



**Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de
Telecomunicaciones**

Tesis Final de Grado

Alumna/o: Mariano Merdinger

Mentor: Martin Wessel

Nuexty

La escuela para el emprendedor del futuro

Tabla de Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Introducción	5
2.1 Contexto Global	5
2.2 La Oportunidad	7
2.3 El Problema.....	9
2.4 La Idea	12
2.5 Por Qué Ahora.....	13
3. Propuesta de Valor	15
3.1 Negocio Propuesto	15
4. Análisis de Competitividad.....	19
4.1 Análisis PEST	19
4.1.1 Conclusiones del Análisis PEST.....	21
4.2 Análisis Porter	22
4.2.1 Poder de los Proveedores	22
4.2.2 Poder de los Consumidores	22
4.2.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.....	24
4.2.4 Rivalidad entre Competidores Existentes	26
4.2.5 Amenaza de Nuevos Competidores.....	29
4.2.6 Conclusiones del Análisis de las Fuerzas de Porter.....	32
4.3 Oportunidades y Amenazas	33
4.3.1 Oportunidades	33
4.3.2 Amenazas	33
4.4 Fortalezas y Debilidades	34
4.4.1 Fortalezas	34
4.4.2 Debilidades.....	34
4.5 Análisis FODA.....	35
4.6 Análisis FOFADODA	36
4.6.1 Análisis FO – Fortalezas y Oportunidades.....	37
4.6.2 Análisis FA – Fortalezas y Amenazas.....	37
4.6.3 Análisis DO – Debilidades y Oportunidades.....	37
4.6.4 Análisis DA – Debilidades y Amenazas.....	37
4.7 Selección de la Estrategia.....	38
5. La Comunidad.....	39
5.1 Relación con el Metaverso	39
5.2 Relación con los NFTs	40
5.3 Relación con Blockchain y criptomonedas	41
5.4 Conclusión	42
6. Plan de Marketing.....	43
6.1 Visión y Misión.....	43
6.2 Segmentación	44
6.2.1 Segmento Elegido	45
6.2.2 Cierre de la Segmentación	46
6.3 Mercado Objetivo	47
6.4 Posicionamiento de Marca	48
6.5 Canales y Lugar.....	48
6.6 Modelo de Negocios.....	49
6.6.1 Propuesta de Valor.....	49

6.6.2 Relación con Clientes	49
6.6.3 Canales	49
6.6.4 Segmentos de Clientes.....	50
6.6.5 Recursos Clave	50
6.6.6 Actividades Clave	50
6.6.7 Socios Clave.....	51
6.6.8 Estructura de Costos	51
6.6.9 Fuentes de Ingresos	52
7. Tecnología	53
8. Equipo	54
9. Implementación e Internacionalización	55
10. Plan Financiero	56
10.1 Flujo de Fondos	56
10.1.1 Proyección de Ingresos	56
10.1.2 Proyección de Costos	57
10.1.3 Estado de Resultados	59
10.1.4 Tasa de Descuento	60
10.1.5 Flujo de Fondos	62
11. Principales Riesgos.....	67
11.1 Malos Resultados Publicitarios.....	67
11.2 Nivel de Retención de Usuarios Bajo	67
11.3 Baja Captación de Usuarios al Comienzo del Proyecto	67
11.4 Contexto Macroeconómico Desfavorable	68
12. Conclusiones.....	69
12.1 Cierre	70
12.2 La opinión de las personas.....	71
Anexo I – Ingresos 7 años del Proyecto.....	74
Año 1.....	74
Año 2.....	74
Año 3.....	74
Año 4.....	74
Año 5.....	75
Año 6.....	75
Año 7.....	75
Anexo II – 11 respuestas principales de la encuesta.....	76
Respuesta 1	76
Respuesta 2	76
Respuesta 3	77
Respuesta 4	77
Respuesta 5	78
Respuesta 6	78
Respuesta 7	79
Respuesta 8	79
Respuesta 9	80
Respuesta 10	80
Respuesta 11	81
Bibliografía.....	82

1. Resumen Ejecutivo

El mundo del emprendedurismo es uno apasionante y con muchas oportunidades, no solamente para quienes emprenden, sino también para las ciudades en las cuales se desarrollan dichos proyectos. Sin ir más lejos, los emprendimientos son un motor de progreso en las sociedades de cada país.

Sin embargo, ocurre que la gran mayoría de los emprendimientos termina por fracasar; aún más en la región de Latinoamérica. Y esto cobra mayor relevancia aún cuando consideramos el hecho de que cada vez más gente en el mundo quiere emprender y emprende. Dicho esto, surge la oportunidad de hacer algo al respecto; y ese algo se traduce en Nuexty: la escuela para el emprendedor del futuro.

Nuexty consiste en una plataforma de cursos online para emprendedores; cursos dictados por gente con experiencia práctica y/o teórica. Y esta plataforma se diferenciará a partir de una comunidad dedicada exclusivamente a conectar a los usuarios (emprendedores) y crearles oportunidades para que tengan éxito en sus proyectos, y puedan emprender satisfactoriamente.

El modelo de ingresos es a través de una suscripción mensual, y no se descarta en un futuro generar nuevas fuentes de ingresos; como se mencionará en el trabajo. A su vez, el proyecto se lanzará en Argentina, para luego expandirse por Latinoamérica, comenzando por México en el año 2.

Por último, se precisará de una inversión de USD 568.100 para poner en funcionamiento el proyecto; y se estima que el retorno será positivo a partir del año 4. A modo de cierre, el VAN del proyecto es de USD 17.557.125, con perpetuidad, y sin perpetuidad, de USD 2.791.109.

2. Introducción

2.1 Contexto Global

El mercado de e-learning (o educación digital) superó los 315 mil millones de dólares a nivel global en 2021, y se proyecta que crezca a una tasa anual compuesta (CAGR) del 20% en el período que va del 2022 al 2028, de acuerdo a un informe publicado por el Global Market Insights (Wadhvani & Gankar, 2022). Se espera que este crecimiento de la industria sea producto de la penetración de internet en el mundo, que además viene acompañado de ofertas cada vez más accesibles de la industria de las telecomunicaciones; para acceder a dichos servicios. De este modo, con cada vez más usuarios con acceso a internet habrá más personas con acceso a las plataformas de educación digital, para que puedan aprender y desarrollar sus habilidades, mediante cursos o carreras.

Ahora bien, el mercado de e-learning está compuesto por diversas categorías de enseñanza; siendo las principales: licenciaturas digitales, capacitaciones de trabajadores en empresas, y finalmente, micro credenciales y propuestas alternativas. HolonIQ, una autoridad en materia del mercado de e-learning, nos explica el nivel de gasto en cada uno de estos segmentos, para el año 2019, a nivel mundial (*Micro and Alternative Credentials. Size, Shape and Scenarios - Part 1*, n.d.):

1. Licenciaturas digitales: 36 mil millones de dólares.
2. Capacitación para los trabajadores en las empresas: 396 mil millones de dólares.
Cabe destacar que estamos hablando de formas de capacitación online y offline.
3. Micro credenciales y propuestas alternativas: 10 mil millones de dólares.

Lo que nos informa HolonIQ en su reporte es que este tercer segmento, de formas alternativas de aprendizaje, viene ganando credibilidad en el mercado. Dicho segmento, de 10 mil millones de dólares en 2019, está compuesto por dos partes: la capacitación para trabajadores, y también por el total de educación post-secundaria; que a nivel global equivale a 2.2 trillones de dólares (datos del mismo año, 2019).

Lo que sucede es que el segmento total de educación post-secundaria (que también incluye fuentes offline de aprendizaje, no solamente online), tradicionalmente fue dominado por

modelos de aprendizaje duraderos. Por ejemplo, los llamados bachelor degrees equivalen usualmente a 4000 o 5000 horas; y esto sin que se reciba ningún tipo de certificación por las materias individuales que se van aprendiendo, sino que solamente al completar el programa entero. Lo mismo ocurre con los programas de Maestría, con una cantidad de horas menor a los títulos de grado, aunque igualmente representa una duración significativa en materia de tiempo.

De este modo, surge la incógnita de hasta qué punto puede un modelo tradicional de educación post-secundaria soportar los cambios en los requerimientos de las industrias, las profesiones y los trabajos. Con lo cual aparece la oportunidad para el desarrollo de modelos de aprendizaje más ágiles, que mejor se adapten a los grandes cambios que se observan en las actualizaciones de las habilidades necesarias en el mundo profesional; y esto conduce al surgimiento de los últimos 5 a 10 años, de empresas mediante las cuales se aborda este desafío, como iremos conociendo más adelante en este trabajo.

Las posibilidades para aprender dentro del espectro de micro credenciales y propuestas alternativas es variable, y entre ellas encontramos:

1. Cursos cortos: de 1 a 10+ horas de duración, online, con videos y recursos asincrónicos. Algunas empresas que ofrecen este tipo de educación son: Udemy, Coursera, edx, entre otras.
2. Bootcamps: de 500 a 1000 horas de duración, la mayoría con programas full-time inmersivos de entre 3 y 6 meses. Empresas de este estilo son, por ejemplo: Henry o Le Wagon.
3. Certificaciones profesionales: usualmente son entregadas por instituciones formales o empresas, tales como AWS, Cisco o Microsoft.
4. Certificados no de carrera, entregados por empresas: por ejemplo, los certificados de Google o Udacity; otra empresa de capacitación en habilidades de tecnología altamente demandadas en el mercado. La duración suele encontrarse dentro del rango de 100 a 1000 horas.
5. Certificados no de carrera, entregados por universidades: demuestra el aprendizaje de ciertas habilidades, en programas de 100 a 1000 horas de duración. Por ejemplo: eCornell o cursos del MIT en la plataforma edx.

6. Programas acreditados: como pueden ser los programas de maestría digitales que se ofrece en la plataforma de edx o Coursera.

En definitiva, hemos presentado algunos de los segmentos principales dentro de la categoría de micro credenciales y propuestas alternativas; que representa 10 mil millones de dólares en valor. Y como hemos mencionado, dicha categoría viene ganando relevancia en el mercado en los últimos años, al ser la que mejor se adapta a las necesidades cambiantes en materia de habilidades de trabajo y desarrollo profesional. Además, se espera que dicha capitalización, de 10 mil millones de dólares, se duplique en los próximos 3 a 5 años (Micro and Alternative Credentials. Size, Shape and Scenarios - Part 1, n.d.), en base al segmento dentro de la categoría que gane la mayor tracción.

En base a desarrollos tecnológicos y amplios conocimientos del mercado, HolonIQ nos permite dimensionar los segmentos recientemente mencionados, en términos monetarios:

1. Bootcamps (offline + online): 0.9 mil millones de dólares.
2. Certificados no de carrera: 2.3 mil millones de dólares, provenientes de universidades, empresas y otras instituciones formales.
3. Certificaciones profesionales: 2.9 mil millones de dólares.
4. Cursos online: 3.8+ mil millones de dólares.

Llegamos de este modo al total de 10 mil millones de dólares de la categoría de mercado en consideración, y conocemos en profundidad el tamaño de mercado, a nivel global y en dólares, para cada segmento dentro de la misma.

2.2 La Oportunidad

Hemos visto que la categoría de educación más prometedora de los próximos años es la de micro credenciales y propuestas alternativas, y luego conocimos la dimensión y características de cada uno de los cuatro segmentos que compone dicha categoría. Ahora bien, al momento de elegir cuál de los cuatro segmentos representa una oportunidad para alguien que desee emprender en él, tomamos las siguientes consideraciones:

1. El mercado de las certificaciones profesionales pertenece a grandes corporaciones e instituciones de alcance global, principalmente. Empresas como AWS, IBM, Google y Microsoft imparten estos certificados para que personas con conocimientos específicos, y muchas veces técnicos, puedan demostrar las habilidades que han alcanzado. De este modo, desde un comienzo se descarta este segmento, ya que requiere de una importante trayectoria en el mercado, y una validación amplia por parte de las personas, para que amerite que una empresa pueda ofrecer servicios en él.
2. Similarmente al caso anterior, el segmento de certificados no de carrera está compuesto por organizaciones con cierta trayectoria y validación en el mercado; estas son empresas, instituciones y universidades. Si bien se puede llegar a competir en este segmento con el paso del tiempo, para comenzar un emprendimiento desde cero, este mercado queda descartado.
3. En vistas de los anteriores puntos, los dos segmentos restantes resultarían ser los más interesantes. Principalmente, porque no se requiere de una trayectoria anterior, ni grandes inversiones, para poner un proyecto en funcionamiento. De todos modos, los bootcamps representan la menor oportunidad, debido al menor tamaño de mercado (equivalente a 0.9 mil millones de dólares a nivel global).

Ahora bien, si tuviéramos que decidir entre un segmento y el otro, ¿Cuál elegiríamos? Para empezar, los bootcamps más comunes son aquellos en los que se enseña programación, y estos conocimientos suelen ser estándar; con lo cual existe poca diferenciación, y las barreras de entrada son bajas para nuevos competidores. Por otra parte, en 2020 el tamaño de mercado en términos de personas que atendieron o se graduaron de un bootcamp es de alrededor de 45.000 en Estados Unidos, uno de los mercados más importantes del mundo en esta cuestión (2020 Coding Bootcamp Market Size Study, n.d.). Dicha cifra puede resultar más bien baja, y se debe a que la cuota para participar de estos programas es elevada; promediando los miles de dólares (11.727 dólares en dicho mercado, para el año 2020).

En definitiva, los bootcamps principalmente están dedicados a la programación: en Estados Unidos solamente, los bootcamps de programación superan los 500 millones de dólares, según un reporte de careerkarma - equivalente a más del 50% de los 900 millones de dólares que vale el mercado (Gallagher, 2022). Y en lo personal, mi experiencia e interés escapa a la programación, con lo cual este mercado me resulta poco atractivo.

Pero la habilidad que sí conozco y me interesa desarrollar a través de un negocio es el emprendedurismo. Y no existe información en el mercado que demuestre que los bootcamps en este nicho representen una verdadera oportunidad para llevar adelante un plan de negocios. Con lo cual, en vistas a desarrollar un emprendimiento para este nicho de mercado, resulta interesante plantearlo en materia de cursos online; que además, de los cuatro segmentos en consideración, representa el de mayor tamaño, con más de 3.8 mil millones de dólares en ingresos.

2.3 El Problema

Los motivos por los cuales las personas se convierten en emprendedoras son varios, por nombrar algunos:

- El desafío y la oportunidad de aprender
- Independencia y autonomía
- Exito financiero
- Reconocimiento y estatus social
- La insatisfacción con el trabajo actual

Ahora bien, el fenómeno que viene acentuándose desde hace algunos años es que los costos para emprender son cada vez más bajos. Por ejemplo, poner en funcionamiento una plataforma de e-commerce hace algunos años implicaba una inversión inicial de varios miles de dólares; mientras que hoy, el costo es prácticamente cero. Esto lleva a pensar que cada vez es mayor la accesibilidad al emprendedurismo para las personas.

Otro fenómeno que ha brindado protagonismo al emprendedurismo como recurso para las personas ha sido la pandemia: miles de personas han perdido sus empleos y se han visto obligadas a lanzarse con un negocio propio en respuesta, según informa Forbes en una nota del año 2021 (Altun, 2021). Para ver esto en cifras, en Estados Unidos se registró un incremento en la creación de empresas de un 95% en comparación con el año pasado; en Francia, este aumento equivale al 20%, mientras que en Japón la suma es del 14%.

Asimismo, se observa una tendencia en las nuevas generaciones, y es que quieren emprender. “Los jóvenes y estudiantes son una generación altamente cualificada que posee las habilidades digitales y la determinación necesarias para afrontar importantes desafíos a futuro.”, informa Verónica Climent, directora en Santander Argentina; en una nota de El Economista (2021). Y traigo a colación esta referencia porque es en el banco Santander donde se hizo una encuesta, cuyos resultados arrojan que:

- A nivel regional, el 74% de los encuestados afirmó que estaba dispuesto o tenía la intención de poner en marcha un negocio.
- En Argentina solamente, esta cifra se eleva al 82%.

De modo tal que es cada vez más accesible emprender, hay cada vez más emprendedores en el mundo, y la generación de jóvenes y estudiantes en la región (en referencia a Latinoamérica) tiene la intención de emprender; al menos en su mayoría, como demuestra la cifra del 74% a nivel regional que promueve el banco Santander a través de su encuesta.. Y destaco la región latinoamericana porque es dentro de la misma donde se situará este proyecto. Es decir, el plan de negocios estará dirigido a América Latina como mercado, desafiando en el proceso a Estados Unidos (al menos en un principio), y el resto de las regiones; como pueden ser Europa o Asia.

El tema es el siguiente: ¿Es esto un problema que cada vez más gente quiera emprender? En cierto modo no lo es, ya que los emprendimientos y las start-ups son un motor de crecimiento de los países. Sin ir más lejos, las startups avanzan el estado del arte de la tecnología, abren nuevos mercados, impulsan el desarrollo de bienes y servicios y aumentan la cantidad de empleos de calidad; por ejemplo a través de un fuerte proceso de innovación en materia de educación digital, con empresas como Platzi, que permite a las personas desarrollar habilidades necesarias en el trabajo para los próximos años (5 Reasons Why LatAm Startups Drive Economic Growth, n.d.). Sin embargo, algo ocurre y llama la atención: una enorme cantidad de startups fracasan cada año.

Veamos algunos casos:

- Según un reporte de Tienda Nube, el 75% de las PyMEs en México fracasan y cierran sus operaciones antes de cumplir los dos años de haber iniciado sus operaciones (León, 2022).
- En Argentina, según una nota de Iprofesional (iProfesional, 2014), observamos que el 80% de las startups que se crean a nivel local no sobreviven más de dos años.

En definitiva, no es la cifra exacta lo que en verdad importa, pero sí demostrar que un enorme porcentaje de los nuevos emprendimientos fracasan en el mundo; y en algunos lugares aún más que en otros. Y si de buscar una cifra genérica se tratase, introduzcamos aquella que surge del estudio de Fundera (McIntyre, 2020), citada por la revista Entrepreneur (Carter, 2021), que es un ejemplo de calidad en materia de información para emprendedores. Los datos son obtenidos de una institución importante de los Estados Unidos, llamada Bureau of Labor Statistics, e indican lo siguiente:

- 80% de los emprendimientos con empleados sobreviven el primer año de vida. Es decir, la tasa de fracaso es del 20% durante el primer año.
- 70% sobreviven el año dos.
- 50% sobreviven el año cinco.
- 30% sobreviven el año diez.

Ahora, recordemos que, al hablar de la cantidad de emprendimientos en un país determinado, nos referimos a cifras en torno a los miles o cientos de miles de empresas. Con lo cual, hablar de un 20% de tasa de fracaso durante el primer año para un país como Argentina, por ejemplo, que cada año crea alrededor de 70.000 compañías nuevas (De Noticias, 2017), estaríamos hablando de 14.000 empresas que fracasan durante el primer año. Y estamos aplicando las tasas de fracaso de un país desarrollado como lo es Estados Unidos; según hemos presentado más arriba, en Argentina la tasa de fracaso de los emprendimientos durante los primeros dos años equivale al 80%.

Entonces tenemos dos factores que trascienden este análisis, y desembocan en el problema: cada vez hay más emprendedores en el mundo, por un lado, y la tasa de fracaso de los emprendimientos es elevada, por el otro. Ese es el problema que intentaremos afrontar mediante este proyecto, para lo cual presentaremos el plan de negocios para abordar dicha problemática.

