



Escuela de Negocios

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Capital 2021

Trabajo Final de Graduación:

Partners de Ignite Sessions

NOBUK FOR BUSINESS

Alumna: Iasigli, Delfina

DNI: 34.107.071

Mentor: Gustavo Martello

Lugar y fecha:

Buenos Aires, 3 de Noviembre 2023

Resumen Ejecutivo

En los últimos años, la educación se ha visto afectada por grandes cambios, entre ellos, la pandemia global del año 2020. Como consecuencia, la comunidad educativa enfrentó la necesidad de transformarse de manera radical moviéndose desde un formato de enseñanza puramente presencial a otro virtual y/o híbrido sin perder el foco en la calidad de la misma.

Como parte de la propuesta de UdeSa “*Partners de Ignite Sessions*” me uní al equipo de Samuel Gomez y Mauricio Denaro para ayudar a diseñar y validar su modelo de negocios “*Nobuk for Business*” (NfB). NfB es una propuesta de educación online planteada como nueva unidad de negocios dentro de la ya establecida empresa nacional de tecnologías educativas: “Ticmas”.

La necesidad detectada implica un abordaje integral de la capacitación para la empleabilidad que incluye vastas áreas de I.T. (Programación, Marketing Digital, Inteligencia Artificial, *Machine Learning*) así como también Datos, Habilidades Blandas o *Soft Skills* y habilidades de gestión empresarial en general.

Como parte de esta propuesta integral, NfB cuenta con una plataforma base y genera, suma y personaliza contenidos para sus clientes.

Alineados con la cultura corporativa de Ticmas, NfB apunta a un segmento B2B que incluye empresas y PyMes argentinas y latinoamericanas valiéndose de un sistema de licencias por usuario. Además, contempla algunos acuerdos y/o alianzas estratégicas con otros referentes *edtech* a través de las cuales funciona como canal de otros productos a través de ventas B2C y B2B2C.

Dada su ventaja competitiva por pertenecer a Ticmas y contar con una robusta estructura de respaldo, esta nueva unidad de negocios se enfoca principalmente en el *upskilling* y *re-schilling* del segmento profesional mientras atiende las necesidades de reconversión laboral requeridas por los colaboradores para rotar y crecer dentro de las organizaciones.

“Una inversión en conocimiento paga el mejor interés” (Benjamin Franklin)

Índice de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	2
Agradecimientos	5
Introducción y antecedentes de Nobuk.....	6
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas.	8
Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio.....	9
Necesidad	9
Idea de negocio	10
Oportunidad de negocio	11
Diferenciación.....	12
Negocio Propuesto.....	12
Fit con el emprendedor	13
El cliente	14
Insights.....	14
Problema.....	16
Empathy map.....	17
Segmentos de clientes.....	20
Segmentos targets.....	21
Buyer Persona del segmento target.....	23
Customer Journey.....	23
Entorno de la industria y mercado.....	25
La industria	25
Análisis PESTLE	26
Competencia y las 5 fuerzas de Porter	31
Análisis FODA	36
Propuesta de valor.....	39
Product Market Fit.....	41
Value Proposition Canvas	41
Modelo de negocio.....	43
The Business Model Canvas	43
Go to Market Plan	46

Estrategia de entrada.....	46
Marketing Mix.....	47
Plan operativo del negocio.....	48
Actividades Claves.....	48
Recursos Claves	48
Implementación del negocio.....	49
Equipo emprendedor y estructura directiva.....	51
Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión.....	54
Contexto económico	54
Modelo de generación de beneficios	59
Condiciones para la viabilidad de Negocio.....	62
Principales riesgos y estrategias de coberturas asociadas.....	62
Plan de contingencia.....	64
Conclusiones	65
Fuentes y Bibliografía	66
Anexos.....	67

Agradecimientos

Este trabajo final representa el resultado cúlmine de un proceso que comenzó hace más de dos años y que no hubiese sido posible sin la ayuda y el apoyo de algunas personas que lo hicieron posible y a quienes quiero dedicar mis más sentidos y sinceros agradecimientos.

Ante nada, agradezco a mi familia y amigos que siempre me acompañaron y apoyaron incondicionalmente durante todo el proceso. Especialmente, agradezco y dedico este trabajo a mis abuelos (Pocha, Toto y Floro) que se marcharon a mitad del camino, pero fueron mis fans número 1 y me transmitieron la ética de trabajo y esfuerzo que me guiaron todo este tiempo.

Quiero agradecerles a mis compañeros del trabajo que en todo momento me apoyaron en mi desarrollo personal y profesional sin dudar en cubrirme o flexibilizarse cuando hizo falta.

Por supuesto, un agradecimiento muy especial a Samuel Gomes (alumno del MBT) y Mauricio Denaro, socios y cofundadores de Nobuk por darme la oportunidad de participar de su proyecto y hacerme sentir parte del equipo.

Al cuerpo docente de la Universidad de San Andrés y a todo su staff que, desde el momento cero (incluso cuando no estaba aún inscripta), supieron darme el soporte necesario para tomar esta decisión.

Mención especial a Daniel Gonzalez Isolio que demostró ser mucho más que el capitán del bote en el que nos embarcamos y nos acompañó, guio y orientó en todo momento.

Por último, quiero agradecer a mis compañeros de la cohorte CABA con quienes transité dos años intensos, pero con los que compartí grandes momentos dentro y fuera del aula.

Agradecimiento total a Gustavo Martello, mi mentor de TFG y un agradecimiento más que especial a mis amigos EMBA: Ale Etulain y Fede Ferrari que siempre estuvieron al pie del cañón para hacer de esta experiencia aún más gratificante.

Introducción y antecedentes de Nobuk

Como parte de la alternativa de *Ventures Booster* que UdeSa propone a sus alumnos a los efectos de contemplar los distintos intereses profesionales y de carrera, elegí unirme al equipo de Nobuk junto a Samuel y Mauricio (co-fundadores) a través del Programa de *Partners de Ignite Sessions*.

Originalmente, el proyecto trataba de una plataforma e-learning, en versión MVP (Minimum Viable Product), con contenidos animados que, a partir de un guion, locución y animación ofrecería contenidos educativos personalizados basados en los programas de estudio de nivel secundario y universitario. La propuesta original apuntaba a que el alumno pudiera reemplazar muchos de sus apuntes escritos al estudiar las materias, o bien que el docente pudiera utilizarlos bajo el concepto de aula invertida (visualización de una serie de videos relacionados con la clase) para luego desarrollarlos de forma más exhaustiva.

Sin embargo, muchas cosas cambiaron desde aquella sesión Ignite 2021 que tuvo lugar un sábado 7 de agosto y fue así como, hacia inicios del 2022, la empresa argentina edtech “Ticmas” adquirió Nobuk convirtiéndola en su nueva unidad de negocios “Nobuk-Ticmas for Business” (de ahora en adelante referida bajo el acrónimo NfB).

NfB le da nombre al presente trabajo y tal como se puede intuir, modifica la propuesta original de negocios.

Actualmente, NfB está incorporado a la estructura societaria de Ticmas y busca satisfacer la necesidad de capacitación profesional que enfrentan las organizaciones públicas y privadas ubicándolo dentro del segmento profesional. En paralelo, busca atender los requerimientos de *up-skilling* y *re-skilling* que demandan las nuevas generaciones de jóvenes profesionales activos en el mercado laboral.

Todo esto se desarrolla en el marco regional de Argentina y Latinoamérica que tal como indica el informe “Tecnología educativa en América Latina y el Caribe” del BID de diciembre 2021 es “el hogar de 300 millones de trabajadores y profesionales en búsqueda de empleo exploran la posibilidad de volver a capacitarse (*reskill*) y mejorar sus habilidades (*upskill*)” en una economía regional

altamente competitiva” (..) “La tecnología educativa (EdTech) es potencialmente uno de los motores de crecimiento más poderosos para la región, ya que acelera la recuperación económica, aborda las desigualdades, aumenta el acceso y multiplica el apoyo y el impacto de los padres, mentores, maestros e instituciones de LAC”.

Personalmente, siempre he considerado la educación como uno de los ejes fundamentales para el desarrollo de la humanidad y la herramienta más efectiva para transformar y elevar sociedades. Mi madre es docente y desde temprana edad recibí la influencia del mundo educativo argentino desde distintos ángulos. Dicho esto, y teniendo en cuenta los desafíos y cambios suscitados en los últimos años, me pareció interesante elegir una propuesta que apuntara a la actualización, adaptación y reconfiguración de dicho eje para facilitar y mejorar el aprendizaje. Me pareció interesante elegir una propuesta que apuntara a contribuir con el crecimiento y el desarrollo de profesionales de un país que tanto lo necesita. A lo largo del año pasado (2022) realizamos varias reuniones con los fundadores del proyecto e incluso tuve la oportunidad de acompañarlos en la Legislatura Porteña cuando Ticmas/Nobuk for Business fue declarado de interés legislativo¹. Fue un orgullo poder acompañar y ser testigo del talento profesional que aporta su granito de arena. Parfraseando al gran Jorge Luis Borges “No sé si la educación puede salvarnos, pero no sé de nada mejor”



¹ <https://www.legislatura.gob.ar/posts/distincion-a-la-plataforma-educativa-nobuk2342.html>

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

Como parte del proceso de diseño y validación del presente Modelo de Negocios se buscó evaluar la propuesta de NfB en los mercados LATAM (Latinoamérica) que incluye Argentina, Chile, Uruguay, Perú, Ecuador, Colombia y México.

Para ello, se identificó una potencial oportunidad de negocio que consiste en la necesidad de capacitación (upskilling y reskilling) de profesionales provenientes de organizaciones públicas y privadas desde un abordaje integral.

Con dicha oportunidad en mente, se hizo amplio uso de herramientas de management listadas a continuación para lograr un entendimiento más claro, profundo y detallado:

- Las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979): se trata de un modelo que establece un marco de análisis para evaluar el nivel de competencia dentro de una industria al momento de desarrollar una estrategia de negocio. Este marco es articulado a través de 5 componentes (Competidores Actuales, Competidores Potenciales, Proveedores, Clientes y Sustitutos) y de su análisis se determina el atractivo de la industria.
- Análisis PESTEL (Aguilar, 1967): herramienta estratégica para comprender el contexto general más allá de la industria en particular e involucra el análisis de los siguientes factores: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal en pos de un análisis amplio y abarcativo.
- Matriz de Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): herramienta de management utilizada para evaluar las características internas (Fortalezas y Debilidades) de una empresa y su situación externa (Oportunidades y Amenazas). Esta herramienta se utilizó en forma complementaria al análisis PESTEL a los efectos de lograr una evaluación más robusta.
- Mapa de Empatía (Empathy Map): herramienta de marketing que permite entender en profundidad los distintos segmentos del público objetivo de una empresa.
- Business Model Canvas (Osterwalder, 2005): formato práctico y visual para desarrollar, evaluar o alterar modelos de negocios nuevos o existentes

recurriendo a 9 elementos claves: Segmentos de Mercado, Propuesta de Valor, Canales, Relación con los Clientes, Flujos de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Alianzas Clave, Estructura de Costos.

- Marco “Jobs To Be Done” o “Tareas a Realizar” (Ulwick, 2005): se trata de una metodología cuya idea central es que las personas adquieren productos o servicios con el objetivo de concretar ciertos trabajos o tareas en su vida. Por ende, identificar esas tareas es clave para crear experiencias de marketing que tengan un impacto real en la audiencia. Para entender cuáles son las tareas por realizar de los clientes es preciso hablar con ellos y preguntarles por qué compraron determinado producto y no otro, e investigar el tema de manera exhaustiva.
- Customer Journey: herramienta de *Design Thinking* que permite plasmar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el Ciclo de Compra.

Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio

Necesidad

Como toda crisis, la pandemia global del COVID-19 vino acompañada de enormes oportunidades que ayudaron a dar un salto largamente esperado (y necesario) en lo referido a modernización, adaptación y *aggiornamento* el sector educativo.

“Gracias” a la pandemia, se abrieron puertas antes impensadas o postergadas.

Me gustaría encarar la presentación y evaluación de la oportunidad de negocio desde tres ejes centrales:

- 1) Como consecuencia de la falta de presencialidad, se expandió el uso de las plataformas e-learning cuyas principales ventajas son la automatización, el ahorro de tiempo y costos, así como también la educación a la distancia. Es así como las soluciones de tecnología educativa (empresas edtech) tuvieron un crecimiento exponencial. La industria de las edtech continúa creciendo y cada día son más las ofertas de plataformas que buscan a

través de sus herramientas impulsar y unir la tecnología y la educación para fomentar el conocimiento, creatividad y aprendizaje de quienes las usan.

- 2) En simultáneo, fue creciendo la necesidad de mejorar y perfeccionar las habilidades requeridas a los profesionales en un intento de mantener el ritmo y acompañamiento del avance de las nuevas herramientas digitales. Soluciones como *Machine Learning* o IA (Inteligencia Artificial) se convirtieron en una suerte de *commodity* que las plataformas líderes supieron explotar.
- 3) Inserción laboral y educación para la empleabilidad: existe una importante variación sufrida en el mercado del trabajo consecuencia de la globalización, el aumento de la competencia y las mejoras tecnológicas cada vez más veloces. La continua y rápida sucesión de cambios en el mercado laboral y en el contenido de las ocupaciones ha superado la respuesta tradicional de la formación profesional sustentada en cursos con un inicio y un fin determinado y certificaciones con validez permanente.

Idea de Negocio

De acuerdo con el informe “Soluciones Edtech en Argentina. Perspectivas y desafíos en tiempos de pandemia” realizado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), los grupos inversores requieren de soluciones Edtech escalables y sostenibles en el tiempo que comprendan los procesos de evaluación para la toma de decisiones.

Existen dos tipos de modelos preponderantes dentro de los cuales los grupos inversores se identifican:

- 1) Inversiones de tipo *Venture Philanthropy*: tipo de financiación para apoyo en el desarrollo como en la gestión con el único objetivo de incrementar su impacto social.
- 2) Inversiones de impacto.

En ambos casos sus prioridades temáticas son: terminalidad de la escuela secundaria, habilidades blandas o socioemocionales, inserción laboral, formación para el trabajo, mejora en las prácticas educativas en contextos socio-vulnerables.

Específicamente hablando, la idea de negocios de NfB busca enfocarse en la temática de la inserción laboral y la empleabilidad cubriendo de forma integral las necesidades de los individuos-profesionales y de las organizaciones.

Los socios-fundadores identificaron que no existe una amplia variedad de propuestas que satisfagan la demanda de capacitación en upskilling y reskilling para organizaciones públicas y privadas de forma integral, efectiva y asincrónica.

Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio identificada se trata de una propuesta que incluye plataforma e-learning con contenidos digitales cuyos portafolios se dividen en dos:

- 1) *Portfolio standard* que incluye los cursos de tendencia
- 2) *Taylored- portfolio* que incluye contenidos *customizados* y a medida brindando un encuadre flexible para las organizaciones a la hora de adquirir el producto.

