

**López, Guadalupe**

---

## **Plan de negocios para la creación de una EDUTECH**

**Tesis para la obtención del título de  
posgrado de Magister en Dirección de  
Empresas**

Director: Camussi, Luis Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS



# **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EDUTECH**

AUTOR: Cra. Guadalupe López

DIRECTOR: Mgtr. Luis Enrique Camussi

CÓRDOBA, 2024

## **ABSTRACT**

Córdoba, 2024

La pandemia del COVID-19 ha impulsado de manera significativa el crecimiento de la educación virtual a nivel global.

En este contexto, el presente trabajo final se enfoca en la elaboración de un Plan de Negocios para la creación de una empresa EduTech. La propuesta innovadora de la empresa se centra en adaptarse a las necesidades individuales de los estudiantes y aprovechar al máximo los recursos tecnológicos disponibles. Se ofrecerá un apoyo académico personalizado y una amplia variedad de cursos. Con una visión de expansión a nivel nacional, Teach 4.0 aspira a liderar el mercado y ofrecer una experiencia educativa efectiva y flexible.

*Palabras claves: Educación, Plan de negocios, Apoyo escolar, cursos.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ABSTRACT .....	2
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	7
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	8
II. PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN .....	9
2.1 Justificación del plan propuesto.....	10
2.2 Modelo de negocios.....	10
2.3 Objetivos .....	12
General.....	12
Específicos .....	12
2.4 Metodología .....	12
III. ANÁLISIS PESTEL.....	14
3.1 MUNDO:.....	15
3.2 ARGENTINA .....	16
3.3 Conclusión parcial de la sección.....	17
IV. LA INDUSTRIA EDUCATIVA .....	18
4.1 Hitos de la educación .....	19
<b>Prehistoria: (0 -4.000 A.C.)</b> .....	19
<b>Edad Antigua: (4.000 A.C. –Siglo V)</b> .....	19
<b>Edad Media (Siglo V – Siglo XV)</b> .....	19
<b>Edad Moderna (Siglo XV- Siglo XIX)</b> .....	20
<b>Edad contemporánea (Siglo XIX-Actualidad)</b> .....	20
4.2 Historia de la educación en Argentina .....	21
<b>Época colonial:</b> .....	21
<b>Período Revolucionario (1810 -1820)</b> .....	21
<b>Época Rivadaviana (1820-1835)</b> .....	21
<b>Las primeras regulaciones (1853-1905)</b> .....	21
<b>Movimiento reformista 1918</b> .....	22
<b>Enseñanza técnica (1950-1970)</b> .....	22
<b>Dictadura militar (1976-1983)</b> .....	22
<b>Vuelta a la democracia</b> .....	23
4.3 La educación y la tecnología .....	23

4.4	Análisis y pronóstico de la industria global de la educación.....	24
	<b>Apoyo escolar/ universitario</b> .....	25
	<b>Capacitación</b> .....	26
4.4	Análisis de la industria local .....	28
	<b>Rivalidad entre empresas existentes:</b> .....	28
	<b>Poder de negociación de clientes y proveedores:</b> .....	28
	<b>Amenaza de nuevos entrantes:</b> .....	28
	<b>Productos sustitutos:</b> .....	28
	<b>Rivalidad entre empresas existentes:</b> .....	28
	<b>Poder de negociación de clientes:</b> .....	30
	<b>Poder de negociación de proveedores:</b> .....	30
	<b>Productos sustitutos:</b> .....	30
4.5	Conclusión parcial de la sección.....	31
V.	LA EMPRESA EDUTECH.....	32
5.1	Marco teórico.....	32
5.2	Propuesta de valor .....	33
5.3	Nombre de la empresa.....	34
5.4	FODA.....	41
5.5	Misión.....	41
5.6	Propósito .....	41
5.7	Visión .....	42
5.8	Objetivos .....	42
5.9	Estrategia: Ventajas competitivas.....	42
5.10	Personalidad.....	43
5.11	Conclusión parcial de la sección.....	43
VI.	MARKETING.....	44
6.1	Marco teórico.....	44
6.2	Objetivos del área de marketing de la empresa .....	45
6.3	Investigación de mercado .....	46
	Tamaño del mercado .....	46
	Consumo aparente.....	49
	Demanda potencial .....	49
	Estudio de mercado .....	51
	Encuesta .....	51
	Resultados .....	52
	Conclusiones del estudio de mercado .....	52

6.4	Mix de marketing .....	53
	Servicio .....	53
	Distribución y puntos de venta .....	54
	Promoción .....	55
	Fijación y políticas de precio .....	58
6.5	Conclusión parcial de la sección.....	59
VII.	ORGANIZACIÓN Y SERVICIO .....	60
7.1	Cadena de Valor .....	60
	Actividades primarias .....	61
	Actividades de apoyo .....	62
7.2	Matriz de estrategias funcionales .....	64
7.3	Objetivos del área de operaciones de la empresa .....	67
7.4	Descripción del proceso de desarrollo del servicio.....	67
7.5	Conclusión parcial de la sección.....	68
VIII.	FINANZAS .....	69
8.1	Marco teórico.....	69
8.2	Objetivos del área de finanzas de la empresa.....	71
8.3	Estimación de ingresos.....	72
8.4	Costos Variables .....	73
	<b>Contraprestación a docentes</b> .....	73
	<b>Costo de desarrollo de contenidos</b> .....	74
	<b>Promociones y publicidad</b> .....	74
	<b>Impuestos provinciales y municipales sobre las ventas</b> .....	75
8.5	Costos Fijos.....	75
	<b>Mantenimiento de la plataforma educativa</b> .....	75
	<b>Alquiler de sucursales</b> .....	75
	<b>Impuestos inmobiliarios provinciales y municipales</b> .....	76
	<b>Servicios básicos</b> .....	76
	<b>Sueldos del personal administrativo</b> .....	76
	<b>Resumen de costos fijos</b> .....	77
8.6	Plan de inversión en activos fijos (CAPEX) .....	77
	<b>Costos de plataforma web</b> .....	78
	<b>Equipos y tecnología</b> .....	78
	<b>Marketing y promoción</b> .....	79
8.7	Plan de inversión en capital de trabajo.....	79
	<b>Ciclo operativo neto</b> .....	80

<b>Costo diario de operación</b> .....	80
8.8 Valor terminal del proyecto .....	80
8.9 Flujo de fondos libre y análisis de indicadores.....	82
• Valor Actual Neto (VAN).....	82
• Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	83
• Periodo de recupero .....	83
8.10 Conclusión parcial de la sección.....	83
IX. CONCLUSIÓN .....	84
X. BIBLIOGRAFIA .....	86
XI. ANEXOS .....	88
Anexo n°1 Encuesta.....	88
Anexo n°2 Esquema de fijación de precios iniciales para cursos.....	91
Anexo n°3 Esquema de fijación de precios iniciales para apoyo escolar .....	92
Anexo n°4 Cálculo del flujo de fondos libre e indicadores de evaluación .....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTEL (Escenario Mundo) .....	15
Tabla 2 Análisis PESTEL (Escenario país) .....	16
Tabla 3 Tamaño del mercado meta .....	48
Tabla 4 Tamaño del mercado a corto plazo (horas/año) .....	49
Tabla 5 Proyección mercado .....	50
Tabla 6 Matriz de estrategias funcionales .....	65
Tabla 7 Estimación de ingresos- Apoyo escolar .....	72
Tabla 8 Estimación de ingresos-Cursos .....	73
Tabla 9 Costo de contraprestación docente .....	73
Tabla 10 Costo de desarrollo de contenido .....	74
Tabla 11 Promociones y publicidad.....	74
Tabla 12 Impuestos provinciales y municipales .....	75
Tabla 13 Alquiler de locales comerciales. ....	76
Tabla 14 Costos Fijos .....	77
Tabla 15 Plan de inversión en Equipos de computación.....	78
Tabla 16 Gastos de lanzamiento .....	79
Tabla 17 Capital de trabajo .....	80
Tabla 18 Cálculo del valor terminal.....	81
Tabla 19 Estimaciones de tipo de cambio .....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Encuesta Naming- Edad .....	35
Gráfico 2 Encuesta Naming- Género .....	36
Gráfico 3 Encuesta Naming- Posible nombre n°1 .....	36
Gráfico 4 Encuesta Naming- Posible nombre n°2 .....	37
Gráfico 5 Encuesta Naming- Posible nombre n°3 .....	37
Gráfico 6 Encuesta Naming- Posible nombre n°4 .....	38
Gráfico 7 Encuesta Naming- Pronunciación .....	38
Gráfico 8 Encuesta Naming- Memoria .....	39
Gráfico 9 Encuesta Naming- Asociación de la marca .....	39
Gráfico 10 Encuesta Naming- Asociación de la marca .....	40
Gráfico 11 Encuesta Naming- Preferencias color de la marca .....	40
Gráfico 12 Cadena de Valor.....	61
Gráfico 13 El ciclo del dinero.....	80

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Pobreza de aprendizaje a nivel mundial y por región .....	26
Ilustración 2 Distribución de segmentos ABC1, C2 y C3 en Argentina.....	47



## I. RESUMEN EJECUTIVO

Teach 4.0 será una empresa que revolucionará el ámbito educativo, ofreciendo una propuesta innovadora y adaptada a las necesidades individuales de cada estudiante. Su enfoque estará basado en aprovechar al máximo los recursos tecnológicos y brindar un acceso efectivo al conocimiento en cualquier momento y lugar.

