender a inversionistas el negocio, para

que puedan inyectarle más capital. En caso de que no resulte factible o se vea posible continuar con la propiedad del negocio introducir capital propio es decir por parte de los fundadores. Cabe mencionar que donde más se invierte en este negocio es en el desarrollo de la aplicación.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 10: Conclusiones

Lo que se intentó hacer a lo largo del trabajo fue evaluar el negocio y sus posibilidades de expansión y crecimiento. Como fue demostrado en el análisis financiero, el primer año resultó ser favorable pero aún queda un largo camino por recorrer ya que su expansión podría llegar a ser exponencial.

A través de la investigación de mercado, analizando tendencias, entendiendo a los clientes, evaluando la competencia, aprendiendo de los líderes y más experimentados, entre otras, se aprecia un ambiente favorable y propicio para el negocio de clases particulares e-learning internacionales.

Como se expuso previamente, ir abarcando otros países con Ateneo App es lo que permitirá un gran crecimiento del negocio. Podemos destacar que hay estrategias de coberturas para los riesgos que mencionamos anteriormente.

El interés por acceder a clases particulares con buenos profesores y la necesidad de obtener un ingreso extra hace evidente y presenta una oportunidad global.

Como contracara a esto, nos encontramos con un clima adverso económico en el país que podría llegar a afectar al consumo. Hasta el momento las conclusiones que se pueden hacer es que el deseo o necesidad de tomar una clase particular ya sea para reforzar o aprender conocimiento de cualquier área es superior a las adversidades económicas.

Una vez detectado y dimensionado el mercado, el paso siguiente fue entenderlo en detalle. Se identificaron las clases preferentes, sus precios tanto en España como Argentina; las diferencias de cambio, el tamaño del mercado accesible y los canales preferidos para ofrecer el servicio de la plataforma.

Las múltiples áreas ofrecidas dentro del mercado de clases particulares. Este entendimiento resulta indispensable a la hora de querer llamar a nuestros usuarios, ya sean profesores o alumnos. Según Superprof, las clases más solicitadas son principalmente son: matemáticas, inglés y las de apoyo escolar. Siguiendo esta línea, podemos mencionar que parte del éxito del proyecto radica en la capacidad de emular las buenas prácticas de los líderes en e-learning y en alcanzar a los clientes objetivos. Lo cual se logrará asegurando que puedan conseguir sus clases requeridas en los

canales donde se sientan cómodos. Con esta idea se planificó la expansión para los demás países en los que se pueda mantener los beneficios y ventajas de Ateneo App. Asimismo para el inicio se estableció objetivos de participación de mercado mínimos, con el propósito de que los estados contables proyectados sean el piso de las ganancias futuras que puede brindar este modelo de negocio.

Por otro lado cabe mencionar que consideramos importante comprender a los clientes, para de esta forma mejorar continuamente y mantener una buena calidad percibida por los usuarios. Es por esta razón que hay una variedad de canales para la opinión de los profesores y alumnos, además del constante mantenimiento de la plataforma.

Asimismo la ausencia de un líder, entre otros, genera oportunidades para lograr una diferenciación importante. La ventaja de contar con el trayecto de una plataforma e-learning reconocida a nivel mundial permitirá cubrir algunas debilidades de la industria y tomar como propias sus buenas prácticas ayudando a obtener una alta calidad del proyecto.

En base a los resultados obtenidos gracias a la investigación de mercado y análisis estratégico se elaboró un plan de expansión con vistas al año 2027. El objetivo es principalmente lograr posicionarnos en todos los países limítrofes tanto de España como de Argentina.

Se plantea liderar el sector de clases particulares e-learning. Como mencionamos antes capturando mínimamente el 5% del SAM en los dos primeros años.

Por último, cuando se analiza financieramente el proyecto, se determina que es rentable debido a su VAN positivo. Aun así, vale mencionar que es una estimación y hay riesgos, como los mencionados en el correspondiente apartado, que podrían afectar negativamente los números.

Teniendo en cuenta estas conclusiones, se determina que se puede expandir el proyecto con entusiasmo y expectativas. Se requiere una fuerte inversión de dinero y tiempo, pero, realizado apropiadamente, se podrá posicionar como líder en las clases particulares online a Ateneo App.

Bibliografía y Fuentes de Información

Bibliografía

- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2010). Entrepreneurship – Second Edition. EE.UU: Wiley
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020a), “América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales”, Informe Especial COVID-19, N° 1, 3 de abril, Santiago.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020b), “Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación”, Informe Especial COVID-19, N° 2, 21 de abril.
- Mullins, John W. (2003). The New Business Road Test. Prentice Hall - Financial Timest.
- Osterwalder e Yves Pigneur (2013). Business Model Generation. Hoboken, NJ: Wiley.
- Perreault, W., & McCarthy, J. (2001). Marketing. Un enfoque global. México: Mc Graw Hill.
- Porter, Michael E. (1987). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Cía. Editorial Continental.