2.4 La Idea

Hasta aquí hemos visto que formas alternativas de aprendizaje vienen ganando credibilidad en el mercado; y conocemos el problema: cada vez más gente emprende o quiere emprender, mientras que la tasa de fracaso de los emprendimientos es elevada. La idea entonces es aprovechar la tendencia en las nuevas modalidades de aprendizaje, para afrontar esta situación y hacer algo al respecto. Con lo cual, el negocio propuesto consiste en crear una startup de educación digital, para ayudar a las personas a emprender de manera satisfactoria; con la finalidad de reducir en el proceso la tasa de fracaso de los proyectos, o en su defecto, mejorar las probabilidades de éxito de los emprendedores, al formarlos.

Inicialmente, esta startup consistirá en la creación de cursos para emprendedores, dictados por gente con experiencia práctica (y también teórica) en la temática, que ya hayan trabajado en sus proyectos y hayan conseguido o no resultados; o a su vez, expertos en distintos temas que iremos presentando a continuación. Pero el alcance de este proyecto no termina ahí, como observaremos más adelante en este trabajo, cuando evaluemos la estrategia a llevar a cabo para poder competir de manera efectiva. Y a modo de adelanto, la plataforma tecnológica que estaremos construyendo (este sitio web donde se transaccionan los cursos) también incluirá una comunidad de usuarios.

El valor de esto radica en que las personas podrán interactuar entre sí, y podremos brindar recursos y nuevas oportunidades para los integrantes de la comunidad para que se desarrollen y mejoren sus desempeños respecto a los proyectos que cada quien emprenda. Para cerrar la idea, un reporte de HEN India (India, 2022) nos informa acerca de los beneficios de una comunidad, específicamente orientada hacia emprendedores:

- El aprendizaje de nuevas habilidades de negocios: la interacción con otros emprendedores fomenta el desarrollo de estas habilidades, junto con las de

- comunicación. Asimismo, esto permite que los emprendedores aprendan de las experiencias de otros, que ya han superado esos desafíos anteriormente.
- Networking: una comunidad vibrante puede abrirte puertas para que des el siguiente paso en tu proyecto o conozcas a la persona indicada que puede ayudarte.
 - Más negocios: una comunidad de emprendedores te abre las puertas a personas o empresas que tienen las necesidades que vos suplís con tu producto o servicio.
 - Grupos de soporte: emprender puede resultar solitario por momentos, con lo cual un grupo de emprendedores cerca puede ayudarte a tener el mindset adecuado para cada situación y circunstancia.
 - Nuevas oportunidades e ideas: formar parte de una comunidad de emprendedores te permitirá pensar con otras personas, compartir información y recibir feedback a medida que refinás tu modelo de negocios.

Todos estos son motivos por los cuales crear una comunidad de emprendedores tiene sentido. Y la comunidad será centrada en el contenido que ofrezcamos en la plataforma, creado por emprendedores y expertos en temas como son los negocios y las nuevas tecnologías.

2.5 Por Qué Ahora

Ahora es un buen momento para emprender en este negocio por los siguientes motivos:

1. Se espera que el mercado de modalidades alternativas de aprendizaje se duplique en los próximos 3 a 5 años (Micro and Alternative Credentials. Size, Shape and Scenarios - Part 1, n.d.)
2. No existe en el mercado una solución directa al problema que hemos presentado, que domine el mercado; es decir, las barreras de entrada hoy en día son más bien bajas.

Latinoamérica es una región especialmente receptiva a este tipo de proyectos: la Revista Economía nos informa que es el cuarto mercado en términos de ingresos de tecnología educativa más grande del mundo, detrás de América del Norte, Europa Occidental y Asia (Economía, 2021). Y de acuerdo a un informe de LabsNews (Renner, 2021), viene creciendo desde 2013 a una tasa del 14% año a año.

En definitiva, sí existen soluciones en el mercado que afrontan el problema que hemos presentado, pero ninguna que ostente una posición de liderazgo dominante. Como iremos conociendo, existen varios jugadores que ofrecen servicios para emprendedores, y el desafío estará en posicionar a la empresa de modo tal que pueda tener éxito.

Entonces, con una proyección de mercado en amplio crecimiento y pocos jugadores en el nicho, aunque ninguno dominante, la oportunidad se encuentra vigente. Y América Latina es una opción interesante además porque es líder mundial en adopción mobile (Lustig, 2019), con 439 millones de personas conectadas, en una población aproximada de 690 millones. Es decir, el 69% de esta población conectada dispone de smartphones, y se estima que este número será del 74% en 2023 (La Economía Móvil En América Latina 2022, 2023). Dicho crecimiento en la adopción de mobile es una oportunidad sin techo para la industria edtech.

Sin ir más lejos, una empresa líder en la industria a nivel global, Udemy, ha indicado que el 50% de sus ingresos provienen de mercados emergentes, según informa la misma compañía en 2021 (Team, 2021). Esto indica que existe mercado para la educación digital en la región y, junto con las cuestiones anteriores que hemos mencionado, Latam resulta ser un mercado receptivo a metodologías de aprendizaje alternativas. Junto con los anteriores puntos que hemos enunciado, son todos motivos por los cuales el momento de llevar a cabo un proyecto de estas características es ahora.

3. Propuesta de Valor

3.1 Negocio Propuesto

El negocio propuesto, tal cual hemos comentado en el apartado anterior, consiste en una startup de educación digital (o edtech) para emprendedores, y consta de dos partes:

1. El contenido per se: es decir, los cursos pagos, creados por emprendedores y expertos.
2. La comunidad de usuarios: mediante la cual brindaremos recursos adicionales y crearemos oportunidades para los mismos; por ejemplo, a través de eventos regulares o talleres.

Ahora bien, la particularidad de Nuexy radica en que no sólo se formará a los emprendedores en las habilidades que hoy necesitan para llevar a cabo un proyecto, sino que el foco estará también situado en prepararlos para el futuro. De este modo, nos referiremos a Nuexy como la “escuela para el emprendedor del futuro”. Y surge el concepto del “emprendedor del futuro”, que resulta muy valioso porque caracteriza al tipo de persona al cual se encuentra dirigido este emprendimiento. Sin embargo, previo a explicar en qué consiste este nuevo término, me gustaría expresar brevemente cómo conceptualizo a esta escuela:

- Será una plataforma tecnológica que en un comienzo operará de manera digital únicamente, con cursos impartidos de manera online, en temas de interés para los emprendedores del futuro.
- Los cursos serán grabados, al menos desde un principio, para que cada quien pueda realizarlos a ritmo propio; similar al funcionamiento de empresas como Udemy, Coursera o edx. Más adelante, podrá evaluarse la posibilidad de impartirlos de manera online, pero en vivo, al igual que lo hace la empresa Coderhouse.
- Incluiremos una red social que será la base de la comunidad que pretendemos crear en Nuexy, donde los alumnos de los cursos (llámese usuarios) puedan interactuar entre sí y conocerse.

- Y finalmente, habrá actividades regularmente, como puede ser un encuentro online semanal con los usuarios, o la publicación abierta de materiales de aprendizaje adicionales; por ejemplo, podcasts, e-books o webinars.

De acuerdo, ahora que conocemos los rasgos generales del proyecto en sus inicios, podemos pasar a definir al “emprendedor del futuro”; es decir, el usuario para el que está dirigido este proyecto.

El emprendedor del futuro es aquella persona que sabe crear un proyecto desde cero; es decir, entiende cómo idear un proyecto y conoce las formas de llevarlo a cabo en la práctica. Esto no significa necesariamente que sepa crear una empresa exitosa en torno a su idea, sino simplemente que puede decantar una estrategia que le permitirá dar los primeros pasos y ponerlo en marcha.

El emprendedor del futuro a su vez conoce acerca de cómo crear un producto digital, las finanzas de una empresa, y aquellas otras áreas importantes en las que deba formarse; como por ejemplo el marketing tradicional o digital, ventas, y otros temas de interés, como puede ser la tecnología en términos generales. Y, partiendo de estos conocimientos básicos respecto a cómo funciona una empresa y qué hace que una compañía tenga mejores probabilidades de éxito, el emprendedor del futuro tendrá conocimientos en habilidades blandas, fundamentales para toda persona que emprenda o quiera emprender; por ejemplo:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Management
- Investigación de mercado
- Innovación
- Creatividad

Ahora bien, una persona que se haya formado en estos temas que hemos mencionado, considero yo que estará en condiciones de emprender y poner en marcha un proyecto. El tema es, que estas habilidades son las que se utilizan hoy en día y hacen al emprendedor en el

presente; nada de esto habla del futuro en sí, sino más bien de una preparación para afrontar los desafíos del presente tal cual existen en la actualidad.

La distinción que hace al emprendedor un emprendedor del futuro, radica en la formación respecto a los temas más relevantes del futuro, precisamente. Estamos hablando entonces, no solamente del estado del arte actual, sino que ponemos un pie en lo que hoy en día se explora y mañana será una realidad consolidada en el mercado. La formación de los emprendedores en nuestra escuela digital, entonces, pone un pie en el futuro, al formar a las personas en los principales temas de interés a nivel tecnológico y de negocios en el mundo. Estos temas son:

- Metaverso: relacionado con la realidad aumentada y virtual, o la combinación de ambas dos. Aquí el potencial resulta infinito, ya que todas las empresas del mundo van a querer tener su espacio en este universo digital que se viene construyendo.
- NFTs: todo activo digital. Será un tema sensible, e incluso ya lo es en partes del mundo como Estados Unidos o China. Estos activos tienen valor, y resulta complejo estimar la dimensión de esta industria, ya que los usos son varios y se innova continuamente en este mercado.
- Blockchain: en lo que se refiere a la descentralización de los servicios del mundo actual, entre otras utilidades. El potencial es infinito, y recién estamos viendo el comienzo de esta nueva tecnología y su alcance.
- Criptomonedas: son tokens de intercambio en la Blockchain, y resulta fundamental comprender este nuevo terreno para entender hacia dónde se dirige el mundo de las finanzas y el futuro del dinero.
- Web 3.0: el futuro de la web, el internet del mañana. Se vincula con la forma en la cual nos relacionaremos las personas en el futuro, y tiene que ver con respetar los derechos de los creadores de contenido en la web, al unirlos con los activos digitales que vayan creando. Es de esperarse que en los próximos años observemos grandes avances en este campo.
- Transformación digital: para poder competir y desarrollarse en el futuro, una empresa debe digitalizarse y liderar en este ámbito. Sin una fuerte y consolidada presencia en este terreno, difícilmente se pueda innovar y sacar ventaja de la competencia, con lo cual, la transformación digital debe ser la base de cualquier estrategia del siglo XXI.

- Inteligencia artificial: la promesa del próxima salto tecnológico en el mundo, de la cual veremos grandes avances en el corto a mediano plazo; como por ejemplo ChatGPT, o Midjourney (generación de imágenes).

Así las cosas, un emprendedor que cuente con las habilidades destacadas del presente, y además se forme en los temas más importantes relacionados al futuro, será un emprendedor del futuro; valga la redundancia. Y Nuexty trata precisamente de formar al emprendedor del futuro. Tanto para que pueda emprender en el presente, como para que pueda entender el futuro y liderar en el mismo, en cuestiones fundamentales como son las nuevas tecnologías.



Universidad de
San Andrés

4. Análisis de Competitividad

4.1 Análisis PEST

Ahora que conocemos el negocio que intentaremos llevar a cabo, llega el momento de realizar el análisis de competitividad. El mismo consistirá en evaluar las oportunidades y amenazas del proyecto, luego las fortalezas y debilidades propias; y culminará con un análisis integral de las cuatro dimensiones, con tal de seleccionar una estrategia mediante la cual podamos llevar a cabo el proyecto y posicionarnos en el mercado.

El primer paso será empezar por el análisis de las oportunidades y amenazas, y para ello, nos valdremos de dos recursos: el análisis PEST y el de las cinco fuerzas de Porter. En este apartado abordaremos la primera cuestión.

El análisis PEST consiste en evaluar cuatro factores externos a la empresa que queremos llevar a cabo, y los podemos identificar por las letras que conforman la palabra PEST; a saber:

Político

Económico

Sociocultural

Tecnológico

De modo que evaluaremos cada uno de estos cuatro factores, con la intención de encontrar y estudiar las oportunidades y amenazas que cada uno de los mismos conlleva para el proyecto. A continuación, presentaremos un cuadro con el análisis de cada una de las cuatro dimensiones:

	Oportunidades	Amenazas
Político	- No existen mayores oportunidades, sí se puede llegar a obtener ciertos beneficios fiscales al	- En ciertos países puede resultar un riesgo la cuestión política, por ejemplo en Argentina, con

	<p>tratarse de un proyecto tecnológico, pero en definitiva no afectan considerablemente al proyecto.</p>	<p>reglas de juego poco claras y cambiantes. Sin embargo, al tratarse de Latinoamérica, dicho riesgo se distribuye y decrece.</p>
Económico	<p>- Cada vez hay más inversores y fondos de inversión en Latam, según Forbes (De Marco, 2023).</p>	<p>- La región puede frenar el crecimiento debido a factores exógenos, como fue la pandemia. Esto desincentiva el gasto en este tipo de servicios, que no son esenciales.</p>
Sociocultural	<p>- El emprendedurismo suele ser parte de los programas académicos universitarios, con lo cual esta población habría tenido ya exposición a este tipo de contenidos y podría estar más interesada en los servicios de Nuexty.</p>	<p>- Por lo general, el emprendedor latinoamericano no inicia su proyecto con un plan de negocios, según informa un trabajo de la Universidad de San Sebastián en Chile (Valenzuela-Klagges, 2018). De este modo, es de esperar que un cierto porcentaje de los emprendedores no adopte este tipo de servicios para llevar a cabo sus proyectos.</p>
Tecnológico	<p>- No existen grandes desarrollos en Latam, respecto a esta industria, que involucren nuevas tecnologías; por ejemplo, el</p>	<p>- La plataforma de cursos para emprendedores resulta fácilmente copiable por otros jugadores del mercado.</p>

	<p>Metaverso, los NFTs o Blockchain.</p> <p>- Observamos la tendencia hacia la educación digital, como hemos presentado anteriormente.</p>	
--	--	--

4.1.1 Conclusiones del Análisis PEST

En definitiva, las conclusiones que podemos sacar son las siguientes:

1. A nivel político no hay mayores factores que oportunen o amenacen al proyecto, con lo cual dejaremos esta cuestión de lado.
2. Son cada vez más los fondos de inversión e inversores que se interesan por el mercado de latinoamérica como solución a sus necesidades de inversión. Esto representa una enorme oportunidad para Nuexty, ya que se trata de una startup tecnológica, con lo cual no hay que perder de vista la posibilidad de ser adquiridos en un futuro por un jugador de la industria, o de recibir sumas considerables de inversión para expandir los servicios y consolidar la empresa en el mercado.
3. La región es volátil en materia de crecimiento/estancamiento, con lo cual es importante desarrollar una oferta de servicios que supere a los cursos solamente; ya que no son servicios esenciales para las personas. Para ello, resultará fundamental desarrollar la comunidad de emprendedores que proponemos lanzar desde Nuexty, con tal de fortalecer los vínculos con las personas y promover la intención de uso de la plataforma por parte los usuarios.
4. Para los emprendedores latinoamericanos, muchas veces se lanzan al mercado con un proyecto sin conocer en profundidad las herramientas y los recursos que pueden serles de utilidad; sin embargo, la población que sí ha sido expuesta a este tipo de entrenamientos y conoce estos recursos son los estudiantes universitarios, ya que muchas instituciones de esta índole ya ofrecen cursos y capacitaciones de este estilo.
5. Por último, observamos que la plataforma tecnológica no es compleja de desarrollar, lo cual puede implicar que sea fácilmente copiable por nuevos o

existentes jugadores del mercado. También hemos notado que no existen mayores desarrollos en esta industria que incorporen nuevas tecnologías, como los NFTs, Blockchain o el Metaverso; con lo cual, existe la oportunidad de desarrollar soluciones que se basen en dichas tecnologías, como punto de diferenciación.

4.2 Análisis Porter

A partir del análisis de las fuerzas de Porter, podremos entender con mayor profundidad cómo se compone la industria en todas sus dimensiones, nombradas fuerzas por él, y son 5; las iremos describiendo a continuación.

4.2.1 Poder de los Proveedores

Los proveedores del proyecto serían los creadores de contenido, en este caso emprendedores o expertos en temas de nuevas tecnologías. La realidad es que el poder que ostentan es alto, ya que tienen la decisión de hacerlo o no, y cada persona es única. Sin embargo, la realidad también es que los precios que estaríamos dispuestos a pagar por crear el contenido son elevados, y existen cientos, sino miles de emprendedores que podrían ayudarnos a crear contenido. Con lo cual, tomando esto en consideración el poder de los proveedores se considera medio.

Más adelante en el plan de negocios presentaremos cuál es el monto que estaríamos dispuestos a pagar a los creadores de contenido, y dicho número podría llegar a flexibilizarse de acuerdo al emprendedor que tocara contratar. De todos modos, y para dar constancia, el número rondaría los 1.000 dólares a cambio de dos horas de contenido.

4.2.2 Poder de los Consumidores

El poder de los consumidores en esta industria será alto, principalmente porque existe mucha oferta de cursos en el mercado, y de todo tipo. Sin embargo, no todas las ofertas son iguales en precios, con lo cual existe lugar para posicionar a Nuexy en este contexto.

Los tipos de consumidores son varios, y los más importantes figuran a continuación:

- La persona que emprende o quiere emprender: aquí las personas se diferenciarán principalmente de acuerdo a la edad que tengan y a factores demográficos, como puede ser la educación que poseen, o la ciudad donde residan. La segmentación en sí la realizaremos más adelante, pero resulta clave tomar en consideración la observación que hemos planteado en el análisis PEST: muchos emprendedores no piensan en la teoría al momento de lanzarse a emprender, pero quienes sí puede que lo hagan son los estudiantes universitarios, quienes suelen tener exposición a cursos o talleres de esta índole. En línea con esta idea, tiene sentido pensar que dicha población de personas sea la más propensa a utilizar los servicios de Nuexty; en detrimento de otro segmento del mercado, que no haya recibido educación secundaria o universitaria. Pero este tipo de análisis lo exploraremos en mayor profundidad durante la segmentación de mercado que realizaremos más adelante.
- Los colegios: los colegios no suelen tener una mayor exposición a temas de emprendedurismo, pero sí podría plantearse este escenario en los próximos años. Por ejemplo, colegios como ORT en Argentina sí se encuentran más avanzados en estos temas, con lo cual un servicio para colegios podría resultar interesante a futuro; al estilo que lo realiza la empresa Digital House, también en Argentina.
- Las universidades: las universidades podrían perfectamente adoptar este tipo de servicios, pero es una realidad que ya los están desarrollando por cuenta propia; inclusive, muchos centros estudiantiles abordan la temática del emprendedurismo puertas adentro.
- Las empresas: las empresas suelen capacitar a sus empleados en temas de programación o habilidades blandas, pero no se observa que lo hagan en profundidad en materia de emprendedurismo. Sin embargo, ya hay jugadores en el mercado de edtech que sí trabajan con empresas en base a estos temas, con lo cual es de esperarse que esto tienda a acentuarse en los próximos años.