La oportunidad se apalanca en la escalabilidad y la sostenibilidad del desafío que enfrentan los grupos inversores a la hora de apostar a este tipo de soluciones edtech. Es un hecho que existen discrepancias entre el tiempo que los inversores requieren para el retorno del capital destinado y el tiempo necesario para medir los resultados de la implementación de las soluciones edtech haciendo que la escalabilidad y sostenibilidad de la propuesta se vuelvan críticas. Volveremos sobre ello más adelante.

El informe del BID en conjunto con HolonIQ nos provee algunos números interesantes a los efectos de fundamentar la oportunidad, que fueron obtenidos a través de una metodología que incluyó:

- Investigación pública y datos
- Entrevistas con expertos
- Encuestas con *stakeholders*
- Propiedad de datos

A continuación, los números que ilustran la oportunidad edtech en LAC (Latinoamérica y Caribe) de acuerdo con dicha investigación:²

² <https://publications.iadb.org/es/tecnologia-educativa-en-america-latina-y-el-caribe>

1,578

Empresas de EdTech en LAC

\$1.07B

Capital de riesgo invertido en EdTech

4,500+

Empleos creados en EdTech

500

Rondas de inversión en EdTech en los últimos 10 años

8A

Edad promedio de las startups de EdTech en LAC

\$2.0M

Promedio de rondas de inversión en EdTech USD

Fuente: HoloniQ

Diferenciación

Se puede afirmar que en el mercado actual existe una amplia variedad de propuestas edtech. El ya mencionado informe del BID incluye un mapeo de 68 soluciones tecnológicas para la educación en Argentina considerando a aquellas dirigidas tanto a la educación formal como a la no formal. Sin embargo, se logró identificar que la gran mayoría de las organizaciones no cuentan con propuestas asincrónicas de calidad que les permitan capitalizar y automatizar muchos de sus procesos de aprendizaje y *onboarding* básicos.

Como se pudo evidenciar, en la mayoría de los casos deben recurrir a opciones variadas y misceláneas que no siguen un orden lógico o trayectoria de aprendizaje y dadas las actuales condiciones de la industria de educación tecnológica en constante movimiento y crecimiento, sería un momento clave para captar dicho mercado.

Negocio Propuesto

El negocio propuesto busca satisfacer las siguientes necesidades de mercado:

- Reconversión laboral accesible y eficiente en cuanto a tiempo y costos.
- Propuesta cualitativa desde el punto de vista técnico y pedagógico.
- Contenidos de tendencia y transversales a otro tipo de habilidades.
- Posibilidad de solicitar módulos a medida para los clientes B2B.

Fit con los emprendedores

El equipo de Nobuk comenzó, originalmente, con 2 integrantes principales y varios socios estratégicos que fueron surgiendo a lo largo del recorrido.

Los co-fundadores de este proyecto son Samuel Gómez y Mauricio Denaro.

Samuel es quien ocupa el rol de *Business Development Manager* mientras que Mauricio se desempeña como *Project Manager*.

Samuel es abogado, profesor de nivel superior y *alumni* del Máster in Business & Technology (MBT) de UdeSA. Desde los inicios tomó un rol de especialista educativo partiendo desde el diseño del plan de negocios y la generación de alianzas estratégicas para la ejecución hasta la integración de NfB en Ticmas a post adquisición y en forma de nueva unidad de negocio.

Mauricio, también de profesión abogado, es quien estuvo a cargo del seguimiento de los perfiles colaboradores en el circuito de producción. Dicho circuito incluía el seguimiento del desarrollo de la web en la que se montarían los cursos (luego fue tercerizado a un desarrollador) y posteriormente continuaba con el armado del guion de los videos animados, su locución y la animación propiamente dicha. Una vez obtenido el producto final, estos videos eran revisados y subidos a la web para poder ser visualizados por los usuarios finales.

En el caso de Sam y dado su rol de especialista educativo, tuvo una participación clave en esta instancia para el armado, seguimiento y revisión final de los guiones, locuciones y animaciones. Mismo en lo que respecta a la revisión de la UX/UI de la web. Cabe destacar que como parte de su cursada del MBT (Master in Business Technologies) en UdeSA, paralela a este primer proyecto, fue validando la idea con la cohorte del máster y con los diferentes profesores del cuerpo docente. Poco a poco, el proyecto logró ir posicionándose en diferentes aceleradoras (Telefónica

Open Future) y competencias (Nobuk fue la ganadora de Telefónica Open Future 2021).

Finalmente, en 2022 Nobuk es adquirido por Ticmas (empresa edtech vinculada al Grupo Infobae y actualmente operativa a nivel regional (Argentina, Colombia, México, etc)).

Por su parte, Mauricio tuvo el trato del día a día con los perfiles internos que se fueron sumando progresivamente al proyecto (nuevos guionistas, locutores y diseñadores) a medida que la producción de videos a la web se fue acrecentando y continuó con tareas similares una vez sucedida la ya mencionada adquisición. El fit con ambos emprendedores se da desde su interés e involucramiento en la educación y el aporte a las oportunidades de desarrollo para el país y la región.

El Cliente

Actualmente la unidad de negocio tiene el foco puesto en dos tipos de mercados:

- Por un lado, apunta a un mercado B2B (*Business to Business*) representado por organizaciones públicas o privadas y PyMEs que busquen capacitar a sus empleados o colaboradores (segmento *in-company*)
- Por otro lado, apunta a un mercado B2C (*Business to Customer*) y B2B2C (*Business do Business to Consumer*) de jóvenes profesionales que buscan hacer un upskilling y/o reskilling por cuenta propia para insertarse en un mercado laboral cada día más competitivo

A los efectos de este trabajo práctico, si bien tuvimos en cuenta ambos modelos, pusimos mayor foco en el modelo B2C (ver apartado de “Plan Operativo del negocio” en página 48).

Insights

De acuerdo con el reporte antes mencionado del proyecto LAC EdTech del BID y HolonIQ en diciembre de 2021: “LAC es el hogar de más de 180 millones de estudiantes en 33 países en todos los sectores de educación formal. Además, otros 300 millones de trabajadores y profesionales en búsqueda de empleo

exploran la posibilidad de volver a capacitarse (*reskill*) y mejorar sus habilidades (*upskill*) en una economía regional altamente competitiva.”

Entre las conclusiones obtenidas por este informe se encuentran las siguientes:

- Los estudiantes de todas las edades buscan mejorar sus habilidades en un mercado laboral altamente competitivo y las instituciones buscan alianzas para apoyar su transformación digital
- El mayor desafío para el crecimiento de EdTech en LAC son los bajos niveles de madurez digital en las instituciones y una amplia resistencia al cambio.

Adicionalmente y como parte de este proyecto Ignite, se realizaron 20 encuestas a profesionales independientes y en relación de dependencia de la franja etaria 25 a 45 para entender cuáles son sus reflexiones o consideraciones con respecto a la capacitación en forma de upskilling o reskilling. 10 de los casos entrevistados corresponden a profesionales provenientes de RRHH que están a cargo del área de capacitaciones del personal de la empresa y 10 de los casos corresponden a profesionales que buscan capacitarse por su cuenta. Como fácilmente se intuye, se buscó cubrir un universo B2B y un universo B2C (targets a los que apunta Nobuk).

Algunos de los principales testimonios combinados obtenidos fueron los siguientes:

- “Como profesional independiente se me hace muy cuesta arriba hacerme del tiempo y del dinero para encarar las capacitaciones necesarias para mantenerme al día”
- “Para reconvertirte a lo digital te tiene que gustar o tenés que haber sido expuesto desde muy chico... Las generaciones actuales nacen con eso. Si me gustara la tecnología o lo digital no hubiese estudiado contabilidad”
- “Como responsable del área de capacitaciones, el desafío más grande es dar con un programa integral, eficiente y aplicable para nuestros empleados”

- “Me da la sensación de que ya no se buscan carreras sino ciertas características personales que nos permitan a las personas seguir desarrollándonos. El *upskilling* o *reskilling* está muy presente en la compañía para la que trabajo”
- “Quiero crecer en mi trabajo y hacerlo en poco tiempo. Los desafíos que encuentro son mayormente dinero y tiempo”

A la hora de diseñar las entrevistas, se hizo uso del *framework* Jobs to be Done. De esta manera, las mismas se elaboraron con el objetivo de detectar los principales dolores de los profesionales y las organizaciones a la hora de elegir capacitarse, capacitar o reconvertir roles. Si se consigue un producto que ayude a superar esos momentos conflictivos, el potencial cliente se inclinará en adquirir el servicio producto que le ofrecen.

Teniendo estas encuestas en mente y el informe de Holon & BID es que definimos el problema.

Problema

Consultamos a NfB sobre el problema que estaban intentando resolver y la respuesta fue la siguiente:

“En lo que respecta al segmento B2C, buscamos ofrecer propuestas accesibles y prácticas de *upskilling* y *reskilling* para jóvenes profesionales. Principalmente nos enfocamos en *reskilling* dado que nuestro target de clientes ya viene con cierta base y cierto rodaje, entonces apuntamos a propuestas de reconversión accesibles y prácticas en ese aspecto”

“En lo que respecta al segmento B2B, las organizaciones no cuentan con propuestas asincrónicas de calidad que les permitan maximizar y automatizar muchos de sus procesos de aprendizaje y *onboarding* básicos. Así, muchas de ellas deben recurrir necesariamente a una serie de opciones variadas y sin ningún tipo de orden lógico o trayectoria de aprendizaje”

En base al análisis y resultados expuestos en la sección de “*insights*”, identificamos 2 dolores principales que enfrentan las empresas y los profesionales a la hora de embarcarse en capacitaciones:

- 1) Resistencia a la tecnología
- 2) Costos
- 3) Exclusivamente para el segmento B2B, el marco jurídico económico de la región

El objetivo del análisis de este trabajo va a buscar resolver dichas necesidades y si la solución que posee la unidad de NfB contribuye a resolver el problema de estos segmentos de mercado.

Se puede observar que existe una resistencia común al cambio: la fuerte adherencia a las prácticas y formas existentes, la reticencia a abandonar viejas formas, incluso cuando se les proporciona la capacitación, es sinónimo de resistencia al cambio y temor hacia lo desconocido, como nuevas tecnologías o cambios en las responsabilidades laborales.

Sin embargo, es importante tener presente que la resistencia al cambio es natural y puede surgir debido a diversas razones y la intención de este análisis va a ser capitalizarlo con propuestas concretas. Por otro lado, se detecta una necesidad asociada a la eficiencia que viene de la mano de los altos costos que implica capacitarse y en este sentido podemos ver un match entre los dolores que identifican los entrevistados y el problema que identifican desde NfB.

Dicho esto, vamos a redefinir la necesidad/problema detectado:

“Como unidad de negocio de TICMAS, necesito encontrar una manera atractiva, novedosa y accesible de atraer profesionales que busquen hacer un upskilling/reskilling de sus competencias”

Las palabras “atractiva” y “novedosa” son claves ya que apuntan a romper con el prejuicio existente hacia la tecnología

Empathy map

1. ¿Con quién vamos a empatizar?

Hay dos tipos de persona que buscamos comprender dados los dos segmentos definidos:

- Por un lado, un profesional que tiene al menos una carrera de grado y cuenta con experiencia laboral de al menos 3 años. Puede trabajar en relación de dependencia o en forma independiente y demuestra ambición de crecimiento y desarrollo profesional. Esta persona se desenvuelve en un entorno competitivo y está dispuesta a salir de su zona de confort para lograr sus objetivos
- Por otro lado, buscamos empatizar con responsable de capacitaciones del área de Recursos Humanos (RRHH) de organizaciones públicas y privadas

2. ¿Qué necesitan hacer?

- Esta persona necesita dejar de lado su sensación de seguridad, rutinas y expectativas que ofrecen su situación actual y romper con el statu quo para sumar nuevas competencias y adaptar otras al nuevo ámbito laboral. Es sabido que los sesgos existen y es necesario cuestionarlos para crear un horizonte de nuevas experiencias laborales. Mejorar, transformarse y animarse a tomar un nuevo rumbo laboral (incluso dentro de la misma empresa), se vuelve urgente. En este sentido, contar con una herramienta que facilite y sea accesible en costos al mismo tiempo que otorga resultados a la brevedad, permitirá una mayor afluencia de usuarios.
- La persona que deseamos comprender es responsable absoluta de tomar decisiones relacionadas a las capacitaciones de los empleados de la organización. Es un responsable con decisión de RRHH preferentemente

3. ¿Qué ven?

- Ven y tocan de oído la existencia de plataformas y herramientas de capacitación para competencias tecnológicas, pero les resulta difícil tomarlo desde el punto de vista de la aplicabilidad. Además, ven la

falta de opciones que cubran sus necesidades de contenidos no solo tecnológicos sino generales de transformación como habilidades blandas que complementen los perfiles técnicos.

- Ven empleados desmotivados y frustrados cuyo impacto afecta los resultados y la consecución de objetivos de la organización

4. ¿Qué dicen?

- Si bien reconocen la importancia y urgencia de incorporar nuevas competencias dada las ventajas que ofrecen, en el fondo no le encuentra la aplicabilidad tangible y les cuesta salir del molde o formato tradicional que los coloca dentro de la categoría “abogado”, “contador”, etc

En el fondo, no están dispuestos a invertir el tiempo y el dinero que les requiere por no encontrarle directa e inmediata aplicabilidad a sus roles o carreras.

- Dado que las habilidades y las competencias están en plena transformación, es difícil encontrar perfiles que hagan fit con lo que se busca. Se requiere talento digital pero no es sencillo encontrar las capacitaciones adecuadas a lo que nuestra organización necesita.

5. ¿Qué hacen?

- Reconocen la relevancia y las ventajas del upskilling y del reskilling, pero evitan la capacitación proactiva y participan de seminarios, charlas, jornadas, desde un *approach* más teórico que posteriormente nunca es aplicado. Evitan. Alguien más lo hará por mí.
- Múltiples reuniones y cortan por lo seguro. Un paquete enlatado de trainings iniciales (*onboarding*). Luego, cursos y capacitaciones aisladas de las que no tienen un seguimiento del todo integral

6. ¿Qué oyen (consolidado)?

- Escuchan que cada vez más sobre el aprendizaje constante, impulsado tanto por los trabajadores como por las organizaciones. Escuchan cada vez mas que el upskilling y el reskilling son la

respuesta a la escasez de talento y son conscientes de la necesidad de adaptarse y sumarse a la movida del “*lifelong learning*”. Después de todo, el desarrollo de habilidades aumenta significativamente la retención y el compromiso de los colaboradores.

7. ¿Qué piensan y sienten (consolidado)?

Pains: Piensan que los costos son elevados, que no les alcanza el tiempo, que hay poco nivel de eficiencia en los resultados y que existe una falta de medición real.

Gains: El mercado laboral es competitivo por naturaleza y se transforma a gran velocidad. En este escenario, el aprendizaje permanente constituye uno de los principales factores de productividad y sostenibilidad empresarial, al permitir conectar a las organizaciones y a sus empleados con las necesidades de una sociedad inmersa en un continuo proceso de cambio.

Segmentos de clientes

Los segmentos de clientes potenciales de NfB en el negocio B2B y B2C abarcan una variedad de industrias ya que las acciones de upskilling y reskilling se tornan estratégicas tanto para las empresas como para los profesionales. Es una necesidad transversal a los dos segmentos.