Los servicios de Teach 4.0 se dividirán en dos áreas principales. En primer lugar, se ofrecerá apoyo escolar y universitario, proporcionando a los alumnos las herramientas y el acompañamiento necesarios para alcanzar sus metas académicas. Un equipo de expertos y tutores capacitados brindará un apoyo personalizado, asegurando el éxito de los estudiantes.

En segundo lugar, Teach 4.0 ofrecerá una amplia gama de cursos dictados por especialistas en temas vanguardistas y demandados por el mercado laboral. Los estudiantes tendrán la opción de elegir entre modalidades presenciales, virtuales o una combinación de ambas, adaptándose a sus preferencias y necesidades.

Con una visión de expansión a nivel nacional, Teach 4.0 proyecta la apertura de 20 sucursales en un período de 10 años. Además, se planifica la oferta de al menos 50 cursos especializados, abarcando diversas áreas de interés y demanda.

En el plan de negocios de Teach 4.0 se ha realizado un exhaustivo análisis del entorno y de la industria educativa, lo que ha permitido definir una propuesta de valor única. El enfoque multicanal y la personalización de los servicios diferenciarán a Teach 4.0 en el mercado, ofreciendo una experiencia educativa de alta calidad.

Las estrategias generales y funcionales de Teach 4.0 están diseñadas para garantizar un crecimiento sostenible y una posición de liderazgo en la industria educativa. Además, el estudio de mercado respalda el potencial del público objetivo y permitió definir un mix de marketing inicial.

Finalmente, se evaluó la viabilidad financiera del proyecto a través de un análisis detallado de los flujos de efectivo. Estos resultados demuestran la factibilidad y el atractivo del plan de negocios de Teach 4.0.

En resumen, Teach 4.0 estará comprometida con la transformación de la educación a través de la tecnología, ofreciendo servicios educativos de alta calidad y adaptados a las necesidades individuales de los estudiantes. Con una visión de expansión y estrategias sólidas, estará preparada para liderar el mercado y brindar una experiencia educativa única y efectiva.

## II. PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN

El presente proyecto propone el diseño de un Plan de Negocio para la creación de una EDUTECH en la República Argentina.

Se define como Plan de Negocio a *“un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores”* (Alcaraz Rodríguez, 2015, pág. 59)

Por su parte, se define como EDUTECH al lugar físico, virtual o híbrido donde las personas pueden recibir orientación y apoyo para la incorporación de nuevos conocimientos con una amplia utilización de recursos tecnológicos.

Desde inicios de la pandemia mundial por el Covid-19 la educación argentina ha experimentado grandes cambios. En primer lugar, el paso a una modalidad virtual para todos los niveles educativos ha representado un gran desafío para los estudiantes y padres. La asistencia a las clases por videollamada ha exigido a los profesores y alumnos a adquirir nuevas competencias que, como todo cambio, lleva tiempo para su correcto desarrollo.

El autor de este Plan de Negocio tiene gran vocación por la enseñanza y reconoce su importancia para el progreso del país. Posee la firme convicción de que la educación es el único camino para lograr una sociedad más avanzada, justa y equitativa. Tal situación ha llevado al autor a encarar este proyecto con la esperanza de poder contagiar a muchos niños y adolescentes del amor por el conocimiento y el poder de este para cambiar el mundo.

Es necesario apuntar que este Plan estará focalizado principalmente en el análisis de la factibilidad económica financiera del proyecto. Con respecto a la rama vinculada al marketing se desarrollarán los principales pilares quedando pendiente el desarrollo completo para una etapa posterior.

## 2.1 Justificación del plan propuesto

El Plan de Negocio propuesto se justifica principalmente sobre dos aspectos generales, en adelante denominados como *oportunidades del negocio*:

- 1) El entorno familiar actual en donde ambos padres trabajan dificulta el acompañamiento del niño en su proceso de aprendizaje. En ocasiones, es necesario un apoyo y acompañamiento extra para que el alumno pueda adquirir un nuevo conocimiento, o aprender a organizarse para estudiar.
- 2) Nos encontramos en la “Era del conocimiento” donde cada vez más, el mercado laboral demanda personas con conocimientos en las ramas más innovadoras y disruptivas para los cuales no existe formación en escuelas ni en universidades.  
Al mismo tiempo, las personas buscan adquirir los mencionados conocimientos de una manera ágil, con facilidad y flexibilidad aprender en el momento y lugar que más se adapte a sus necesidades.

Con lo descrito, el Plan de Negocio a desarrollar estará focalizado en crear una empresa que pueda satisfacer los dos puntos mencionados y que al mismo tiempo sea sostenible y que permita diferenciarse de la competencia a través de un servicio de muy buena calidad y con un impacto positivo en la sociedad.

## 2.2 Modelo de negocios

Como puntapié inicial para el Plan de Negocios propuesto se utilizó el Lienzo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder. El mismo se resume a continuación:

1. **Segmento de clientes:** Personas con interés en aprender algo nuevo o fortalecer un área de aprendizaje.

2. **Relación con el cliente:**

La empresa contará con una red de sucursales física y una plataforma virtual a la que los clientes podrán acceder en todo momento y consultar la oferta de cursos o solicitar una capacitación a medida. Se dictarán clases sincrónicas y asincrónicas para que el cliente pueda encontrar el esquema de cursado que más se adapte a sus necesidades.

La captación se efectuará a través de redes sociales con ofertas atractivas de cursos en boga.

3. **Propuesta de Valor:** Capacitación y acompañamiento en el proceso de aprendizaje ofrecido por expertos en cada materia y con la más alta tecnología.  
Dentro del paquete de servicios a ofrecer se encuentran los siguientes:
  - Apoyo escolar y universitario.
  - Cursos de tecnología.
  - Preparación para exámenes.
  - Idiomas.
  - Otros cursos de interés para la sociedad.
4. **Canales:** Presencial a través de una red de sucursales y virtual con opciones sincrónicas y asincrónicas.
5. **Actividades clave:**
  - Análisis de la demanda de conocimiento,
  - Diseño de programas de aprendizaje,
  - Mantenimiento de la plataforma,
  - Contratación de profesionales para el dictado de clases,
  - Captación de clientes.
6. **Recursos clave:** Plataforma virtual para el desarrollo de clases sincrónicas y asincrónicas. Sucursales para el dictado de clases presenciales.
7. **Socios clave:** Docentes, profesionales y especialistas en las diferentes temáticas que se dicten.
8. **Fuentes de ingreso:** El modelo de negocios monetizará a través del dictado de clases ya sea a través de una paga única, suscripción mensual o por hora, atendiendo a la capacitación específica que se esté adquiriendo.
9. **Estructura de costos:** Los principales costos a afrontar son el desarrollo de una plataforma virtual, el alquiler de la/s sedes de cursado presencial, los sueldos de los especialistas que dictarán las clases, mantenimiento de redes sociales.

## 2.3 Objetivos

### *General*

Diseñar un Plan de Negocio para el desarrollo de un centro integral de aprendizaje con modalidad presencial y virtual destinado a personas de todas las edades y de todo el país que deseen aprender algo nuevo o fortalecer alguna área de conocimiento.

### *Específicos*

- Analizar el contexto y demostrar como el mismo sustenta el plan de negocios.
- Crear una identidad a la empresa, definiendo su nombre, misión, visión, valores y personalidad.
- Efectuar un análisis interno de la empresa propuesta identificando las actividades claves y de apoyo de su cadena de valor.
- Elaborar el mix de marketing de la empresa.
- Elaborar el flujo de caja considerando el monto de inversión inicial necesario para poner en marcha la empresa.
- Analizar la factibilidad económica del proyecto a través del cálculo de indicadores.