En definitiva, la oferta es amplia para incorporar este tipo de servicios, y el sector más prometedor para el emprendedurismo es el de las personas individualmente; ya que en empresas y colegios no se observa una fuerte tendencia hacia la adopción de este tipo de contenidos (y menos aún en el formato propuesto), y las universidades se han estado enfocando principalmente en el desarrollo propio de material de aprendizaje; o la instalación de clubes de emprendedores dentro de asociaciones estudiantiles.

Entonces, si bien no existe en el mercado un servicio como el que se propone crear desde Nuexty, donde se combine contenido con una comunidad para el desarrollo de oportunidades para los usuarios, sí encontramos plataformas de cursos disponibles y bien posicionadas; pero la realidad es que los precios de las mismas varían mucho, sin haber mucha competencia por cada rango disponible de precios. Con lo cual, consideraremos medio el poder de los consumidores ya que, si bien hay oferta para los servicios que buscan los emprendedores, no existen muchas opciones entre las cuales elegir para cada segmento de precios disponible.

4.2.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

No existe evidencia en el mercado de un servicio que pueda sustituir claramente, y al nivel de masividad que ello implica, la propuesta de Nuexty o cualquiera de sus competidores. El motivo de esto es que la industria de la educación digital es la novedad del mercado, y aquello que viene ganando relevancia y aceptación; es decir, si bien existe oferta de servicios considerados sustitutos, la consolidación en el mercado de los jugadores existentes es notable, y presentaremos a dichos competidores más adelante.

Entonces, existe una serie de servicios que sí son utilizados, en referencia a cursos gratuitos, webinars y podcasts. Empresas de este estilo son Startupeable o Endeavor, que ofrecen material de manera gratuita sobre temas que conciernen a los emprendedores; y sus modelos de negocios pasan por otros servicios; como por ejemplo, la asociación de los emprendedores con fondos de inversión, o la aceleración de los emprendedores en programas propios de desarrollo.

Otro servicio sustituto lo ofrece la organización asociada al gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, llamada Academia BA Emprende. Este es un sitio donde se encuentran cursos gratuitos, en modalidad online en vivo; que son grabados y disponibles exclusivamente para

emprendedores. La idea es muy similar a la de Nuexy, en el sentido de que se atiende al mismo segmento de personas que emprendan o quieran emprender; con la salvedad de que los cursos son gratuitos.

Entonces, en lo que respecta a Academia BA Emprende, la plataforma es un producto sustituto importante, ya que el contenido es muy similar, en grandes rasgos, pero se ofrece de manera gratuita. Sin embargo, solamente se encuentra disponible este material para personas mayores a los 18 años, y que residan en la Ciudad de Buenos Aires, con lo cual nos estaríamos diferenciando ya que nuestro mercado es Latinoamérica; y además, ofreceríamos nuestros servicios para personas de todas las edades.

Además, otro factor que distingue a la propuesta de Nuexy por sobre la de la Academia BA Emprende es la comunidad que crearemos, que será para los usuarios de nuestra plataforma; donde buscaremos crear oportunidades para los mismos, para que interactúen entre sí y mejoren las posibilidades de éxito de sus emprendimientos. Y otro punto de diferenciación está en el contenido, ya que no solamente formaremos en materia de negocios (como lo hace principalmente Academia BA Emprende), sino que atenderemos las nuevas tecnologías; muchas de las cuales las hemos mencionado y son: el Metaverso, los NFTs y web 3.0.

Por otra parte, otros servicios sustitutos son los cursos gratuitos que encontramos en plataformas como edx.org, o YouTube, que son dos grandes jugadores del mercado en materia de contenido de calidad y sin costo. Nuevamente, son recursos altamente valiosos en el mercado, y mucha gente los utiliza; pero no hay que dejar de lado que las empresas que comercializan cursos pagos vienen ganando terreno en materia de nuevos usuarios, con lo cual la oportunidad en esta industria, que es hacia donde tiende la educación digital, mejora con el paso del tiempo.

A modo de cierre, hemos presentado ciertas opciones en el mercado de servicios sustitutos, y hemos notado que, si de cursos pagos únicamente se tratase nuestra propuesta, las barreras de entrada serían medias o altas. Sin embargo, la propuesta de Nuexy también incluye una comunidad de usuarios, para los cuales desarrollaremos iniciativas y les crearemos oportunidades para que puedan llevar a cabo sus proyectos de mejor manera. Esto, como presentaremos a continuación, hoy en día no se ha observado que exista en otras empresas de la industria, ni se ha encontrado un producto que fácilmente pueda sustituir una iniciativa de

estas características. Con lo cual, combinando ambos servicios, el de los cursos y la comunidad propuesta, consideraremos las barreras de entrada como bajas o medias.

4.2.4 Rivalidad entre Competidores Existentes

El mercado de competidores es importante, con algunos jugadores bien consolidados y que han recibido grandes inversiones por parte de fondos de inversión. Estas grandes empresas cuentan con cursos y capacitaciones en habilidades tecnológicas, digitales y de negocios y, si bien existe una serie de otras compañías que compiten en este mercado (Basilico, F. , 2021), veremos a continuación las más importantes de la región latinoamericana.

Pero antes de presentarlas, definiremos a este mercado como uno con barreras de entrada medias, principalmente porque la oferta de cursos existente es variada, pero los precios son muy dispares; es decir, no existe gran cantidad de empresas compitiendo con precios similares en ningún segmento. Y a su vez, ninguna de las empresas, como veremos a medida que las introduzcamos, cuenta con una comunidad desarrollada para sus emprendedores, según he investigado; sí existe una suerte de espacio de comunicación entre los usuarios, en algunos casos, pero nada que indique que la comunidad representa el eje central de la innovación para dichas compañías.

Platzi

Platzi es, de las grandes empresas del mercado, la más importante en materia de inversión y alcance. En 2019 ya contaba con más de un millón de estudiantes, y tiene un fuerte poder económico debido a las importantes inversiones que ha recibido. Asimismo, dispone de cursos brindados por grandes expertos en diversos temas, como por ejemplo Sam Altam, antiguo presidente de Y Combinator, el fondo de inversión más reconocido del mundo.

La compañía fue fundada en Colombia en el año 2014, y sus creadores han sido galardonados por Endeavor como los emprendedores del año, según informa Wikipedia (Wikipedia contributors, 2022). Por su parte, la oferta de cursos de Platzi, que son grabados, se centra en habilidades tecnológicas; principalmente relacionadas con la programación; de todos modos, encontramos en la plataforma cursos en lo que respecta al emprendedurismo también, el marketing digital, y otras habilidades relacionadas con los negocios. El plan de suscripción

mensual ronda los 20 dólares, y existe la posibilidad de suscribirse anualmente, con un pago promedio de 12 dólares al mes.

En cuanto a la disponibilidad de cursos, Platzi cuenta con más de 1.000 de ellos. A destacar, la empresa no ha desarrollado en profundidad una comunidad para los estudiantes de los cursos, con lo cual existe allí la oportunidad de diferenciar a Nuexty en su posicionamiento de mercado; junto con que Nuexty se especializa en el nicho de emprendedores, dejando de lado el resto del material presente en Platzi.

Coderhouse

Coderhouse es una plataforma de cursos online en vivo, principalmente, aunque también se puede cursar de manera asincrónica. Se centra en habilidades tecnológicas, aunque también se empiezan a dictar cursos relacionados con contenido digital y negocios.

La empresa ha recibido inversiones importantes en los últimos años, y tiene una fuerte presencia en redes sociales, donde publicita sus cursos. El valor de los mismos ronda los 80 dólares, que pueden ser pagados en cuotas; e inclusive valores de hasta 350 dólares en la modalidad Standard, para alumnos que no quieran o puedan entregar los deberes a tiempo y/o asistir a las clases en vivo. La empresa ya cuenta con más de 100.000 estudiantes y, según nos cuenta Infobae (Meañes, 2021), el equipo está conformado por alrededor de 150 personas trabajando, con una cantidad de profesores y mentores asociados que ronda las 1.000 personas. Actualmente, hay cerca de 22.000 alumnos activos.

A modo de cierre, la comunidad de Coderhouse está conformada principalmente por un blog y contenido, y no existe una suerte de red social; de la misma manera que se propone crear en Nuexty. De este modo, estamos en condiciones de diferenciarnos mediante la creación de una comunidad propia, distinta de las que hemos observado en los casos de Coderhouse y Platzi.

DigitalHouse

Digital House es una de las primeras empresas en Argentina que comenzó a ofrecer cursos en programación, y se ha expandido también para cubrir temas como son el marketing digital o el diseño gráfico. En los últimos años, ha recibido fuertes inversiones, e incluso se ha

fusionado con una compañía proveniente de Brasil. Principalmente, Digital House ofrece cursos online en vivo, y el precio de los mismos ronda los 1.200 dólares.

Crehana

Hasta aquí hemos visto tres casos, de los cuales el más parecido a lo que intentamos crear desde Nuexty es Platzi; por la modalidad de los cursos. Pues el caso de Crehana es parecido al de Platzi, convirtiendo a esta empresa en un competidor directo adicional. Crehana es una empresa que cuenta en su sitio web que surge para formar a las personas en habilidades creativas, como el Photoshop, y expande su oferta a nuevas categorías; tras recibir inversiones de empresas como Wayra (Carranza, 2022).

La compañía vende cursos grabados en las habilidades que hemos mencionado, y muchas otras, como por ejemplo las relacionadas al rubro de los negocios. El plan anual que ofrece la empresa ronda los 40 dólares, el semestral tiene un precio de 25 dólares; y si no, se puede comprar cada curso de manera individual, al precio promedio de 7 dólares cada uno.

Por su parte, la empresa recientemente ha lanzado las Academias, donde se agrupa el contenido para dictar ciertos temas en específico; en cuestiones de negocios, entre otras posibilidades. A modo de cierre, cabe destacar que esta organización no ha conformado una comunidad dentro de la plataforma.

Next_U

Next_U es un competidor fuerte, que forma parte del grupo de empresas de Open English. La compañía dicta principalmente cursos online en vivo, con asistencia de tutores en línea, y se puede cursar a ritmo propio. Como principalmente la modalidad es online en vivo, este competidor no resulta tan directo como sí lo son Platzi o Crehana; además, el precio de suscripción es de alrededor de 550 dólares (plan anual) o 140 dólares, en modalidad mensual.

Soy Startup Latam

Esta empresa, si bien hace referencia a que son cursos para emprendedores, principalmente se focaliza en brindar soluciones para personas que quieran trabajar en la industria de la

tecnología. La oferta comprende bootcamps de producto, un podcast y una serie de cursos; algunos de los mismos rondan los 500 dólares, y las clases son en vivo principalmente.

La organización tiene la meta de impactar la vida de 1 millón de emprendedores en Latinoamérica, considerando al emprendedurismo la solución para transformar a la región. Por su parte, no se ha observado que la empresa cuente con una comunidad como se plantea desde Nuexy.

smartBeemo

Esta empresa cuenta con una fuerte base de estudiantes, y forma a emprendedores y profesionales de habla hispana. Fundada en el año 2014, cuenta con más de 50.000 estudiantes pagos, y presencia en más de 15 países. La misión de la compañía tiene puntos en común directos con los de Nuexy, y dice así: “Nuestra Misión es crear un mundo en el que todos los sueños de emprendimiento se hagan realidad”.

De todos los competidores que hemos visto, es el que más se le asemeja a Nuexy por la misión que hemos presentado; ya que propone crear soluciones para emprendedores de habla hispana, al igual que nosotros. Por su parte, la oferta de esta organización consiste en ofrecer diplomaturas online en diversos temas, por ejemplo en emprendedurismo moderno; y otros temas relacionados con habilidades digitales, como por ejemplo, marca personal o marketing digital.

Los cursos son online, al igual que en Platzi, y una vez que se completa la diplomatura se recibe un certificado. A pesar de la gran cantidad de alumnos, no se ha encontrado evidencia de la presencia de una fuerte comunidad destinada a crear oportunidades para los alumnos pagos de la plataforma, con lo cual esto representaría una oportunidad para Nuexy. Además, los precios de los cursos rondan los 100 dólares cada uno.

4.2.5 Amenaza de Nuevos Competidores

Nuevos competidores en esta industria son principalmente jugadores actuales del mercado con una posición determinada que, aunque no compitan con cursos pagos, pueden tomar la decisión de hacerlo, o de desempeñarse como servicio sustituto inclusive; ingresando en el

proceso al mercado. Estas organizaciones son variadas, y a continuación identificaremos las más relevantes, de acuerdo al desarrollo y potencial de las mismas.

Endeavor

Endeavor es una de las redes de emprendedores más importantes del mundo. Ofrece cursos y talleres para este segmento, y acelera a aquellas empresas que considera de alto impacto. La realidad es que hoy en día no compite en esta industria, sino que el foco está más bien puesto en la aceleración de compañías. De todos modos, existe la posibilidad de que eventualmente se lance al mercado con un proyecto de cursos online pagos, e inclusive una comunidad que involucre a más gente que a los emprendedores con los que trabaja la empresa; que es un número de por sí reducido.

Startupeable

Startupeable es una compañía que ofrece contenido gratuito sobre startups en español, y el negocio pasa por vincular a emprendedores con inversores ángeles. De esta manera, en el proceso se cobra un fee; lo cual representa el modelo de negocios de la organización.

A mi criterio, resulta poco probable que esta empresa ingrese en el negocio de los cursos pagos, principalmente porque implicaría reinventar completamente su modelo de negocios; ya que el contenido por el cual se caracteriza, se ofrece de gratuitamente. Sin embargo, sí veo potencial en que implementen una comunidad de usuarios, mediante la cual puedan trabajar en desarrollar proyectos para estas personas. Y por ese motivo, la considero a Startupeable un potencial competidor.

Fondos de Inversión

Los fondos de inversión son el competidor potencial menos probable, a mi criterio, porque tienen una manera de operar bastante desarrollada; en la cual captan a startups y las aceleran. De este modo, que pasen a reinventarse y captar empresas mediante el desarrollo de una comunidad de personas, o la oferta de cursos pagos, lo veo poco probable, pero no dejo de considerarlo como una posibilidad.

Universidades

Es probable que las universidades empiecen a ofrecer cursos pagos, al igual que lo hacen las más reconocidas en el mundo; por ejemplo, Harvard o MIT, en plataformas propias o en sitios como Coursera y edX. Sin embargo, interpreto que en la región latinoamericana estamos aún lejos de que las universidades lleguen al nivel de innovación que sí observamos en otras como las que hemos mencionado.

En dicho sentido, representa una amenaza baja, pero no quería dejar de mencionarla, la de la intromisión de las universidades en esta industria; considerando la oferta de cursos pagos en una plataforma propia, que luego capitalicen con el desarrollo de una comunidad para los usuarios. Ahora bien, uno podría objetar que la comunidad ya la tienen desarrollada para sus alumnos respectivamente, pero la realidad es que no está enfocada en el rubro de los emprendedores, sino más bien en la digitalización de los estudiantes mediante plataformas de aprendizaje online.

Nuevos Emprendedores

Es de esperarse que cada vez haya más nuevos emprendedores dispuestos a crear proyectos con estas características, gente que quiera compartir sus conocimientos o prepare ciertos cursos, para luego comercializarlos. Considero que, en dicho sentido, dependerá mucho de la experiencia y la capacidad de inversión que tenga cada quien.

En definitiva, se trata de un mercado con barreras bajas de entrada, porque la tecnología para llevar a cabo un proyecto de estas características se encuentra disponible y a bajos costos, con lo cual la diferenciación viene más bien por la capacidad de ejecución del proyecto; y la capacidad al momento de innovar. Así que en ese sentido, las barreras de entrada a nuevos competidores, ya sean nuevos emprendedores, u organizaciones con mayor experiencia como las que hemos mencionado u otras, son bajas; o consecuentemente, la amenaza de entrada al mercado por parte de nuevos competidores se considera alta. Y dependerá de cada jugador diferenciarse y tener éxito en este mercado; que no olvidemos, se encuentra en un proceso de fuerte expansión.

4.2.6 Conclusiones del Análisis de las Fuerzas de Porter

Consideraremos medio el poder de los proveedores porque somos una empresa nueva en el mercado, que no dispone de cierto éxito como para atraer a la gente a que quiera crear contenido; sin embargo, el precio que estaríamos dispuestos a pagar es elevado, con lo cual esto debería ayudar a bajar dichas barreras.

En cuanto a los consumidores, hemos identificado al segmento más conveniente: en este caso, el de personas individualmente. Y encontramos con que no existe una amplia oferta de servicios para cada uno de los distintos precios que ofrecen las empresas que compiten en esta industria; con lo cual el posicionamiento en materia de precios resulta crucial. En dicho sentido, este trabajo de posicionamiento de la marca lo determinaremos más adelante, cuando llevemos a cabo el plan de Marketing, con lo cual quedémonos con la idea, por ahora, de que conviene trabajar con el segmento de personas individualmente; y no empresas, escuelas o universidades.

En relación con el punto anterior, observamos que existe una amplia oferta de servicios, en materia de cursos pagos para emprendedores, en el mercado; pero no encontramos una gran superposición de empresas en el mismo rango de precios. A su vez, ninguno de los competidores existentes en el mercado ha creado una comunidad como la que se propone desde Nuexty, donde se promueva la interacción entre las personas y la generación de oportunidades para llevar a cabo sus proyectos. Con lo cual, esto representa una gran oportunidad para Nuexty al momento de diferenciarse y atraer usuarios a la plataforma.

Por su parte, una amenaza viene dada por los servicios sustitutos que podrían llegar a desembarcar en la industria; como por ejemplo, empresas que se basen en contenido gratuito como puede ser Endeavor, que recientemente ha lanzado un servicio llamado Hub, con contenido gratuito para emprendedores. Sin embargo, no he encontrado indicios de una comunidad que se esté formando, al estilo de la que pretendemos crear desde Nuexty; con lo cual por el momento estas amenazas representan un bajo impacto potencial.

Por último, la amenaza de nuevos competidores más fuerte es la de nuevos emprendedores, o emprendedores con experiencia, que deseen ingresar en la industria y quieran abordar el mismo segmento que Nuexty. Para estos jugadores, las barreras de entrada son bajas, puesto

que la tecnología es fácilmente desarrollable y no se requiere de grandes inversiones para desarrollar un producto viable. Con lo cual, el desafío estará en posicionarnos de modo tal que resulte difícil de imitar o superar.

4.3 Oportunidades y Amenazas

Ahora que hemos cubierto los análisis PEST y de Porter, estamos en condiciones de determinar cuáles son las principales oportunidades y amenazas del proyecto; a saber:

4.3.1 Oportunidades

- El segmento de estudiantes o graduados universitarios tiene un mayor atractivo para este proyecto, puesto que han sido expuestos con mayor probabilidad a prácticas de emprendedurismo en la universidad; programas que son cada vez más relevantes y recurrentes en esta etapa educativa de las personas.
- Existe la posibilidad de diferenciar a Nuexy con iniciativas relacionadas con las nuevas tecnologías, por ejemplo NFTs, Metaverso o Blockchain; puesto que las demás empresas de la industria no han avanzado en estos frentes.
- Con poca competencia por franja de precios, estamos en condiciones de posicionar a Nuexy en un segmento de mercado en el cual no abunde la competencia y podamos diferenciarlos en materia de calidad y oferta de servicios.
- La diferenciación viene dada entonces, no sólo por el precio y la calidad del servicio, sino también por la posibilidad de crear una comunidad de usuarios en donde fomentemos la interacción entre las personas y generemos oportunidades para las mismas; por ejemplo, creando eventos regularmente, o impartiendo talleres, entre otras soluciones posibles que iremos viendo más adelante.