Fuentes de Información

- Beltramino, L. (2020). Aprendizajes y prácticas educativas en las actuales condiciones de época: Covid 19. Recuperado abril de 2022 de: <https://fyh.unc.edu.ar/editorial/wp-content/uploads/sites/5/2020/12/APRENDIZAJES-Y-PRACTICAS-EDUCATIVAS-EN-LAS-ACTUALES-CONDICIONES-DE-EPOCA-COVID-19.pdf>
- Blackboard: características, ventajas y desventajas. (2022, febrero 21). CognosOnline. Recuperado mayo de 2022 de:

<https://cognosonline.com/arg/blog-arg/blackboard-caracteristicas-ventajas-y-desventajas/>

- Caballero, D. S. (2021, agosto 1). Las familias invierten más cada año en Educación y el gasto privado ya supone uno de cada cinco euros del total. EIDiario.es. Recuperado en abril de 2022 de https://www.eldiario.es/sociedad/familias-invierten-ano-educacion-gasto-privado-supone-cinco-euros-total_1_8173212.html
- Canvas LMS. (2019, junio 11). Betsabe. Recuperado en mayo 2022 de: <https://betsabe19.blogspot.com/2019/06/canvas-lms.html>
- CONICET. (marzo, 2020) Relevamiento del impacto social de las medidas del aislamiento dispuestas por el PEN. Recuperado en abril de 2022 de: https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/Informe_Final_Covid-Cs.Sociales-1.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19): estudio elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en respuesta a la solicitud realizada por el Gobierno de México en el ejercicio de la Presidencia Pro Témpore de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) durante la Reunión Ministerial Virtual sobre Asuntos de Salud para la Atención y el Seguimiento de la Pandemia COVID-19 en América Latina y el Caribe celebrada el 26 de marzo de 2020 (LC/TS.2020/45), Santiago, 2020. Recuperado abril de 2021 de: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45602/S2000313_es.pdf*
- EsadeEcPol (Center for Economic Policy). “Educación En la Sombra” en España: Cómo las clases particulares se están convirtiendo en un bien de primera necesidad. Fecha de consulta: 11/03/2022. Sitio web: <https://www.esade.edu/ecpol/en/publications/educacion-en-la-sombra-en-espana-como-las-clases-particulares-se-estan-convirtiendo-en-un-bien-de-primera-necesidad/>

- Federación Gremial del Comercio e Industria de Rosario. Fecha de consulta: 11/03/2021. Sitio web: <https://fecoi.org.ar/la-tasa-de-desempleo-en-argentina-sube-al-117/>
- Franco, L. (13 de octubre, 2020). Para el FMI, Argentina está entre los países más afectados por la pandemia: PBI caerá casi 12%. *Ámbito*.
- Global E-learning Market. (2021). Fecha de consulta: 23/03/2022. Sitio web: <https://www.researchandmarkets.com/reports/5327504/global-e-learning-market-outlook-and-forecast#tag-pos-1>
- Global Market Insight. Fecha de consulta: 11/03/2021. Sitio web: [E-Learning Market Trends 2020-2026 | Global Research Report \(gminsights.com\)](https://www.gminsights.com/industry-analysis/e-learning-market-trends-2020-2026)
- Gobierno Argentino. (2021). Acerca de los 90000 comercios. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/acerca_de_los_90.000_comercios_que_supuestamente_cerraron_0.pdf
- Innovative Learning Solutions. Fecha de consulta: 11/03/2021. Sitio web: [ventajas de las plataformas educativas o LMS | CAE](https://www.ilsolutions.com/advantage/advantage-education.aspx)
- IPC Argentina abril de 2021. (s.f) *Datosmacro.com*. Recuperado mayo de 2021: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. (2020, 13 de agosto). Naciones Unidas CEPAL. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45904?show=full>
- Lalani, F. y Li, C. (20 de mayo de 2020). La Pandemia COVID-19 ha cambiado la educación para siempre. *World Economic Forum*. Recuperado 28 de marzo de 2021: <https://es.weforum.org/agenda/2020/05/la-pandemia-covid-19-ha-cambiado-la-educacion-para-siempre-asi-es-como/>
- Las 5 mejores plataformas (LMS) de elearning |. (2018). Aprendizaje en Red - Elearning y Diseño Instruccional. Recuperado febrero de 2022 de: <https://aprendizajeenred.es/5-mejores-plataformas-lms-elearning/>
- Liliana Franco (2022). Para el FMI, Argentina está entre los países más afectados por la pandemia: PBI caerá casi 12%. *Ambito*. Recuperado abril 2021 de: <https://www.ambito.com/economia/argentina/para-el-fmi-esta-los-paises-mas-afectados-la-pandemia-pbi-caera-casi-12-n5139783>

- Los 10 Sistemas de Gestión de Aprendizaje (LMS) más usados. +Comunica web. Recuperado 15 de abril de 2021: <https://comunica-web.com/blog/marketing-digital/plataformas-elearning/>
- Moodle vs Chamilo 2018 Comparison | FinancesOnline. (2018). Financesonline.com. Recuperado abril de 2022 de: <https://comparisons.financesonline.com/moodle-vs-chamilo>
- Naciones Unidas. (agosto,2020). Informe de políticas: La educación durante la COVID 19 y después de ella. Recuperado abril de 2022 de: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_-_education_during_covid-19_and_beyond_spanish.pdf
- Slotnisky, D. (3 de marzo, 2021). *Digital House*. El camino a seguir con la transformación digital acelerada por una pandemia. Recuperado abril de 2021 de: <https://www.digitalhouse.com/ar/blog/el-camino-a-seguir-con-la-transformacion-digital-acelerada-por-una-pandemia>
- Tendencias elearning 2021. (2020, diciembre 3). Elurnet. Recuperado abril de 2022 de: <https://elurnet.net/tendencias-elearning-2021/>
- Viñuela, S. (s/f). El mercado del e-Learning crecerá un 7% de 2019 a 2025. Inserver.es. Recuperado el 9 de mayo de 2022, de <https://go.inserver.es/blog/mercado-elearning-crecera-de-2019-a-2025>
- Zelada, S (2020). COVID 19: Un acelerador de la transformación digital. (. Deloitte. Recuperado abril de 2022 de: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