## 2.4 Metodología

El presente plan de negocios se desarrollará conforme a la siguiente metodología y herramientas:

- Para el desarrollo del modelo de negocios se utilizó el lienzo CANVAS el cual permite tener una visión general de cómo la empresa crea valor para sus clientes.
- Para el análisis del entorno se utilizará el modelo PESTEL a fines de contar con un análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y legal de la empresa. El mencionado modelo se efectuará, en primera instancia, a nivel mundo y, en segundo lugar, a nivel país.
- Para el análisis de la industria y del sector en el cual se desempeñará la empresa se utilizará el modelo de las 5 fuerzas, desarrollado por Michael Porter en 1979.
- Para el análisis interno de la empresa y el desarrollo de la estrategia se utilizará el modelo de la cadena de valor.

- Para el estudio del mercado y desarrollo del mix de marketing se utilizará información cualitativa y cuantitativa disponible de organismos públicos y privados de renombre en la industria educativa. Asimismo, se acompañará con información captada a través de una encuesta dirigida al buyer persona.
- Para el estudio financiero y de pre factibilidad se confeccionará un Flujo de caja y se calcularán los indicadores del proyecto.

### III. ANÁLISIS PESTEL

A fines de efectuar un análisis del macro entorno en el que operará la empresa se utilizará el marco PESTEL. Este clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

“El análisis PESTEL (acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal) es una metodología para analizar el entorno general de las empresas y organizaciones. Son factores externos que pueden influir en la empresa:

- Político, los cambios en la regulación de las actividades, las normativas laborales o fiscales.
- Económico, los tipos de interés o de cambio, el nivel de la inflación o las condiciones de crédito.
- Social, la evolución demográfica, el nivel de estudios o los hábitos de vida y consumo de la población.
- Tecnológico, los cambios en la adopción de nuevas tecnologías o el desarrollo de infraestructuras que favorezcan la innovación.
- Ecológico, la preservación del medio ambiente y los recursos naturales o el cambio climático.
- Legal, las regulaciones relacionadas con la discriminación, los derechos de los consumidores o las leyes antimonopolio.” (Planellas, 2015, pág. 94)

### 3.1 MUNDO:

Tabla 1. Análisis PESTEL (Escenario Mundo)

Ámbito	Corto plazo	Largo Plazo	Drivers
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guerra Ucrania Rusia.</li> <li>- Postura conservadora de la OTAN</li> <li>-Elecciones Brasil, China y EEUU (2022)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prolongación de la guerra por inclusión de otros países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multipartidismo</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalización del mercado y de los costes</li> <li>- Inflación como consecuencia de la emisión monetaria efectuada para contrarrestar los efectos del covid-19</li> <li>- Criptomonedas</li> <li>- Desarrollo de Fintech</li> <li>- Aumento del precio de commodities y combustibles debido a la guerra de Ucrania- Rusia</li> <li>- Inflación anual Estados Unidos 7,1%<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de las criptomonedas</li> </ul>	
<b>Social</b>	<p><b>Sociedad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda internacional a los afectados por la guerra</li> <li>- Bloqueo a Rusia en eventos deportivos y culturales</li> <li>- Lucha por la igualdad de género</li> <li>- Envejecimiento de la sociedad</li> <li>- Índice de desigualdad de género: 0.436 (2019) <sup>2</sup></li> </ul> <p><b>Educación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- índice de Educación=0.637(2019) <sup>3</sup></li> <li>- Globalización del mercado educativo: más alternativas para estudiar/capacitarse de manera virtual.</li> </ul> <p><b>Trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Home office instalado como modalidad de trabajo.</li> <li>- Globalización del mercado laboral.</li> </ul> <p><b>Salud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Continúan los casos de coronavirus aunque más controlados por los hábitos de cuidado personal adoptados y por el efecto de las vacunas.</li> <li>- Nueva enfermedad: Viruela del mono.</li> </ul>	<p><b>Sociedad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomento de desmilitarización y no uso de armas nucleares, condena internacional hacia estas tendencias</li> <li>- Para 2030 se estima que la cantidad de jóvenes habrá aumentado en un 7%, llegando así a casi 1.300 millones.</li> </ul>	
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industria 4.0</li> <li>Desarrollo de robots y tareas automatizadas.</li> <li>Empresas data driven: guían sus decisiones en función al análisis de datos.</li> <li>Alta demanda de perfiles tecnológicos en las organizaciones.</li> <li>Preocupación por ciberdelincuencia y la ciberseguridad.</li> <li>Empresas de Base Tecnológica (EBTs)</li> <li>Desarrollo de nuevas formas de alimentación (plant based)</li> <li>Desarrollo de IOT (internet on things)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del metaverso y realidad virtual</li> </ul>	
<b>Ecológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU)</li> <li>- Leyes de protección ambiental cada vez más rígorosas.</li> <li>- Desarrollo de energías renovables.</li> <li>- Déficit de petróleo.</li> <li>- Tributos ecológicos</li> <li>- Eco diseño en el packaging de productos.</li> <li>-Acuerdo de París</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia hacia lo sostenible y la economía circular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos combustibles</li> </ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de leyes para el manejo de criptomonedas y blockchain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco legal desarrollado para las criptomonedas</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> (Ámbito financiero, 2023)

<sup>2</sup> (ONU: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2022)

<sup>3</sup> (ONU: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2022)



## 3.2 ARGENTINA

Tabla 2 Análisis PESTEL (Escenario país)

Ámbito	Corto plazo	Largo Plazo	Drivers
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elecciones presidenciales</li> <li>- Modificaciones en el consejo de la magistratura (cantidad de participantes)</li> <li>- Alianzas políticas nuevas</li> <li>- Falta de liderazgo presidencialista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible conflicto de sindicatos por encontrarse hermanados con partidos políticos.</li> <li>- Poca Credibilidad y seguridad jurídica que atraiga inversiones.</li> <li>- Avance del sector público vs privado.</li> <li>- Profundización de acuerdos con China.</li> <li>- Redefinición del Partido Justicialista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elecciones 2023</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto interno bruto (PIB) Leve recuperación post covid +10.3% Variación interanual (Año 2021).</li> <li>- En el sector Enseñanza la variación fue +3,8%. (Año 2021)<sup>4</sup></li> <li>- Coeficiente de Gini= 0,413(último dato disponible 4° trimestre. 2021)<sup>5</sup></li> <li>- Pobreza= 37,3%(último dato disponible 2° trimestre. 2021)<sup>6</sup></li> <li>- Indigencia=8,2%(último dato disponible 2° trimestre. 2021)<sup>7</sup></li> <li>- Dificultad de acceder al financiamiento.</li> <li>- Inflación interanual acumulada a abril 2022: 23,1% (IPC)<sup>8</sup></li> <li>- Déficit fiscal primario marzo 2022: 99.753,3 millones<sup>9</sup></li> <li>- Balanza comercial positiva primer trimestre 2022: 279 millones de dólares</li> <li>- Exportaciones: productos primarios y manufacturas primarios.</li> <li>- Importaciones: Mano de obra industrializada y high tech.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de deuda al FMI en 2026</li> <li>- Idea de crear una moneda única para la región ("SUR")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moneda única</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Censo 2022: 47 millones de habitantes (último dato disponible 4° trimestre. 2021).<sup>10</sup></li> <li>- Reforma Ley de alquileres.</li> <li>- Tasa de Natalidad tendencia decreciente (17 nacimientos cada 1000 personas por año)<sup>11</sup></li> <li>- Índice de desigualdad de género: 0.328 (2019)<sup>12</sup></li> <li>- Índice de desarrollo Humano (IDH) 0,845. Puesto 46 (2019)<sup>13</sup></li> <li>- Bancos y empresas financieras impulsan acciones de inclusión financiera frente a casos de Fraude.</li> </ul> <p><b>Salud:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esperanza de Vida: 76,7 (2019)<sup>14</sup></li> <li>- Cuarta ola de Covid en Argentina.</li> <li>- Primeros casos de viruela del mono.</li> </ul> <p><b>Deporte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Triunfo de Argentina en el Mundial de fútbol Qatar 2022.</li> </ul> <p><b>Trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muchos jóvenes trabajando para el exterior con pagas en usd.</li> <li>- Dificultad para retener talento.</li> <li>- Tasa de desocupación:7% (último dato disponible 4° trimestre. 2021)<sup>15</sup></li> </ul> <p><b>Educación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- índice de Educación=0.855 Puesto 46 (2019)<sup>16</sup></li> <li>- Inclusión obligatoria de la Educación sexual integral en los niveles educativos.</li> <li>- Programa conectar igualdad distribuye computadoras a todos los estudiantes de secundaria de escuelas públicas</li> </ul>	<p><b>Sociedad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de la credibilidad de los credos</li> </ul> <p><b>Salud:</b></p> <p><b>Trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de reforma laboral</li> </ul> <p><b>Educación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de reforma educativa para incorporar mayor foco en tecnología, inteligencia emocional, ESI, etcétera</li> </ul>	
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente desarrollo de empresas de base tecnológica.</li> <li>- startups y empresas que tenían tecnologías relacionadas con la educación han ganado una enorme visibilidad y relevancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de combustibles no fósiles (biocombustibles)</li> </ul>	
<b>Ecológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incendios forestales y otras catástrofes naturales.</li> <li>- Subas de temperatura cada año.</li> <li>- Escasez de recursos.</li> <li>- Adopción de medidas de protección ambiental a nivel empresario y familiar.</li> <li>- Leyes de protección de bosques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación en economía circular</li> <li>- Cultura de sostenibilidad</li> <li>- Mayor desarrollo de leyes ambientales</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