4.3.2 Amenazas

- La posibilidad de que el mercado de cursos se sature para emprendedores, con lo cual resulta fundamental diferenciar la empresa mediante la consolidación de una comunidad de usuarios como la que hemos propuesto.
- La amenaza de servicios sustitutos, como es la oferta gratuita de Endeavor Hub, que promete formar emprendedores sin costo alguno; o avances de empresas

existentes de la talla de YouTube, que tienen un alcance de millones de seguidores y usuarios en todo el mundo y la región latinoamericana, particularmente.

4.4 Fortalezas y Debilidades

De acuerdo, ya tenemos las oportunidades y las amenazas del proyecto, en referencia a las principales que hemos seleccionado. Ahora si queremos construir a continuación nuestro FODA, primero debemos identificar las fortalezas y debilidades. Eso haremos entonces.

4.4.1 Fortalezas

- a. Creatividad a la hora de emprender: estamos en condiciones de innovar en la propuesta de valor, en base a los conocimientos que tengo en materia de emprendedurismo y negocios (tras haberme formado en la Maestría de Negocios y Tecnología de UdeSA y haber leído una enorme cantidad de libros sobre estos temas; además de haber escrito un libro sobre emprendedurismo).
- b. Entendimiento de las nuevas tecnologías: estoy en constante formación en materia de nuevas tecnologías que, como iremos viendo a lo largo del presente trabajo, serán incorporadas como herramientas para la generación de oportunidades para los usuarios de la plataforma; un ejemplo de ello es Blockchain.

4.4.2 Debilidades

- c. Poca disponibilidad de capital para invertir en el proyecto: esto representa una barrera para avanzar de modo más agresivo en el mercado, con lo cual deberemos empezar con un presupuesto que ronde los USD 400.000; y esto nos llevará a adaptar nuestra propuesta de valor, para cumplir con dicho presupuesto.
- d. Carencia de un equipo de trabajo: la carencia de un equipo de trabajo representa una barrera también, puesto que habrá que suplir estas necesidades para lograr resultados a medida que la empresa vaya creciendo y desarrollándose.

4.5 Análisis FODA

Y entonces, habiendo seleccionado las cuatro componentes del análisis FODA, estamos en condiciones de construir esta herramienta:

1. Fortalezas
 - a. Creatividad a la hora de emprender
 - b. Entendimiento de las nuevas tecnologías
2. Debilidades
 - a. Poca disponibilidad de capital para invertir en el proyecto
 - b. Carencia de un equipo de trabajo
3. Oportunidades
 - a. El segmento de estudiantes o graduados universitarios tiene un mayor atractivo para este proyecto, puesto que han sido expuestos con mayor probabilidad a prácticas de emprendedurismo en la universidad; programas que son cada vez más relevantes y recurrentes en esta etapa educativa de las personas.
 - b. Existe la posibilidad de diferenciar a Nuexy con iniciativas relacionadas con las nuevas tecnologías, por ejemplo NFTs, Metaverso o Blockchain; puesto que las demás empresas de la industria no han avanzado en estos frentes.
 - c. Con poca competencia por franja de precios, estamos en condiciones de posicionar a Nuexy en un segmento de mercado en el cual no abunde la competencia y podamos diferenciarnos en materia de calidad y oferta de servicios.
 - d. La diferenciación viene dada entonces, no sólo por el precio y la calidad del servicio, sino también por la posibilidad de crear una comunidad de usuarios en donde fomentemos la interacción entre las personas y generemos oportunidades para las mismas; por ejemplo, creando eventos regularmente, o impartiendo talleres, entre otras soluciones posibles que iremos viendo más adelante.

4. Amenazas

- a. La posibilidad de que el mercado de cursos se sature para emprendedores, con lo cual resulta fundamental diferenciar la empresa mediante la consolidación de una comunidad de usuarios como la que hemos propuesto.
- b. La amenaza de servicios sustitutos, como es la oferta gratuita de Endeavor Hub, que promete formar emprendedores sin costo alguno; o avances de empresas existentes de la talla de YouTube, que tienen un alcance de millones de seguidores y usuarios en todo el mundo y la región latinoamericana, particularmente.

En la siguiente sección, analizaremos estos resultados a los que hemos llegado; entonces, seleccionaremos finalmente una estrategia mediante la cual llevar a cabo este proyecto.

4.6 Análisis FOFADODA

El análisis FOFADODA consiste en cuatro partes: FO, FA, DO y DA. Cada una de ellas tiene su significado, y a continuación explicaremos en qué consisten; a saber:

1. FO (**F**ortalezas-**O**portunidades): Cómo podemos utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
2. FA (**F**ortalezas-**A**menazas): Cómo podemos utilizar las fortalezas para superar las amenazas.
3. DO (**D**ebilidades-**O**portunidades): Cómo podemos mitigar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
4. DA (**D**ebilidades-**A**menazas): Cómo podemos mitigar las debilidades para superar las amenazas.

Lo que haremos será plantear una o dos estrategias para cada una de las cuatro variantes, y eso completará este análisis. El resultado de este ejercicio se traduce en que podremos, finalmente, determinar una estrategia para llevar a cabo este proyecto; de modo tal de ser competitivos en el mercado, y en función de las estrategias que hemos de plantear en este apartado del trabajo.

4.6.1 Análisis FO – Fortalezas y Oportunidades

1. El segmento de mercado de estudiantes y graduados universitarios es especialmente receptivo al contenido sobre negocios y nuevas tecnologías; puesto que, como hemos visto, tienen un interés latente en emprender. Y desde Nuexty, estamos en condiciones de crear contenido educativo sobre las nuevas tecnologías y los negocios, como hemos mencionado en el trabajo.
2. Combinando nuestros conocimientos en nuevas tecnologías, con la creatividad que tenemos para emprender, estamos en condiciones entonces de crear una comunidad de usuarios innovadora, donde generemos oportunidades para los usuarios; y asimismo, implementemos iniciativas relacionadas con estas nuevas tecnologías: como son los NFTs, el Metaverso o Blockchain.

4.6.2 Análisis FA – Fortalezas y Amenazas

1. Haremos uso de nuestro entendimiento de las nuevas tecnologías y creatividad para emprender, con la intención de diferenciarnos de la competencia. De este modo, podremos superar los obstáculos que presenta Endeavor Hub, por ejemplo, con contenido para emprendedores en formato gratuito; u otras empresas de la industria. Una forma de diferenciarnos será la comunidad de usuarios que hemos mencionado, y explicaremos más adelante en este trabajo.

4.6.3 Análisis DO – Debilidades y Oportunidades

1. Formaremos un equipo para poder desarrollar iniciativas relacionadas con nuevas tecnologías, como por ejemplo Blockchain; y asimismo crear la comunidad de usuarios, que luego iremos mejorando, para generar oportunidades para los usuarios.

4.6.4 Análisis DA – Debilidades y Amenazas

1. Precisamente, la conformación de un equipo permitirá desarrollar innovaciones basadas en la tecnología; y de este modo, podremos implementar iniciativas de diferenciación de la competencia, basadas en la generación de oportunidades de negocio para los usuarios.

4.7 Selección de la Estrategia

Con este inciso concluiremos esta sección del trabajo, y es aquí donde seleccionaremos la estrategia de Nuexy para competir en el mercado. Mediante el análisis FOFADODA, nos hemos permitido identificar iniciativas que nos ayudan a sortear las dificultades enunciadas, y también aprovechar las oportunidades del mercado que se encuentran vigentes. Con lo cual, nos resta tomar en consideración todo lo incluido en el análisis anterior, y producir a partir de ello una estrategia para Nuexy; la misma se detalla a continuación:

Apuntaremos a un mercado compuesto por estudiantes y graduados universitarios, ya que son más propensos a haber sido educados en materia de emprendedurismo y nuevas tecnologías en esta etapa de sus vidas.

Ahora bien, la oferta de cursos es un servicio fácilmente imitable por nuevos competidores, además de los ya existentes. Con lo cual, diferenciaremos a Nuexy mediante la creación de una comunidad de usuarios, a través de la cual generaremos oportunidades de negocio para éstos. Dicha comunidad, además de servir una función social entre las personas, será objeto de innovaciones relacionadas a las nuevas tecnologías; por ejemplo, propuestas relacionadas a Blockchain, criptomonedas, NFTs y el Metaverso, entre otras posibilidades. A continuación en este trabajo, presentaremos en detalle estas propuestas, dando forma completa a la plataforma de Nuexy.

Por último, resulta clave formar un equipo de trabajo, con el cual podamos desarrollar la parte tecnológica del proyecto, principalmente. Esto lo determinaremos más adelante, cuando tratemos la sección relacionada con el equipo de trabajo.

5. La Comunidad

El negocio propuesto ya lo hemos presentado anteriormente en este trabajo. Ahora lo que nos faltaría hacer, para cerrar la idea de manera integral, es introducir el concepto de la comunidad que crearemos en Nuexy; y hemos mencionado en el inciso anterior que nos permitirá diferenciarnos de la competencia y precisamente, competir.

La comunidad vendrá dada por una red social, al estilo de Facebook, donde las personas podrán compartir contenido e interactuar entre sí; ya sea por mensaje o en función de acciones sobre el contenido compartido, como puede ser un comentario o like. A su vez, los usuarios podrán crear grupos o conversar en un foro general de Nuexy.

Ahora bien, la comunidad no implicará una fuente de ingresos para Nuexy en lo que respecta al alcance de este trabajo; la fuente de ingresos será considerada solamente la venta de los cursos para emprendedores. Pero sí cabe destacar cómo funcionará la misma, que en el futuro podría representar una fuente de generación de ingresos para la compañía; pero que, para el propósito de este trabajo, cumplirá la función de diferenciar a la empresa de los competidores.

Entonces, conocemos el rol social que tendrá esta comunidad de usuarios, y vale mencionar que, para acceder a la misma, uno deberá haber comprado al menos un curso de Nuexy o, cuanto menos, suscribirse a la membresía de cursos (todo esto lo veremos más adelante, cuando estudiemos el modelo de negocio). Lo que sigue será explicar cómo esta comunidad de usuarios creará oportunidades para los mismos, y también, cómo se relacionarán dichas oportunidades con la utilización de nuevas tecnologías; como NFTs, Blockchain, criptomonedas o el Metaverso.

5.1 Relación con el Metaverso

La relación de la comunidad propuesta con el Metaverso comenzará de manera simplificada, y tendrá una evolución a medida que los avances tecnológicos y las innovaciones en dicho campo vayan surgiendo. Con lo cual, comenzaremos simplemente promoviendo encuentros en el Metaverso, con cadencia semanal o quincenal.

Esto es algo que ya se puede cumplir, con herramientas del estilo de AltSpaceVR (pronto a ser discontinuada y reemplazada por una versión nueva y diferente del mismo proveedor del servicio), desarrollada por Microsoft; donde cada usuario interactuará en un espacio virtual (por ejemplo, a través del OculusVR de Meta, un dispositivo de realidad virtual) con los demás, en mundos digitales editables. Esto fomentará el networking entre los usuarios, y los expondrá a una experiencia nueva, distinta a lo que sería una reunión por videollamada como puede ser a través de Zoom.

El valor de este tipo de eventos, además de la novedad que representa, es el espacio para conocer a otras personas; pudiendo también organizarse eventos especiales, como son los conciertos virtuales de música, u otro tipo de eventos, como puede ser, por ejemplo, un demo day con inversores. Las posibilidades son infinitas, y el atractivo de la propuesta resultará cada vez mayor, a medida que el Metaverso se torne en algo cotidiano con el paso del tiempo.

Y para concluir, esto escapa al alcance de este trabajo, pero a medida que evolucione la tecnología vinculada al Metaverso y Nuexty crezca como empresa, es posible que exista la posibilidad de crear un Metaverso propio, donde las personas puedan encontrarse inmersas e interactuar también desde allí. La utilidad de este tipo de iniciativas hoy en día las vemos, por ejemplo en organizaciones como Decentraland, un mundo virtual donde las personas compran terrenos allí dentro y crean lo que desean. Sin embargo, no expandiremos esta iniciativa ahora, puesto que excede el alcance del proyecto en esta instancia, y no forma parte del modelo de negocios de Nuexty en lo que respecta a este proyecto de tesis.

5.2 Relación con los NFTs

El tipo de iniciativas que podemos implementar desde la comunidad de Nuexty, relacionadas con NFTs, es amplio y hasta difícil de imaginar; por el potencial que tiene esta tecnología y lo reciente que es. Sin embargo, para dar una idea de qué tipo de proyectos estaríamos hablando, brindaremos noción de una iniciativa en torno a NFTs con la cual comenzaríamos a operar.

Dicha iniciativa consiste en lanzar colecciones de NFTs para los emprendedores, siendo un NFT un activo digital coleccionable que desbloquea contenido exclusivo. Por ejemplo, crearíamos colecciones de imágenes que sirvan como entradas a eventos presenciales de

Nuexy; o si no, material sobre negocios y nuevas tecnologías, como por ejemplo entrevistas y opiniones de grandes emprendedores, en formato de video y NFT.

En definitiva, el potencial de esta tecnología resulta infinito y difícil de dimensionar, e implica un valor económico que escapa el alcance de este trabajo, puesto que el modelo de negocios se centrará en la venta de cursos, o la suscripción a los mismos, como iremos viendo más adelante. Pero cabe destacar que el potencial de los NFTs es muy grande, y que los dueños de una colección determinada pueden acceder a productos y servicios destinados exclusivamente para ellos.

5.3 Relación con Blockchain y criptomonedas

Por último, trataremos la relación de la comunidad con Blockchain y las criptomonedas; y para ello, vincularemos ambas partes. En dicho sentido, la aplicación inicial que le daremos a Blockchain y las criptomonedas, en relación con la comunidad que proponemos, será la de promover proyectos dentro de la plataforma de Nuexy. Los emprendedores que quieran participar de estos proyectos, podrán invertir en los mismos a través de la plataforma; y para ello, utilizarán una criptomoneda que lanzaremos desde Nuexy; que vendría a representar la criptomoneda emblemática de la empresa.

Entonces, tendremos una criptomoneda mediante la cual los usuarios de la comunidad podrán invertir en proyectos que serán promovidos desde Nuexy; e inclusive, en proyectos de los propios usuarios de Nuexy. De esta forma, si un usuario tiene su emprendimiento y genera un proyecto en la comunidad, la gente podrá invertir en el mismo mediante la criptomoneda de Nuexy, y obtener a cambio ya sea un retorno o los beneficios que promueva el creador del proyecto.

Este tipo de iniciativas pueden resultar complejas hoy en día de pensar e imaginar, pero es probable que en los próximos años resulten cada vez más frecuentes; teniendo en cuenta especialmente el rol de la descentralización en el mundo, donde cada vez resultará más sencillo invertir pequeñas fracciones de dinero en proyectos de esta índole. A modo de cierre, ya se empiezan a ver este tipo de proyectos en la práctica, por ejemplo con organizaciones que promueven la compra de casas y departamentos, u otras inversiones inmobiliarias

mediante criptomonedas, pudiendo invertir en estos activos con cifras bajas; en lugar de tener que comprar el activo en su totalidad.

5.4 Conclusión

Nuexty en este trabajo representa un sitio de cursos para emprendedores. Sin embargo, la diferenciación de la empresa viene dada por la comunidad que crearemos, como hemos estudiado en la sección de competitividad. Dicha comunidad se valdrá de la aplicación y el desarrollo de soluciones basadas en nuevas tecnologías, que como hemos visto son: el Metaverso, los NFTs, y Blockchain junto con las criptomonedas.

Este tipo de comunidad resultará en un espacio de innovación e intercambio de valor entre los usuarios, quienes podrán disfrutar de los beneficios exclusivos de pertenecer y participar. Y no solamente nos detendremos en el tipo de iniciativas que hemos mencionado, sino que la intención será continuar innovando. Por ejemplo, fomentando la participación en la plataforma de empresas o inversores, con la finalidad de que puedan generar valor para los usuarios que emprendan o deseen emprender. De todos modos, y a modo de conclusión, este tipo de iniciativas, que representan oportunidades de negocios en sí mismas, escapan el alcance de este trabajo, cuyo modelo de negocios será explicado en una sección futura.

Universidad de
San Andrés

6. Plan de Marketing

6.1 Visión y Misión

Visión y misión son dos conceptos fundamentales al momento de emprender, y nos van a marcar el rumbo en este proyecto. Precisamente, la visión indica qué cambio queremos ver en el mundo y, la misión, cómo vamos a lograrlo.

En el caso de Nuexy, enunciaremos visión y misión a continuación; que servirá como nuestro norte para llevar a cabo el proyecto:

- **Visión**
 - Que las personas puedan practicar el emprendedurismo como si de un deporte se tratase.
- **Misión**
 - Creando contenido educativo de alta calidad y oportunidades, mediante la comunidad de usuarios de la plataforma.

De este modo, a través de la visión afrontamos el desafío principal de este trabajo, y que hemos identificado al comienzo del mismo, en donde cada vez más gente quiere emprender, pero la tasa de fracaso de los emprendimientos resulta demasiado elevada. Nuestro norte será, mediante Nuexy, el de crear condiciones de juego tales que las personas puedan llevar a cabo sus proyectos como si se tratase de la práctica de un deporte.

Esta analogía del deporte nos sirve para entender a qué nos referimos con esta idea: básicamente, uno al practicar un deporte lo puede hacer toda la vida cuidándose y entrenando. Y de este modo, se va a aprendiendo a jugar y se mejora. Es una práctica que nos puede acompañar para toda la vida y cuyo propósito es el de disfrutar y compartir con gente cercana a nosotros. Y el emprendedurismo no debería ser diferente. Con una buena preparación, creemos que las personas pueden practicar este “deporte” de manera sana y productiva, y mejorar en el camino. Esa es la visión de Nuexy, precisamente.

Y respecto a la misión, este resulta el elemento más claro, ya que se traduce en el medio a través del cual lograremos la visión: la creación de contenido educativo de alta calidad,

sumado a la comunidad de usuarios que promovemos desde la organización; y que hemos detallado.

6.2 Segmentación

Ahora que hemos definido el negocio y la visión, junto con la misión, estamos en condiciones de segmentar; y entonces, elegir precisamente el segmento adecuado para el proyecto. Pero la realidad es que algo ya hemos adelantado, así que partiremos de esa base en este proceso de segmentación.

En base a lo mencionado, hemos detectado dos segmentos de principal interés para este análisis. Si bien cualquier persona, digamos mayor a 18 años, puede tomar un curso online pago y convertirse en usuaria de la plataforma, el interés de la empresa pasa por las siguientes dos posibilidades:

1. El primer segmento de interés es el de estudiantes universitarios de entre 18 y 24 años, personas que aún se encuentran estudiando sus carreras, y que han demostrado un deseo de emprender en su mayoría; como indica la encuesta global de Santander, en el caso de Argentina.
2. El segundo segmento de interés es el de personas entre 25 y 29 años de edad, con educación universitaria completa. Estas personas comenzaron perteneciendo al primer segmento, pero ya se han recibido en sus carreras, y se encuentran ahora emprendiendo o trabajando. Han manifestado su interés por el emprendedurismo, tal cual hemos presentado el caso en el párrafo anterior. Vale destacar que a partir de los 30 años, emprender puede resultar menos frecuente debido a las mayores responsabilidades a las cuales se enfrentan las personas; por ejemplo, el cuidado de la familia o el estilo de vida que se desea mantener. Asimismo, la tendencia del Santander respecto al interés de las personas por emprender es algo reciente, de los últimos años, con lo cual conservaremos a la gente que se ha graduado de las universidades en los últimos años, y para ello consideraremos a las personas que mantienen ese comportamiento como las que tienen de edad entre 25 y 29 años. Bajo estas hipótesis, realizaremos la segmentación en estos términos.