Anexos

Anexo 1:

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM abr-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM abr-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	65,1	+5,9 (2)	65,7	+6,2 (12)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	56,1	+0,7 (2)	58,2	+2,9 (2)
2023	var. % i.a.; dic-23	50,5	+3,1 (2)	52,3	+3,7 (10)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	50,0	+4,2 (8)	50,2	+4,1 (2)
2024	var. % i.a.; dic-24	43,7	+2,8 (3)	44,6	+1,9 (4)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (abr-22)



Síntesis

El **Índice de pobreza multidimensional (IPM)** construido por el SIEMPRO se inscribe en la necesidad que varios países expresan de complementar la medición de la pobreza desde el ingreso como único componente o dimensión y dar cuenta de la diversidad de situaciones que la misma asume.

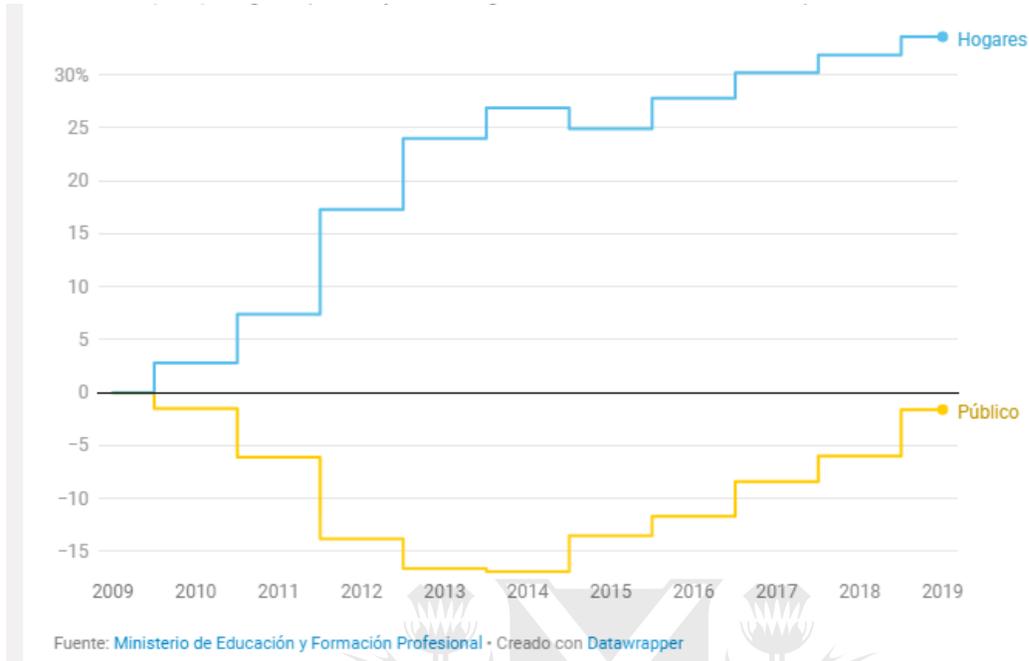
El IPM permite realizar un análisis basado en múltiples dimensiones dando cuenta de una realidad social compleja. Esta perspectiva permite sintetizar las características de las condiciones de vida de las personas y familias vulneradas en sus derechos y así incidir de una manera más apropiada en la toma de decisiones sobre políticas públicas.

Con el propósito de arribar a un **índice de pobreza multidimensional** basado en el enfoque de derechos, se seleccionaron indicadores que contemplen las siguientes dimensiones:

- vivienda,
- hábitat y servicios básicos,
- educación,
- empleo y protección social,
- salud.

Teniendo en cuenta, asimismo, las limitaciones emergentes de las fuentes de datos disponibles, dichos indicadores fueron: precariedad de los materiales de la vivienda, hacinamiento, tenencia insegura de la vivienda, condiciones sanitarias deficientes, ubicación de la vivienda en zona vulnerable, inasistencia a un establecimiento educativo en las edades obligatorias, rezago escolar de los asistentes, logro educativo insuficiente, dificultades para acceder al empleo remunerado, precariedad laboral de los trabajadores, déficit de cobertura previsional de los adultos mayores y ausencia de doble cobertura de salud (obra social o prepaga). Cada uno de estos indicadores fue relevado sobre los hogares y las características de sus