A los efectos de este trabajo, si bien reconocemos ambos modelos, hemos puesto mayor foco en el modelo B2C. Es así como se realizó un ejercicio de los perfiles que se cubre a continuación. Cada uno puede tener una necesidad particular diferente a la del resto, pero el objetivo primordial de todos es lo que se definió en la sección correspondiente al “problema”.

Agustina “Newbie”

Tengo 21 años, soy de Caballito y estudio en la UBA la carrera de Licenciatura en Administración. Trabajo *part-time* en un estudio contable donde realizo mayormente la liquidación de impuestos de algunos clientes. Mi prioridad es encontrar un poco de equilibrio entre el trabajo y la carrera, porque no me sobra

mucho el tiempo. Estoy todavía en proceso de absorber a través de la carrera de grado que elegí y dado que está en curso, no me quiero sumar muchas más cosas, más adelante veremos cómo sigue todo.

Marcos “Semi”

Tengo 26 años y soy del interior. Me vine a Buenos Aires cuando empecé la carrera de ingeniería y hace un año conseguí mi primer laburo en una multinacional. Me recibí hace algunos meses.

Me interesa seguir capacitándome y aprendiendo para estar preparado si y mantenerme competitivo ante oportunidades. Todavía no me veo de por vida en Buenos Aires... en un futuro capaz me gustaría volver a mi ciudad en Entre Ríos y ayudar en la empresa familiar.

Florencia “Corporativa”

Tengo 41 años y soy ingeniería industrial. Trabajo en una multinacional farmacéutica hace varios años y soy gerente de logística.

Me resulta esencial mantenerme al día con las capacitaciones para ser más eficiente y seguir creciendo y desarrollándome en mi trabajo.

Felipe “100% Entrepreneur”

Tengo 45 años y tengo un emprendimiento propio gastronómico con un socio. Estoy a mil y me resulta difícil hacerme del tiempo para las capacitaciones. Creo me sirve más contratar gente que lo haga por mí. Me defino como un “hacedor” y pragmático en cuanto a lo laboral.

Segmento targets

De los cuatro segmentos de clientes descritos en la sección anterior hay dos que son interesantes para nuestro objetivo y hay otros dos que no serían potenciales clientes. El perfil “Newbie” no sería alguien a quien apuntar como parte de la estrategia de negocio. Se trata de perfiles que terminaron hace poco el secundario y todavía están absorbiendo conocimientos de base. Son perfiles que no vienen con rodaje o demasiada experiencia y si bien puede haber excepciones, en

general todavía están en una etapa muy inicial dentro del mundo laboral. Siempre hablamos de la unidad NfB de formación profesional. Hay otras unidades de la compañía TICMAS en las que este perfil de cliente podría aplicar.

En segundo lugar, tenemos el perfil “100% entrepreneur” que tampoco sería un cliente al cual apuntar como target inicial porque más allá de que apunta a crecer con su emprendimiento, es alguien que lo va a hacer a través de otros profesionales que sí contraten nuestros servicios de capacitación. Este tipo de perfiles van a contratar a otros profesionales como por ejemplo un especialista en marketing digital que encaja dentro de los perfiles que buscamos en NfB.

Finalmente, tenemos los perfiles “semi” y “corporativa” y son dos casos interesantes a los que apuntar. Son casos que tienen visión de crecimiento en la empresa o en forma independiente, en Buenos Aires o en el interior del país y es clave para NfB poder brindarle un producto a la altura de sus expectativas.

Momentáneamente son los casos que están comprando el producto, pero se busca crecer en cantidad no solo en argentina sino también en LATAM.

A continuación, el buyer persona que representa el cliente ideal de NfB y se detallan los datos demográficos, psicográficos y comportamientos que tiene para interesarse en este tipo de productos. Definiendo este tipo de clientes, se pueden elaborar campañas de marketing efectivas para conectarlos.

Buyer Persona del Segmento Target

Buyer Persona del Segmento Target



"Necesito mantenerme competitiva en el mercado laboral actual"

Daniela R.

Edad: 33
 Ciudad: Buenos Aires, Argentina
 Profesión: Lic. En Administración
 Puesto: Gerente de Sección en Finanzas
 Empresa: Multinacional de consultoría
 Personalidad: Ambiciosa, determinada, creativa, amigable
 Características: Dedicada, analítica, responsable, pensamiento sistémico

Acerca de:

Daniela asumió el cargo de gerente de finanzas para Latinoamérica hace poco más de 1 año, luego de una reorganización organizacional. Su organización aún está atravesando el cambio con lo cual necesita ordenar y acomodar determinadas cuestiones del área para obtener mejor performance y mejores resultados.

Daniela requiere desarrollar habilidades digitales y soft a nivel personal y a nivel equipo para "surfear mejor la ola"

Objetivos

- Quiero mantenerme competitiva en un mercado laboral cada día más desafiante
- Quiero desarrollar nuevas competencias y habilidades que no solamente sean técnicas sino también *soft* para liderar mejor a mi equipo
- Quiero conseguir el asenso a Gerente de División del área de Finanzas

Motivaciones

- Optimizar su desempeño y mantenerse competitiva dentro de la empresa
- Encontrar soluciones ágiles y eficientes a los procesos de gestión
- Obtener mejor información de los sistemas que permitan mejores resultados
- Mantener un sólido ambiente de control interno y formar un buen equipo de trabajo
- Generar información útil desde el área para la toma de decisiones

Frustraciones

- No me atrae todo lo relativo a nuevas tecnologías si bien las reconozco necesarias. No me dan ganas
- No cuento con mucho tiempo disponible para capacitarme. Las papas quemadas en mi día a día
- Siento no tener la base necesaria para encarar este tipo de capacitaciones

Tecnologías

IT & Internet

Software

Mobile Apps

Social Networks

Customer Journey

A continuación, compartimos el Customer Journey que es una herramienta que nos permitió plasmar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el Ciclo de Compra. Este conjunto de momentos por los que pasa cada usuario es de vital importancia para NfB. La percepción que el cliente tiene en cada uno de ellos puede determinar la compra de tu producto o el de la competencia.

"Necesito mantenerme competitiva en el mercado laboral actual"

Fases



	Consciencia	Evaluación y Consideración	Compra	Retención	Recomendación
Acciones del usuario y objetivo a través de las etapas	Conocimiento de la existencia de NIB Visita la página web de TICMAS Habla con personas que la conocen, investiga	El usuario evalúa y analiza la herramienta en base al costo, la facilidad en su uso (user friendly), el tiempo que conlleva completar el curso, etc	Se asegura de apuntarse y recibir la habilitación para el uso de la herramienta de e-learning. A través de la plataforma se plantean objetivos para definir una implementación exitosa	Si tiene una experiencia positiva, se va a apuntar a más capacitaciones y actividades relacionadas a NIB y TICMAS	Comunica la experiencia general del uso de la plataforma e-learning Provee reviews y feedback Estima los resultados obtenidos en términos de costos y retribución
Emociones, sentimientos, pensamientos	Neutral Curioso	Dubitativo si es lo que necesita Entusiasmado con una herramienta práctica y accesible desde el punto de vista de costos y tiempos.	Emocionado y contento por embarcarse en su upscaling y/o reskilling Alegro por comenzar con muchas expectativas	"¿Elz si logra implementar los nuevos conocimientos y herramientas" Frustrado si se queda con la sensación de que no puede implementarlo solo	"¿Es una excelente experiencia, me gustaría compartir con otros esa alternativa" "El costo-beneficio lo vale"
Punto de contacto	Conferencias y charlas Alianzas estratégicas con universidades Referencias Website	Boca a boca Charlas para profesionales y estudiantes de universidades Web Recursos	Plataforma Online Website Contacto telefónico	Website Contacto telefónico Boca a boca Chat Redes	Website Contacto telefónico Boca a boca Chat Redes
Objetivo del negocio	Hacerse conocido y aumentar el interés en profesionales	Lograr mayor interés e interacción a través de los canales de comunicación	Proveer capacitaciones técnicas y de habilidades generales que sean accesibles y permitan el crecimiento y desarrollo de profesionales independientes o en relación de dependencia	Resolver dudas, preguntas o consultas ante las necesidades de los clientes	Incrementar la retención, hacer crecer la unidad dentro de TICMAS y generar nuevas alianzas estratégicas
KPI	Cantidad de personas alcanzadas	Cantidad de consultas recibidas por mail, por teléfono, por redes Invitaciones a charlas y capacitaciones incrementado en las alianzas	Tasas de finalización y el progreso de aprendizaje. Métricas de finalización de los cursos	Customer Service Success Rate: Cuanto tardan en responder consultas	Referidos Retention rate
Tareas dentro del negocio y responsables de las mismas	Marketing: encargado de realizar campañas y eventos para popularizar esta alternativa Sumar en esta instancia, atención personalizada según las consultas	Marketing: encargado de realizar campañas y eventos para popularizar esta alternativa Sumar en esta instancia, atención personalizada según las consultas	Equipo de ventas Desarrolladores Operaciones	Customer Service y Marketing: Estos equipos van a atender las consultas que surjan y actuar en consecuencia. Crear nuevos productos y mantener en el client	Customer Service y Marketing

Entorno de la industria y mercado

La industria

Previo a analizar la competencia, es importante comenzar por desarrollar y definir de qué se trata la industria *edtech*.

Los avances tecnológicos han permeado en diversos aspectos de nuestras vidas y en esencia, la tecnología educativa o *edtech* se trata de innovaciones de software, hardware y procesos encaminados a promover la educación.

Según lo establecido por el Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey³, es necesario abrir el concepto de industria edtech en dos ya que varía según su aplicación:

- La primera de las definiciones abarca la parte puramente académica, en la que la edtech es el área que propone el análisis, estudio y resolución de diversos problemas asociados con los temas de la organización social, el aprendizaje y la enseñanza (desde un punto de vista tecnológico).
- La segunda definición es más bien práctica y consiste simplemente en la aplicación práctica de la tecnología educativa. Esto es el uso de aplicaciones y otras plataformas tecnológicas con la intención de mejorar el aprendizaje. Esta es la concepción más aceptada.

Esta industria ofrece aprendizajes claves, tales como el cumplimiento de la accesibilidad, la importancia de pruebas de usuario y el riesgo de readaptación.

La finalidad de esta tecnología es mejorar el desempeño de los estudiantes mediante la creación, uso y gestión de procesos tecnológicos.

Según un informe realizado por Grand View Research⁴, se indica que el mercado global edtech (educativo tecnológico) espera alcanzar USD 348.41 billion para el 2030 creciendo a una tasa de crecimiento anual compuesta del 13.6% del 2023 al 2030. Asimismo, el documento aclara que la industria está impulsada principalmente por la proliferación de dispositivos inteligentes y el desarrollo de internet.

³ <https://observatorio.tec.mx/edu-news/que-es-edtech-video/>

⁴ <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-education-technology-market>

La creciente conciencia sobre las ventajas de la integración de la tecnología en el sector de la educación está estimulando el crecimiento del mercado y jugará un papel crucial en la empleabilidad de las generaciones futuras.

La empresa Ticmas (Grupo VIDA-Tec) contiene a NfB como unidad de negocios y se encuentra dentro de la categoría denominada “edtech de contenidos digitales” dado que produce contenidos propios.

Es importante aclarar que como parte de la diversificación surgida de las alianzas estratégicas que NfB generó por sí mismo, la propuesta edtech pasa también a competir de forma directa con otra serie de plataformas llamadas LMS (*Learning Management System*). Estas últimas son plataformas que no producen contenidos propios, sino que brindan la plataforma y la tecnología necesaria para que otros actores del mercado ofrezcan sus contenidos y servicios educativos digitales.

El panorama del sector Edtech en 2023

Según startupeable, en 2022, la inversión global en Venture Capital (VC) en Edtech fue de USD \$10,600M, un 49% menos que en 2021. En Latinoamérica, la inversión en 2022 fue de \$150M, mientras en 2021 fue de \$496M.

Análisis PESTLE

A través del análisis PESTLE se buscó profundizar en los elementos que rodean al negocio edtech para poder realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de NfB. Se tuvo muy presente su condición de unidad de negocio y se analizó la industria contextualizada en Argentina y América Latina.

Cabe destacar la existencia de un hito que atravesó a todos los países y entornos por igual y es el COVID 19 cuyas consecuencias impactaron “favorablemente” la intención de este negocio.

Entorno político

La innovación educativa está surgiendo en toda la región de América Latina y algunos países están construyendo ecosistemas locales sólidos e impulsados en

forma de talento, capital y cambios regulatorios. La tasa de desempleo de América Latina es alta si se tiene en cuenta que el promedio para la región es de siete por ciento (OIT, 2022). A esto se une que la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) haya determinado que más del 25% de los empleos en América Latina pueden estar en riesgo de ser reemplazados por la automatización, lo cual se constituye como una de las tasas más altas del mundo (OCDE, 2020). En este contexto el crecimiento del uso de esta tecnología presenta varias inquietudes entre la población.

Se considera que los gobiernos no están preparados para abordar estos retos y se considera que no se ha hecho suficiente por preparar a la población en una región en la que sólo el catorce por ciento de los niños de la población más pobre de América Latina acceden a Internet únicamente en la escuela (OCDE, 2020).

En otras palabras, el auge de las edtech responde a un fenómeno global de crecimiento muy acelerado en mercados emergentes dado que se trata de países con mucha población joven y una mayor penetración de la tecnología y la conectividad. Existe una necesidad mundial de cambio educativo y es así como van surgiendo los *startups*. A través de dicha transformación, comienzan a aparecer las políticas de Estado que lo impulsan.

Argentina, como señala el BID, corre con cierta ventaja competitiva en materia de talento y madurez de sus empresas, pero también se enfrenta a una regulación y entorno jurídico que en ocasiones colisiona con la rentabilidad y la proyección de negocio.

El principal apoyo que busca EdTech es que el gobierno lance y respalde iniciativas, y que asimismo proporcione incentivos para el uso de EdTech en escuelas, universidades y lugares de trabajo.

Entorno económico

Profundizaremos más sobre el entorno económico en la sección “Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión”. Sin embargo y a rasgos generales, la Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$610 mil millones de

acuerdo con un informe del Banco Mundial. Sin embargo, informalidad y pobreza laboral son dos características que podrían describir acertadamente su mercado de trabajo.

Para lo que es LATAM, la tasa de desocupación se redujo en 2022 a 7,2 por ciento, pero persisten los problemas de calidad de empleos mientras la inflación impacta en el nivel de los salarios. De acuerdo con un análisis anual sobre situación de empleo⁵, la directora regional de la OIT para América Latina y el Caribe, Claudia Coenjaerts, destacó: “En este momento es urgente la implementación y fortalecimiento de diferentes tipos de políticas que contribuyan a la creación de empleo formal y al sostenimiento de los ingresos laborales”. El informe de la OIT también plantea que más allá de los promedios regionales es importante considerar las situaciones de los países individualmente.

Coenjaerts dijo que “en este escenario económico el problema laboral más urgente para la región es el de la calidad del empleo y los insuficientes ingresos laborales y totales generados por los trabajadores y sus familias”.