Entonces tenemos a nuestros dos principales segmentos de interés hasta el momento. Cabe destacar que personas mayores a 30 años perfectamente aplican para emprender, y podrían convertirse en usuarios de Nuexy sin inconveniente alguno. Pero para fines del trabajo práctico, nos enfocaremos principalmente en estos dos segmentos, o en uno de ellos como veremos a continuación, siendo que representan la población de emprendedores actuales o potenciales más importante de todas.

Y como hemos aclarado brevemente en el párrafo anterior, el segmento de usuarios al cual nos dedicaremos en este trabajo práctico es el de graduados universitarios, con lo cual dejaremos de lado al primer segmento para enfocarnos por completo en el segundo: con personas de entre 25 y 29 años; y esto incluye a quienes tengan o no trabajos de posgrado, completos o en curso. El principal motivo por el cual tomamos esta decisión de segmentación pasa por la capacidad de estas personas de comprar los cursos, ya que se encuentran en su amplia mayoría trabajando o emprendiendo; en lugar de estudiando, lo cual les permite costear el precio de los cursos o la suscripción, que conoceremos en mayor detalle cuando introduzcamos el modelo de negocios de Nuexy.

Por último, destaquemos lo siguiente: que nos centremos en el segundo segmento de clientes no implica que dejemos por completo el primero desatendido. La realidad demuestra que el primer segmento puede perfectamente interesarse por nuestra oferta de servicios y participar de la misma; y además, podremos atender a este primer segmento que hemos desafectado con iniciativas distintas, por ejemplo relacionadas con las universidades en las cuales estudian, u ofreciéndoles descuentos especiales. Sin embargo, por el momento, y además por el alcance de este trabajo, desafectaremos la oportunidad de negocios que dicho segmento implica, para centrarnos en la población de clientes que hemos seleccionado.

6.2.1 Segmento Elegido

Entonces contamos con nuestro segmento elegido:

Graduados universitarios de entre 25 y 29 años de edad.

Ahora bien, partiremos atendiendo con Nuexy el mercado de Argentina. Si bien el producto es digital y podemos ofrecerlo directamente en todo el mundo en simultáneo, resulta

interesante la idea de lanzar la plataforma en primera instancia en dicho mercado, ya que es el que más conozco y en el cual siento que puedo desempeñarme de mejor manera. Y considero que conviene empezar por un mercado, ya que de otro modo nos enfrentaremos con mayores complejidades; esto será descrito en la sección de internacionalización, más adelante en el trabajo.

Entonces, estudiando el segmento elegido de personas de entre 25 y 29 años, con estudios universitarios completos, caemos en la cuenta de que dicho segmento está compuesto por el 14,2% del total de personas que cumplen con estas condiciones (Bonino, 2021). A su vez, en Argentina hay 1.782.319 hombres y 1.752.027 mujeres en esta franja etaria (Argentina - Piramide De Población 2021, n.d.). De modo tal, que la cantidad de personas de entre 25 y 29 años de edad en Argentina equivale a 3.534.346 y, el 14,2% de esto equivale a 501.877 personas.

6.2.2 Cierre de la Segmentación

Resultaría interesante que todos los graduados universitarios, de Argentina u otro país, fuesen igualmente propensos a convertirse en usuarios de la plataforma, y clientes de la empresa. Sin embargo, la realidad indica que esto puede no ser así, y a fines de evaluar con mayor calidad a nuestro segmento de clientes escogido, determinaremos una variable clave al momento de segmentar.

Con lo cual, para estimar de manera más fiable al segmento final de clientes de Nuexy, consideraremos como potencial usuario a las personas que formen parte de los segmentos socioeconómicos C2 y ABC1. De acuerdo a un experto en el tema, Guillermo Oliveto, ambos segmentos ocupan el 17% y 5% de la población, respectivamente, y consideraremos que dicha proporción se extiende en el caso de las personas de entre 25 y 29 años de edad, con estudios universitarios completos (Oliveto, 2022).

Es así que la cantidad de personas del segmento en consideración equivaldría a 110.412, partiendo de las 501.877 personas que hemos definido en el inciso anterior.

Y para concluir, cabe destacar que estas estimaciones de mercado se basan en la consideración de que cada una de las personas de entre 25 y 29 años, con estudios

universitarios completos, pueden estimarse como potenciales emprendedoras. El motivo de esto es que hoy en día no existe una barrera en ninguna profesión para que puedan practicar el emprendedurismo; emprendedores los hay de todas las carreras, inclusive médicos, arquitectos o contadores. Estas personas se han formado, y cuentan con la base educativa suficiente como para aprender acerca del emprendedurismo y llevar adelante un proyecto.

6.3 Mercado Objetivo

En base al proceso de segmentación que hemos realizado, llegamos a la conclusión de que nuestro mercado total potencial está comprendido por 110.412 personas; este es nuestro SAM (serviceable available market). Pero antes de llegar a esta cifra, no perdamos de vista el TAM del proyecto.

El TAM significa total addressable market, y nos da una idea del tamaño de mercado para el proyecto. En Argentina, cursos sobre las temáticas que cubriremos, considero que los podrían consumir personas de a partir de la escuela secundaria; ya que la tecnología cada vez más forma parte de nuestro día a día, y por ende, los estudiantes pueden, además de comprender los temas a tratar, interesarse por los mismos; del mismo modo que yo me interesaba en su entonces. Con lo cual, el TAM está dado por todas aquellas personas mayores a 10 años, y consideraremos también que incluye a todos aquellos individuos que tengan hasta 64 años inclusive; interpretando de este modo que no se interesarían por el proyecto las personas de a partir de 65 años. Esta cifra, de acuerdo a la fuente con datos demográficos que hemos presentado en el apartado de segmentación, equivale a 33.053.663 personas; este valor equivale al TAM del proyecto.

Por último, quedará determinar el SOM (serviceable obtainable market), valor que representa qué parte del mercado SAM podemos obtener a corto y mediano plazo. La realidad es que resulta complejo estimar esto sin lanzar un producto mínimo viable al mercado y obtener los primeros resultados; pero una consideración que proponemos para este trabajo, y explayaremos al realizar el análisis económico-financiero del proyecto, es que un objetivo razonable y conservador viene dado por 100 suscriptores nuevos por mes. De este modo, al cabo de 5 años llegaríamos a alrededor de 6.000 suscriptores (5.700, considerando que los primeros 3 meses de funcionamiento del proyecto serán destinados a lanzar al mercado la primera versión funcional, o Minimum Viable Product, de la plataforma); esto, en

comparación con las 110.412 personas que comprenden el SAM, equivaldría al 5.43% del mercado en 5 años.

6.4 Posicionamiento de Marca

La marca se posiciona como una escuela digital para emprendedores o gente que quiera emprender. Observamos que existe una gran variedad de precios para distintos servicios competidores, e inclusive muchos de ellos son servicios gratuitos. Nuexy se posicionará en un valor accesible, en comparación con otras empresas de la industria, y la propuesta viene dada por una suscripción mensual de 20 dólares, o el equivalente en moneda local de cada país en el cual se opere.

Este precio resulta accesible para el segmento de mercado al cual se apunta, ya que puede ser costeadado perfectamente por quienes trabajen, en función de los salarios que se paga en países de la región, incluyendo a Argentina. A su vez, Nuexy cumple con la tarea de ser un servicio de alta calidad y accesible, a diferencia de otros servicios que puedan resultar más incompletos y mucho más caros; como por ejemplo, un curso en una sola temática de Coderhouse, a cambio de 100 dólares. Nuexy, en dicho sentido, forma a las personas para que puedan tener éxito en sus proyectos y aprender sobre cómo emprender de manera más práctica y efectiva, además de entender en profundidad acerca de las nuevas tecnologías y el futuro; pudiendo en el proceso aprovechar los usuarios las oportunidades que ellos vean para incorporar las mismas.

6.5 Canales y Lugar

Los canales en los que Nuexy se desarrollará son: la plataforma propia de la compañía y las redes sociales en las cuales se encontrará presente (entiéndase Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, YouTube y LinkedIn, principalmente). El lugar será digital, en lo que respecta a este trabajo, sin descartarse la posibilidad de en el futuro incorporar establecimientos físicos donde llevar a cabo actividades, encuentros o cursos presenciales.

6.6 Modelo de Negocios

En esta sección estudiaremos en detalle los componentes del business model canvas, para finalizar con la presentación de dicho cuadro completo.

6.6.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor la hemos mencionado en distintas secciones, donde nos hemos referido al negocio de vender cursos pagos, y también la incorporación de una comunidad de usuarios donde los mismos interactúen; y también podamos generarles oportunidades para sus proyectos. Ahora llega el turno de unir todo, dando forma al modelo de negocios.

El mismo consistirá en una suscripción, cuyo valor será de 20 dólares cada mes. Las personas que abonen dicha cuota, tendrán acceso a todos los cursos pagos de Nuexy durante el tiempo que dure la suscripción. Por su parte, la comunidad de usuarios que hemos introducido será de acceso gratuito para todas las personas, sean suscriptoras de Nuexy o no. Sin embargo, pagar la suscripción de Nuexy le otorgará al usuario acceso a beneficios y funcionalidades especiales, como por ejemplo, talleres presenciales u online, la posibilidad de formar parte de programas de mentoría, u otras posibilidades, como puede ser una entrada a eventos especiales de Nuexy con inversores u otros emprendedores.

6.6.2 Relación con Clientes

Esto consiste en la interacción del equipo de Nuexy con los usuarios del modelo de suscripción que lanzaremos, a cambio del acceso a los cursos y la comunidad en su totalidad. La idea será desarrollar el vínculo con los usuarios que paguen la suscripción, mediante intercambios vía email o reuniones para entender qué necesidades tienen, o cómo podemos ayudarlos en sus proyectos o a través de la plataforma.

6.6.3 Canales

Los canales serán principalmente digitales, especialmente en los primeros años de la empresa, y los hemos mencionado anteriormente: la plataforma de la empresa, la comunidad

de usuarios (ubicada dentro de la plataforma) o las redes sociales; como son Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter o Tiktok.

6.6.4 Segmentos de Clientes

Hemos identificado anteriormente dos segmentos principales de clientes, con foco en el segundo de ellos:

1. Estudiantes universitarios de entre 18 y 24 años, pertenecientes a los sectores socioeconómicos C2 y ABC1.
2. Graduados universitarios de entre 25 y 29 años, pertenecientes al mismo segmento socioeconómico.

6.6.5 Recursos Clave

Los recursos clave serán:

1. Equipo de trabajo: desarrolladores web y mobile, diseñadores gráficos y de UX, especialistas en producto y marketing digital.
2. Creadores de contenido: expertos en temas de negocios y nuevas tecnologías que preparen los cursos.

Se descarta en un comienzo una oficina puesto que podremos trabajar de manera virtual, aunque si fuese necesario, contaríamos con un espacio físico de trabajo.

6.6.6 Actividades Clave

Similarmente a los recursos clave, las actividades clave vienen dadas por el desarrollo de la plataforma en sus modalidades web y mobile, junto con el posicionamiento digital de la empresa a través de iniciativas de Marketing en redes sociales y buscadores como Google.

La otra actividad clave principal resulta la creación de contenido, mediante el trabajo en conjunto con expertos en negocios y nuevas tecnologías. De este modo, crear contenido, junto con desarrollar una plataforma de cursos y una comunidad efectiva – además del

posicionamiento de la empresa al emplear métodos de marketing digital -, estas cuestiones representan las actividades clave de la empresa.

6.6.7 Socios Clave

Los socios clave comienzan por los creadores de contenido, quienes trabajarán con Nuexy para ofrecer cursos de alta calidad sobre temas de interés por los usuarios; sobre negocios y nuevas tecnologías. Luego, socios de menor impacto son aquellos proveedores de software que posibiliten las operaciones de la empresa en la nube, como puede ser AWS. Y finalmente, esto escapa al alcance del presente trabajo, pero cabe destacar que el tercer socio clave viene dado por empresas, instituciones y escuelas, junto a las cuales podamos trabajar para implementar la visión de Nuexy en cada país en el cual operemos; el trabajo en conjunto tendrá entonces la meta de desarrollar el emprendedurismo en estas locaciones, a través de iniciativas destinadas a implementar mejoras en los planes de desarrollo que dichos lugares estén trabajando. Por ejemplo, creando programas de aprendizaje en materia de emprendedurismo en escuelas, o al fomentar la actividad de inversores en distintas ciudades donde la misma no exista.

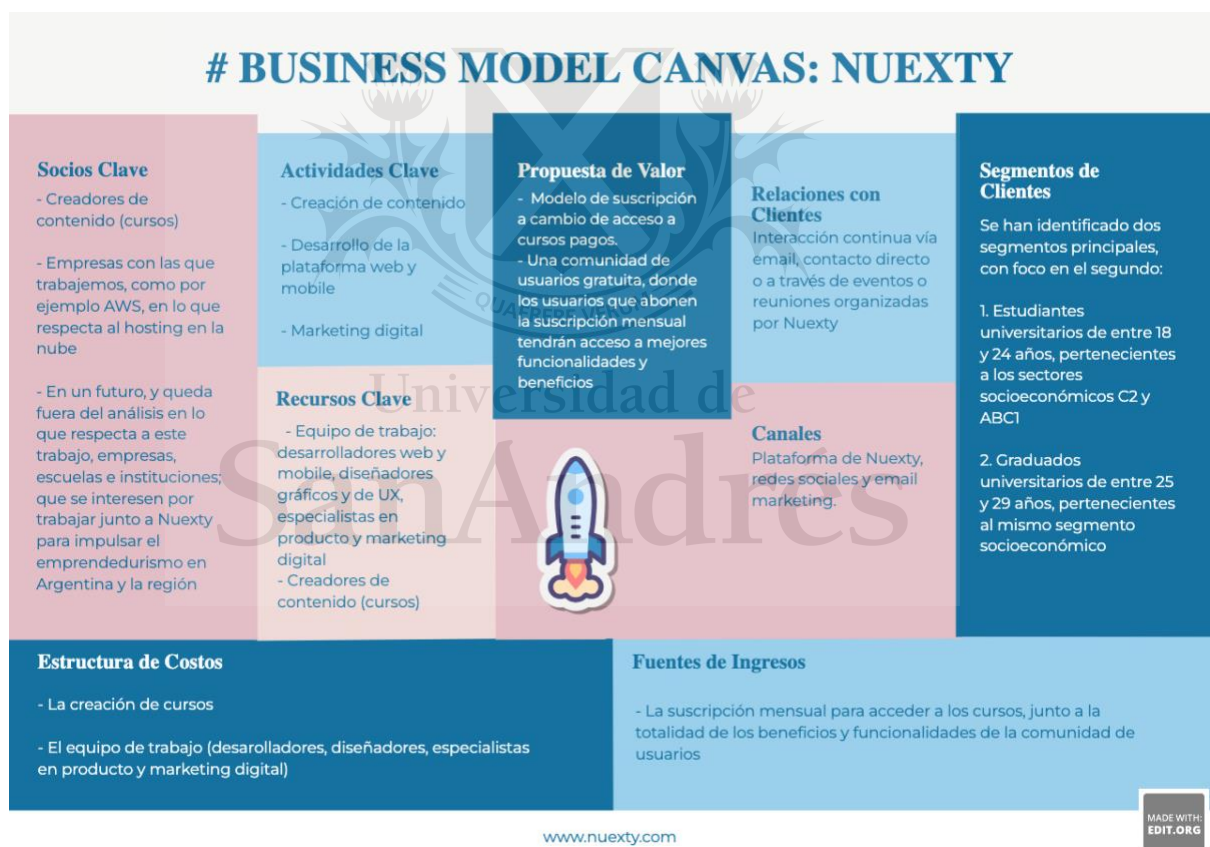
6.6.8 Estructura de Costos

Los costos vienen dados por el pago a los creadores de contenido a cambio de los cursos que éstos preparen. El trato será el siguiente: 1 curso de 2 horas de duración, a cambio de 1.000 dólares. Asimismo, estimaremos los costos de grabación en un estudio profesional, y edición del material, en 250 dólares por curso; dando un total de 1.250 dólares por curso de 2 horas de duración.

Por su parte, el segundo gran costo que tendremos será el del equipo de trabajo, que desarrollará la plataforma y la posicionará en internet (con tal de conseguir y fidelizar usuarios y clientes), y además, el costo que representa la pauta publicitaria para lograr este fin último de posicionamiento digital.

6.6.9 Fuentes de Ingresos

Por último, la fuente de ingresos en la cual nos enfocaremos exclusivamente en la realización de este proyecto, en lo que respecta al alcance del presente trabajo, es la que proviene de la suscripción mensual para acceder a todos los cursos de la plataforma, junto al acceso completo a los beneficios y funcionalidades de la comunidad que crearemos. Es decir, excluirémos del trabajo la posibilidad de comprar cursos individualmente, dejando solamente la posibilidad de adquirir la suscripción a cambio del acceso a todos los cursos de la plataforma en su conjunto. Y, como hemos adelantado, el precio de la suscripción mensual será de 20 dólares.



7. Tecnología

La tecnología del proyecto será desarrollada por el CTO de la empresa; es decir, la persona responsable de liderar la parte técnica, que incluye el desarrollo de la plataforma y de la aplicación móvil. Además de esas responsabilidades, el CTO se ocupará de contratar los servicios necesarios, entre los que se encuentran: el hosting, el proceso iterativo de actualización y mejora continua de la plataforma, y el alojamiento en la nube.

Por su parte, la plataforma será desarrollada de manera propia, es decir, sin contratar a un proveedor de sitios web como son las empresas Wix o algunos servicios de WordPress. Y el equipo inicial contará, además del CTO, con un equipo de 3 personas, conformadas por:

1. Desarrollador/a front-end, que ejecute la plataforma tal cual la percibe el usuario.
2. Desarrollador/a back-end, a cargo de las relaciones de datos y el funcionamiento de la plataforma detrás de lo que percibe el usuario.
3. Un product manager, persona a cargo de interactuar con el equipo fundador y los desarrolladores, para crear una visión del producto hacia futuro.

Cabe destacar que la aplicación se encontrará también disponible para el uso en tablets, ya que esa forma de utilizarla resultará más cómoda; por las dimensiones de la pantalla. Y dicha aplicación se encontrará disponible tanto en el App Store de Apple, como en la tienda de aplicaciones de Google.

Un dato más a agregar es que el emprendimiento se desarrollará bajo las pautas de la metodología agile, ya que esta promueve un proceso de innovación más ágil, en lo que respecta a la tecnología.

Y ese será el foco del equipo de desarrollo: el de innovar. Como se verá más adelante, este equipo comenzará a operar en el año 2, ya que durante el primer año habrá una cantidad baja de usuarios y esto nos permitirá ahorrar costos; mediante la tercerización del desarrollo.