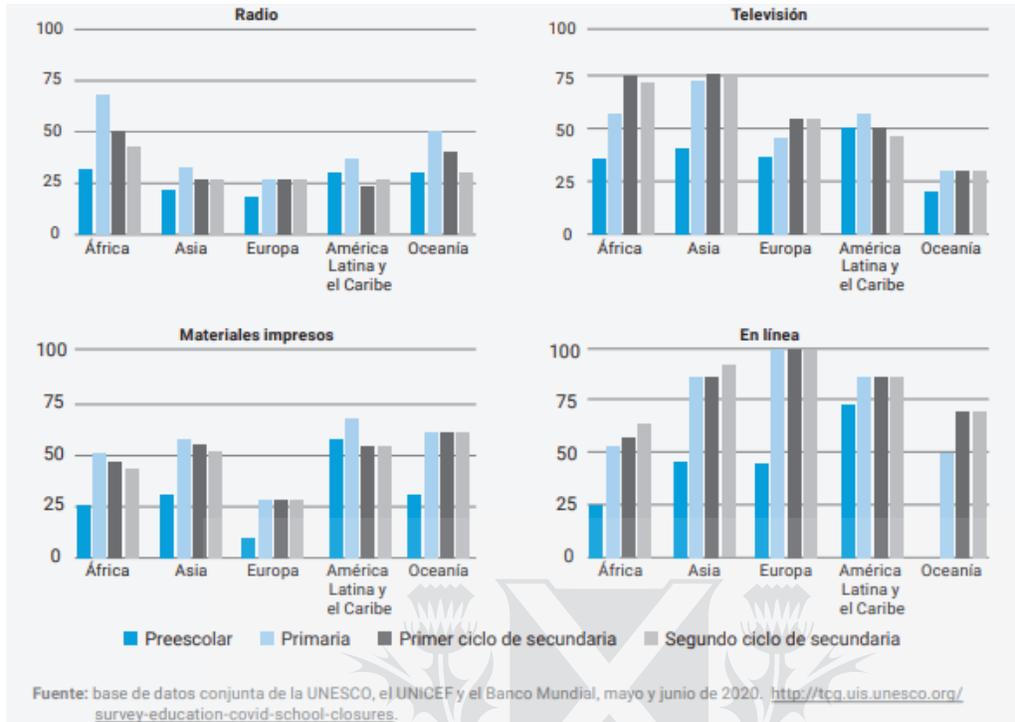
Anexo 3



Anexo 4

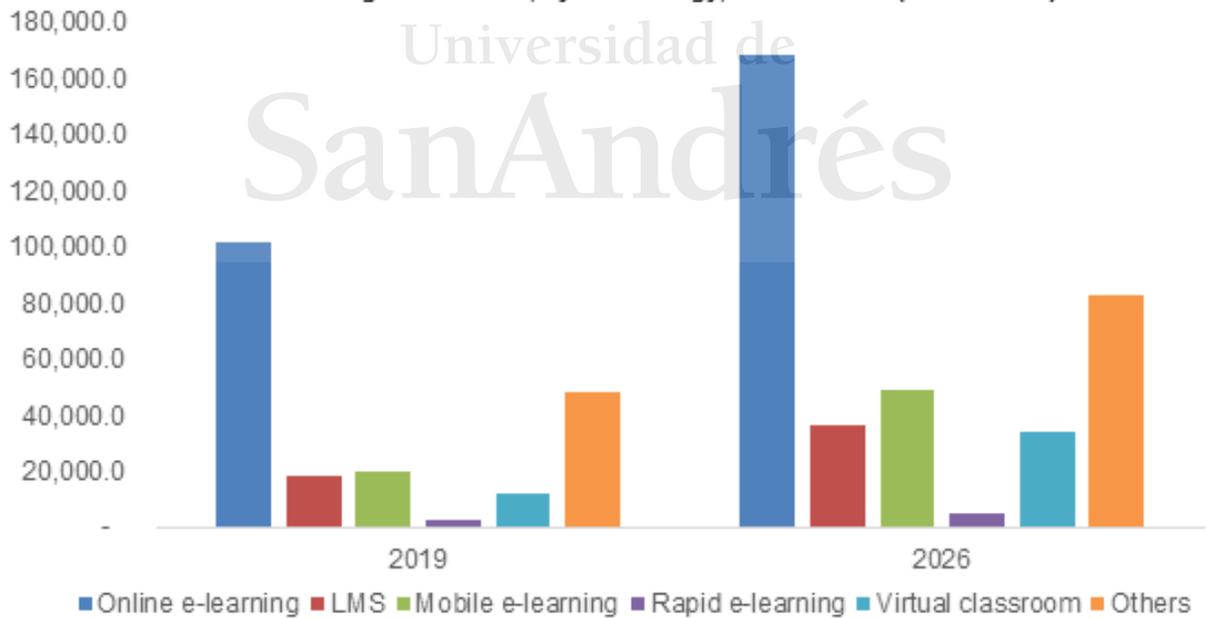


Anexo 5



Anexo 6:

Global e-learning market size, by technology, 2019 & 2026 (USD Million)



Source: www.gminsights.com

Fuente: Research and Markets

Anexo 7

COVID-19's Staggering Impact On Global Education

Number of learners impacted by national school closures worldwide



Figures refer to learners enrolled at pre-primary, primary, lower-secondary, and upper-secondary levels of education, as well as at tertiary education levels.