La educación trae crecimiento económico, ya que genera el contexto necesario para las inversiones extranjeras que valoran el capital humano, y a través del pago de altos salarios por tareas que aportan un alto valor agregado a la cadena de valor internacional, el país crece a la par de la sociedad al disponer de mayores recursos.

Entorno social

La Argentina cuenta con altos niveles de pobreza (35% de su población). Según un informe de Cepal llamado “La estructura social de la Argentina: Evidencias y conjeturas acerca de la estratificación actual”: la sociedad argentina es homogénea en su grado de exposición a los medios de comunicación de masas, pero es heterogénea y fuertemente desigual en el acceso a los recursos tecnológicos e instrumentales para el desempeño en la economía. En materia educacional, la desigualdad distributiva es aún mayor que en los bienes materiales. Respecto a la dimensión del rango ocupacional, se registra una

⁵ https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_867505/lang--es/index.htm

correlación entre la proporción de personas laboralmente activas y la tasa de desocupación con la posición socioeconómica.

La sociedad argentina no está recibiendo una educación uniforme, sino que por el contrario se acentúa cada vez más la segregación social. El grado de avance en los estudios tiene una relación directa con la vulnerabilidad de las personas en cuanto a las probabilidades de caer bajo la línea de pobreza o de indigencia. Y también existe cierta relación entre la paulatina privatización —consciente o inconsciente— de la educación argentina a través de las huelgas, y las continuas crisis económicas y sociales del país. Por supuesto que los factores son múltiples y no existen soluciones mágicas, pero si queremos comprender nuestra sociedad, es necesario examinar detenidamente cómo estamos educando. Quizás conspiraron múltiples causas contra el desarrollo de Argentina, pero si el propósito es revertir la situación, es necesario comprender que no hay desarrollo sin educación.

Entre los efectos negativos de la pandemia, se podría afirmar que se agudizaron las desigualdades existentes a nivel educativo, social y económico. Sin embargo, con la falta de la presencialidad, se amplificó el uso de las tecnologías digitales para garantizar el acceso a vastos sectores de la población.

Se considera que las soluciones educativas basadas en tecnologías resultan una oportunidad para la comunidad educativa, la industria involucrada, los inversores del ámbito privado y fundamentalmente, para los gobiernos de la región.

Según los números relevados por un equipo del BID y Holon IQ, si bien la pandemia tuvo un alto costo en el mundo, LAC ha sido la región más afectada ya que si bien representa menos del 10% de la población mundial, representa casi un tercio de las muertes por COVID registradas globalmente. Entre los impactos que se esperan en el capital humano se encuentran el aumento en las tasas de abandono escolar y la pérdida significativa de puestos de trabajo.

Entorno tecnológico

En América Latina los gobiernos mapearon sus territorios para identificar los datos más relevantes de acceso educativo y digital.

Los datos relevados durante la pandemia dan cuenta de una situación crítica evidenciada por las brechas pendientes en la región en materia digital y pedagógica que vuelven fundamentales los esfuerzos actuales de los países para garantizar la continuidad de la prestación del servicio educativo. Es posible identificar al menos dos tipos de desafíos: los tecnológicos y los pedagógicos. Los desafíos tecnológicos refieren a proveer la conectividad, y el equipamiento necesario tanto a nivel de las escuelas como a nivel de los hogares, cuestiones que, pese a los innegables esfuerzos, no están resueltos en prácticamente todos los países de América Latina.

Los desafíos pedagógicos refieren al aprovechamiento de las tecnologías digitales para mejorar las prácticas educativas, en particular para la apropiación del conocimiento y el sostenimiento de las trayectorias estudiantiles interrumpidas o intermitentes.

Existe un escenario regional (y por ende local) complejo para la implementación y el aprovechamiento de los muchos potenciales de las Edtech.

Entorno legal

El proyecto de NfB se encara y analiza para ser creado como una nueva unidad de negocios dentro de la estructura de Ticmas inscrita en la IGJ como Sociedad Anónima (VIDA TEC SA⁶). Dicho esto, las actividades de NfB vendrían a estar regidas por las diferentes leyes argentinas en las áreas de incumbencia aplicables.

Entorno ambiental

El mundo y las generaciones más jóvenes (sobre todo) han tomado mucha conciencia sobre el cuidado del medioambiente.

Como parte de la organización TICMAS, existe un área específica dedicada a RSE (Responsabilidad Social Empresaria) que está comprometida con propuestas significativas de sustentabilidad. Estas propuestas se realizan en alianzas y *partnerships* con otras organizaciones líderes como por ejemplo Bagó.

⁶ [VI-DA TEC S.A. \(30-71573182-3\), C.A.B.A. - Cuit Online](#)

Competencia y las 5 fuerzas de Porter

Se utilizó este modelo para establecer un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Se sustenta en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, cuán atractiva es esta industria en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad. Dado que NfB se encuentra enmarcado en una organización mayor, dicho análisis se hizo teniendo muy presente dicho factor.

Competidores Actuales

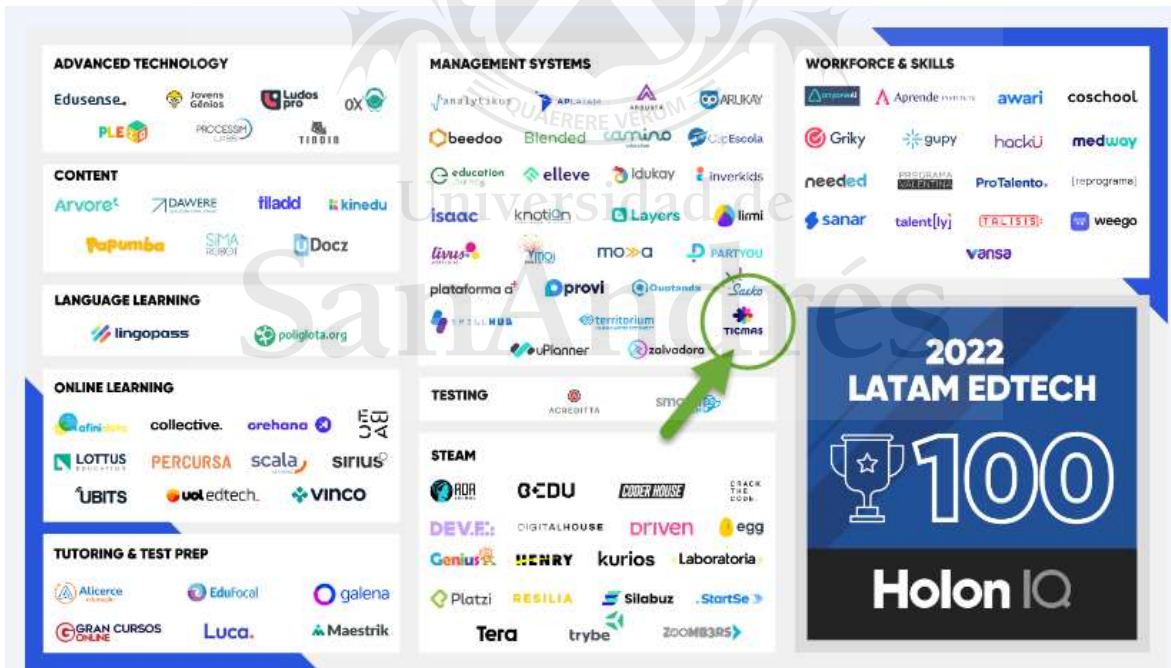
Tanto en el mercado local como regional, la rivalidad entre competidores edtech es elevada dada la existencia de potencial de negocio y un crecimiento vertiginoso post pandemia.

Podemos afirmar que no solo existe competencia directa con otras plataformas digitales sino también entre dichas plataformas y las instituciones educativas tradicionales (instituciones universitarias y terciarias).

NfB se encuentra dentro de la vertical denominada “edtech de contenidos digitales” ya que cuenta con la plataforma y la producción de contenidos propios. Sin embargo, compite también de manera directa con otra serie de plataformas edtech que funcionan principalmente en formato LMS. Estas últimas son aquellas que no producen contenidos propios, sino que solo brindan la plataforma y tecnología para que otros actores de mercado ofrezcan sus servicios educativos digitales.

Existen aquí competidores directos como “Crehana” en el área de online learning (aprendizaje en línea no especializado) y *digital content* así como también Platzi que es una plataforma de alcance regional con mucha notoriedad dentro del mercado B2C.

Si nos guiamos por el ranking 2021 HolonIQ (2021 Latin America EdTech 100) se puede observar a Vida-TEC bajo la categoría de “Digital Content” (contenidos digitales) mientras que mismo ranking de 2022 se observa bajo la categoría de LMS (“Management Systems”).



Dicho esto, se observa que existen competidores directos como Crehana en el área de online learning (aprendizaje en línea no especializado) y digital content, mientras que por otro lado aparecen otros competidores indirectos como Platzi, en

cuanto a temáticas relacionadas con las habilidades para la empleabilidad, así como Acámica (Digital House) en el área STEAM.

A los efectos de desarrollar un poco más sobre dichos competidores del mercado edtech:

- PLATZI.

Platzi es una plataforma e-learning de alcance regional. Ha llegado a tener una importante notoriedad dentro del mercado B2C, a partir del dictado de cursos por parte de diferentes especialistas de las temáticas abordadas, lo cual genera confianza en su público. Además, obtuvo notable apoyo de reconocidas aceleradoras de Silicon Valley.

- CREHANA.

Es una plataforma e-learning que ofrece cursos breves y online, en idioma español, orientada especialmente a temáticas generalistas tales como fotografía, marketing digital, negocios, diseño e ilustración, entre otros temas. Si bien es una propuesta primordialmente orientada al público B2C, en el cual han superado los dos millones de usuarios, luego han ido incorporando algunos cursos B2B.

Por otra parte, existen otras plataformas que si bien no pertenecen a la misma vertical de aprendizaje general en línea y que tampoco tienen la mira puesta en el cursado asincrónico, sí es cierto que pueden considerarse competidores indirectos con NfB. Ejemplos de ello serían: Digital House (y Acámica, la cual fue adquirida por Digital House), CoderHouse y SoyHenry. Estas propuestas si bien están más orientadas a lo tecnológico (Programación, Data Science), aun así están incursionando poco a poco en otras áreas tales como Business, Marketing Digital y otras propuestas afines a la demanda in-Company.

Competidores Potenciales

Esta amenaza es alta y constante y resulta de lo más desafiante ya que puede ser directa como indirecta.

Dado que el grado de innovación de las edtech es elevado, la propuesta de valor ofrecida debe estar constantemente actualizada para estar a la vanguardia de lo que los clientes necesitan y ganar terreno en nichos descuidados.

Habiendo aclarado esto, entre los potenciales competidores se incluyen las instituciones educativas tradicionales (universidades e institutos y centros de formación) específicamente en su nicho de habilidades digitales y empleabilidad. También se consideran las plataformas y contenidos in house las organizaciones del sector público o privado. Para redondear, muchos de los cursos ejecutivos de las universidades más destacadas, son competidoras de este tipo de plataformas, en especial a partir del incremento de su producción de programas completamente asincrónicos. A diferencia de la propuesta de NfB, los mismos son mayoritariamente presenciales, en algunos casos híbridos y, en menor medida, 100% online. Por ese motivo, NfB solo planea establecer alianzas estratégicas en caso de ser necesario, y solo en algunos casos en particular, dado que indirectamente las universidades son competidoras en determinadas temáticas académicas.

Al hablar del diferencial de NfB en comparación a sus competidores potenciales podemos mencionar:

- la disposición de interoperabilidad con sistemas de información y gestión educativa nacional para el manejo centralizado de la información. Esto es posible gracias al respaldo de TICMAS que le facilita una gran ventaja en materia de estrategia viable y sostenible (por ejemplo: procesos de adquisición de las soluciones tecnológicas tales como el plazo de vigencia de las licencias para contar con escenarios de previsión a mediano y largo plazo o una oferta de costos viables y ajustados para su implementación y normativas de compra pública de innovación).
- NfB cuenta con conectividad entre EdTechs a nivel local como a nivel regional.
- A diferencia de los programas en instituciones tradicionales o plataformas in house de dichas organizaciones, en NfB se aprende a través de proyectos regidos por una problemática real la cual se debe investigar y darle una

solución. Durante todo el proceso se recibe la orientación y retroalimentación de expertos en la materia de forma objetiva y transparente.

- NfB compite en simultaneo bajo dos verticales: “edtech de contenidos digitales” y “Management System” (LMS) como se explico con anterioridad.

Tabla de competidores directos e indirectos:

Competidores Directos o Indirectos (Features)	Crehana	CoderHouse	Acamica (OH)	Coursera for Business	Platforms (Banking) (BBVA)	Platforms (Fintech) (Aula Ualá)	T4B
Formato Variado (Curso)	Contemplado	No Contemplado	Contemplado	Contemplado	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado
Duración y Calidad	Contemplado	Contemplado	Contemplado	Contemplado	Contemplado	Contemplado	Contemplado
UX	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado	Contemplado	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado
Portfolio Variado	Contemplado	No Contemplado	Contemplado	Contemplado	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado
Métricas	No Contemplado	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado
Customización	No Contemplado	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado
Costos	Contemplado	Por desarrollar o Falta mejorar	No Contemplado	Contemplado	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado
Certificaciones	Contemplado	Contemplado	Contemplado	Contemplado	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado
Multisites	Contemplado	Contemplado	Contemplado	Contemplado	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado
Integración	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado	Contemplado	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado
Soft Skills	Contemplado	No Contemplado	Contemplado	Contemplado	No Contemplado	No Contemplado	Contemplado

Proveedores

Existe un alto nivel de estandarización en la mayoría de los servicios y hoy se habla de una especie de commoditización de lo que serían los proveedores del rubro IT. Es así como se podría inferir un menor poder de negociación por parte de los mismo debido a estos motivos. En este tipo de servicios los costos solo varían de forma considerable en la medida que aumenta la escalabilidad de la empresa en termino de usuarios y clientes.

La mayoría de los proveedores de NfB viene de la mano de la organización mayor que es Ticmas y están relacionados con cuestiones de tipo organizativa y de

diseño como, por ejemplo: Gmail corporativo, Slack, Confluence, Jira así como también otros de índole operativa como HubSpot (CRM comercial y de marketing).

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es moderado y en algunos casos elevado como por ejemplo cuando se trata de entidades gubernamentales (ejemplo: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires). En dichos casos las entidades gubernamentales solicitan una cantidad de licencias sobre algún producto educativo y la negociación del *pricing* se torna flexible y sobre todo dinámica ya que se basa en la duración, en la calidad del producto y en la cantidad de licencias que van a adquirir.

Por otro lado, al hablar de la propuesta B2B2BC que es abierta al público los precios son más estándar y el poder del cliente queda relegado al mercado.

Productos Sustitutos

El nivel de innovación y desarrollo en esta industria necesita ser constante y sostenido. Permanentemente aparecen nuevos y más sofisticados productos. Sin embargo, el gran desafío se encuentra en los nuevos modelos de negocio que consisten en edtech que prescinden del pago inicial de una matrícula. Ejemplos de esto son SoyHenry y MindHub. Estos innovadores modelos de negocio consisten en diseñar un acuerdo de ingresos compartidos donde se accede a una carrera sin costo inicial y recién cuando el contratante consigue un nuevo trabajo, paga un porcentaje de sus ingresos hasta llegar a un monto determinado.