8. Equipo

En lo que respecta al equipo, lo presentaremos a continuación:

1. CEO: rol ocupado por mí, estando yo a cargo de definir la visión a futuro y liderar a los demás equipos. Además, me ocuparé de las interacciones con agentes externos a la compañía, ocupando un rol de customer service y ventas.
 - a. Salario esperado: USD 3.000 por mes.
2. CTO: ya lo hemos presentado, junto a sus responsabilidades.
 - a. Salario esperado: USD 4.500 por mes.
 - b. Salario esperado de cada integrante de su equipo: USD 2.000 por mes.
3. Líder de Finanzas y Contabilidad: persona a cargo de las finanzas y la contabilidad de Nuexy.
 - a. Salario esperado: USD 1.500 por mes.
4. Líder legal: persona a cargo de la parte legal de Nuexy.
 - a. Salario esperado: USD 1.500 por mes.
5. CSO (Chief Strategy Officer): persona a cargo de liderar la innovación dentro de Nuexy, junto con la iteración de la estrategia y el posicionamiento en el mercado.
 - a. Salario esperado: USD 2.500 por mes.
6. Líder de Recursos Humanos: persona a cargo del bienestar de los empleados y del proceso de contratación y desarrollo del talento.
 - a. Salario esperado: USD 2.000 por mes.

Esto equivale a un costo total por mes en el equipo de USD 21.000.

Ahora bien, esto es el equipo que esperamos tener de base una vez que el proyecto se encuentre en funcionamiento y ya haya una base de usuarios suficiente que amerite tanto gasto y preparación. Hasta entonces, estaré yo como CEO trabajando principalmente en el proyecto, y el resto de los puestos formarán parte de un proceso de tercerización de los roles clave.

9. Implementación e Internacionalización

El proceso de implementación de este proyecto es el siguiente:

- Año 1: posicionamiento de Nuexy en Argentina solamente. Esto afianzará la empresa en el mercado, y permitirá empezar a generar ingresos en dicho mercado, junto a una base de usuarios creciente.
- Año 2: expansión a México, el mercado más importante de Latinoamérica.
- Año 3: expansión a Colombia, Uruguay, Chile y Perú; por una cuestión de afinidad y cercanía con estos países.
- Año 4: expansión a Ecuador, Costa Rica, Panamá, República Dominicana y Miami.

Y el proceso de internacionalización lo resumiremos del siguiente modo: contratando un Gerente General en cada país, junto a una agencia de Marketing para desarrollar el proceso de ventas correspondiente.

El Gerente General tendrá una remuneración estimada en USD 3.500 al mes, mientras que la agencia de Marketing representará una erogación de aproximadamente USD 3.000 mensualmente. Y sumaremos un gasto estimado de USD 3.000 al mes, en materia de contabilidad y asesoramiento legal; también provisto por terceros.

Por último, acompañarán al gerente general un equipo conformado por 3 analistas, para apoyar la expansión de Nuexy en sus respectivos países y desarrollar nuevas oportunidades de negocios. Este equipo podrá luego ampliarse según las circunstancias de cada país; pero en principio consideraremos que serán 3, y el sueldo mensual de cada analista rondará los USD 2.000 al mes.

De este modo, el costo mensual de cada nuevo país será de USD 15.500.

10. Plan Financiero

10.1 Flujo de Fondos

El modelo se proyectará a 7 años, y como se ha visto, el plan de internacionalización abarca ese período. Más allá del quinto año, Nuexy estaría en condiciones de pensarse en materia de expansión al resto de Estados Unidos y Brasil; además de considerarse otras regiones como puede ser cada uno de los restantes continentes. Sin embargo, como estos países y regiones no comprenden al mercado target que es Latinoamérica, quedarán descartadas del análisis.

Como el plan de expansión por Latinoamérica comprende la incursión en nuevos países hasta el año 5 inclusive, consideraremos que en los años 6 y 7 no habrá expansión, pero sí consolidación en los países existentes; lo cual conlleva un incremento en el número de suscriptores en dichos mercados. Esto no descarta que en un futuro se pretenda abarcar los mercados de países como Paraguay o Bolivia: simplemente no serán tenidos en cuenta en este trabajo por cuestiones de tamaño de mercado.

Por su parte, como se ha observado en el precio de la suscripción y los salarios enunciados anteriormente para cada posición a ocupar dentro del equipo, los precios serán evaluados en dólares americanos; esto ayudará a reducir la inflación del análisis propuesto, y con la intención de simplificar el análisis, se considerará el tipo de cambio constante.

10.1.1 Proyección de Ingresos

La hipótesis que mantendremos para el presente trabajo práctico es que la tasa de conversión por cada dólar invertido en publicidad será del 1,5%; esto representa una tasa de conversión promedio para la venta de cursos online, de acuerdo a la fuente de ispringsolutions (Vlady, 2022).

Bajo esta tasa de conversión, el dinero invertido para alcanzar 100 suscriptores nuevos por mes debe ser de USD 6.667 por mes. Ahora bien, asumiremos que cada mes, el 8% de los suscriptores de Nuexy decide abandonar la plataforma. Este supuesto surge de que se estima en un 6 a 8% la tasa de abandono de suscripciones digitales de la índole de Nuexy, en

promedio; fuente de totango.com (Average Churn Rate for SaaS & How to Calculate Yours, n.d.).

Con lo cual, deberemos cada mes invertir en publicidad digital, por país, el monto suficiente como para cubrir ese 8% de abandono de la base de suscriptores; y a ese valor, sumarle 100 suscriptores más. De este modo, obtendremos un neto de 100 suscriptores nuevos cada mes, por país en el que Nuexty se desempeñe. Y la tasa de conversión de un suscriptor nuevo, como hemos presentado, es de 1,5%.

En el anexo 1, se puede observar cómo, en las condiciones planteadas, generaremos qué cantidad de ingresos – y a qué costo – cada mes.

Antes de avanzar, cabe destacar que es posible pensar que invertir más dinero en publicidad se traduzca en mayores usuarios netos por mes; es un planteo lógico. Pero a fines de este trabajo práctico, mantendremos estos números, que a mi entender son conservadores y le agregan credibilidad al proyecto, por el siguiente motivo:

- Empresas competidoras de Nuexty hemos visto que tienen una cantidad de alumnos muy superior a la de nuestro proyecto, como por ejemplo Platzi, con una cantidad cercana al millón de alumnos. Y el precio es muy similar, con lo cual pensar que podemos llegar a más o menos 60.000 alumnos en 7 años parece ser una predicción razonable.

10.1.2 Proyección de Costos

Analizaremos los costos por partes, y algunos de ellos ya los hemos enunciado previamente:

- Costos del equipo: estos costos ya han sido estimados en un total de USD 21.000 por mes (para Argentina) y USD 15.500 por mes para cada país adicional. Sin embargo, se considera que en el año 1 el proyecto funcionará con un modelo de tercerización de roles; de modo tal que los costos en Argentina del equipo serán:
 - o CEO: USD 3.000 por mes.
 - o Costo de una agencia de Marketing Digital: USD 1.000 por mes

- Costo de desarrollo de la plataforma: USD 2.000 por mes, durante 3 meses, y un costo de USD 500 por mes durante el resto del año, en materia de mantenimiento.
- Costo de asesoramiento en materia legal y de contabilidad: USD 1.000 por mes.
- Costos de la publicidad: este costo también fue estimado anteriormente, y varía según cada año, según puede observarse en el Anexo I. El detalle, de todos modos, es el siguiente:
 - Año 1: USD 84.000
 - Año 2: USD 220.800
 - Año 3: USD 540.800
 - Año 4: USD 1.209.600
 - Año 5: USD 2.054.400
 - Año 6: USD 2.899.200
 - Año 7: USD 3.532.800
- Costos relacionados con el hosting y el alojamiento de la plataforma en la nube, los estimaremos según el año como figura a continuación:
 - Año 1: USD 3.000
 - Año 2: USD 6.500
 - Año 3: USD 12.500
 - Año 4: USD 20.000
 - Año 5: USD 22.500
 - Año 6: USD 25.000
 - Año 7: USD 30.000
- Costos de herramientas de productividad de Google, y otro tipo de herramientas adicionales que puedan representar gastos (como un CRM o cualquier otra herramienta, como puede ser alguna relacionada con el marketing o la inteligencia artificial), serán estimados en un promedio de USD 7.000 por año, con tal de cubrir las necesidades de los empleados de Nuexy.

- El cálculo permite además un margen para futuras incorporaciones de empleados, pero de todos modos el monto total no resulta significativo en comparación con los demás costos, con lo cual no se requiere de una precisión absoluta en calcular dicho monto en estas instancias del proyecto.
- Y por último, el costo de los cursos; que hemos establecido en USD 1.000 por un curso de 2 horas, y otros USD 250 adicionales, en materia de filmación y edición.
 - El plan es grabar 20 cursos durante los primeros 3 meses de creación de la plataforma, en el año 1, y luego crear a razón de 10 cursos nuevos cada mes. Los costos cada año de esta iniciativa son:
 - Año 1: USD 110.000
 - Años 2 a 7: USD 120.000
 - La distribución de cursos será la siguiente, por país:
 - Año 1: 100% Argentina
 - Año 2: 50% Argentina, 50% México
 - Años 3 a 7: 35% Argentina, 35% México, 30% resto de los países

10.1.3 Estado de Resultados

A continuación presentaremos el estado de resultados para cada año de ejercicio del proyecto, teniendo en cuenta los ingresos y costos enunciados anteriormente:

Total							
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos	\$ 90.000,00	\$ 528.000,00	\$ 1.728.000,00	\$ 4.236.000,00	\$ 7.404.000,00	\$ 10.572.000,00	\$ 12.948.000,00
Costos	\$ (259.500,00)	\$ (792.300,00)	\$ (1.862.300,00)	\$ (3.468.600,00)	\$ (4.315.900,00)	\$ (5.163.200,00)	\$ (5.801.800,00)
EBITDA	\$ (169.500,00)	\$ (264.300,00)	\$ (134.300,00)	\$ 767.400,00	\$ 3.088.100,00	\$ 5.408.800,00	\$ 7.146.200,00
Impuesto a las ganancias (35%)	\$ 59.325,00	\$ 92.505,00	\$ 47.005,00	\$ (268.590,00)	\$ (1.080.835,00)	\$ (1.893.080,00)	\$ (2.501.170,00)
Crédito fiscal	0	\$ 59.325,00	\$ 151.830,00	\$ 198.835,00	0	0	0
Impuesto a pagar	0	0	0	\$ (69.755,00)	\$ (1.080.835,00)	\$ (1.893.080,00)	\$ (2.501.170,00)
Resultado neto	\$ (169.500,00)	\$ (264.300,00)	\$ (134.300,00)	\$ 697.645,00	\$ 2.007.265,00	\$ 3.515.720,00	\$ 4.645.030,00

Como se puede observar, los ingresos aumentan significativamente a medida que se expande el proyecto a nuevos países. Y resulta natural pensar por qué no abarcamos una gran cantidad de países desde un comienzo.

La respuesta es que primero el proyecto, a mi criterio, debe probarse en un mercado y consolidarse en el mismo. Y en base a dicha experiencia es que se planifica una expansión a un segundo país; en este caso México, porque estratégicamente hablando es el mercado más importante de América Latina. Una vez que se aprenda de la experiencia de una primera expansión es que a partir del año 3 la incursión en nuevos países se profundiza.

10.1.4 Tasa de Descuento

Para calcular la tasa de descuento, nos valdremos de la ecuación que figura a continuación:

$$WACC = K_e \frac{E}{(E+D)} + K_d (1-T) \frac{D}{(E+D)}$$

Ahora bien, en este proyecto estimaremos que la totalidad del capital proviene del equipo fundador; es decir, el C-Level de Nuexty. De este modo, K_d equivale a 0, y nos quedaremos con el cálculo de K_e como sinónimo de la WACC (o weighted average cost of capital).

Entonces, para calcular K_e , debemos valernos de la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + \beta_i * [R_m - R_f] + R_p$$

Donde:

- K_e = costo del capital
- R_f = tasa de interés libre de riesgo, equivalente a la tasa de interés que paga el tesoro americano a 10 años; igual a 3,68%.
- R_m = riesgo de mercado, estimado por el profesor Damodaran (Damodaran, 2023). Deberemos para el análisis considerar cada país y región (Miami) por separado, para aplicar una tasa de riesgo de mercado particular a cada situación,

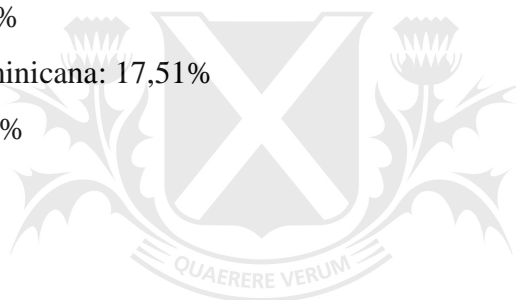
ya que representa el riesgo del equity en cada mercado. La estimación en cada caso queda expresada del siguiente modo:

- Argentina: 26,65%
 - México: 9,23%
 - Colombia: 9,23%
 - Uruguay: 9,23%
 - Chile: 7,40%
 - Perú: 8,70%
 - Costa Rica: 15,43%
 - Panamá: 9,23%
 - República Dominicana: 12,15%
 - Ecuador: 23,20%
 - Miami: 5,94%
- β_i = beta del mercado, tomada en su versión desapalancada porque no se tomará deuda. La beta a considerar será la de la industria de la educación, a la cual pertenece el proyecto, y su valor estimado por el profesor Damodaran (quien la recopila) es de 0,90.
- R_p = prima de riesgo país. Al igual que la prima de riesgo de mercado, la estimaremos para cada uno de los países y regiones en consideración, como figura a continuación:
- Argentina: 20,71%
 - México: 3,29%
 - Colombia: 3,29%
 - Uruguay: 3,29%
 - Chile: 1,46%
 - Perú: 2,76%
 - Costa Rica: 9,49%
 - Panamá: 3,29%
 - República Dominicana: 6,21%
 - Ecuador: 17,26%

- Miami: 0%

Ahora que conocemos todos los datos, podemos calcular la Ke, y por ende, la WACC. Un ejemplo sería el de Argentina; cuyo resultado equivaldría a 45,06%. El mismo resultado para los demás países y la región de Miami figura a continuación:

- México: 11,97%
- Colombia: 11,97%
- Uruguay: 11,97%
- Chile: 8,49%
- Perú: 10,96%
- Costa Rica: 23,75%
- Panamá: 11,97%
- República Dominicana: 17,51%
- Ecuador: 27,46%
- Miami: 5,71%



10.1.5 Flujo de Fondos

Se calcula a continuación el flujo de fondos para cada uno de los 11 países en consideración:

Argentina

Argentina							
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA	\$ (169.500,00)	\$ (129.200,00)	\$ 100.000,00	\$ 311.200,00	\$ 522.400,00	\$ 733.600,00	\$ 892.000,00
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (39.375,00)	\$ (182.840,00)	\$ (256.760,00)	\$ (312.200,00)
Flujo de Fondos Libre - FFL	\$ (169.500,00)	\$ (129.200,00)	\$ 100.000,00	\$ 271.825,00	\$ 339.560,00	\$ 476.840,00	\$ 579.800,00
Valor Horizonte (Perpetuidad) - VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.286.728,81
FFL + VH	\$ (169.500,00)	\$ (129.200,00)	\$ 100.000,00	\$ 271.825,00	\$ 339.560,00	\$ 476.840,00	\$ 1.866.528,81

México

México							
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA	\$ -	\$ (222.100,00)	\$ 7.100,00	\$ 218.300,00	\$ 429.500,00	\$ 640.700,00	\$ 799.100,00
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.155,00)	\$ (150.325,00)	\$ (224.245,00)	\$ (279.685,00)
Flujo de Fondos Libre - FFL	\$ -	\$ (222.100,00)	\$ 7.100,00	\$ 217.145,00	\$ 279.175,00	\$ 416.455,00	\$ 519.415,00
Valor Horizonte (Perpetuidad) - VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.339.306,60
FFL + VH	\$ -	\$ (222.100,00)	\$ 7.100,00	\$ 217.145,00	\$ 279.175,00	\$ 416.455,00	\$ 4.858.721,60

Colombia

Colombia							
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA	\$ -	\$ -	\$ (169.100,00)	\$ 42.100,00	\$ 253.300,00	\$ 464.500,00	\$ 622.900,00
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (44.205,00)	\$ (162.575,00)	\$ (218.015,00)
Flujo de Fondos Libre - FFL	\$ -	\$ -	\$ (169.100,00)	\$ 42.100,00	\$ 209.095,00	\$ 301.925,00	\$ 404.885,00
Valor Horizonte (Perpetuidad) - VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.382.497,91
FFL + VH	\$ -	\$ -	\$ (169.100,00)	\$ 42.100,00	\$ 209.095,00	\$ 301.925,00	\$ 3.787.382,91

Uruguay

Uruguay							
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA	\$ -	\$ -	\$ (169.100,00)	\$ 42.100,00	\$ 253.300,00	\$ 464.500,00	\$ 622.900,00
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (44.205,00)	\$ (162.575,00)	\$ (218.015,00)
Flujo de Fondos Libre - FFL	\$ -	\$ -	\$ (169.100,00)	\$ 42.100,00	\$ 209.095,00	\$ 301.925,00	\$ 404.885,00
Valor Horizonte (Perpetuidad) - VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.382.497,91
FFL + VH	\$ -	\$ -	\$ (169.100,00)	\$ 42.100,00	\$ 209.095,00	\$ 301.925,00	\$ 3.787.382,91

Chile

Chile							
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA	\$ -	\$ -	\$ (169.100,00)	\$ 42.100,00	\$ 253.300,00	\$ 464.500,00	\$ 622.900,00
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (44.205,00)	\$ (162.575,00)	\$ (218.015,00)
Flujo de Fondos Libre - FFL	\$ -	\$ -	\$ (169.100,00)	\$ 42.100,00	\$ 209.095,00	\$ 301.925,00	\$ 404.885,00
Valor Horizonte (Perpetuidad) - VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.768.963,49
FFL + VH	\$ -	\$ -	\$ (169.100,00)	\$ 42.100,00	\$ 209.095,00	\$ 301.925,00	\$ 5.173.848,49

Perú

Perú							
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA	\$ -	\$ -	\$ (169.100,00)	\$ 42.100,00	\$ 253.300,00	\$ 464.500,00	\$ 622.900,00
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -		\$ (44.205,00)	\$ (162.575,00)	\$ (218.015,00)
Flujo de Fondos Libre - FFL	\$ -	\$ -	\$ (169.100,00)	\$ 42.100,00	\$ 209.095,00	\$ 301.925,00	\$ 404.885,00
Valor Horizonte (Perpetuidad) - VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.694.206,20
FFL + VH	\$ -	\$ -	\$ (169.100,00)	\$ 42.100,00	\$ 209.095,00	\$ 301.925,00	\$ 4.099.091,20

Costa Rica

Costa Rica							
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 256.800,00	\$ 415.200,00
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (47.880,00)	\$ (145.320,00)
Flujo de Fondos Libre - FFL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 208.920,00	\$ 269.880,00
Valor Horizonte (Perpetuidad) - VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.136.336,84
FFL + VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 208.920,00	\$ 1.406.216,84

Panamá

Panamá							
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 256.800,00	\$ 415.200,00
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (47.880,00)	\$ (145.320,00)
Flujo de Fondos Libre - FFL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 208.920,00	\$ 269.880,00
Valor Horizonte (Perpetuidad) - VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.254.636,59
FFL + VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 208.920,00	\$ 2.524.516,59

República Dominicana

República Dominicana							
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 256.800,00	\$ 415.200,00
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (47.880,00)	\$ (145.320,00)
Flujo de Fondos Libre - FFL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 208.920,00	\$ 269.880,00
Valor Horizonte (Perpetuidad) - VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.541.290,69
FFL + VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 208.920,00	\$ 1.811.170,69

Ecuador

Ecuador							
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 256.800,00	\$ 415.200,00
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (47.880,00)	\$ (145.320,00)
Flujo de Fondos Libre - FFL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 208.920,00	\$ 269.880,00
Valor Horizonte (Perpetuidad) - VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 982.811,36
FFL + VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 208.920,00	\$ 1.252.691,36

Miami

Miami							
Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
EBITDA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 256.800,00	\$ 415.200,00
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (47.880,00)	\$ (145.320,00)
Flujo de Fondos Libre - FFL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 208.920,00	\$ 269.880,00
Valor Horizonte (Perpetuidad) - VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.726.444,83
FFL + VH	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (165.600,00)	\$ 45.600,00	\$ 208.920,00	\$ 4.996.324,83

El VAN (valor actual neto) del proyecto, equivalente a la suma de cada uno de los 11 VAN de cada país, equivale a USD 17.558.125; y sin perpetuidad, el VAN del proyecto es de USD 2.791.109.