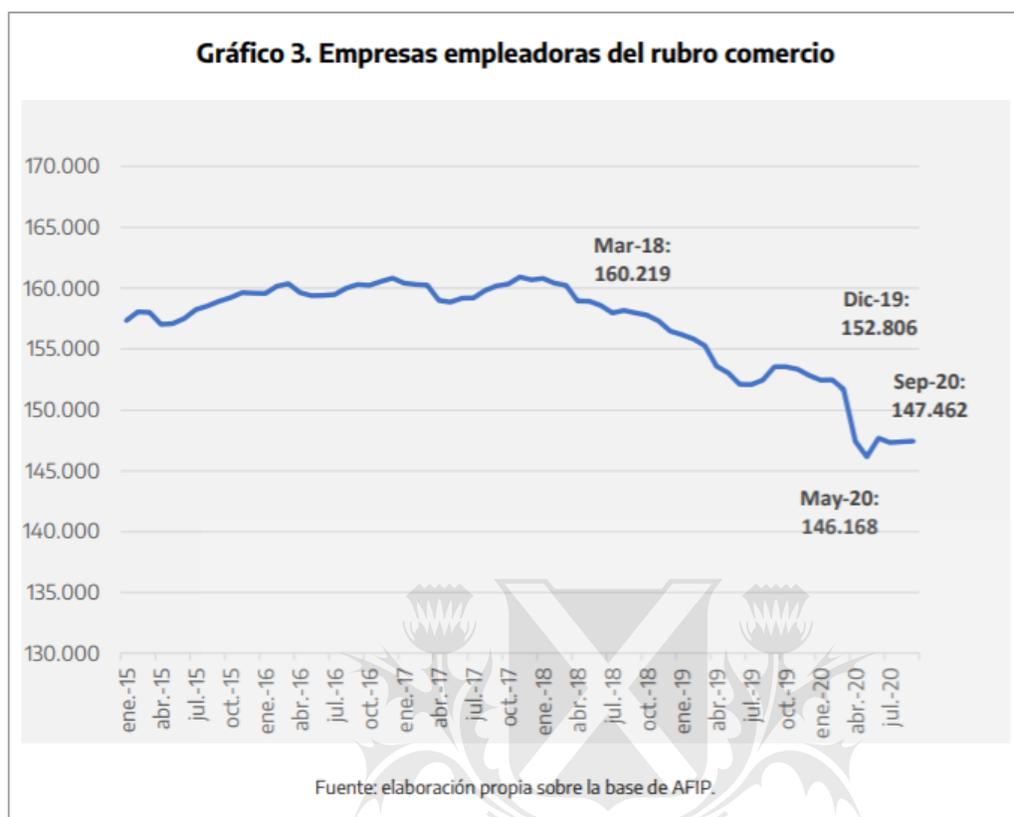
Source: UNESCO



Universidad **statista**

San Andrés

Anexo 8



Anexo 9

Universidad de San Andrés

LOS PAÍSES MÁS GOLPEADOS POR LA RECESIÓN

PAÍS	CAÍDA PIB 2020
Libia	-66,7
Macao	-52,3
Venezuela	-25,0
Líbano	-25,0
Fiyi	-21,0
Aruba	-19,7
San Cristobal y Nieves	-18,7
Maldivas	-18,6
Antigua y Barbuda	-17,3
Santa Lucía	-16,9
Belice	-16,0
Bahamas	-14,8
Mauricio	-14,2
Perú	-13,9
Seychelles	-13,8
San Vicente y las Granadinas	-13,1
Surinam	-13,1
España	-12,8
Irak	-12,1
Cisjordania	-12,0
Montenegro	-12,0
Kirguistán	-12,0
Argentina	-11,8
Granada	-11,8

FUENTE: Ámbito en base a datos del FMI, Octubre 2020

Anexo 10

Cuadro Comparativo "Plataformas de Aprendizaje"

		
<p>Moodle es un sistema de gestión de contenidos de código abierto y distribución libre que facilita la gestión de Webs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran disponibilidad: Satisface las necesidades del profesor, estudiantes y creadores del contenido. • Escalabilidad: La aplicación se adapta a las necesidades que aparecen en el transcurso de la utilización de la misma. • Facilidad de uso: Las utilidades de Moodle son sencillas y su utilización es muy intuitiva con los manuales de ayuda. • Interoperabilidad: El código abierto propicia el intercambio de información gracias a la utilización de "estándares abiertos de la industria para implementaciones web" • Estabilidad: Es eficaz y confiable. • Seguridad: La restricción de acceso a las comunidades de aprendizaje de Moodle es una solución para evitar riesgos. • Instalación sencilla. • Promueve una pedagogía constructivista • Administración de usuarios: Soporta un rango de mecanismos de autenticación a través de módulos, que permiten una integración sencilla con los sistemas existentes. 	<p>Blackboard es una plataforma de uso comercial que permite la administración de un grupo de recursos para desarrollar cursos virtuales, con la capacidad de hacer divisiones precisas de materias, grupos, roles, accesos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite distribuir archivos de texto audio y video. • Permite crear grupos de discusión. <p>Le permite al maestro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicarse con los alumnos • Agregar los materiales de su curso en áreas de contenido específico • Facilita la colaboración e interacción entre los alumnos • Crear encuestas, quizzes y exámenes. • Llevar el seguimiento de calificaciones de los alumnos. 	<p>Edu2.0 es un sistema gratuito de gestión docente muy completo, dirigido principalmente al B-learning o educación semipresencial, que incluye los usuarios más importantes de una escuela: profesores, alumnos y padres. Está ideado, por tanto, para ser usado por los profesores que trabajan habitualmente de forma presencial y que desean incluir elementos digitales online, sin excluir su uso exclusivo en e-learning.</p> <p>Permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignar competencias • Calendario • Blogs • Foros • Wikis • Trabajos • Control de asistencias • Trabajar en grupo • Crear rubricar • Grupos • Rss • Debates