<sup>4</sup> (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

<sup>5</sup> (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

<sup>6</sup> (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

<sup>7</sup> (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

<sup>8</sup> (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

<sup>9</sup> (Ministerio de economía de la nación, 2022)

<sup>10</sup> (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

<sup>11</sup> (Banco Mundial, 2022)

<sup>12</sup> (ONU: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2022)

<sup>13</sup> (ONU: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2022)

<sup>14</sup> (ONU: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2022)

<sup>15</sup> (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022)

<sup>16</sup> (ONU: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2022)

### **3.3 Conclusión parcial de la sección**

En este primer análisis del contexto mundo y país, se puede apreciar que nos encontramos en un estado de reorganización y recuperación luego de la pandemia del covid-19.

La pandemia generó que el mundo se replantee varios tópicos que aún en el año 2023 no terminan de definir su futuro. Entre ellos, economías con nuevos instrumentos digitales que generan incertidumbre, como las criptomonedas; una política afectada por guerras y las crisis económicas; la preocupación por el cambio climático por parte de una sociedad cada vez más consciente y la educación tradicional con más cuestionamientos que nunca antes.

Se puede observar un gran desarrollo de plataformas y Apps que facilitan la vida de las personas en diferentes aspectos de su vida. Desde pedir un delivery de alimentos, hasta efectuar inversiones en la bolsa, reservar una cancha para practicar deportes, jugar en línea, redes sociales, todo ello apoyado con inteligencia artificial y boots. Con ello surgen nuevos delitos cometidos en el ciberespacio denominados “ciberdelitos” a los cuales las empresas y gobiernos deben responder rápidamente ya que de lo contrario podrían generar grandes pérdidas.

El terreno educativo no es ajeno a la utilización de tales herramientas tecnológicas. Más aún, considerando que hoy el mercado laboral exige que los empleados sean aprendices permanentes, encontramos al sector educativo con una gran potencialidad de crecimiento.

No resulta descabellado pensar en un futuro educativo que se desarrolle en el metaverso al cual los alumnos accedan con gafas inteligentes y reciban clases más experimentales con profesores y elementos holográficos.

#### IV. LA INDUSTRIA EDUCATIVA

Para iniciar esta sección es necesario definir algunos conceptos relacionados al servicio en cuestión: **Acompañamiento en el proceso de aprendizaje.**

Aprender:

*“Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia.”*

(Real Academia Española, 2022)

Educación:

*“Crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños y a los jóvenes.”* (Real

Academia Española, 2022)

Enseñar:

*“Dar advertencia, ejemplo o escarmiento que sirva de experiencia y guía para obrar en lo sucesivo.”* (Real Academia Española, 2022)

Hoy en día el proceso de enseñanza no se limita a una etapa de la vida, como lo enfatiza la definición expuesta de la Real Academia Española, sino que el mundo actual requiere que las personas estén constantemente adquiriendo nuevos conocimientos para sobrevivir. Los mercados laborales están demandando personas más preparadas y con capacidad de adquirir nuevos conocimientos y capacitarse constantemente.

Además, es el conocimiento la semilla que permitirá tener un mundo más justo e igualitario.

La industria educativa es sumamente interesante considerando sus orígenes milenarios, las diversas metodologías de enseñanza que existen alrededor del mundo y su evolución. Esta evolución, que es cada vez más rápida y más ligada a la tecnología, dio lugar a un nuevo concepto las **EduTech**.

En esta sección se caracterizará, de manera simplificada, a la industria educativa desde una perspectiva global hacia una local.

En primer lugar, se repasará brevemente los principales hitos históricos de la educación tanto a nivel global como local.

Seguidamente, se analizará el desarrollo de las EduTech y su pronóstico de crecimiento global.

Posteriormente, para el análisis del contexto se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Finalizada esta sección se podrá tener una idea sobre los principales hechos históricos, y sobre el contexto global y local, tendencias, oferta y demanda.

#### **4.1 Hitos de la educación**

A continuación, se presentan resumidamente los hitos más relevantes en la historia de la educación, extraídos del libro: Historia Universal. Civilización de Occidente: Tomo I y II. (Spielvogel, 2010)

##### ***Prehistoria: (0 -4.000 A.C.)***

Los primeros homínidos aprenden a dominar el fuego y diferentes técnicas de caza, recolección y elaboración de herramientas que son transmitidas a las próximas generaciones.

##### ***Edad Antigua: (4.000 A.C. –Siglo V)***

Se observa en las primeras civilizaciones de Egipto y Mesopotamia una Educación familiar. Los padres enseñaban a sus hijos valores y oficios para la vida. En los palacios había espacios reservados para que las clases sociales más altas adquirieran conocimientos de oratoria y escritura, necesarios para la vida política.

En Grecia se observaron dos modelos educativos:

- Esparta: Educación a cargo de padres hasta 7 años de edad y luego a cargo del Estado que preparaba a los alumnos con instrucción militar.
- Atenas: No solo le daban importancia a la instrucción militar, sino que también enseñaban música, gimnasia, poesía y filosofía. Este tipo de educación estaba reservada para las élites gobernantes. Sin embargo, con el paso del tiempo surgió la escuela del alfabeto. Fue la primera escuela pública donde se enseñaba escritura y gramática para todos los ciudadanos libres.

Romanos: inspirados en los griegos construyeron escuelas públicas donde se enseñaba alfabeto, música, matemática, retórica, gramática y educación física. La poesía y la filosofía eran consideradas disciplinas más elevadas reservadas para los nobles. Las escuelas eran financiadas por el estado y todos los ciudadanos debían asistir.

##### ***Edad Media (Siglo V – Siglo XV)***

Durante principios de la edad media la Educación estuvo a cargo de la Iglesia Cristiana. En los monasterios se brindaba una educación universal de valores cristianos.

Sin embargo, a partir del siglo XII apareció la Escolástica: un Movimiento filosófico y teológico que intentó utilizar la razón, en particular la filosofía de Aristóteles, para comprender el contenido sobrenatural de la revelación cristiana. Este movimiento pretendía conciliar la fe con la razón.

En esta época surgen las primeras universidades y la educación caballeresca para los nobles.

### ***Edad Moderna (Siglo XV- Siglo XIX)***

Durante el renacimiento la educación pasa a ofrecerse no sólo desde la Iglesia sino también de forma particular.

Surge el movimiento llamado Humanismo caracterizado por el Antropocentrismo, es decir, la concepción del hombre y su razón como el centro del pensamiento.

Las mujeres comenzaron a tenerse en cuenta para la educación y comienza a esbozarse la división por edades de los alumnos.

Aportes de pensadores a la educación:

- Juan Amos Comenio: fue el primero en hablar de la “escuela maternal” como la primera para transmitir valores a los niños. Promovía una educación universal con orden y método.
- Juan Jacobo Rousseau: Cuestionó los métodos de enseñanza infantil: en lugar de enseñar contenidos él decía que debía enseñarse el gusto por aprender. Demostró los beneficios educativos que tenían los juegos y el trabajo manual.
- Enrique Pestalozzi: La enseñanza infantil debería basarse en el afecto y la curiosidad del niño. Además, propuso eliminar la violencia como forma de disciplina en las escuelas tradicionales.