Estos modelos han cobrado mucha relevancia en una de las principales verticales del mercado educativo.

Análisis FODA

A la hora de diseñar un plan de negocios inteligente es fundamental entender dónde están las fortalezas y debilidades desde una perspectiva de análisis interno a la vez que se analizan las oportunidades y amenazas desde una perspectiva externa de análisis externas.

Fortalezas (Análisis interno)

- Escalabilidad regional: como unidad de negocios dentro de Ticmas, NfB cuenta con una estructura tecnológica y comercial con mucho potencial de escalabilidad regional. Esto le habilita gran capacidad de abastecimiento a clientes del ámbito público y privado y le permite construir capacidad. El núcleo fundamental de cualquier tipo de transformación digital es tener la capacidad, tanto de personas como de infraestructura, para diseñar y entregar de manera efectiva
- Cuenta con estrategias y herramientas para desarrollar contenido digital y secuencias didácticas innovadoras y de calidad
- Red de alianzas estratégicas que le dan mayor competitividad y reconocimiento marcario
- Creación de productos alineados a la demanda de mercado local y regional
- Cuenta con una comunidad de docentes y educadores que participan en los programas para la transformación digital de Ticmas

Debilidades (Análisis interno)

- Unidad de negocios muy nueva
- Bajo reconocimiento marcario de la unidad de negocios (NfB) dentro de los ámbitos corporativo y universitario. Como consecuencia de pertenecer a Ticmas, su imagen puede verse muy asociada o vinculada a las escuelas o instituciones educativas (primarias/secundarias) y no tanto hacia el mundo empresarial/profesional
- Falta de recursos y talentos de IT propios que obliga a compartir recursos con las demás unidades de negocios de Ticmas

Oportunidades (Análisis externo)

- Existencia de un gran mercado potencial del segmento jóvenes profesionales que no está siendo atendido en muchos de sus aspectos más allá de la existencia de amplia variedad de plataformas e-learning
- Un poderoso motor de crecimiento para una región en crisis a través del “acceso”. El acceso a la educación y la capacitación proporciona la solución para que más personas se inserten y desarrollen en mercados laborales. Dada la coyuntura de Argentina y la región ésta no es una oportunidad menor
- Sistemas de colaboración. Los cambios en sistemas tan complejamente imbricados en la estructura social, cultural y económica de los países requieren el compromiso y la participación de muchos actores: gobiernos, empresas, instituciones, padres y docentes trabajando juntos para lograr cambios significativos y mejoras en el acceso a la educación y en los resultados de aprendizaje

Amenazas (Análisis externo)

- Nuevos competidores directos e indirectos que atacan distintos frentes y necesidades de manera descentralizada y confusa
- Retorno a la presencialidad
- Instituciones tradicionales (por ejemplo: universidades) que apuntan a contar con sus propias propuestas online y competir con otras plataformas
- Rígidas regulaciones estatales. Los startups de tecnología educativa trabajan en grandes sistemas públicos muy regulados y que no se mueven a la misma velocidad que las necesidades del mercado
- Medición de impacto. Importancia de medir el impacto de las Edtech atado a la dificultad de oportunidades para hacerlo. Las metodologías de medición de impacto, en la mayor parte de los casos, son costosas tanto en dinero como en tiempo y recursos humanos, lo que las convierte en un recurso inasequible para los gobiernos y organizaciones locales de los países menos desarrollados

Propuesta de Valor

Nobuk for Business ofrece una propuesta de valor adecuada a las necesidades de empresas (segmento B2B - *in company*) como a jóvenes profesionales (segmento B2C). NfB ofrece a este segmento una plataforma digital para que puedan capacitarse y hacer un upskilling y/o reskilling de sus conocimientos.

Esta plataforma incluye contenidos que cuentan con una estructura atractiva para lograr el nivel de engagement buscado entre el usuario y el curso en cuestión.

A su vez, estos cursos tienen herramientas apropiadas que permiten una permanente interacción: cápsulas de videos que aparecen de manera frecuente y de corta duración para no perder el enfoque, uso limitado y apropiado de textos y párrafos explicativos, infografías interactivas, gamificación, entre otros recursos. Estos recursos se complementan con ejercitaciones que generan métricas útiles para rastrear progreso, seguimiento y avance.

Se trata de una plataforma 2.0 que permite optimizar las horas de formación sin costos elevados y de una manera practica y efectiva.

Las temáticas de los cursos son interesantes ya que incluyen autores y *speakers* de vanguardia logrando llevar de alguna manera los escenarios físicos o los libros a una plataforma edtech.

Los socios clave son aquellos que potencien la calidad y la escalabilidad de los productos, y viceversa. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- **Universidad de San Andrés (UdeSA):** mediante su área de Educación Ejecutiva colabora con la planificación y producción de una serie de programas completamente online y asincrónicos, orientados a una masa crítica de colaboradores, como alternativa a los programas in situ que se llevan adelante en el Campus de la Universidad. Al mismo tiempo, Nobuk for Business pone a disposición todos los recursos para maximizar la producción, brindando los espacios, los elementos, los diseñadores y los medios de difusión y equipos comerciales.

La Universidad elabora los correspondientes diseños curriculares de cada curso, los especialistas/profesores, así como las certificaciones para los usuarios que completen el trayecto.

Por el momento, estos cursos son encausados en tres verticales principales: Nuevas tecnologías (Inteligencia Artificial, Web 3.0 y Metaverso), Datos y Finanzas.

En simultáneo, está prevista la utilización de la plataforma, en la cual se encontrarán visibles ésta y otras alianzas de primer nivel, unificando así todos los productos en un mismo lugar, simplificado el acceso para los clientes

- **AcademiaSet:** el segundo socio estratégico viene liderado por Jonatan Loidi y Julián González, ambos son reconocidos speakers con gran proyección en el mundo corporativo. Este *partnership* facilita el ingreso en el segmento de las pequeñas y medianas (PyMEs) empresas, dado que el porfolio de cursos apunta a la Cultura de Servicio, Ventas y otros temas claves para organizaciones empresariales de ese tipo. Este partnership es más directamente aplicable al segmento de clientes B2B que cubre la unidad de negocios
- **EvenPro:** el último caso está directamente relacionado con la propuesta para jóvenes profesionales. Esta productora cuenta con numerosos perfiles referentes en LATAM para el área de educación tecnológica. Es así que producir y comercializar cursos en conjunto con autores como los hermanos Salvatto, Fredi Vivas o Joan Cwaik brinda a Nobuk for Business la posibilidad de monetizar rápidamente a partir de estas propuestas masivas, atractivas y novedosas en cuanto a formato (cuentan por un lado con el material audiovisual propiamente dicho y por el otro con el uso de inteligencia artificial lo que permite la personalización de cada uno de estos cursos). Cabe destacar que la amplia llegada a este tipo de público a través de esta productora y sus perfiles permite lograr un rápido posicionamiento marcario y participación de eventos corporativos y de marketing.
- **Movistar y Santander:** NfB cuenta con estos socios clave para la comercialización de sus productos. El primero, a través de Club Movistar, habilita un posicionamiento extra de cada uno de los cursos del portfollio

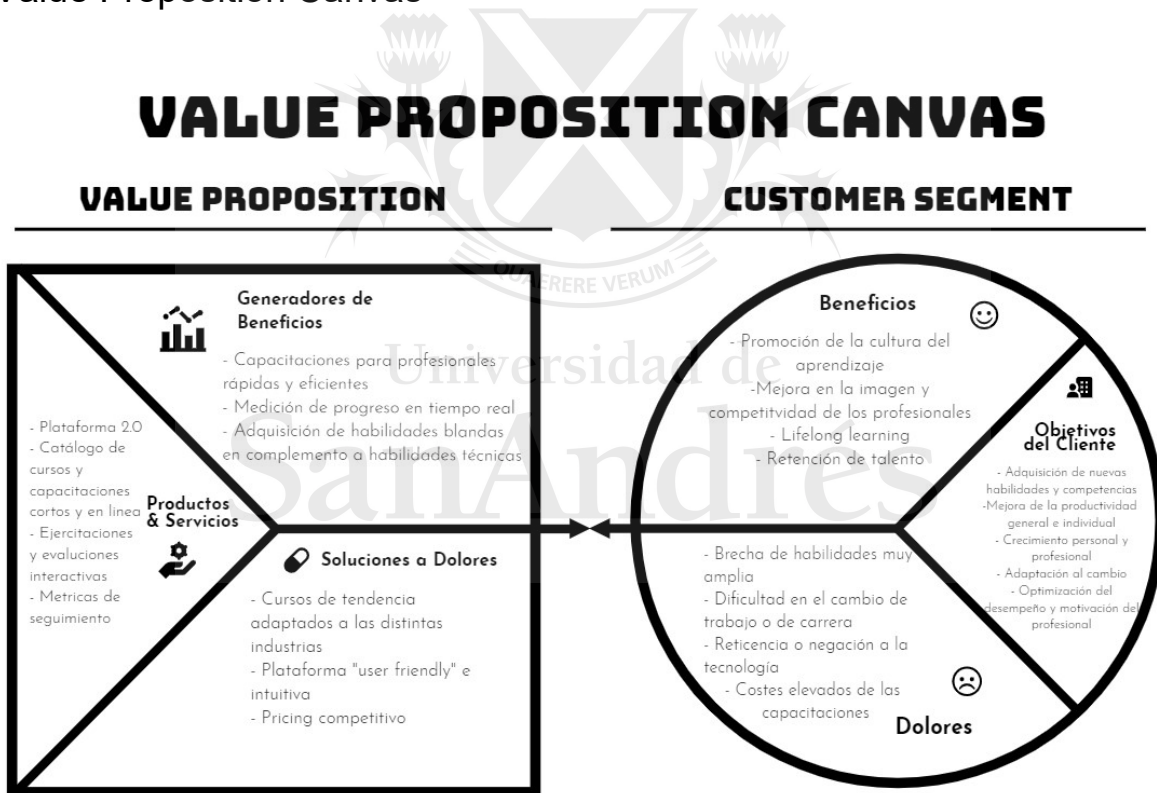
conjunto con otros partners (modelo B2B2C que apunta la participación activa de sus clientes).

Santander, por su lado, le brinda una llegada directa a su base de clientes, con un gran nivel de segmentación, poniendo especial énfasis en el público universitario y de jóvenes profesionales.

Ambas alianzas, facilitan proyectar la escalabilidad regional debido a su presencia en los mismos mercados de LATAM (Argentina, México, Colombia, Ecuador, Chile, Perú y Uruguay) a los que NfB apunta.

El Product Market Fit

Value Proposition Canvas



El cliente potencial necesita mantenerse competitivo en el mercado laboral actual. Hay una necesidad de que los profesionales estén cada vez más formados y adquieran nuevas habilidades que no necesariamente están relacionadas con su puesto actual para así crecer, mejorar y no quedarnos estancado. Con la

tecnología en rápida evolución y la naturaleza cambiante del trabajo, la demanda de nuevas habilidades es alta. La tecnología educativa está aumentando las necesidades de satisfacción en la categoría upskilling y reskilling, que cubre el amplio panorama de aprendizaje postsecundario con modelos de capacitación bajo demanda, desde habilidades cibernéticas, digitales, seguridad y cumplimiento hasta pasatiempos y actividades creativas.

Actualmente existen ciertos “dolores” que los clientes potenciales están sufriendo para poder cumplir sus objetivos. Analizando el *Value Proposition Canvas* de derecha a izquierda se pueden identificar los siguientes: amplia brecha de habilidades, la dificultad en el cambio de carrera, la reticencia o negación a las nuevas tecnologías y los costes que implica embarcarse en capacitaciones.

En esta cuestión resultan claves cuestiones como la alfabetización digital, los recursos educativos digitales, la importancia de promover prácticas educativas que integren las tecnologías digitales e incorporen las tendencias emergentes en el currículum, y el desarrollo de programas educativos para la adquisición de habilidades digitales que potencien el ejercicio de una ciudadanía digital, la empleabilidad y el trabajo digno.

Aquí es donde aparece el producto de Nobuk con una solución de tecnología educativa (edtech) abordando no solo los dolores sino también una importante problemática de nuestra región (LATAM) que es la educación para la empleabilidad.

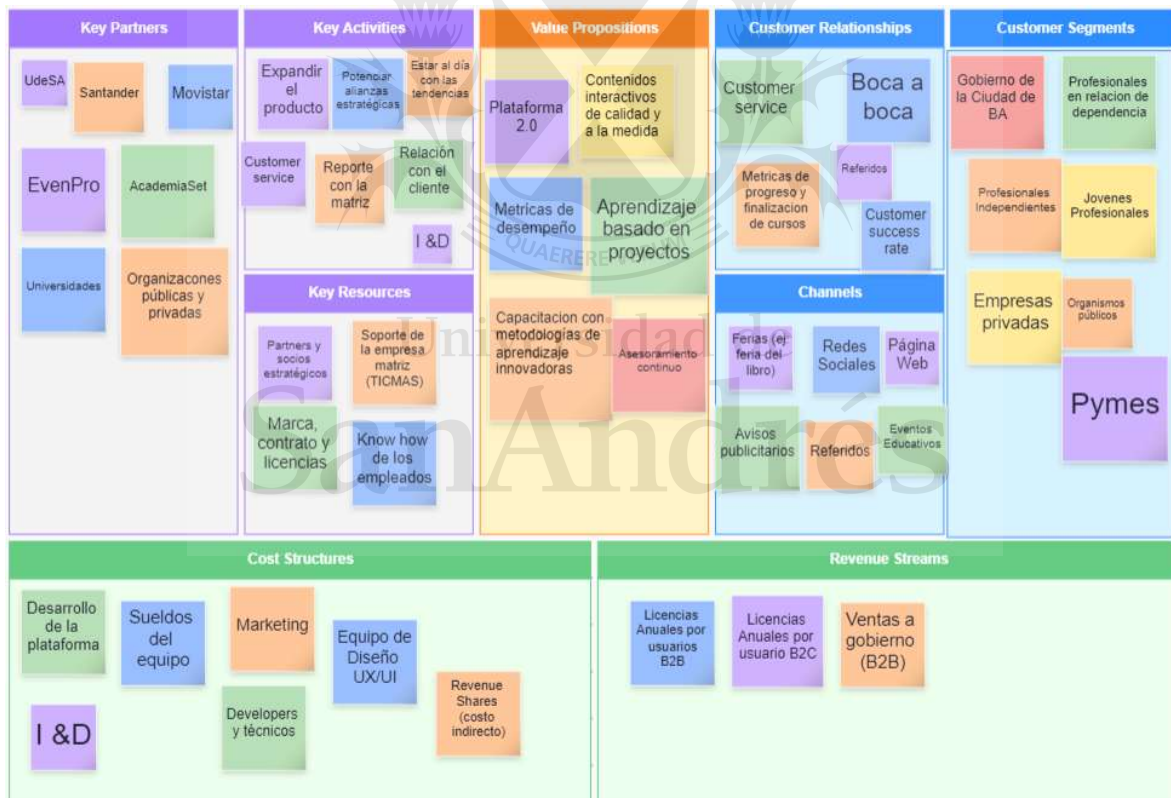
NfB trae una propuesta asincrónica y accesible de calidad con formato de plataforma 2.0 que les permitan maximizar y automatizar muchos de sus procesos de aprendizaje y *onboarding* básicos con un determinado orden lógico y organizado de aprendizaje.