La TIR para cada país se detalla a continuación:

País	TIR sin perpetuidad	TIR con perpetuidad
Argentina	58%	69%
México	70%	110%
Colombia	84%	149%
Uruguay	84%	149%
Chile	84%	164%
Perú	84%	152%
Costa Rica	64%	152%
Panamá	64%	175%
República Dominicana	64%	151%
Ecuador	64%	128%
Miami	64%	235%

Por último, el proyecto requiere una inversión total de USD 568.100, y el punto de quiebre se alcanza en el año 4. Como hemos enunciado previamente en el trabajo, la idea es invertir un

monto cercano a los USD 500.000, como máximo; y esto se cumple prácticamente. En caso de que los fondos propios no sean suficientes, será entonces una opción a seguir, la de invitar a los integrantes del C-Level a asociarse, a cambio de una inversión.



Universidad de
San Andrés

11. Principales Riesgos

Si bien hemos analizado los riesgos en gran medida en la sección de estrategia, cabe mencionar aquí aquellos que no hemos cubierto aún, y se asocian con el modelo presentado del flujo de fondos.

11.1 Malos Resultados Publicitarios

El proyecto parte de la base de que se obtendrán 100 suscriptores netos nuevos por mes. Esto, con el nivel de inversión en publicidad que se ha propuesto, y además el equipo profesional y formado que se plantea, debería considerarse una posibilidad conservadora y alcanzable.

Sin embargo, la posibilidad de que no funcione existe, como en todo proyecto que conlleva un riesgo asociado, y la realidad es que para afrontarlo se habrá que actuar en consecuencia de los resultados obtenidos. De este modo, podría resultar factible contratar consultores expertos en publicidad y marketing digital, para asesorar al equipo; o inclusive a una agencia de marketing. Todos estos serían gastos controlables dentro de todo, y accesibles para la empresa ante el escenario de flujo de fondos planteado.

11.2 Nivel de Retención de Usuarios Bajo

La realidad es que esto podría ocurrir, e implica que la tasa de abandono de los usuarios, del modelo de suscripción, supere el 8% planteado. Nuevamente, ante esta situación el equipo de Nuexty deberá responder adecuadamente, para mitigar esta posibilidad y fomentar una mayor retención de usuarios en la plataforma.

11.3 Baja Captación de Usuarios al Comienzo del Proyecto

Esto se vincula con el primero de los riesgos mencionados, y significaría que la masa crítica de usuarios para que el negocio funcione no se alcanzaría. De este modo, la inversión inicial necesaria por parte del equipo fundador sería aún mayor de la esperada, y eso podría causar que los fundadores no dispongan de suficiente dinero y deban ir a buscar deuda.

11.4 Contexto Macroeconómico Desfavorable

Un contexto macroeconómico desfavorable podría afectar el potencial de Nuexy, ya que no se trata de un servicio esencial para las personas. Por ejemplo, covid habría impactado de manera desfavorable al proyecto, de modo análogo al que lo puede afectar una recesión global; principalmente debido a que Latinoamérica es una región que padece las condiciones macroeconómicas desfavorables de manera particular, debido a las condiciones económicas más frágiles de los países que la componen.



12. Conclusiones

Como hemos visto en el trabajo, este proyecto resulta rentable en un escenario que podría considerarse conservador. Se trata de una muy buena oportunidad en el mercado latinoamericano, que a mi entender no está siendo explotada en la actualidad. Creo yo que a nadie se le ha ocurrido aún desarrollar la idea en escala con un proyecto de esta envergadura.

La cuestión, según lo veo yo, es que estamos en un punto de inflexión a raíz del exponencial avance de la tecnología. Y ni bien se progrese mínimamente en las tecnologías del futuro – entiéndase Metaverso, NFTs, web3 o inteligencia artificial – estaremos frente a un enorme cambio de paradigma que todo lo absorberá y todo lo cambiará para siempre.

Nuexity surge como respuesta a ese contexto de disrupción tecnológica absoluta, y como pionera en el mundo del elearning para hacer frente a este escenario tan inevitable como pronto a ocurrir. De esta forma, Nuexity toma de base que todo proyecto futuro deberá interiorizarse en estas tecnologías para poder competir en el futuro, y parte de la base de construir una comunidad de usuarios (emprendedores) apalancándose en el potencial de cada tecnología según hemos visto.

Por su parte, la propuesta es simple y efectiva, formar a los emprendedores en las habilidades del presente y también del futuro. Nada que otra empresa no esté haciendo en menor escala, pero ahí radica la cuestión. Ninguna empresa está logrando un impacto tal en el mercado – y en el mundo – como para que la tasa de fracaso de los emprendedores disminuya; como para que emprender se pueda considerar un deporte, y como tal, pueda disfrutarse y practicarse de manera sana y competitiva.

Hoy emprender dista mucho de esa realidad. Se trata más bien de un juego difícil, con altos riesgos y bajas probabilidades de éxito. Y un proyecto como Nuexity tiene el deber de cambiar esa realidad, porque las personas en el siglo XXI ya merecen mejores opciones y mejores oportunidades de vida; no el panorama que se vive en Argentina, en Latinoamérica y en el mundo.

Por eso Nuexity aparece como una opción accesible frente a las personas, porque se trata de crear oportunidades para toda aquella persona que quiera crecer en la vida. Y dicho

crecimiento se logra ejerciendo la proactividad y emprendiendo. Porque emprender implica tomar las riendas de tu vida y hacer algo al respecto, ir tras esas metas, tras esos sueños.

Nuexty es más que una empresa, es una visión de cómo debería tratarse el potencial humano a nivel social. Es una filosofía de vida, una perspectiva para crecer y alcanzar el máximo potencial en la vida de cada persona que quiera crecer e ir por más.

12.1 Cierre

Este proyecto lo empecé a llevar a cabo en la práctica, y por dificultades – tanto de inversión como de formación de equipo – le fui dando forma de la manera que pude; con recursos online que no requieren de conocimientos de programación, y creando el material de los cursos yo.

Hoy en día www.nuexty.com existe y representa el proyecto que encaro en lo personal. Es el espacio donde promuevo que las personas alcancen su máximo potencial, y estoy convencido de que esto se logra emprendiendo. Y eso es lo que comunico hoy en día con Nuexty.

A medida que vaya creciendo, contrataré personas para que preparen cursos para la plataforma, y eso la acercará más y más al proyecto que he presentado en este trabajo de tesis. Y de a poco, la comunidad irá siendo creada, muy de a poco, para brillar en su esplendor e integrar las tecnologías del futuro.

Pretendo con este proyecto, y en mi vida en general, cambiar la vida de las personas que quieran crecer. Y este es un primer paso: ayudarlas a emprender en el presente, para entonces ayudarlas a emprender en el futuro.

A modo de cierre, me alegra haber realizado este trabajo de tesis porque entendí que este proyecto puede ser rentable y tiene el potencial de cambiar Argentina, la región, y por qué no, el mundo.

Y espero que a quienes lean esto les ayude en sus proyectos, tanto para pensarlos, como para finalmente cumplir con la parte más ardua, pero gratificante: llevarlos a cabo en la práctica.

12.2 La opinión de las personas

Como parte de este trabajo de tesis, entrevisté a 15 potenciales usuarios; es decir, personas que entran dentro del segmento target que hemos escogido para el proyecto. Las preguntas fueron tres, y figuran a continuación, junto con el contexto que fue dado para quienes respondieran la encuesta:

Estoy creando una plataforma de cursos online para emprendedores, con cursos dictados por gente con experiencia teórica y práctica en el tema. Se trata de un modelo de suscripción a cambio de 20 dólares mensuales. Habrá 10 cursos nuevos por mes, y 20 para empezar. Además de acceso a los cursos, los usuarios accederán a una comunidad donde se les creará oportunidades para que conecten entre sí y puedan potenciar sus emprendimientos. Y esta comunidad estará dotada de nuevas tecnologías:

- *Eventos en el metaverso*
- *Colecciones de NFTs con contenido desbloqueable*
- *Podrás invertir en proyectos de otros emprendedores*
- *Y otras opciones más*

- 1) *Qué opinás de la idea?*
- 2) *Pagarías 20 dólares mensuales por acceso a los cursos y la comunidad? Si no, cuánto sí pagarías?*
- 3) *Qué valor le ves a la plataforma en los próximos años?*

Las principales respuestas obtenidas figuran en el Anexo II, pero dentro de todo, los hallazgos resultan estimulantes para que este proyecto vea la luz en la práctica. A tener en cuenta:

1. La idea gustó en general, y se promueve el foco en ayudar a quienes emprenden y quieren emprender, en lugar de desarrollar en un primer plano las tecnologías del futuro; ya que hoy en día están recién comenzando a ser desarrolladas, y aún hay un largo camino por recorrer en su implementación.

2. Se planteó a su vez que el precio puede resultar elevado en un comienzo, cuando no existe una base consolidada de usuarios y hay pocos cursos; como en el primer año. Sin embargo, sí el precio resulta justo a medida que se vaya avanzando en el proyecto y la comunidad se consolide, junto con una propuesta sólida de valor para los usuarios.
3. En línea con el punto anterior, hay mercados en donde la suscripción de 20 dólares puede resultar elevada, como por ejemplo Argentina. Si bien el valor que se propone entregar es muy alto, puede resultar una objeción muy fuerte en estos mercados el tema del precio; y esto hay que tenerlo en cuenta.
4. Se hace hincapié en que, si la propuesta de cursos es interesante y valiosa, y se forma una buena comunidad, este proyecto puede tener un futuro importante.
5. Otro comentario importante que he recibido es que se explore un modelo freemium, donde se ofrece cierta cantidad de cursos de manera gratuita; y también, a cobrar distintos montos a cambio de diferentes niveles de acceso (por ejemplo, 20 cursos un precio, 50 cursos otro precio y acceso ilimitado a los cursos, el precio completo). Esto podría resultar una buena idea para atender a todos los segmentos de clientes dentro del segmento target elegido, en materia de cuánto estarían dispuestos a pagar.
6. La comunidad podría convertirse en un lugar de encuentro para el habla hispana, y generar un buen posicionamiento en dicho sentido a nivel global. Y también, tiene el potencial de convertirse en el lugar de referencia para todas las personas que estén empezando a emprender, con todos los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto de manera exitosa.
7. Se hizo hincapié en que la plataforma tiene mucho potencial, siempre y cuando se mantenga a la vanguardia y se innove por encima de los competidores que puedan surgir. Para ello, se propone implementar métodos de gamificación u otras herramientas de aprendizaje; como webinars o talleres en vivo y eventos.

En definitiva, tras entrevistar potenciales usuarios he podido recabar muchísima información para iterar el emprendimiento y generar más valor para los usuarios. Esto demuestra que el

proyecto se construye necesariamente a prueba y error con la experiencia del usuario, y en este caso puntual queda claro que hemos descifrado nuevas ideas que permitirán al proyecto desarrollarse de manera más satisfactoria; como por ejemplo, la posibilidad de crear distintas ofertas de servicios a cambio de tarifas variables, o de posicionar a la empresa como el lugar de referencia para que los emprendedores empiecen de manera exitosa un proyecto, o lo lleven al siguiente nivel si es que ya emprenden.

Y sí, en la práctica convendrá ampliar la oferta de servicios en lugar de ofrecer cursos nada más. Por ejemplo, con talleres en vivo u online, eventos presenciales, webinars, u otro tipo de propuestas, como asesorías grupales y demás. De todos modos, estas propuestas están consideradas en las oportunidades que generaremos desde Nuexy para los emprendedores mediante la comunidad de usuarios que proponemos crear y consolidar.

Por último, es bueno obtener validación de usuarios potenciales (que entran en el segmento elegido) de que el precio es algo que estarían dispuestos a pagar, y de que reconocen la propuesta como una que puede generar valor a quienes emprendan o quieran emprender. Esa validación resulta alentadora, e inclusive más el hecho de que se haya valorado la comunidad, la cual fue percibida como un pilar fundamental de la propuesta.

Universidad de
San Andrés

Anexo I – Ingresos 7 años del Proyecto

Año 1

Año	Mes	Cantidad de países	Usuarios acumulados	Abandono 8%	Nuevos usuarios que hay que adquirir cada mes	Inversión en marketing (1,5% conversión)	Ingresos
1	0	1			plataforma (primeros 3 meses, MVP)		\$ -
1	1	1					\$ -
1	2	1					\$ -
1	3	1					\$ -
1	4	1	100	8	108	\$ 7.200	\$ 2.000,00
1	5	1	200	16	116	\$ 7.733	\$ 4.000,00
1	6	1	300	24	124	\$ 8.267	\$ 6.000,00
1	7	1	400	32	132	\$ 8.800	\$ 8.000,00
1	8	1	500	40	140	\$ 9.333	\$ 10.000,00
1	9	1	600	48	148	\$ 9.867	\$ 12.000,00
1	10	1	700	56	156	\$ 10.400	\$ 14.000,00
1	11	1	800	64	164	\$ 10.933	\$ 16.000,00
1	12	1	900	72	172	\$ 11.467	\$ 18.000,00

Año 2

Año	Mes	Cantidad de países	Usuarios acumulados	Abandono 8%	Nuevos usuarios que hay que adquirir cada mes	Inversión en marketing (1,5% conversión)	Ingresos
2	1	2	1100	88	188	\$ 12.533	\$ 22.000,00
2	2	2	1300	104	204	\$ 13.600	\$ 26.000,00
2	3	2	1500	120	220	\$ 14.667	\$ 30.000,00
2	4	2	1700	136	236	\$ 15.733	\$ 34.000,00
2	5	2	1900	152	252	\$ 16.800	\$ 38.000,00
2	6	2	2100	168	268	\$ 17.867	\$ 42.000,00
2	7	2	2300	184	284	\$ 18.933	\$ 46.000,00
2	8	2	2500	200	300	\$ 20.000	\$ 50.000,00
2	9	2	2700	216	316	\$ 21.067	\$ 54.000,00
2	10	2	2900	232	332	\$ 22.133	\$ 58.000,00
2	11	2	3100	248	348	\$ 23.200	\$ 62.000,00
2	12	2	3300	264	364	\$ 24.267	\$ 66.000,00

Año 3

Año	Mes	Cantidad de países	Usuarios acumulados	Abandono 8%	Nuevos usuarios que hay que adquirir cada mes	Inversión en marketing (1,5% conversión)	Ingresos
3	1	6	3900	312	412	\$ 27.467	\$ 78.000,00
3	2	6	4500	360	460	\$ 30.667	\$ 90.000,00
3	3	6	5100	408	508	\$ 33.867	\$ 102.000,00
3	4	6	5700	456	556	\$ 37.067	\$ 114.000,00
3	5	6	6300	504	604	\$ 40.267	\$ 126.000,00
3	6	6	6900	552	652	\$ 43.467	\$ 138.000,00
3	7	6	7500	600	700	\$ 46.667	\$ 150.000,00
3	8	6	8100	648	748	\$ 49.867	\$ 162.000,00
3	9	6	8700	696	796	\$ 53.067	\$ 174.000,00
3	10	6	9300	744	844	\$ 56.267	\$ 186.000,00
3	11	6	9900	792	892	\$ 59.467	\$ 198.000,00
3	12	6	10500	840	940	\$ 62.667	\$ 210.000,00

Año 4

Año	Mes	Cantidad de países	Usuarios acumulados	Abandono 8%	Nuevos usuarios que hay que adquirir cada mes	Inversión en marketing (1,5% conversión)	Ingresos
4	1	11	11600	928	1028	\$ 68.533	\$ 232.000,00
4	2	11	12700	1016	1116	\$ 74.400	\$ 254.000,00
4	3	11	13800	1104	1204	\$ 80.267	\$ 276.000,00
4	4	11	14900	1192	1292	\$ 86.133	\$ 298.000,00
4	5	11	16000	1280	1380	\$ 92.000	\$ 320.000,00
4	6	11	17100	1368	1468	\$ 97.867	\$ 342.000,00
4	7	11	18200	1456	1556	\$ 103.733	\$ 364.000,00
4	8	11	19300	1544	1644	\$ 109.600	\$ 386.000,00
4	9	11	20400	1632	1732	\$ 115.467	\$ 408.000,00
4	10	11	21500	1720	1820	\$ 121.333	\$ 430.000,00
4	11	11	22600	1808	1908	\$ 127.200	\$ 452.000,00
4	12	11	23700	1896	1996	\$ 133.067	\$ 474.000,00

Año 5

Año	Mes	Cantidad de países	Usuarios acumulados	Abandono 8%	Nuevos usuarios que hay que adquirir cada mes	Inversión en marketing (1,5% conversión)	Ingresos
5	1	11	24800	1984	2084	\$ 138.933	\$ 496.000,00
5	2	11	25900	2072	2172	\$ 144.800	\$ 518.000,00
5	3	11	27000	2160	2260	\$ 150.667	\$ 540.000,00
5	4	11	28100	2248	2348	\$ 156.533	\$ 562.000,00
5	5	11	29200	2336	2436	\$ 162.400	\$ 584.000,00
5	6	11	30300	2424	2524	\$ 168.267	\$ 606.000,00
5	7	11	31400	2512	2612	\$ 174.133	\$ 628.000,00
5	8	11	32500	2600	2700	\$ 180.000	\$ 650.000,00
5	9	11	33600	2688	2788	\$ 185.867	\$ 672.000,00
5	10	11	34700	2776	2876	\$ 191.733	\$ 694.000,00
5	11	11	35800	2864	2964	\$ 197.600	\$ 716.000,00
5	12	11	36900	2952	3052	\$ 203.467	\$ 738.000,00

Año 6

Año	Mes	Cantidad de países	Usuarios acumulados	Abandono 8%	Nuevos usuarios que hay que adquirir cada mes	Inversión en marketing (1,5% conversión)	Ingresos
6	1	11	38000	3040	3140	\$ 209.333	\$ 760.000,00
6	2	11	39100	3128	3228	\$ 215.200	\$ 782.000,00
6	3	11	40200	3216	3316	\$ 221.067	\$ 804.000,00
6	4	11	41300	3304	3404	\$ 226.933	\$ 826.000,00
6	5	11	42400	3392	3492	\$ 232.800	\$ 848.000,00
6	6	11	43500	3480	3580	\$ 238.667	\$ 870.000,00
6	7	11	44600	3568	3668	\$ 244.533	\$ 892.000,00
6	8	11	45700	3656	3756	\$ 250.400	\$ 914.000,00
6	9	11	46800	3744	3844	\$ 256.267	\$ 936.000,00
6	10	11	47900	3832	3932	\$ 262.133	\$ 958.000,00
6	11	11	49000	3920	4020	\$ 268.000	\$ 980.000,00
6	12	11	50100	4008	4108	\$ 273.867	\$ 1.002.000,00

Año 7

Año	Mes	Cantidad de países	Usuarios acumulados	Abandono 8%	Nuevos usuarios que hay que adquirir cada mes	Inversión en marketing (1,5% conversión)	Ingresos
7	1	11	51200	4096	4196	\$ 279.733	\$ 1.024.000,00
7	2	11	52300	4184	4284	\$ 285.600	\$ 1.046.000,00
7	3	11	53400	4272	4372	\$ 291.467	\$ 1.068.000,00
7	4	11	54500	4360	4460	\$ 297.333	\$ 1.090.000,00
7	5	11	55600	4448	4548	\$ 303.200	\$ 1.112.000,00
7	6	11	56700	4536	4636	\$ 309.067	\$ 1.134.000,00
7	7	11	57800	4624	4724	\$ 314.933	\$ 1.156.000,00
7	8	11	58900	4712	4812	\$ 320.800	\$ 1.178.000,00
7	9	11	60000	4800	4900	\$ 326.667	\$ 1.200.000,00
7	10	11	61100	4888	4988	\$ 332.533	\$ 1.222.000,00
7	11	11	62200	4976	5076	\$ 338.400	\$ 1.244.000,00
7	12	11	63300	5064	5164	\$ 344.267	\$ 1.266.000,00

Anexo II – 11 respuestas principales de la encuesta

Respuesta 1

1) Es una excelente idea, siempre y cuando quienes dicten los cursos tengan experiencia en el tema a dictar y la plataforma logre promover la interacción de los inscritos en la comunidad.