### ***Edad contemporánea (Siglo XIX-Actualidad)***

Siglo XIX: La educación deja de estar en manos de la iglesia y se convierte en asunto de Estado. En el marco de la Revolución industrial las escuelas preparaban a los ciudadanos para los retos de la nueva sociedad industrial y reforzar la identidad nacionalista de la sociedad.

Siglo XX EEUU: Nuevas ideas de educación contemporánea. Se desarrolla el paradigma de la escuela activa. Aprender a través de la experiencia.

Siglo XXI: Como consecuencia de la pandemia del covid-19 ocurrida durante 2020 y 2021 la tecnología penetró profundamente en los métodos de enseñanza. Dada la restricción de circulación, solo estaban permitidas las clases virtuales. Profesores y alumnos se enfrentaron al desafío de enseñar y aprender a través de una pantalla, de computadora o celular desde sus hogares.

## **4.2 Historia de la educación en Argentina**

A continuación, se presentan resumidamente los hitos más relevantes en la historia de la educación en Argentina. Las principales ideas fueron extraídas del libro “La educación en la Argentina” Una historia de 12 lecciones de Nicolás Arata y Marcelo Mariño. (Arata, 2013)

### ***Época colonial:***

La enseñanza estaba influenciada por dos corrientes culturales:

- Corriente del norte: Originada en Perú, esta corriente tenía un espíritu autoritario y pregonaba una íntima vinculación entre escuela e iglesia. Los principales impulsores fueron los miembros de la Compañía de Jesús radicada en Córdoba. Las escuelas funcionaban en conventos.
- Corriente del Plata: Con epicentro en Buenos Aires, esta corriente provenía de las ideas educativas del viejo continente: Política progresista de transformación influenciada por el pensamiento moderno que concebía la ciencia por encima de la religión. Las escuelas se denominaban “escuelas del Rey” y la enseñanza estaba costeadada por el Cabildo.

Esta última corriente penetró con la creación del Virreinato del Rio de la Plata.

### ***Período Revolucionario (1810 -1820)***

A la educación se le impuso un nuevo objetivo: Formar al ciudadano con una orientación patriótica en sus actividades.

La preocupación por ilustrar al país repercutió en todo el territorio manifestándose la preferencia por la educación popular.

### ***Época Rivadaviana (1820-1835)***

La Universidad de Buenos Aires concentró el gobierno de la enseñanza primaria y se creó la Sociedad de Beneficencia (que tenía a su cargo escuelas para niñas de bajos recursos).

En las provincias se crearon escuelas oficiales y se constituyeron organismos encargados de dirigirlas; las órdenes religiosas continuaron sosteniendo sus escuelas elementales.

### ***Las primeras regulaciones (1853-1905)***

La Constitución Nacional del año 1853 consagró el derecho de enseñar y aprender quedando en manos de las provincias, que de a poco fundaron escuelas provinciales. (Artículos 14, 5 y 66)

Alrededor de 1868 la gestión de Domingo Faustino Sarmiento puso énfasis en el desarrollo educativo del país. Se promulgó la Ley n°463 de subvenciones para girar fondos a las escuelas provinciales.

En el año 1881, se funda el Consejo Nacional de Educación y se convoca a un Congreso pedagógico para debatir sobre la educación.

En el año 1884, durante el Gobierno de Roca se sancionó la Ley n°1.420, inspirada en la legislación francesa. Ésta consagró la educación primaria gratuita, obligatoria y laica. Los contenidos mínimos incluían lectura y escritura, aritmética, nociones de historia y geografía argentina, conocimiento de la Constitución Nacional y educación física.

La Ley Láinez n°4.874 significó una gran expansión de la escuela primaria en lugares recónditos del país. Uno de sus aportes centrales fue haber creado una política educativa en donde el Estado fue el agente principal. Sancionada en 1905, tenía el objetivo principal de reducir las altas tasas de analfabetismo.

### ***Movimiento reformista 1918***

Reforma Universitaria de Córdoba: movimiento de proyección juvenil cuyo objetivo fue democratizar la universidad y otorgarle un carácter científico durante el cual se produjeron violentos enfrentamientos entre reformistas y católicos

### ***Enseñanza técnica (1950-1970)***

Desde mediados del siglo XX es que se desarrolló la enseñanza técnica, ya basada en un nuevo modelo de educación para lo que respecta el trabajo, de manera que se introdujo a partir del año 1960, nuevas ideas pedagógicas de educar para que todas aquellas clases oprimidas.

### ***Dictadura militar (1976-1983)***

Foco en la disciplina y la restauración de un orden social funcional a intereses dominantes.

Todo aquello considerado como focos potenciales de peligro o de subversión de ese orden se debía silenciar.

Prevalece una perspectiva técnica de los contenidos curriculares y de las metodologías didácticas, concepciones de enseñanza y aprendizaje unidireccionales, con énfasis en la transmisión de valores y normas tendientes a

la formación de un sujeto cada vez más domesticado, acorde a ese contexto socio-histórico.

Todas las lecturas que no eran coincidentes con la ideología militar eran prohibidas.

### ***Vuelta a la democracia***

En 1984 Raúl Alfonsín convocó a un Congreso Pedagógico Nacional con el fin de definir si la Educación Pública debía ser Estatal o no Estatal. Triunfó el enfoque no estatista y, a partir de entonces, el sistema educativo en la Argentina es de Educación Pública (de Gestión Estatal o de Gestión Privada).

Ley Federal de Educación (1993): La metodología de la reforma incluía la experiencia de la descentralización de la educación, pasando numerosos colegios de las manos del Estado nacional a los distintos estados provinciales, y formulándose una reestructuración del régimen de enseñanza primaria, pasándose de un ciclo de 7 años obligatorios a uno de 9 años llamado E.G.B. – Escuela General Básica- (similar al proyecto de reforma educativa de España durante la dictadura de Francisco Franco, dividido en tres ciclos de tres años cada uno (EGB 1, EGB 2, y EGB 3). Finalizado el 9° año de la EGB3, se podía acceder al Nivel Polimodal, que ya no era obligatorio.

Ley n°26.206 de Educación Nacional dictada en el año 2006 durante la presidencia de Néstor Kirchner reemplaza a la normativa de 1993. La educación pasa a ser un bien público y una política de estado. Conjuntamente a la Ley se dictan una serie de normas:

- Ley de financiamiento educativo
- Fondo Nacional de incentivo docente
- Ley de educación sexual integral
- Ley de la protección integral de niños, niñas y adolescentes
- Programa conectar igualdad

Estos hitos representan momentos clave en la evolución del sistema educativo argentino y su lucha por la equidad, la inclusión y la calidad en la educación a lo largo de la historia.

### **4.3 La educación y la tecnología**

El término e-learning fue creado por Elliott Masie, en la conferencia TechLearn, en noviembre de 1999: *“e-learning es el uso de la tecnología de redes para diseñar, entregar, seleccionar, gestionar y ampliar el aprendizaje”*

Desde ese momento hasta la actualidad el e-learning ha evolucionado a la par de la evolución del internet, de las computadoras, celulares y tablets. El e-learning es utilizado tanto por personas que quieren adquirir un nuevo conocimiento, especialización o destreza, como por empresas que quieren capacitar a sus empleados.



En la actualidad hay multitud de empresas que se dedican a la educación a través de las nuevas tecnologías denominadas Edutech.

Entre las ventajas del e-learning sobre el aprendizaje tradicional cara a cara de estudiante alumno se puede mencionar las siguientes:

- Ahorro/ flexibilidad tiempo.
- Disminución de costos.
- Abanico de productos.
- Disponibilidad y experiencia 24/7.
- Oferta personalizada/ a medida, pero no invasiva.
- Multidispositivo.
- Posibilidad de utilizar videos, simulaciones, juegos, realidad virtual, inteligencia artificial, internet de las cosas.

Todas estas características que diferencian a la educación virtual de la educación presencial permiten entrever fuentes de ventaja competitivas que son valoradas en el mundo actual.

Adicionalmente, el mercado laboral está exigiendo capacidades que van más allá de lo que ofrecen las escuelas tradicionales. Hoy la educación no se acaba en la secundaria o en la universidad, sino que el mundo actual exige una capacitación continua.

El MIT tiene un departamento específico para investigar y revolucionar el mundo de la educación denominado STEP (The Education Arcade y Scheller Teacher Education Program) cuya misión es:

“crear experiencias de aprendizaje lúdicas y potentes utilizando las posibilidades de las nuevas tecnologías educativas. Aprovechamos la investigación basada en el diseño para estudiar y desarrollar soluciones a los desafíos generalizados en la enseñanza y el aprendizaje.” (Massachusetts Institute of Technology, 2022)

#### **4.4 Análisis y pronóstico de la industria global de la educación**

Como se mencionó en capítulos anteriores, hoy los métodos de aprendizaje tradicional están en constante cuestionamiento y el uso de la tecnología en el ámbito educativo está ganando terreno.