Anexo 11

(Juego de imágenes de Superprof -competidor principal-)

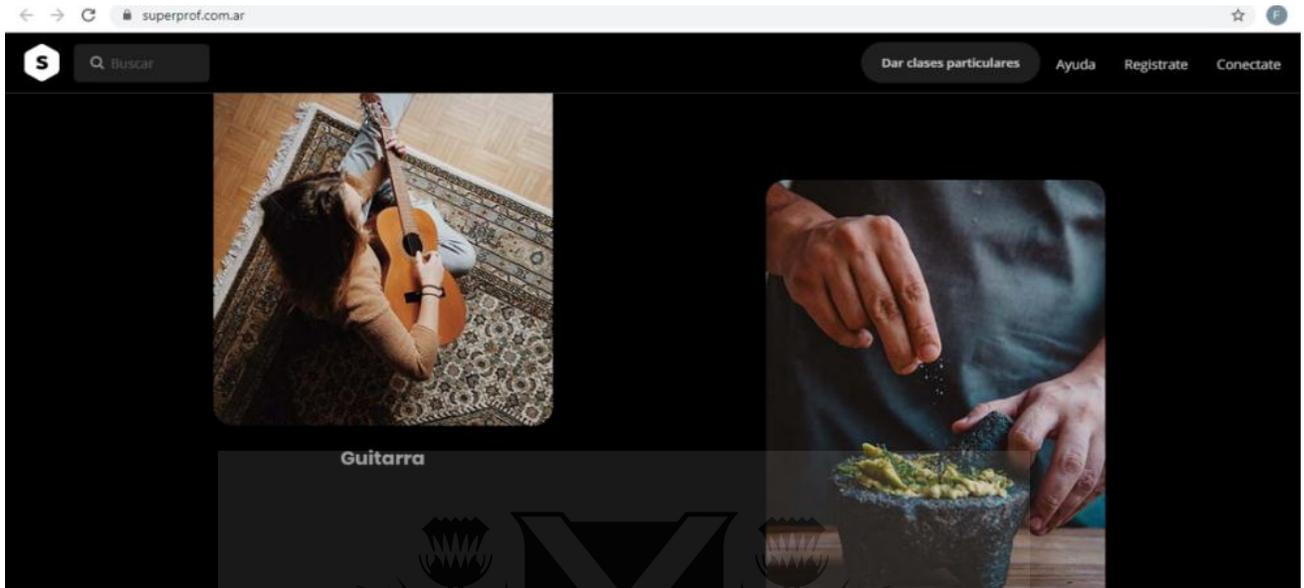


Imagen 1



Imagen 2

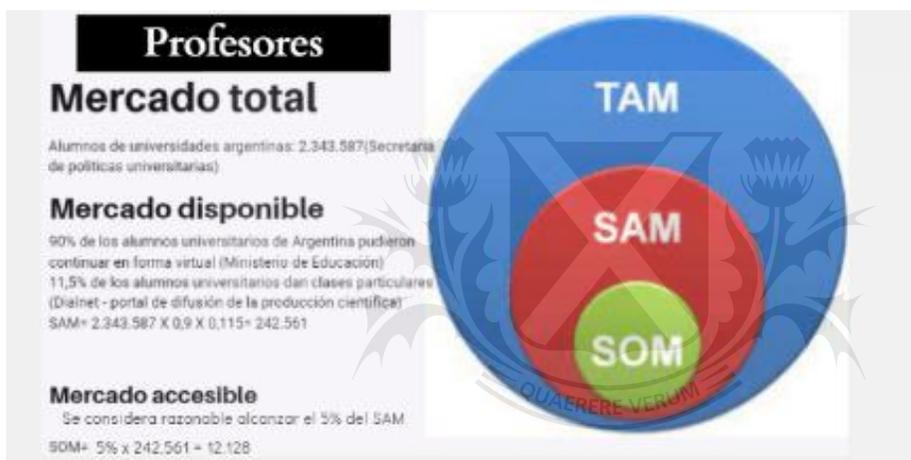


Imagen 3: Notar que en nuestra página no tendríamos ubicaciones, dado que la clase sería de manera online, por lo que no lo pondríamos a primera vista en la página, pero lo podríamos encontrar como dato de los usuarios. No siendo un impedimento para el aprendizaje.



Imagen 4: Podemos notar que los profesores tienen calificaciones, lo cual planeamos también utilizar.