El modelo educativo existente ya no responde a la velocidad del conocimiento. Prueba de ello: la vida media del conocimiento ha pasado de treinta años a cinco años en el lapso de una generación. Las empresas y las universidades tienen un papel importante que desempeñar para abordar la brecha de habilidades revolucionando la educación y la formación y es aquí donde NfB a través de TICMAS “toma el toro por las astas”.

Su propuesta responde con agilidad a la economía actual del conocimiento acelerado y permite a sus clientes aprender de manera fluida en cualquier momento, en cualquier lugar y en cualquier etapa de la vida. Es una plataforma que anima a aprender de manera independiente y personalizada. Entre los beneficios de esta propuesta de valor se encuentran: la promoción de la cultura del aprendizaje, la mejora en la imagen y competitividad de los profesionales, promoción del lifelong learning y la retención de talento para las compañías.

El modelo de negocio

The Business Model Canvas



El canvas que se detalla arriba describe cuales son los componentes claves del negocio de NfB, como interactúan entre sí para generar valor hacia los clientes y de esa forma, dar ingresos a la compañía.

A la derecha se ubican los segmentos de clientes a quienes apunta abastecer.

Como se mencionó en la dedicada sección, NfB apunta a dos grandes segmentos:

uno B2B y uno B2C. Si bien en este trabajo se hizo un poco más de foco en el segmento B2C es sabido que la unidad Nobuk también busca abastecer gran cantidad de organismos públicos y privados que fueron incluidos en el canvas. Entre las Propuestas de Valor (“Value Propositions”) ubicadas en el centro se ven representados los productos y servicios que resuelven los dolores del cliente y generan los beneficios que ellos mismos buscan conseguir. Es importante que exista un fit entre estas dos etapas (ver sección dedicada al Product Market Fit). Luego, se pueden visualizar los canales de comunicación: cómo se llega al cliente y como se hace conocida la propuesta de valor. En este caso, se pueden mencionar a ferias (como por ejemplo la Feria Anual del Libro), eventos educativos o avisos publicitarios como los primeros contactos de la empresa con sus potenciales clientes. Sin embargo, luego de las entrevistas realizadas, se ve que lo que tiene mayor peso es tener una página web actualizada, tener unas redes sociales en donde se muestran los resultados que viene ocasionando el producto en diferentes clientes y también la posibilidad de mostrar los nombres de las diferentes empresas que están utilizando la plataforma. Un ejemplo clave es TICMAS como aliando de Disney, Google for Education y AWS. Estas alianzas se exponen en la página web de la compañía y sin dudas despiertan el interés de potenciales clientes a conocer el producto.

También se expone en el canvas cómo se genera una relación con el cliente bajo el área de “Customer Relationships”. En este caso, la relación con los clientes B2B es de manera personalizada, en base al tipo de relación a largo plazo que se busca generar en cada caso particular. En los canales B2B, es bien sabido que los ciclos de venta son mayores y tienden a tener índices de recompra mayores que en los B2C, con lo cual se prevé como esencial con un constante acompañamiento y servicio de posventa, con un equipo de Customer Success y Backoffice. Para los clientes B2B2C, se buscará generar un sentido de comunidad basado en la afinidad de intereses, a través de los partnerships con actores relacionados con el mundo de la innovación y la industria edtech. Para el B2B, NfB tiene sus ejecutivos de cuentas pertenecientes al equipo comercial que realizan la

presentación de los productos de manera personal y a medida de cada cliente. Esto conlleva una serie de reuniones iniciales e intermedias, en las cuales cada cliente corporativo comparte sus necesidades y, en caso de que nuestra propuesta tenga el potencial de satisfacerlas, se avanza según el nivel de interés, eligiendo el camino más acorde y el porfolio de cursos que irán adquiriendo. Luego, se procede con las cuestiones administrativas y de implementación de producto, pasando finalmente a la mencionada área de Soporte y Customer Success. Por otro lado, para lograr una mejor conexión con los clientes B2B2C, se llevan adelante trabajos en conjunto con partners afines y a través de acciones diagramadas y ejecutadas por diferentes agencias especializadas en marketing y ventas, tales como eventos de lanzamiento, promociones focalizadas en los clientes targets, concursos, entre muchas otras. Cuando hablamos de afinidad, hacemos nuevamente referencia al ecosistema relacionado con el emprendedorismo tecnológico, la industria del conocimiento y, particularmente, la vertical edtech.

Por último, se mencionan las diferentes formas de monetizar que tiene la compañía. Del lado izquierdo tenemos la estructura de costos donde lo más costoso viene de la mano de los *developers*. Estos están incluidos en el equipo de estructura de IT. También se incluyen los costos del equipo de diseño (UX/UI) que complementan el trabajo de IT. Con respecto a la parte comercial, por tratarse de una empresa regional se suelen hacer acuerdos de *revenue share* donde los *resellers* toman parte de la ganancia.

Con respecto a los ingresos, tenemos fundamentalmente un modelo de licencias que se categoriza en dos: licencias B2B y licencias B2C. Las que generan más ingresos son las B2B o las ventas del producto a gobierno donde no existe un precio fijo, sino que se negocia dependiendo el pedido, la magnitud y el cliente.

BUSINESS MODEL	PRODUCT TYPES	BENEFITS	DOWNSIDERS
Institutional/B2B sales	<ul style="list-style-type: none"> • K12 sector • STEAM kit • Performance assessment • ERP solutions 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Big deals ✓ Post-sales revenue ✓ Added value from partnerships 	<ul style="list-style-type: none"> – Higher dependency on education institutions – Red tape and technology resistance

Go to Market Plan

Estrategia de entrada

Originalmente, Nobuk se trató de un proyecto de e-learning pensado para secundarios y universitarios. En 2022 se incorporó como unidad de negocios de Ticmas, una firma nacional líder en tecnología educativa que acompaña a estudiantes, docentes e instituciones educativas en la transformación digital. Los fundadores, comenzaron a trabajar en este proyecto orientado a la educación digital a comienzos de 2020 (inicio de la pandemia) como una propuesta orientada a estudiantes de nivel secundario y universitario, a través de videos animados sobre temas de historia argentina, derecho y economía, en un formato simple y didáctico. Esto llevó a que Telefónica los incubara a inicios de 2021, a través de su Programa de Aceleración Open Future, junto a su red de hubs de innovación. De forma paralela a este programa, y aprovechando los recursos y contactos universitarios de posgrado generados por parte de los co- fundadores, fue posible trabajar en una idea de fusión y adquisición con la empresa Ticmas. A finales de 2021, y luego de varios meses de tratativas, surgió la idea de llevar adelante “Ticmas for Business”. Una solución pensada para el segmento profesional, tanto para clientes del sector público como privado, de forma que los empleados de las diferentes compañías, startups y organismos pudiesen ser capacitados de una manera eficiente a través de la plataforma Ticmas. Por su lado, Ticmas fue elegida entre las Top20 de la Copa GSV, la mayor competencia global de empresas de tecnología educativa e innovación. En el certamen, organizado por el fondo de inversión GSV Ventures, Ticmas quedó

entre las veinte mejores de más de 750 empresas globales dedicadas a la educación y la tecnología, después de un riguroso proceso de evaluación llevado a cabo por más de 175 jueces representantes de firmas líderes de fondos de inversión.

Por lo tanto, y con relación a la importancia de las proyecciones de escalabilidad por tratarse de un target de clientes mayoritariamente corporativos, es esencial que la solidez de la plataforma sea lo suficientemente robusta y flexible para adaptarse a un rápido crecimiento de usuarios.



Marketing Mix

Producto/Servicio

El producto ofrecido ya se explicó en la propuesta de valor.

Precio

Toda la estrategia de precio fue explicada en la sección de business model.

Plaza

Los canales de distribución que viene utilizando la empresa son su propia página web, LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, blog de la compañía.

Plan Operativo del negocio

Actividades Claves

Como se detalló ampliamente en la sección de “Cliente”, NfB apunta a dos segmentos de clientes: uno B2B y otro B2C. Ambos fueron abordados en este trabajo en dos etapas con mayor foco puesto sobre el segmento B2C.

Para mayor detalle regresar al apartado “El Cliente” en página 14.

Con respecto a las actividades claves, en primer lugar, se encuentran el diseño y desarrollo de la plataforma que requiere de la versión 2.0 para esta proyección.

Por otra parte, la totalidad del producto busca una experiencia de usuario simple e intuitiva, que sea apta para el uso de los canales B2B y B2B2C.

Este tipo de plataforma requerirá un mantenimiento y *upgrade* permanentes en las áreas de desarrollo y de producto.

Una vez que el cliente adquiere el producto, y en pos de su escalabilidad, prosigue la creación y expansión de un equipo de soporte y *Customer Experience (CX)*, para que la fidelización y satisfacción del usuario sean consistentes.

La generación de alianzas estratégicas es una de las actividades cruciales para esta unidad de negocios, ya que no solo se proyecta la generación de contenidos propios, sino la adquisición y comercialización de propuestas de terceros que se ajusten a las necesidades de los clientes y complementen el portfolio.

Como consecuencia, NfB busca participar activamente de eventos de presentación y lanzamiento para conectar con potenciales clientes: Feria del Libro (anual), programas de TV y notas en multimedios, eventos de presentación en auditorio propio.

Recursos clave

Basado en las entrevistas con NfB, uno de los recursos esenciales para esta unidad de negocios es contar con un equipo de desarrollo y de producto propios. En segundo lugar, es importante contar con un equipo comercial y de marketing propios para poder ejecutar la venta de productos y facilitar la concreción de alianzas estratégicas y de eventos de posicionamiento marcario. Esto es un diferencial importante entre esta unidad y las demás dentro de TICMAS.

Por último, cuenta con un equipo propio de *Learning* y/o Generación de Contenidos Académicos: estos equipos se encargan del armado de los contenidos propios de capacitación que integran el portfolio de presentación, pero también se encargan de pedidos a medida (por ejemplo, una temática puntual). Para ellos es necesario tiempo y conocimiento específicos.

Con respecto a las alianzas, este equipo se encarga del armado y desarrollo de una currícula concreta y de sugerir cambios o modificaciones cuando el partner ya dispone de los contenidos de su lado. Son quienes definen qué tipos de programas utilizar para que el producto resulte apto desde el punto de vista técnico y pedagógico.

Implementación del Negocio

El principal objetivo de este plan de negocios está en demostrar que se trata de un negocio sustentable en el tiempo, para lo cual tendrá una proyección global orientada a la rentabilidad de esta unidad y, por otro lado, a la propuesta de valor que se brinda a los segmentos seleccionados, a través de los diferentes productos y estrategias de enseñanza seleccionados.

En primer lugar, y en pos de lograr estos objetivos, se implementaron una serie de procesos que, si bien estaban estandarizados, contaban con la flexibilidad suficiente para que los equipos trabajaron fluida y eficientemente. A continuación, el esquema de reuniones internas implementado para monitorear el progreso y alcance de objetivos, así como las herramientas utilizadas para organizar el día a día:

Esquema de Reuniones Recurrentes

Monthly Meeting

Objetivo: revisar en equipo los resultados del mes anterior, principales KPIs, que salió bien, que no tan bien y cuáles son los próximos pasos.

Participantes: Todo el equipo Growth

Frecuencia: Mensual

Weekly

Objetivo: revisar avance de OKRs, prioridades de la semana y bloqueantes.

Participantes: c/Equipo

Frecuencia: Semanal

1:1

Objetivo: espacio para dar y recibir feedback sobre cómo venimos trabajando, y tener un espacio de charla abierta y transparente

Participantes: c/uno con su Líder

Frecuencia: Mensual

Demo

Objetivo: Producto presenta los avances que existieron en el sprint pasado.

Participantes: Toda la empresa

Frecuencia: Quincenal

Revisión de OKRs

Objetivo: revisar los OKRs del trimestre pasado.

Participantes: Todo el equipo Growth

Frecuencia: Trimestral

Definición de OKRs

Objetivo: definir los OKRs del próximo trimestre

Participantes: Todo el equipo Growth

Frecuencia: Trimestral

¿Qué herramientas usamos?



Medio de comunicación interna formal e informal. Usamos Slack y NO Whatsapp. Es importante tener en cuenta que el historial se borra.



Medio de comunicación interno y externo, para tratar temas a nivel formal.



Herramienta de registro de agenda, de uso interno y externo. Es fundamental mantener actualizado el google calendar.



Software para la gestión de proyectos, seguimiento de errores e incidencias.



Software de colaboración de equipo. Aquí se va a almacenar la información de cada área dentro de la empresa de forma ordenada y pública.



Es nuestro CRM, clave para equipos de sales. Nos permite controlar numerosos aspectos del marketing y las ventas desde un mismo sitio.

Con respecto a los procesos de trabajo, una vez efectuada una venta a un cliente en general, o bien ante un pedido puntual e inesperado de un cliente en particular, se utiliza el siguiente circuito como referencia:

¿Cómo abordamos los desafíos?



1. Necesidad de un cliente y/o venta efectuada, o bien generación de una nueva idea o business plan.
2. Evaluación del pedido y/o de la idea/business plan.
3. Viabilidad técnica y operativa, así como estimación de los tiempos.
4. MVP y testing del MVP.
5. Business Development y Sales.

Como podemos observar, hay ocasiones en las que surge un pedido puntual, sobre todo en lo referido a grandes clientes, o por el contrario, primero surge una idea de negocio y/o producto y, tal como se muestra en el roadmap, una vez finalizada y evaluada tanto la idea como el MVP, deriva en una eventual comercialización de la misma.

Equipo emprendedor y estructura directiva

El equipo emprendedor

El equipo emprendedor de Nobuk for Business es un equipo diverso que cuenta con distintos backgrounds y que viene trabajando desde los inicios del proyecto. Está formado por dos impulsores: Samuel Gómez y Mauricio Denaro (socios-fundadores del proyecto previo a la incorporación a TICMAS) y otros tres especialistas en las áreas de desarrollo, producto y learning.

Mauricio Denaro y Samuel Gómez son abogados egresados de la Universidad Católica Argentina (UCA) y a comienzos de 2020, al inicio de la pandemia, comenzaron a trabajar en un proyecto orientado a la educación digital. Así nació Nobuk, una propuesta orientada a estudiantes de nivel secundario y universitario, a través de videos animados sobre temas de historia argentina, derecho y economía, en un formato simple y didáctico. Tanto Samuel como Mauricio poseen una gran pasión y compromiso con el cambio a través de la educación. Además, cuentan con un equipo soporte abocado específicamente a esta unidad de negocios que es brindado por la compañía líder (Ticmas) según las necesidades específicas de cada tarea y colabora en atender los requerimientos de la puesta en marcha, la salida al mercado y consecuente expansión regional e internacional.