De acuerdo con los últimos datos disponibles en el Banco Mundial, correspondientes al año 2020) la población asciende a 7.753 miles de millones de personas y el 60% de la población utilizan internet. (Banco Mundial, 2022)

En esta línea, el Informe Global Sobre el Entorno Digital 2022 realizado por las compañías We Are Social y Hootsuite señala que el número de usuarios de internet en el mundo alcanzó los 4,950 millones de personas, lo que representa al 62,5% de la población mundial (7.910 millones de personas). (Hootsuit, 2022)

En esta sección se analizará la demanda educativa separa en 2 apartados: En primer lugar, como complemento o apoyo a la educación escolar/ universitaria (en aquellos casos en los que los alumnos necesiten reforzar conocimientos). En segundo lugar, como una propuesta de capacitación constante destinada a personas y empresas que deseen adquirir un conocimiento, destreza o habilidad específica.

### ***Apoyo escolar/ universitario***

La educación es un derecho humano contemplado por el artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos:

“1. Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos.

2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.” (Organización de Naciones Unidas, 2022)

Asimismo, el Objetivo de desarrollo sostenible n° 4 (ODS4) establece: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos “ (Organización de Naciones Unidas, 2022)

Lo antes mencionado nos da una magnitud de la demanda mundial de la industria educativa. Si bien, esta demanda es satisfecha en primera medida por Escuelas y universidades, en ocasiones los alumnos requieren un apoyo adicional para culminar con éxito cada asignatura. Esta necesidad de apoyo escolar se ha agravado luego de la pandemia del covid-19.

De acuerdo con la publicación: "The State of Global Learning Poverty: 2022 Update" : El 70 % de los niños de 10 años se encuentran en situación de pobreza de aprendizajes y no pueden leer y comprender un texto simple. (Banco Mundial, Unesco, Unicef FCDO, Fundación Bill Gates y Melinda Gates, 2022).

Como puede observarse en la ilustración a continuación, esta pobreza de aprendizaje se potencia en África, Latinoamérica y el Caribe.

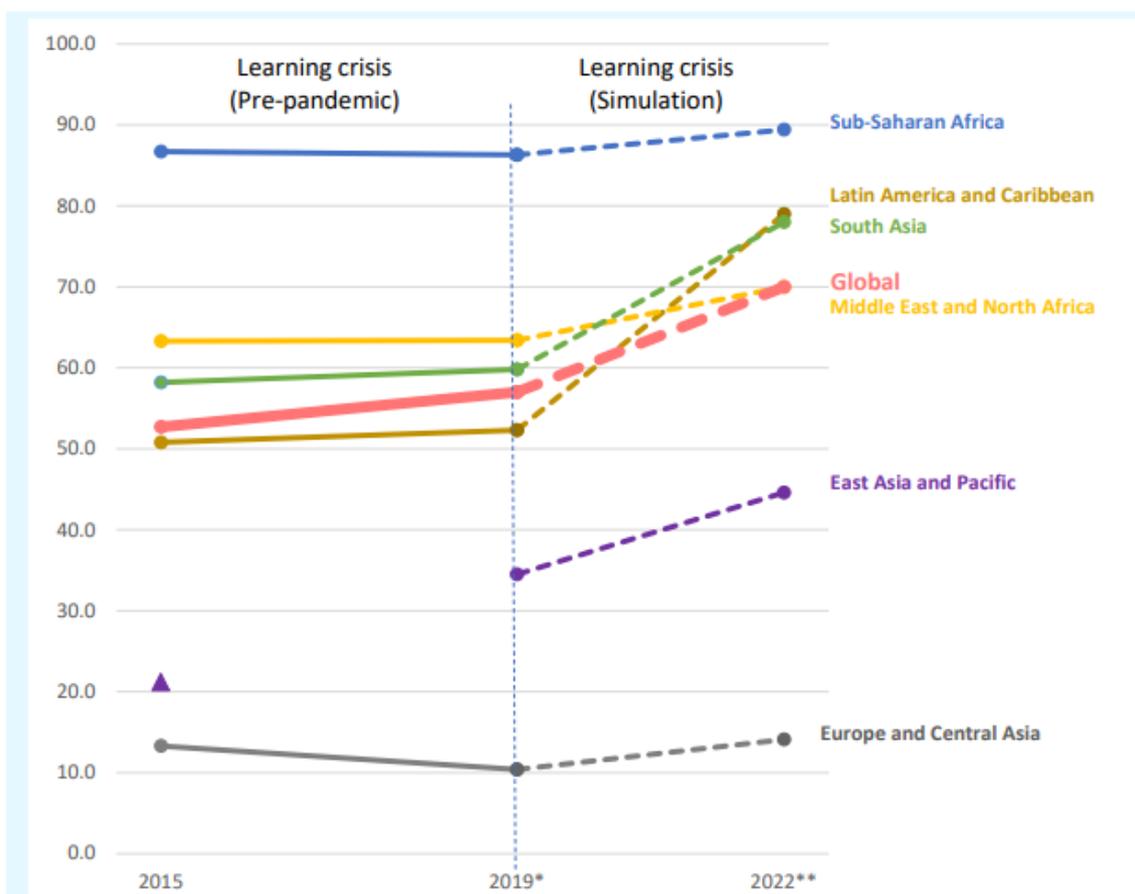


Ilustración 1 Pobreza de aprendizaje a nivel mundial y por región

Fuente: (Banco Mundial, Unesco, Unicef, FCDO, Fundación Bill Gates y Melinda Gates, 2022)

## Capacitación

En lo que respecta al mercado de la capacitación continua, como se mencionó en apartados anteriores, el mercado laboral exige una actualización constante de conocimientos en todas las ramas.

Las empresas buscan personas con conocimientos de punta que en algunos casos ni siquiera se adquieren en las universidades. En cambio, están disponibles en cursos dictados por especialistas con salida laboral inmediata. A título de ejemplo, hoy en día la demanda insatisfecha de personal de IT ha llevado a las empresas a contratar personas que realizaron cursos acelerados de programación, ux, diseño y les han ofrecido sueldos competitivos.

Por otro lado, se observa que las empresas invierten cada vez más en talento en todos los niveles organizacionales.

Entre los beneficios que esto les genera se puede mencionar:

- Competitividad para la empresa y por ende mayor rentabilidad.
- Compromiso y motivación.
- Mejora de procesos.
- Empoderamiento de colaboradores.

Por su parte, los trabajadores independientes y emprendedores también invierten en mantenerse actualizados para poder ofrecer un producto/servicio atractivo y competitivo.

Finalmente, es menester considerar también a la oferta de cursos de oficios, cocina, artesanía, entrenamiento y hobbies que hoy se pueden adquirir desde un dispositivo conectado a internet. En este mercado cada vez más se utiliza la educación 4.0.

#### 4.4 Análisis de la industria local

A los fines de entender la industria educativa y evaluar el atractivo de su rentabilidad, a continuación, se efectuará un análisis en base al modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Porter publicó por primera vez el modelo de las cinco fuerzas en un artículo en la revista HBR en 1979 y lo desarrolló en el libro "Competitive Strategy"

Las mencionadas fuerzas son definidas de la siguiente manera:

***Rivalidad entre empresas existentes:***

Puede evaluarse considerando "el ritmo de crecimiento del sector; la cuota de mercado de las empresas o si las barreras de salida son altas." (Planellas, 2015, pág. 115)

***Poder de negociación de clientes y proveedores:***

Puede evaluarse "considerando su número e importancia; por los costes de cambio o la capacidad que tengan de integrarse." (Planellas, 2015, pág. 115)

***Amenaza de nuevos entrantes:***

La amenaza de nuevos entrantes "depende del tamaño de las barreras de entrada: economías de escala, creación de marca, acceso a la distribución o regulaciones administrativas." (Planellas, 2015, pág. 116)

***Productos sustitutos:***

La amenaza de productos sustitutos "es alta cuando la relación precio/oferta es atractiva: por ejemplo, emails pueden sustituir cartas o videoconferencias y viajes." (Planellas, 2015, pág. 116)

La industria que se analiza en el presente trabajo final podría definirse como **industria de apoyo en el proceso de aprendizaje**. Ésta se conforma, en primera instancia, por centros de apoyo escolar o universitario y, en segunda instancia por empresas dedicadas a brindar formación o capacitación en temáticas de interés para personas o empresas.