2) Creo que para este tipo de plataforma, en un comienzo, es un valor elevado, sobre todo para Argentina por la inestabilidad del valor del peso. Podría haber un valor de entrada más accesible, por ejemplo, 10 dólares, y luego una diferenciación de precios. Por ejemplo, el valor a los 25 cursos iniciales es 10 dólares mensuales. Luego, para acceder a las actualizaciones (nuevos cursos), ahí sí 20 dólares mensuales. Y, en un futuro, esos valores podrían duplicarse bajo la razón de que la comunidad de emprendedores ya existe dentro de la plataforma (es decir, si soy el primero en suscribirme, no puede costarme igual que al que se inscribe cuando ya hay 200 o 500 o 1000 personas en la comunidad, ya que los primeros inscriptos no van a tener tal valor agregado).

3) El valor que le veo va a depender, sobre todo, de la comunidad que se forme. Considero que las sinergias de grupos con un interés afín son muy buenas para el emprendedurismo, con lo cual si la plataforma logra su cometido de potenciar los emprendimientos, el valor de la idea puede crecer exponencialmente a lo largo del tiempo.

Respuesta 2

1) Como idea me parece muy buena, por lo menos pensándolo en alto nivel. Creo que el diferencial de la propuesta de valor va a venir más por el lado de la ejecución y el detalle de lo que se ofrezca (estructura de los cursos, plantel docente, etc) . Salvando las distancias y haciendo una analogía, lo veo parecido a plantear la apertura de un restaurant nuevo en alguna zona sin el detalle de los platos o si el restaurant tiene alguna tematica, el plantel que lo atiende , etc..

2) 20 dolares me parece un buen precio en caso de estar interesado en algun curso, comparado con otras plataformas online de cursos (referencia platzi)

3) Creo que el valor de la plataforma va a ser relativo al público y la comunidad que pueda llegar a generar/alcanzar. Me parece que no hay que perder de vista que el emprendedurismo y las nuevas tendencias tecnologicas son tematicas que apuntan a un segmento de la población que lo va a valorar mas que el resto.

Respuesta 3

1) Me parece una idea genial, aunque la realidad es que me da la impresión de que el uso de metaverso+NFT lo hace muy de nicho, y puede condicionar mucho el price point que los usuarios estén dispuestos a pagar. Me interesaría ver si la capacidad de invertir es por medio de la plataforma, o de alguna integración con kickstarter, indiegogo, etc., y eso también condicionaría el valor de la plataforma, en mi óptica.

2) El precio depende mucho de la ubicación de los usuarios. 20 dólares por mes, desde Argentina, es una suscripción bastante cara (de las más caras que se me ocurren ahora), y en mi caso, creo que la combinación metaverso+NFT está en un momento muy experimental, por lo que probablemente no pagaría más de 10-15 dólares por una red social tan basada en estos conceptos. La integración con proyectos de terceros, según cuán bien hecha parece, me puede acercar más a una punta u otra de esa banda.

3) Creo que la idea, como dije, es muy de nicho. A la gente a la que le interese emprender, y en particular el uso de tecnologías experimentales, le puede aportar mucho valor, si la experiencia de los profesionales que dicten los cursos es interesante. Creo que el valor de una plataforma así es muy interesante de ver en el tiempo, según la adopción que tengan algunas de las tecnologías usadas, y según la velocidad de adaptación de la plataforma a la innovación en estos campos. Me parece que hacer la etapa de prueba en este momento puede hacer que la plataforma sea muy adelantada a otras que irán surgiendo con la adopción (suponiendo que la haya), y eso la puede volver un key player en un mercado bastante dinámico.

Respuesta 4

1). Me parece una gran idea, ya que toca temas actuales y proyectos que se vienen en el futuro. Esta buena la oferta de los 10 cursos nuevos mensuales.

2). Creo que depende de los cursos que encuentre útiles/interesantes para mi desarrollo. Si bien 20usd no es una gran cifra, compararía con otras plataformas (ejemplo Udemy). Debería analizarlo mejor aunque si podría pagar 20usd.

3) Si la plataforma se mantiene actualizada con los cursos y temáticas, y desarrolla la comunidad con foristas, creo que tiene un gran futuro

Respuesta 5

1) me parece súper innovador. Desconozco si existe algo parecido pero nunca escuche hablar de una plataforma que conecte emprendedores de esta forma. A nivel educativo y a nivel networking, inversiones, proyectos conjuntos y demás! Yo no estoy dentro del mundo emprendedor pero si lo estuviera y si me encontrara dando mis primeros pasos, probablemente sería un buen lugar al cual acudir tanto para encontrar información y recursos, como contactos y personal capacitado, que es lo más difícil.

2) creo que si me pongo en el lugar de un emprendedor joven sin experiencia y que está dando los primeros pasos, me gustaría un modelo freemium para que pueda primero conocer la plataforma, las virtudes, la forma de toma de cursos, y demás. Y luego si creo que no me parecería un mal precio. Quizás una escalera de precios también sería óptima, en donde a más \$\$ más cursos, accesos y capacidades.

3) la veo muy útil y con mucho potencial. Sobre todo en América Latina donde hay mucho por hacer, y donde la plataforma se puede hacer fuerte entre la comunidad habla hispana!

Respuesta 6

1) la idea de una plataforma e-learning me parece genial. Las temáticas en lo personal no me llama tanto (NFT, metaverso)

2) viviendo en arg, no pagaría en usd y de suscripción no pagaría más de 3999 pesos mensuales.

3) todo depende de cómo se vayan desarrollando esas nuevas tecnologías. Hoy hay mucha incertidumbre con respecto a metaverso y nft. Lo que me parece copado es que haya un espacio para conocer gente que tenga ganas de emprender

Respuesta 7

1) me parece una buena idea, principalmente porque hay muchas personas que quieren independizarse economicamente, y no tienen los conocimientos y las herramientas para comenzar. Es un buen espacio para aprender y para proponer proyectos nuevos o ya existentes.

2) yo los pagaría porque veo el valor de lo que puedo obtener tanto de los cursos como de los emprendimientos de otras personas.

Si el emprendimiento en si esta apuntado a personas de argentina, tal vez arrancaria con una tarifa un poco menor para darle empuje, y que sea mas accesible para aquellas personas que no tienen el dinero. Repito, yo si veo el valor que uno puede obtener de dicho espacio, pero talvez alguien que esta iniciando en el mundo del emprendimiento, no esta muy seguro si invertir ese dinero ahi. Udemy ofrece cursos por 10usd aproximadamente, pero el valor es por curso. Acs por lo que entiendo vos pagas una suscripcion mensual, y tenes acceso a varias capacitaciones, mas alla de la red de contactos que uno puede generar por estar en el circulo.

3) puede ser un proyecto de gran escala, siempre y cuando sea difundido de la manera correcta, y continúe creciendo y actualizandose cotidianamente.

Respuesta 8

1) En rasgos generales, me parece una muy buena idea. Creo que lo importante es la calidad y no la cantidad del contenido, y que hay que mantener esa comunidad y los cursos mensuales muy actualizados y activos para el correcto desarrollo de la plataforma

2) Hoy por hoy, no pagaría 20. Creo que un buen número para comenzar es 10, o como segunda opción, 15usd. En un futuro quizás si pagaría los 20usd, incluso más.

3) Si se dan las condiciones necesarias para que un emprendimiento de este estilo funcione, tiene un potencial de gran valor (a nivel económico, social, e institucional)

Respuesta 9

1) **¿Qué opinás de la idea?** Me parece una buena idea porque es una excelente oportunidad para emprendedores. Seguramente va a depender de qué tipo de contenidos haya en la plataforma. Creo que sería bueno generar algún tipo de nicho o contenido puntual para determinado tipo de emprendedores, lo que podría diferenciar a la plataforma de otras y generar valor. Me parece también innovador que tendrá nuevas tecnologías y especialmente la posibilidad de inversión, esto definitivamente puede ser un buen acelerador de proyectos.

2) **¿Pagarías 20 dólares mensuales por acceso a los cursos y la comunidad? Si no, ¿cuánto sí pagarías?** si, los pagaría. Me parece un monto razonable en el caso de mi situación y que también resultaría estar acorde de lo que busca un emprendedor. A diferencia de un curso convencional universitario, parece estar mucho más apuntado a buscar resultados concretos o buenas prácticas, soluciones que el emprendedor necesita.

3) **¿Qué valor le ves a la plataforma en los próximos años?** Tendrá valor en su escalabilidad y potencia de diseñar negocios a través de las conexiones que se pueden crear en la comunidad.

Respuesta 10

1. Me parece súper interesante aunque muy de nicho, no se si aplicaría a mi

2. Yo particularmente lo quisiera gratis a cambio de publicidad o bien si pagar por cursos puntuales de interés, pero no mas de usd 10.

3. Va a depender de la competencia pero mientras esté a la vanguardia está muy buena, pero si creo que puede haber competencia y muy fácil

Respuesta 11

1) Me parece que la idea tiene buenos fundamentos como generar comunidades, enfocarse en modelo de servicios, apalancarse en nuevas tecnologías, pero no logro ver con claridad cuál es el segmento de cliente objetivo, por ej, emprendedores de negocios pequeños de poca infraestructura o founders de start up que buscan recaudar capital validar/escalar su negocio. A su vez, creo que la propuesta de valor puede refinarse un poco más, la veo muy amplia (trainings, networking, inversiones, experimentación con tecnología) y entender como se diferencia de un programa de aceleración (para las startups el prestigio que le dan esos programas es clave)

2) No pagaría 20 usd, quizá prefiero un modelo de comisión por cada curso que compre. No veo al emprendedor como un usuario recurrente de training ya que la gestión operativa le ocupan gran parte de su día. Si tuviera que decir un valor por un fee fijo, diría 10 usd (es lo que vale un hamburguesa simple en cualquier Mc del mundo)

3) Creo que la plataforma puede tener valor si logra desarrollar nuevos formatos de training como gamification, microlearning, etc

Bibliografía

1. Wadhvani, P., & Gankar, S. (2022, April 25). *E-Learning Market Size By Technology (Online E-Learning, Learning Management System (LMS), Mobile E-Learning, Rapid E-Learning, Virtual Classroom), By Provider (Service, Content), By Application (Academic [K-12, Higher Education, Vocational Training], Corporate [SMBs, Large Enterprises], Government), COVID-19 Impact Analysis, Regional Outlook, Growth Potential, Competitive Market Share & Forecast, 2022 – 2028*. Global Market Insights Inc. <https://www.gminsights.com/industry-analysis/elearning-market-size#:~:text=With%20the%20increasing%20number%20of,learning%20courses%20or%20completing%20degrees.&text=The%20COVID%2D19%20pandemic%20had,t he%20e%2Dlearning%20industry%20revenue>
2. *Micro and Alternative Credentials. Size, Shape and Scenarios - Part 1*. (n.d.). <https://www.holoniq.com/notes/micro-and-alternative-credentials.-size-shape-and-scenarios-part-1/>
3. *2020 Coding Bootcamp Market Size Study*. (n.d.). *Course Report*. <https://www.coursereport.com/reports/2020-coding-bootcamp-market-size-study>
4. Gallagher, J. (2022, June 20). *State of the Coding Bootcamp Market Report 2020*. Career Karma. <https://careerkarma.com/blog/bootcamp-market-report-2020/>
5. Altun, Y. B. (2021, April 9). *Pandemic Fuels Global Growth Of Entrepreneurship And Startup Frenzy*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/04/09/pandemic-fuels-global-growth-of-entrepreneurship-and-startup-frenzy/?sh=79029f1e7308>
6. S. (2021, September 24). *Los jóvenes argentinos, entre los más emprendedores de la región*. El Economista. <https://eleconomista.com.ar/negocios/los-jovenes-argentinos-mas-emprendedores-region-n39051>
7. León, L. (2022, November 16). *¿Por qué fracasan las PyMEs en México y cómo evitarlo? Blog Del E-commerce*. <https://www.tiendanube.com/blog/mx/por-que-fracasan-las-pymes-en-mexico/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20Centro%20para,el%20problema%20no%20termina%20ah%C3%AD>
8. *iProfesional*. (2014, June 18). *El 80 por ciento de los emprendimientos no sobreviven más de dos años*. <https://www.iprofesional.com/notas/189582-emprendedores->

- startups-iae-El-80-por-ciento-de-los-emprendimientos-no-sobreviven-mas-de-dos-anos*
9. Carter, T. (2021, January 3). *The True Failure Rate of Small Businesses*. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/361350>
 10. McIntyre, G. (2020, November 20). *What Percentage of Small Businesses Fail?* https://www.fundera.com/blog/what-percentage-of-small-businesses-fail?irclid=2ITQ27SBDxyIROzUKL0gbQuDUkDw0tTe%3AxEhWA0&utm_campaign=Skimbit%20Ltd._10078&utm_source=Impact&utm_content=Online%20Tracking%20Link&utm_medium=affiliate&irgwc=1
 11. *5 Reasons Why LatAm Startups Drive Economic Growth*. (n.d.). <https://polymathv.com/library/articles/5-reasons-why-latin-american-tech-startups-are-driving-economic-growth-in-the-region>
 12. De Noticias, T.-. A. N. (2017, June 20). *En la Argentina hay 605.626 empresas activas: el 99% son pymes y el 0.6% grandes compañías*. *Telam SE*. <https://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>
 13. India, H. (2022, April 28). *5 Benefits of Community for Entrepreneurs*. *HEN*. <https://henindia.com/entrepreneurs-group/>
 14. Economía, R. (2021, September 17). *E-learning, tendencias y desafíos para una adecuada implementación en Latinoamérica - Revista Economía*. *Revista Economía*. <https://www.revistaeconomia.com/e-learning-tendencias-y-desafios-para-una-adecuada-implementacion-en-latinoamerica/>
 15. Renner, B. (2021, September 23). *Edtech giants are poised for ascension*. *LABS English*. <https://labsnews.com/en/articles/business/edtech-giants-are-poised-for-ascension/>
 16. Lustig, N. (2019, May 23). *An Overview of Edtech in Latin America*. <https://www.nathanlustig.com/an-overview-of-edtech-in-latin-america/>
 17. *La Economía Móvil en América Latina 2022*. (2023, January 3). *GSMA Latin America*. <https://www.gsma.com/latinamerica/es/resources/la-economia-movil-en-america-latina-2022/>
 18. Team, U. (2021, November 3). *Udemy raises \$65 million to continue pioneering a global marketplace and disrupt the future of education | About Udemy*. *About Udemy*. <https://about.udemy.com/press-releases/udemy-raises-65-million/>

19. De Marco, N. (2023, January 30). *The American Dream, Reimagined: Why LatAm Is Primed To Be The Next Silicon Valley*. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/01/30/the-american-dream-reimagined-why-latam-is-primed-to-be-the-next-silicon-valley/?sh=4c9d03551b50>
20. Valenzuela-Klagges, I. (2018). *Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus Determinantes: Evidencias y Desafíos*.
<https://www.redalyc.org/journal/3475/347559520006/html/>
21. Wikipedia contributors. (2022, March 4). *Platzi*. Wikipedia.
<https://en.wikipedia.org/wiki/Platzi>
22. Meaños, F. (2021, July 29). *La historia de Coderhouse, la plataforma de educación digital que factura USD 1 millón de dólares por mes y consiguió inversores en Silicon Valley*. *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/2021/07/29/la-historia-de-coderhouse-la-plataforma-de-educacion-digital-que-factura-usd-1-millon-de-dolares-por-mes-y-consiguio-inversores-en-silicon-valley/>
23. Carranza, A. (2022, August 16). *Historia de Crehana: un recorrido por el éxito de dos jóvenes emprendedores*. *Crehana*. <https://www.crehana.com/blog/comunidad-crehana/el-exito-de-dos-jovenes-emprendedores-llamado-crehana/>
24. Bonino, A. (2021, May 3). *El 85,8% de los jóvenes de 25 a 29 años no logró avanzar más allá del secundario*. *Perfil*. <https://www.perfil.com/noticias/educacion/el-858-de-los-jovenes-de-25-a-29-anos-no-logro-avanzar-mas-alla-del-secundario-segun-un-estudio.phtml>
25. *Argentina - Piramide de población 2021*. (n.d.). *Datosmacro.com*.
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/argentina>
26. Oliveto, G. (2022, May 9). *Clase media, bendición y complejidad: cómo entender a un sector social clave*. *LA NACION*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/clase-media-bendicion-y-complejidad-como-entender-a-un-sector-social-clave-nid09052022/>
27. Vlady, I. (2022, July 19). *How to Price Your Online Course (So It Actually Sells)*. *Explore the eLearning World With Us*. <https://www.ispringsolutions.com/blog/how-to-price-online-course#:~:text=If%20you%20google%20the%20average,a%20%E2%80%9Cbad%E2%80%9D%20conversion%20rate>
28. *Average Churn Rate for SaaS & How to Calculate Yours*. (n.d.).
<https://www.totango.com/customer-churn/average-churn-rate-for->

saas#:~:text=Average%20churn%20rates%20for%20subscription,behind%20your%20current%20churn%20rate%3F

29. Damodaran, A. (2023, January 5). *Country Default Spreads and Risk Premiums*.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html



Universidad de
San Andrés