La empresa matriz pone a disposición no sólo la estructura de producción, sino también determinados perfiles técnicos imprescindibles para el proyecto. Es importante resaltar en esta sección que, dado que NfB es una unidad de negocio dentro de "Ticmas", se intenta aprovechar la estructura administrativa/operativa de la empresa madre (al menos hasta que se logre un "spin-off"). Esto no es un tema menor desde el punto de vista de costos y eficiencia ya que permite una mejor gestión de estos y su consecuente centralización. Más adelante se comparte una mejor visualización a través del org chart.

La unidad de negocios de Nobuk for Business cuenta con un equipo emprendedor propio (a diferencia de otras unidades), que cuenta con amplio conocimiento de la industria y está a cargo de las áreas comerciales y de producto. El mismo está

subordinado al equipo directivo de la estructura formal de Ticmas con reporte semanal y mensual.

Este “equipo emprendedor”, está compuesto de la siguiente manera:

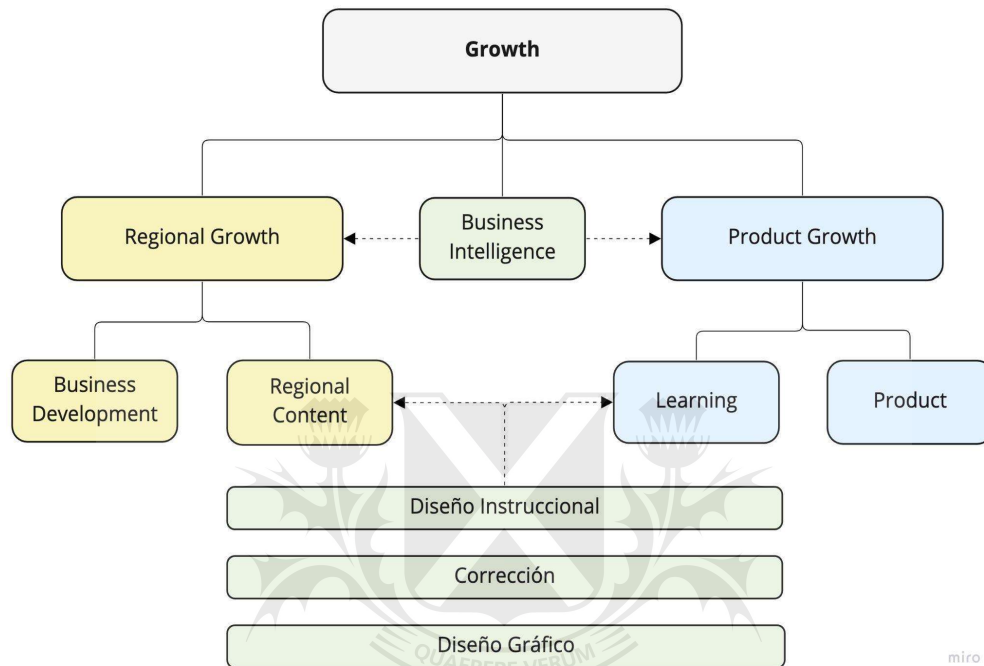
- 1) un Business Development Manager, con funciones de encargado Comercial y de Estrategia de Negocios (Samuel Gómez). Este rol se encarga de la relación diaria con potenciales clientes y socios o *partners*
- 2) un Project Manager, a cargo de las operaciones y de la coordinación entre el equipo interno y el equipo de soporte de Ticmas (incluye las áreas de producción de contenidos, desarrollo de plataforma y de producto)
- 3) un responsable IT, con funciones de desarrollador
- 4) un Product Owner (PO)
- 5) un responsable Académico y/o Learning para llevar a cabo el diseño y la ejecución práctica de un producto de excelencia, así como también el match entre el producto y las necesidades reales del mercado.

El equipo de soporte se compone de la contraparte de Ticmas y está formado por los siguientes perfiles:

- 1) C.E.O
- 2) Director de Business Development & Growth (con 2 analistas de Business Intelligence a cargo)
- 3) Director de Sales (5 perfiles comerciales a cargo); director de *Learning* y Producción de Contenidos Académicos (5 perfiles a cargo, de las áreas Pedagógica, de Diseño Instruccional y adaptación de contenidos a español neutro)
- 4) Director de Marketing (3 perfiles de Audiovisual, Prensa y Comunicación a cargo)
- 5) Director IT (15 perfiles de desarrolladores, P.O. y UX/UI a cargo)
- 6) Director de CX y Soporte (3 perfiles a cargo)
- 7) Director de Business Development LATAM (7 perfiles propios a cargo, y en contacto con *resellers* y agencias externas)

Se contabilizan 47 perfiles del equipo de Ticmas y 5 perfiles del equipo de Nobuk for Business, totalizando 52 perfiles. Se trata de una estructura compleja que

representa un gran valor agregado y desafío al mismo tiempo. El principal desafío viene de la mano de la flexibilidad de la empresa matriz a la hora de tomar nuevos proyectos con requerimientos específicos de los clientes.



Universidad de
San Andrés

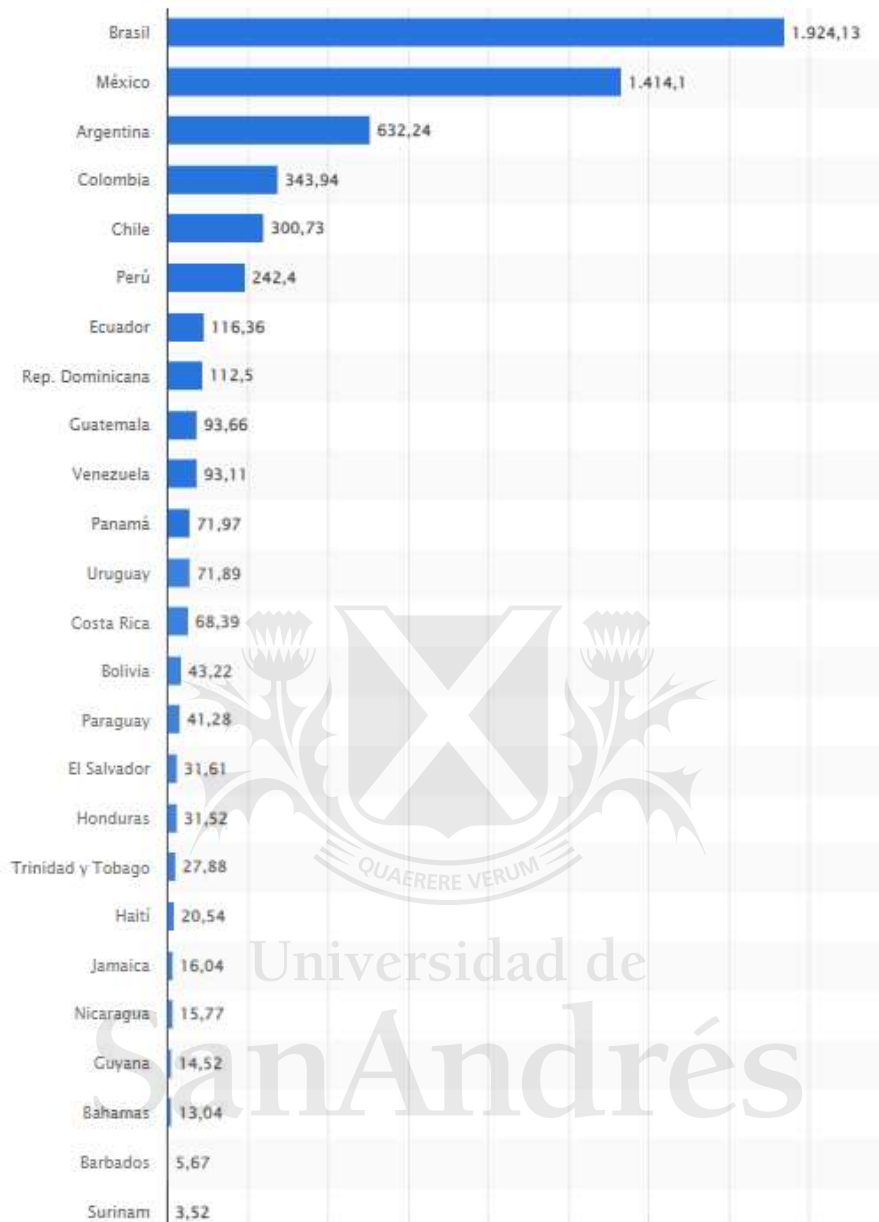
Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Contexto Económico

A continuación, se realiza un análisis de contexto macroeconómico de la región.

Producto bruto interno en América Latina y el Caribe en 2022, por país (en miles de millones de dólares estadounidenses)- Publicación de mayo 2023⁷

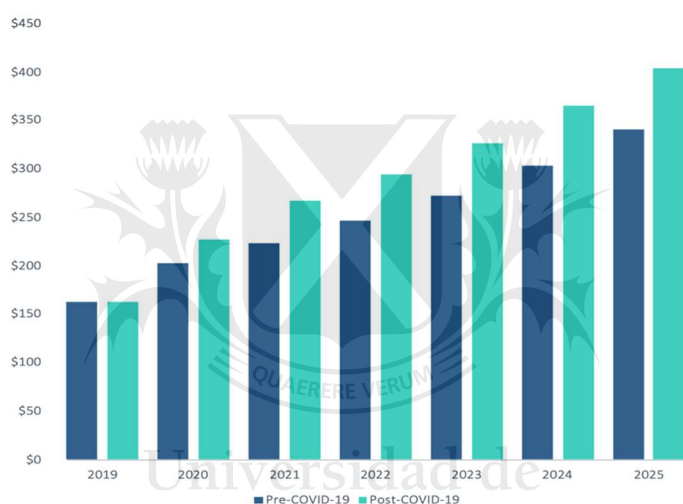
⁷ <https://es.statista.com/estadisticas/1065726/pib-por-paises-america-latina-y-caribe/>



Como se puede evidencia en el gráfico anterior, Brasil y México encabezan la estadística como los países donde se genera la mayor ganancia de la región. Según el Banco Mundial se estima que el PIB regional crecerá 2% durante el 2023 ligeramente por encima de 1,4% proyectado anteriormente, pero aún por debajo del de las demás regiones del mundo.

Lamentablemente, la proyección de Argentina no es buena debido a sus problemas internos (déficit fiscal y monetario) y de deuda donde se reducen las posibilidades de inversiones para instalar nuevos negocios o acceder a créditos

para ampliar la operación actual de las empresas localizadas en el país. Se puede decir que, de cara a las elecciones, la situación se ha complejizado aún más en los últimos meses. En conclusión, después de años de inestabilidad en América Latina por la pandemia, los organismos internacionales creen que la economía crecerá en torno al 2% para los próximos años gracias a la reapertura del mercado de China. Refiriéndonos específicamente al mercado edtech post pandemia, las proyecciones de crecimiento para América Latina y el Caribe (ALC) son relativamente alentadoras en comparación a otras regiones. ⁸



Según el informe “Tecnología educativa en América Latina y el Caribe” del BID y HolonIQ, el ecosistema edtech de Brasil es el más grande de la región con casi dos tercios de las nuevas empresas y atrayendo un poco más de la mitad de los fondos durante la última década.

Perú y Argentina son ecosistemas destacados que han atraído más fondos que participación de empresas en la región. México, Chile y Colombia tienen cada uno ecosistemas sólidos. Chile se destaca en términos de número de startups en comparación con el tamaño de su población.

⁸ Source: “Global Edtech Market to Reach \$404B by 2025 – 16.3% CAGR,” HolonIQ, August 6, 2020
LatAm: By the year 2023, the Latin America e-learning market is expected to generate over \$3 billion in revenue.

Países como Guatemala y Uruguay tienen ecosistemas más pequeños, que son bases importantes para construir soluciones relevantes en el contexto de cada país.

La buena noticia es que existe una mayor oportunidad para colaborar y compartir iniciativas, ideas y experiencias entre edtechs en diferentes países de la región.



Inflación

No podemos dejar de dedicar un apartado a este tópico tratándose el trabajo de América Latina y especialmente Argentina.

Como consecuencia de problemas macroeconómicos globales conocidos (ejemplo: conflictos bélicos) y las malas políticas económicas implementadas por los gobiernos locales, la inflación en la región se ha disparado en los últimos años. Los casos más críticos resultan ser los de Argentina y Venezuela cuyas tasas tocan los tres dígitos y no hay perspectivas de baja en el corto plazo.

Puntualmente en lo que respecta a la Argentina, una de las principales razones es la impresión monetaria sin plan económico de respaldo sumado a la inestabilidad provocada por la suba de precio ante la incertidumbre, falta de acceso a dólares e importaciones cada vez más restrictivas. Dicha inestabilidad económica le quita atractivo a las inversiones en el país.

Como para tener una idea de la relevancia de la cuestión, según el FMI la inflación anual de Latinoamérica para 2023 está estimada en los 11,3%. Excluyendo Argentina y Venezuela del cálculo, el número se consolida en 5,4%.

Estos indicadores de inflación se van a ver impactados en el modelo de *pricing* porque va a ser necesario aplicar este incremento al precio ofrecido año a año.

Tipo cambio

En los últimos años, la región sufrió impactos producto de depreciaciones de las monedas locales con mayor incidencia en Argentina, Venezuela, Colombia y Chile. Sin embargo y en consonancia con lo expuesto en el primer gráfico, existen buenos resultados en los últimos 18 meses donde el Real (Brasil) se viene apreciando un 13% acercándose cada vez más a los valores prepandémicos. México también presenta una solidez en su economía con tasas de interés atractivas que llevan a su tipo de cambio a valores mejores a los que había antes de la pandemia. Perú, por su lado, posee un tipo de cambio estable a pesar de haber pasado diversas crisis a nivel internacional y nacional. Estos tres mercados muestran oportunidades y debido a la estabilidad son más propensos a buscar soluciones tecnológicas para optimizar sus negocios mientras que países con tipos de cambios complejos (Colombia o Argentina) se muestran más reticentes a abonar productos en dólares.

Avances tecnológicos

Como surge del análisis anterior, la situación económica de la región no es la ideal, pero del mismo modo, presenta oportunidades ya que existe mucho camino por recorrer en la digitalización de la industria educativa.

Si bien la pandemia ha causado una interrupción significativa en la educación y el

aprendizaje en la región, también se ha identificado como un posible disruptor para que la educación reconsidere las formas tradicionales de abordar la educación, incluida la incorporación de tecnología educativa en el diseño y en la entrega.



Fuente. Encuesta del BID y HolonIQ, agosto 2021.

Modelo de generación de beneficios

Los beneficios que la unidad viene generando van de la mano de un sistema de licencias por usuarios tal como se explicó en la sección “Modelo de negocio” que ya ha sido validado. El sistema de costos es mayoritariamente variable. Sin embargo, es clave entender que la generación de beneficios está amortiguada por el hecho de tratarse de una unidad de negocios perteneciente a una organización mayor (TICMAS). Este modelo va a evolucionar a partir de ir determinando cuales

son las variables claves que las empresas de acuerdo con sus pain points y cómo sube la inflación en la región. El precio es probable que varíe de acuerdo con la zona geográfica que se utilice ya que hay diferentes montos que cada empresa por país está dispuesta a pagar. Al momento de determinar dicho precio, entran en consideración importantes los costos variables y fijos que tiene el negocio. Los mismos van a aparecer discriminados en el cuadro de resultados que figura abajo dentro de los gastos de ventas y marketing, IT, administrativos.