En ambos casos se considerarán tanto las ofertas presenciales como virtuales que ofrece la industria.

***Rivalidad entre empresas existentes:***

Entre las empresas existentes pueden mencionarse las siguientes:



- Institutos de preparación y apoyo universitario: Cajal, La cátedra. STEWART, La Docta.
- Instituto Miral: ofrece apoyo escolar y asesoramiento universitario incluyendo el acompañamiento en la confección de Tesis y/o trabajos finales. Además, en 2020 decide potenciar su misión de educar desarrollando nuevos programas educativos virtuales a través de su Escuela de Ambiente y Desarrollo Sostenible y de la Escuela de Negocios y Emprendedores. (Miral, 2022)
- Centros de apoyo escolar gratuitos para primaria y secundaria ubicados en algunas ciudades con apoyo gubernamental.
- Superprof: plataforma virtual que contacta profesores de más de 1000 materias con alumnos. Las materias incluyen desde matemáticas hasta danza o yoga y pueden dictarse tanto de manera presencial como virtual. (Superprof, 2022)
- Cursos para empresas: Poncio
- Centro de apoyo Integral Mandala: Es un centro presencial ubicado en la provincia de Córdoba para el apoyo escolar.
- Filadd: ofrece cursos virtuales de apoyo universitario pensados para cada universidad y materia. (<https://filadd.com.ar/academia>, 2022)
- Otras plataformas de edutech: Skillshare (centrada en creatividad), Henry (para estudiar programación gratis y pagar una vez que se consigue empleo), DigitalHouse, Coder House.
- Youtube: videos tutoriales subidos por profesores.

Como puede observarse, existen empresas de trayectoria como Cajal con más de 60 años de experiencia y empresas nuevas como Filadd Argentina que nació en 2018 con un crecimiento del 300% desde entonces y presencia en Argentina, Chile, Brasil y Colombia.

Por su parte Superprof, nació en el 2013 con presencia en más de 38 países y con 7 millones de profesores.

Mientras las clásicas academias de ayuda al ingreso universitario tienen un formato tradicional con clases presenciales, las nuevas plataformas brindan clases online, y apoyo a través de videos y grupos de WhatsApp.

La tecnología ayuda a que la cuota de mercado no se limite a un país o a una materia específica. Se puede apuntar a un mercado global. Al no tratarse de estudios con necesidad de certificación las barreras de entrada son bajas.

En lo que respecta a apoyo escolar/universitario, es menester destacar la existencia de un mercado constituido por personas que necesita un apoyo personalizado y extra a las clases escolares/universitarias para poder concluir satisfactoriamente sus estudios. Ello es así ya que las escuelas y universidades que se encuentran atadas al cumplimiento de un programa no pueden detenerse a reforzar cuestiones que no fueron totalmente interiorizadas por los alumnos.

### ***Poder de negociación de clientes:***

Los clientes de este tipo de industrias analizan precios y eligen la alternativa que mejor responda a sus necesidades (virtual o presencial). Los precios vienen fijados por las empresas y constituyen una propuesta que el cliente puede tomar o no. En la mayoría de los casos no existe posibilidad de negociación por parte de los clientes.

### ***Poder de negociación de proveedores:***

Los proveedores indispensables para esta industria son el talento y la tecnología.

El talento hace referencia a los profesores calificados para dictar clases de una materia específica. La negociación de los docentes de la industria analizada, en ocasiones se realiza con las empresas (ejemplo cajal, la docta) y otras veces directamente con el cliente (ejemplo Superprof).

El poder de negociación de los proveedores va a depender de cuán calificado esté, su experiencia, y su formación.

Por otra parte, es necesario considerar como proveedores claves los recursos informáticos que soportan las plataformas virtuales. Para este tipo de recursos el poder de negociación también es alto ya que se trata de un rubro muy demandado en el mercado y con una oferta saturada.

### ***Productos sustitutos:***

Para el apoyo escolar y/o universitario un producto sustituto lo constituyen los programas de apoyo de Escuelas o universidades, cursos gratuitos, o bien el aprendizaje auto gestionado.

En las empresas cada vez con mayor frecuencia se observa la conformación de equipos no rígidos y multidisciplinarios para aprender de manera conjunta.

A lo largo de esta sección se puede entrever que nos encontramos en una revolución de la industria educativa. Hoy, más que nunca, la riqueza de un país está ligada al conocimiento de su población, por lo cual es la educación la que va a dotar a un país de un futuro esperanzador. Nos encontramos en la Era del conocimiento.

Este conocimiento no se obtiene únicamente en bibliotecas, escuelas y universidades, sino que se han introducido nuevos participantes: academias, métodos y herramientas.

En conclusión, se puede afirmar en base al análisis realizado que se trata de un sector atractivo para invertir y con posibilidad de crecimientos.

#### **4.5 Conclusión parcial de la sección**

La educación ha existido desde la prehistoria, inicialmente como un simple traspaso de conocimientos necesarios para sobrevivir y luego como una práctica a la que sólo los grupos más privilegiados de la sociedad podían acceder.

La Revolución industrial fijó a las escuelas el objetivo de preparar a las personas para trabajar en las fábricas, el foco estaba puesto en el crecimiento de la industria. Luego, se comenzaron a difundir ideas tendientes a poner al estudiante y a sus necesidades en el centro.

La educación es un derecho avalado por la ONU y por las constituciones de los países y constituye un arma para combatir la pobreza y la inseguridad.

Hoy, cada vez más se observa el uso de tecnologías en las aulas de todos los niveles académicos. Esto exige a los docentes y alumnos habilidades para su correcta utilización y les brinda la posibilidad de acceder a información de todas partes del mundo, a través de internet.

Asimismo, la tecnología constituye una solución para aquellos alumnos que por diversos motivos no pueden acceder a la escuela, y deben tomar clases desde sus hogares. El modelo tradicional de profesor- pizarra- alumnos exige un replanteo a nivel mundial ya que responde a las necesidades de los alumnos y sus familias.

Empresas internacionales y locales han respondido a esta oportunidad de mercado a través de propuestas educativas donde la tecnología y la personalización del servicio educativo son el eje central. Las propuestas de valor se centran en crear experiencias “a medida” para quien quiere adquirir un nuevo conocimiento. El uso de plataformas webs y Apps permiten brindar clases sincrónicas o asincrónicas de los más variables contenidos y en el horario, lugar y forma que más le convenga al alumno.



## V. LA EMPRESA EDUTECH

### 5.1 Marco teórico

Entendiendo a la empresa como una “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (Real Academia Española, 2022) en sección se diagramará la misma en base a las oportunidades detectadas en el mercado.

Las oportunidades detectadas deberán plasmarse en la propuesta de valor definida como la “descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de un producto o servicio”. (Alexander Osterwalder, 2014, pág. 6)

Identificada la propuesta de valor se definirá el nombre de la empresa a través de la técnica denominada naming.

Luego, considerando la evaluación del entorno interno y externo se efectuará un análisis FODA mediante el cual se realiza una evaluación general de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

“A partir del análisis de la situación actual y las tendencias del entorno (económico, tecnológico, físico, político y social; a nivel de comunidad, nacional y mundial) se pueden detectar las oportunidades y riesgos de la empresa. A través del análisis interno de las competencias distintivas de la empresa (capacidades financieras, de gestión, funcionales, organizativas; de la reputación y la historia) se pueden identificar sus puntos fuertes y débiles. Evaluando el mejor encaje entre las oportunidades del entorno y los recursos de la empresa se puede determinar la elección de productos y mercados donde competir y fijar su estrategia económica.” (Planellas, 2015, pág. 106)

“Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos. Las debilidades incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor. Y las amenazas son factores o tendencias externas y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño.” (PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, 2013, pág. 54)

Posteriormente se definirán conceptos estratégicos claves como los valores, la misión y la visión de la empresa. Los valores establecerán cómo la empresa quiere actuar, comportarse, qué caminos quiere seguir y cuáles no. (Gimbert, 2017) y serán el punto de partida para definir la misión y la visión.

La misión, se definirá considerando el modelo de DEREK ABELL (1938) el cual contempla 3 dimensiones que permitirán entender a qué se dedica la empresa (clientes, necesidades y tecnología).