Anexo 12



Universidad de
San Andrés

Anexo 13

a: Encuestas: cuestiones a validar y preguntas

Cuestiones a validar:

- Uso y utilidad de la aplicación
- Fidelidad de los usuarios/clientes
- ¿el usuario será un publicista de la app?
- las clases en la argentina son más baratas que las europeas en moneda homogénea
- La publicidad más óptima son las redes sociales
- los profesores particulares o quienes dan clase elegirían la plataforma por precio y la comodidad de darla desde donde ellos opten
- Los alumnos europeos elegirán la app sin desconfiar del precio menor
- Se logrará ofertar las clases en España por debajo del promedio de las que se dan ahí de forma presencial y virtual.

Análisis a incluir:

Cuantitativo:

- ¿Cuánto cobran una clase instrumental la hs los profesores argentinos acá?
- ¿Cuánto pagan los alumnos europeos por una clase instrumental la hs?
- ¿Cuánto varía por cada área, por cada clase la hs en precio?
- ¿Cuál es el costo y la inversión inicial necesarios?

Cualitativo:

- ¿Recomendaría la aplicación a sus conocidos/amigos/familiares?
- ¿Cuál es la predisposición de las personas en aprender por clase virtual particulares?
- ¿Qué medio de publicidad es más allegado a ellos? (opciones: redes sociales/ tc/otro -especificar-)

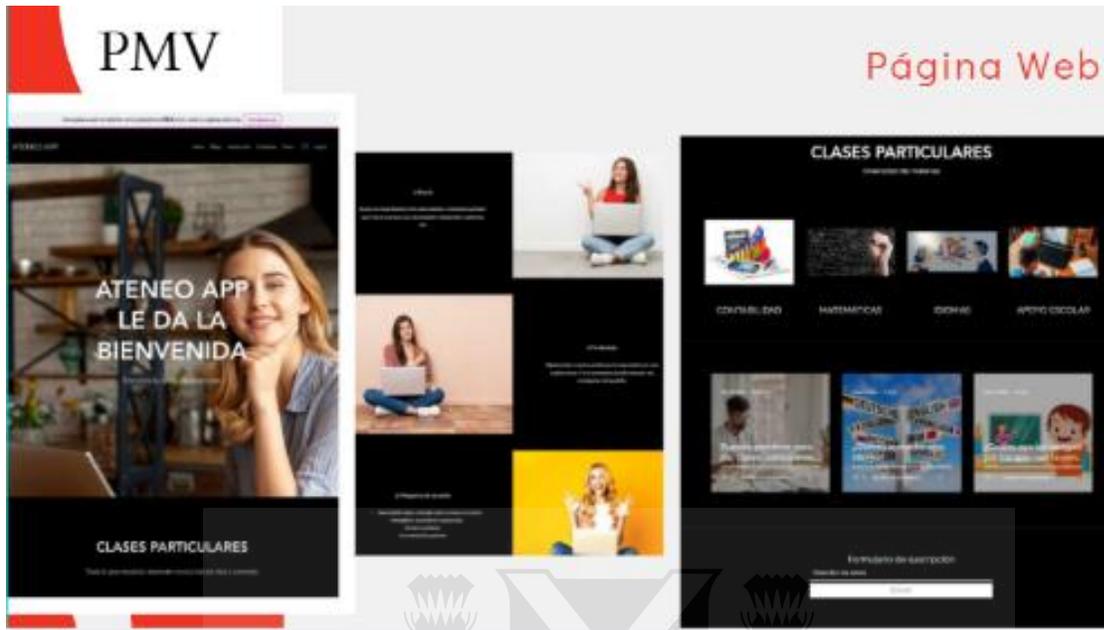
Para los profesores:

- ¿Ya dieron clases virtuales (si/no)? En caso positivo: ¿Cuánto cobro neto? ¿había algún intermediario en el medio?
- ¿Le resultaría interesante dar clase a alguien de otro país?

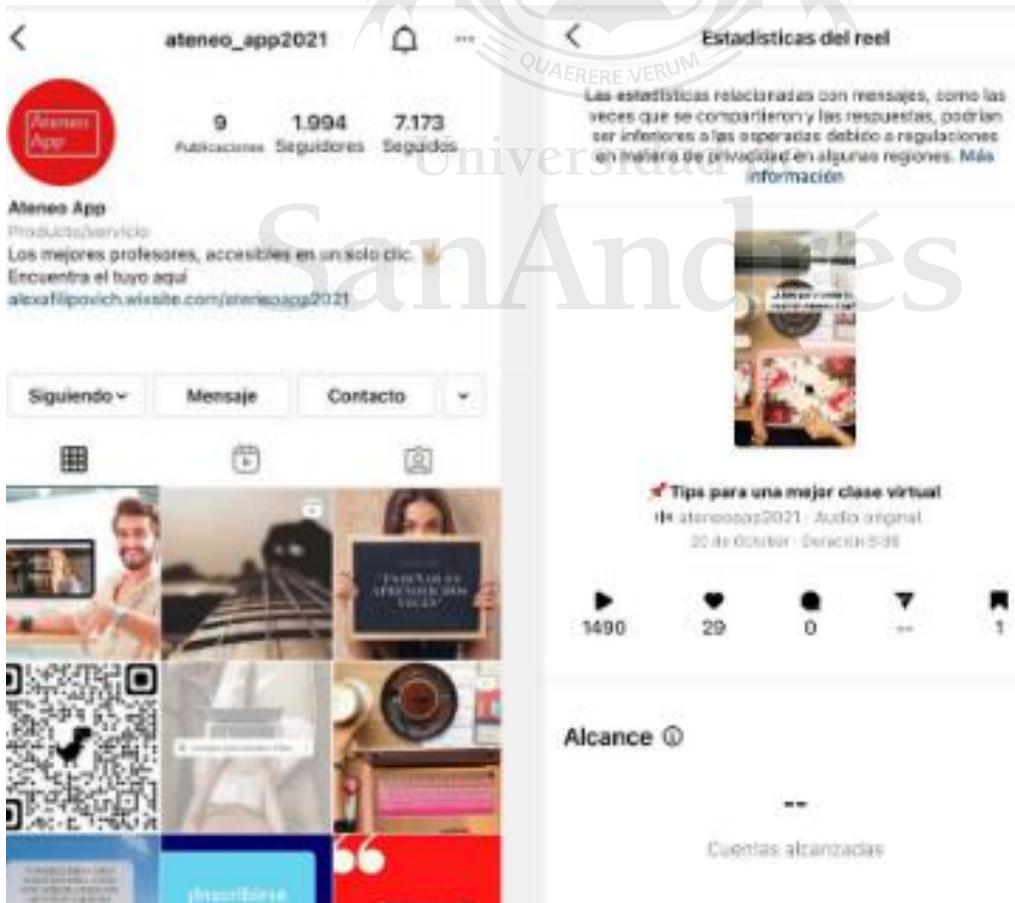
Para alumnos:

- ¿Tomarían una clase con un profesor de otra nacionalidad?
- ¿Alguna vez tomaron clases particulares de forma online? ¿por alguna plataforma? En caso positivo: ¿Con cuál?

PMV: Página Web



PMV: Perfil de Instagram, y reel



PMV: Difusiones en What app

Difusión en wpp

ALUMNOS

Hola! Excelente día te desea Ateneo App. Plataforma web en desarrollo que busca facilitar y perfeccionar tu aprendizaje personal.

¿Qué es Ateneo App?
Se trata de una plataforma web que te permitirá contactarte con profesores para tomar clases particulares de lo que desees. Esto con costo por debajo del promedio. ¿cómo? Dándote la oportunidad de contactarte con excelentes profes en la app y ser parte de un grupo de alumnos online.

¡Únetenos!

Visita nuestro sitio web
<https://alexafilipovich.wixsite.com/ateneoapp2021>

*Visita nuestro Instagram *
https://instagram.com/ateneoapp2021?utm_medium=copy_link

Si te gustaría ser usuario de Ateneo App, responde el siguiente formulario
<https://forms.gle/xMkzPMHxgsWCGE1x9>

PROFESORES

Hola! Excelente día te desea Ateneo App. Plataforma web en desarrollo que busca facilitar y perfeccionar tu aprendizaje personal.

¿Qué es Ateneo App?
Se trata de una plataforma web que te permitirá contactarte con profesores para tomar clases particulares de lo que desees. Esto con costo por debajo del promedio. ¿cómo? Dándote la oportunidad de contactarte con excelentes profes en la app y ser parte de un grupo de alumnos online.

Si sos profesor, no creas que nos olvidamos de vos. Te damos la oportunidad de registrarte para ofrecer tu servicio de enseñanza en nuestra web, para así llegar a más alumnos, con anhelo de aprender.

¡Únetenos!

Visita nuestro sitio web
<https://alexafilipovich.wixsite.com/ateneoapp2021>

Visita nuestro Instagram
https://instagram.com/ateneoapp2021?utm_medium=copy_link

Si sos profesor particular y quieres compartir tus conocimientos potenciar con Ateneo App, responde el siguiente formulario.
<https://forms.gle/Q85DavRXzdKefvpr5>

Resultados de las encuestas

Resultados

PROFESORES

- Edad promedio: 24 años
- 80% esta dispuesto a dar clase
- 80% a dado clases particular ya
- Clases que dieron:
 1. Matemáticas
 2. Derecho penal
 3. Finanzas
 4. De diseño
 5. Historia
 6. Economía
 7. Guitarra
 8. Inglés
 9. Estabilidad y resistencia de materiales e instalaciones eléctricas

Nivel Educativo	Porcentaje
Educación superior (terciario o universidad) en curso	84,6%
Educación superior finalizada	15,4%

- Secundario en curso
- Secundario finalizado
- Educación superior (terciario o universidad) en curso
- Educación superior finalizada
- Master/doctorado en curso

Resultados

ALUMNOS

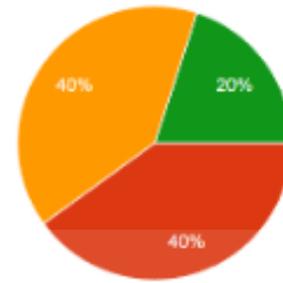
- Edad promedio: 18 años
- 80% tomo clases particulares
- 80% tomaría clases particulares de forma virtual
- 80% esta familiarizado con el e-learning
- Si pudieran tomar una clase particular online, a un precio menos de lo habitual:

40% Si,
60% talvez,
0% no.

- Al escoger un profe se guían por:
40% perfil y comentarios,
40% comentarios acerca de la clase,
20% indistinto

• Clases tomadas:

1. Inglés
2. Matemáticas
3. Sistemas
4. Química
5. Física



Universidad de
San Andrés