Se trata de una unidad de negocios en crecimiento con lo cual se van a tener que realizar acciones de marketing para lograr mayor exposición y lograr un mejor posicionamiento de marca para que las empresas y organizaciones de gobierno la elijan/sigan eligiendo.

Los gastos de IT son representativos y abarcan el costo de utilizar los servidores de Google Cloud para almacenamiento de datos de los usuarios y para el software. También tienen en consideración los gastos de infraestructura como comprar computadoras y material de oficina del área. Además, tenemos las depreciaciones de dichos equipos producto del paso del tiempo. Los costos administrativos consideran los sueldos del equipo tanto comercial como *developers* (desarrollador). Esta sección tiene su parte fija donde están los salarios con sus correspondientes cargas sociales, vacaciones, y aguinaldo como dicta la ley local de cada país, y su parte variable cómo son los bonos por performance (se estima un incremento entre uno y dos sueldos por año), las comisiones por ventas del equipo comercial o la opción de acciones futuras de acuerdo con la evolución del desempeño de empleados claves.

Al inicio de un proyecto edtech, los gastos asociados con la adquisición de usuarios (CAC) suelen ser elevados dado que no existe un conocimiento de qué es lo que ofrece una compañía. Con el tiempo ese costo unitario va decreciendo gracias a las campañas de marketing y *partnerships* estratégicos junto con el uso continuo de la plataforma y las mejoras que se efectúen en el producto digital.

A continuación, compartimos el detalle con las métricas SaaS de la unidad de negocios o Unit Economics las cuales reflejan la sostenibilidad del modelo de negocio.

Métricas SaaS

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Licencias						
Precio promedio por usuario	\$ 50.0	\$ 52.5	\$ 55.1	\$ 57.9	\$ 60.8	\$ 63.8
Average Contract Term (years)	\$ 2.0	\$ 2.2	\$ 2.4	\$ 2.6	\$ 2.7	\$ 3.1

Churn Metrics

Cantidad de usuarios	25,000	33,750	45,563	50,119	55,131	60,644
Cantidad de clientes	50	67.5	91.1	100.2	110.3	121.3
# de nuevos clientes	26	36	43	49	62	64
Argentina	5	4	2	4	6	7
Mexico	10	15	20	22	27	30
Peru	4	7	6	5	7	7
Colombia	7	10	15	18	22	20
# clientes que abandonan	5.0	6.8	9.1	5.0	5.5	6.1
Nuevos clientes netos	21	29	34	44	56	58

Economics

LTV	\$ 26.50	\$ 30.45	\$ 35.28	\$ 40.52	\$ 46.80	\$ 54.24
CAC	\$ 48.00	\$ 19.43	\$ 17.64	\$ 20.26	\$ 10.94	\$ 11.49
LTV/CAC Ratio	0.6	1.6	2.0	2.0	4.3	4.7

Consideraciones para el armado:

- Precio promedio de los contratos por usuario: Se considera un proyectado de crecimiento del 5% anual como consecuencia de la inflación y del posicionamiento de NfB (2023 a 2022 ya presentó un aumento del mismo calibre).
- Average Contract Term (years)- longitud de los contratos: El cliente promedio suele estar alrededor de 2 años. Con las alianzas estratégicas y estrategias de marketing enfocadas en generar lealtad se busca extender el tiempo de duración de cada cliente.

- Usuarios está representado por los empleados de las empresas/organizaciones que contratan las licencias. El promedio de empleados es ~500.
- Adquisición nuevos clientes: Crecimiento entre 35% para los primeros 3 años debido a que se lanzan proyectos en Latinoamérica. Luego, se planifica un crecimiento de 15% anual.
- Clientes que dejan la aplicación: 10% anual (estimación) y bajando hasta llegar al 5% al cierre del análisis.

Al analizar las métricas económicas, se observa que el CAC al comienzo de esta etapa del proyecto es elevado con respecto al LTV debido a las inversiones de marketing para captar clientes. A medida que pasa el tiempo dicho indicador va bajando mientras que el LTV sube. Tanto el comportamiento de la ratio LTV/CAC muestra una buena tendencia.

Cuadro de Resultados

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos (\$USD/M)	\$ 15.00	\$ 21.26	\$ 30.14	\$ 34.81	\$ 40.21	\$ 46.44
Costos de Ventas	\$ 2.55	\$ 3.61	\$ 5.12	\$ 5.92	\$ 6.84	\$ 7.89
Ingresos Brutos (4%)	\$ 0.60	\$ 0.85	\$ 1.21	\$ 1.39	\$ 1.61	\$ 1.86
Margen Bruto	\$ 11.85	\$ 17.01	\$ 24.71	\$ 28.89	\$ 33.37	\$ 39.94
Margen Bruto %Ingresos	79%	80%	82%	83%	83%	86%
Total Gastos Administrativos y Operación						
Ventas & Marketing	\$ 5.25	\$ 6.38	\$ 6.03	\$ 6.96	\$ 8.04	\$ 9.29
Research & Development & IT	\$ 1.50	\$ 2.13	\$ 3.01	\$ 3.48	\$ 4.02	\$ 4.64
Depreciaciones	\$ 0.12	\$ 0.17	\$ 0.24	\$ 0.28	\$ 0.32	\$ 0.37
Administrativo/Generales	\$ 3.75	\$ 5.32	\$ 7.53	\$ 8.70	\$ 10.05	\$ 11.61
Resultado Operativo	\$ 1.23	\$ 2.81	\$ 6.99	\$ 8.08	\$ 9.33	\$ 10.77
% de ingresos	8%	13%	23%	23%	23%	23%
IIGG (35%)	\$ 0.43	\$ 0.98	\$ 2.45	\$ 2.83	\$ 3.26	\$ 3.77
Resultado Neto	\$ 0.80	\$ 1.82	\$ 4.55	\$ 5.25	\$ 6.06	\$ 7.00

Condiciones para la viabilidad de Negocio

Principales riesgos y estrategias de coberturas asociadas

Como parte del ingreso de manera anticipada en este tipo de negocio y a través de la estructura de una empresa líder como es TICMAS (ya establecida en el

mercado educativo tecnológico), se puede afirmar que Nobuk cuenta una ventaja competitiva. De esta manera, muchos de los potenciales riesgos a evaluar en un inicio se mitigaron desde el momento en que NfB se incorporó a la estructura de TICMAS.

Sin embargo y como parte del análisis realizado a través de este trabajo, procedo a enumerar una serie de riesgos que se pueden identificar.

El fenómeno de las edtech surge y se acentúa con posterioridad a la pandemia y se lo puede representar con la metáfora del “iceberg”. Por un lado, se distingue un lado A representado por las oportunidades y beneficios que trae consigo y por otro, existe un lado B donde se identifican una serie de riesgos actuales y potenciales relacionadas con las opacidades de dicho fenómeno.

Esta contracara queda oculta y tiene que ver con el modelo de negocio de las edtechs: financiamiento, funcionamiento de sus algoritmos y administración de los datos, acuerdos de venta de bases de datos, entre los principales elementos.

Específicamente en lo que respecta al “lado A” se refiere a los potenciales cambios disruptivos y sustentables tanto en la organización como en las prácticas de enseñanza y de aprendizaje de las instituciones de educación superior y ha sido cubierto en secciones anteriores del trabajo.

El “lado B” se asocia tradicionalmente con lo poco visible o parcialmente escondido, y de aquí surgen riesgos a mencionar

- Manejo de datos de los alumnos
- Territorio poco explorado en cuanto a regulaciones y derechos
- Inestabilidad económica y jurídica de Argentina

Desde el punto de vista económico, los números son prometedores y el contexto es ideal para embarcarse en este negocio. Sin embargo, uno de los obstáculos que se identifican podría ser la discrepancia entre el tiempo que los inversores requieren para el retorno del capital destinado y el tiempo necesario para medir los resultados de la implementación. Como mencionamos varias veces, NfB se encuentra operando dentro de una compañía líder que se encuentra establecida en el mercado de Argentina y la región con lo cual se podría afirmar que representa una cobertura para NfB.

Plan de contingencia

Como parte del análisis de viabilidad del negocio, proponemos un plan de contingencia como estrategia de respaldo para la unidad de negocios en el potencial evento de que algún competidor estuviera abordando la misma la propuesta de valor (o similar) durante los primeros años:

Fase 0. Determinación del alcance: unidad de negocios objeto de este trabajo práctico: NfB

Fase 1. Análisis de la organización (unidad de negocios): durante esta fase recopilamos toda la información necesaria para establecer los procesos de negocio críticos, los activos que les dan soporte y cuáles son las necesidades temporales y de recursos. En líneas generales, se desprende del análisis realizado que entre las actividades claves se encuentran el diseño y desarrollo de la plataforma, así como la UX (User Experience). Para más detalles sobre esta fase, se recomienda volver a secciones anteriores donde se explyara al respecto.

Fase 2. Determinación de la estrategia de contingencia/continuidad:

Conocidos los activos que soportan los procesos críticos (ver fase 1), determinamos si en caso de darse el evento de competidores abordando misma propuesta, NfB será capaz de recuperar/mantener dichos activos en el tiempo necesario. En el caso de no ser así, se establecerían diversas estrategias de recuperación. Ver fase siguiente.

Fase 3. Respuesta a la contingencia: Aquí es donde planteamos las estrategias escogidas en caso del evento:

- Capitalización y máximo aprovechamiento de la estructura mayor aportada por la empresa matriz en cuanto a infraestructura y dimensión técnica de las soluciones tecnológicas ofrecidas.
- Reforzar la ventaja existente en la dimensión pedagógica. Como se mencionó antes, NfB cuenta con un equipo experimentado e involucrado en dicha dimensión que puede resultar clave a la hora de combinar características técnicas del producto con aquellas pedagógicas con el fin de sofisticar y mantener el producto competitivo frente a la amenaza de competidores.

- Intensificar el plan de marketing y potenciar los partnerships existentes sobre todo aquellos con entidades académicas y públicas.
- Asumiendo que nos encontramos en los primeros años previos al spin-off, se puede evaluar hacer una reconversión de la propuesta de valor apuntando al sector académico en lugar del mercado laboral.

Fase 4. Prueba, mantenimiento y revisión: Apalancándose en la infraestructura tecnológica de la casa matriz (TICMAS), la unidad de negocios va a desarrollar planes de prueba y mantenimiento.

Fase 5. Concienciación: Se propone aquí entrenar adecuadamente a todo el personal técnico, así como responsables y gerencia para que se familiaricen e incorporen el Plan y que es lo que se espera de ellos.

Conclusiones

En la actualidad resulta difícil, por no decir imposible, entender la educación y las nuevas tecnologías como dos caminos separados. Gracias a la tecnología y al acceso a recursos que trascienden las paredes del aula, se puede lograr un efecto transformador y sostenible en las sociedades. La era digital ha revolucionado cada aspecto de nuestra vida cotidiana, y en la educación no fue diferente.

Nobuk comenzó como un proyecto de innovación educativa sustentado en una plataforma e-learning apuntada a estudiantes secundarios y universitarios.

Gracias al arduo trabajo de sus fundadores, su propuesta de valor fue validada junto a su plataforma y su modelo de generación de beneficios. Además, fueron incorporados como unidad de negocio de una compañía líder en educación tecnológica y fue allí que la original idea de apuntar a secundarios y universitarios se reconvirtió tomando la dirección hacia ámbito de capacitación y reconversión laboral para empresas y organismos públicos.

Más allá de destacar todo lo logrado en un periodo acotado de tiempo, necesita enfocar sus actividades en campañas de marketing más efectivas que hablen sobre los verdaderos *pain points* de los consumidores y continuar haciendo crecer sus alianzas estratégicas con partners para seguir posicionándose en el mercado.

Fuentes y bibliografía

- Fundación Varkey (2020). “El ecosistema edtech argentino”. Informe.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). “Business model generation”. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Papadakos, P., Bernarda, G., Papadakos, T., & Smith, A. (2014). “Value proposition design”. John Wiley & Sons.
- Startupeable.com (2021). “Edtech: Guía definitiva”.
- Jamele, Agustín (2022). “Por qué las empresas y la academia cooperan para formar a los nuevos profesionales”. Forbes Argentina.
- Zamarrón, I. (2022). “La revolución de las edtechs: enseñar lo que no enseñan en la universidad”. Forbes México.
- TICMAS: <https://www.ticmas.com/>
- Informe “Tecnología Educativa en América Latina y el Caribe”: <https://publications.iadb.org/es/tecnologia-educativa-en-america-latina-y-el-caribe>
- Bergamaschi, A.; Lustosa Rosario, A.; Sabra, M. (2021). “Soluciones edtech en Argentina. Perspectivas y desafíos en tiempos de pandemia”. Informe BID: <https://publications.iadb.org/es/soluciones-ed-tech-en-argentina-perspectivas-y-desafios-en-tiempos-de-pandemia>
- <https://www.holoniq.com/notes/2022-latin-america-edtech-100>

Anexos

Anexo 1

Encuestas realizadas a Empresas:

1. Cuál es la industria en la que se desenvuelve?
2. Cuál es su actividad principal dentro de la industria?
3. Calificar de 1 a 5. Siendo 5 la respuesta de mayor valor
 - ¿Cómo califica el nivel de diagnóstico de necesidades de capacitación de su organización/empresa?
 - ¿Cómo califica el nivel de capacitaciones tanto de upskilling como de reskilling de la organización en la que trabaja?
6. Posee métricas de análisis del desempeño de colaboradores que son capacitados?
Si/No.
7. Utilizan alguna plataforma para realizar las capacitaciones? Sí/No ¿Cuál?
8. Proveen feedback?
9. En qué porcentaje del costo total del producto impacta el gasto en capacitaciones?
0/10% - 11/20% - 21/30% - Mas de 30% - No sabe
10. La gerencia solicita un informe de gestión de la capacitación? Sí/No.
¿Qué aspectos incluye?
11. Durante el último año, realizó alguna acción para mejorar el sistema de capacitaciones? Si/No. En caso de responder afirmativo, especificar.
12. Se tiene un programa de formación por competencias?
13. Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución de los programas de capacitación?
14. ¿Es importante la capacitación para su empresa? ¿Cuáles son las evidencias?

Anexo 2

Encuestas realizadas a Jóvenes Profesionales:

1. Cuál es la industria en la que se desenvuelve?
2. Cuál es su actividad principal dentro de la industria?
3. Cuál es el formato elegido a la hora de capacitarse?
Virtual- Presencial- Híbrido- Indistinto
4. En relación con la pregunta anterior, ¿Podría elaborar el motivo de su elección?
5. Qué es lo que más valoras a la hora de elegir una capacitación?
6. Cuál consideras que es la mejor manera de abordar las brechas de habilidades que existen en el mercado laboral actual?
7. Cómo encarar las brechas de habilidades técnicas y digitales?
8. Cuál crees que sería la mejor manera de hacerlo?
8. Consideraciones adicionales