“La misión define la actividad a la que se quiere dedicar la organización y es la base para dotarse de una estrategia y unos objetivos para la acción.” (Planellas, 2015, pág. 22)

Asimismo, se definirá la razón de ser de la empresa, es decir su propósito. Para ello, se seguirá el modelo propuesto por Simon Sinek llamado el círculo de oro. De acuerdo con su perspectiva “la gente no compra lo que haces sino compra por qué lo hace” (Sinek, 2009). El propósito es la creencia, intención o contribución para impactar en la sociedad.

Luego se definirá la visión de la empresa, su razón de ser, para lo cual se utilizará el modelo denominado YIN-YAN de la visión desarrollado por JIM COLLINS (1958) y JERRY PORRAS (1938).

El mencionado modelo establece que “la visión tiene dos partes: la ideología central y el futuro previsto. La primera fuerza es en yin y la segunda es el yan” (Planellas, 2015, pág. 85)

Luego, se establecerán los objetivos que la empresa pretende alcanzar en el corto, mediano y largo plazo que permitirán descomponer la visión en metas cuantificables.

Finalmente se determinará la estrategia de la empresa, es decir, la forma en que la empresa consigue su ventaja competitiva. (Gimbert, 2017)

## **5.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor se basa en solucionar el problema del cliente objetivo. Es por ello que en primera medida se definirá el perfil del cliente, sus trabajos, frustraciones y alegrías para luego encajarlo con la propuesta de valor.

La empresa apunta a dos tipos del cliente: Por un lado, a los estudiantes que necesitan un apoyo extra para superar un examen y por el otro a cualquier persona que necesita adquirir un conocimiento. A continuación, se enumeran las alegrías y frustraciones de cada uno de los perfiles objetivos:

### **Perfil 1: Estudiante**

Problema del perfil 1: Necesito ayuda para superar un examen.

Alegrías:

- Aprobar un examen.
- Ingresar a una carrera universitaria.
- Explicaciones fáciles de entender, con recursos multimedia.
- Indicadores claros para medir el progreso.
- Conectar con personas afines.

Frustraciones:

- No avanzar en la carrera.
- Desaprobar un examen.

- Demasiada teoría.
- Contenido aburrido.
- Falta de tiempo.
- Falta de presupuesto.

### **Perfil 2: Aprendiz**

Problema del perfil 2: Necesito adquirir un nuevo conocimiento.

Alegrías:

- Adquirir un nuevo conocimiento.
- Mejorar o crear un negocio.
- Flexibilidad de tiempos.
- Explicaciones fáciles de entender, con recursos multimedia.
- Indicadores claros para medir el progreso.
- Conectar con personas afines.
- Colaborar con los demás.
- Tomar decisiones con confianza.

Frustraciones:

- No avanzar en la carrera laboral quedar fuera del mercado.
- Hacer cosas que no le gustan.
- No saber manejar la tecnología.
- Perder oportunidades de ascensos.
- Demasiada teoría.
- Falta de tiempo.
- Contenido aburrido.
- Falta de presupuesto.

En base a ello se definió que la propuesta de valor de la empresa: será brindar un servicio de enseñanza a medida dictado por profesionales en cada materia o rama de conocimiento a través de una multicanalidad.

Se ofrecerá el formato virtual a través de una plataforma web con clases sincrónicas y asincrónicas, y presencial en sucursales, y/o hogares de profesores o aprendices para que cada cliente elija la opción que le resulte de más conveniencia.

El servicio se caracterizará por sustentarse en una plataforma virtual con un diseño práctico, visual y agradable. Al mismo tiempo se promoverá el uso de herramientas multimedia simples y concisas para transmitir conocimientos de una manera divertida y moderna.

### **5.3 Nombre de la empresa**

Para obtener una visión holística y completa acerca del nombre de la marca, se propusieron varias alternativas y se realizaron encuestas para poder analizar la opinión y aceptación de potenciales clientes. La encuesta se orientó a aspectos cualitativos (“¿Qué es lo primero que se te viene a la mente cuando lees los siguientes nombres?”) y cuantitativos (“¿Cuál de los siguientes nombres te parecen más adecuados para una plataforma de apoyo escolar y cursos?”), con el objetivo de obtener distintas perspectivas y variables de análisis al momento de seleccionar la opción definitiva.

La encuesta se realizó con la herramienta de Google Form y distribuyó a través de distintos grupos de WhatsApp con integrantes pertenecientes a nuestros consumidores meta.

A continuación, se muestra el esquema de la encuesta con sus resultados

### 1) Edad

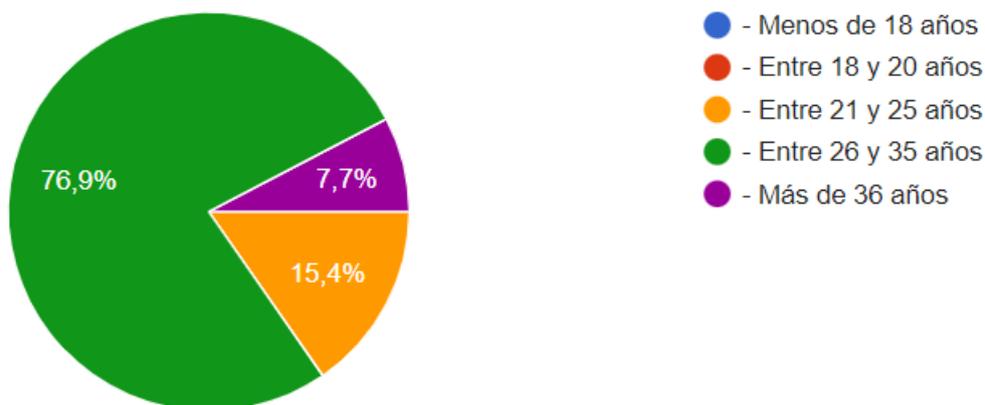


Gráfico 1 Encuesta Naming- Edad  
Fuente: Elaboración propia

### 2) Género

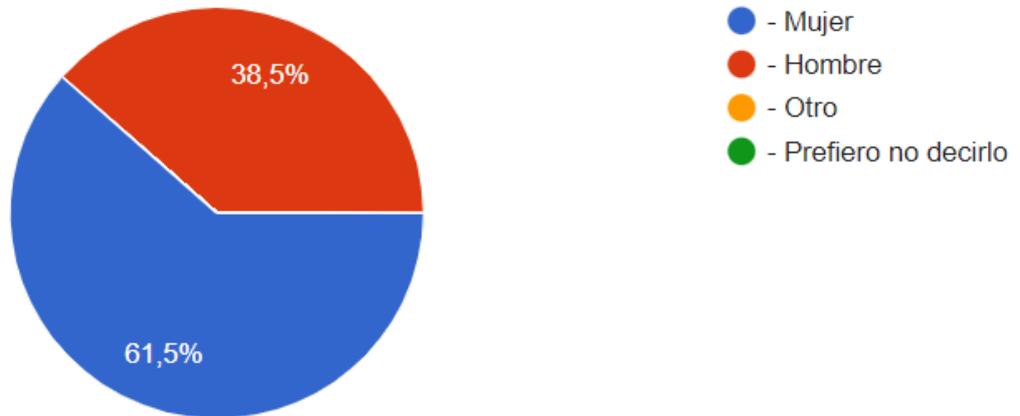


Gráfico 2 Encuesta Naming- Género  
Fuente: Elaboración propia

3) ¿Qué es lo primero que se te viene a la mente cuando lees los siguientes nombres?

- Success test

Éxito
Prueba de éxito
Prueba exitosa
Éxito
Test o evaluación de éxito
Prueba de cambios
Éxitos
Evaluación
Prueba exitosa

Gráfico 3 Encuesta Naming- Posible nombre n°1  
Fuente: Elaboración propia

- Teach4.0

Enseñansa tecnologica
Tecnología
Excelente enseñanza
Enseñanza virtual
Enseñanza 4.0
Tecnología
Maestro
Version 4 de enseñanza
Lección 4.0

Gráfico 4 Encuesta Naming- Posible nombre n°2  
Fuente: Elaboración propia

- FollowUp

Seguimiento
Adelante
Síguenos
No se
Seguir
Seguimientos
Arriba
Sigueme
Seguir arriba

Gráfico 5 Encuesta Naming- Posible nombre n°3  
Fuente: Elaboración propia

- EduShare

Educación compartida
Compartir educación
Compartir aprendizajes
Plataforma para Compartir conocimientos/ material de estudio
Compartir conocimiento
Compartir
Educación
Nube de información
Tomar acciones

Gráfico 6 Encuesta Naming- Posible nombre n°4  
Fuente: Elaboración propia

4) ¿Cuál te parece más fácil de pronunciar?

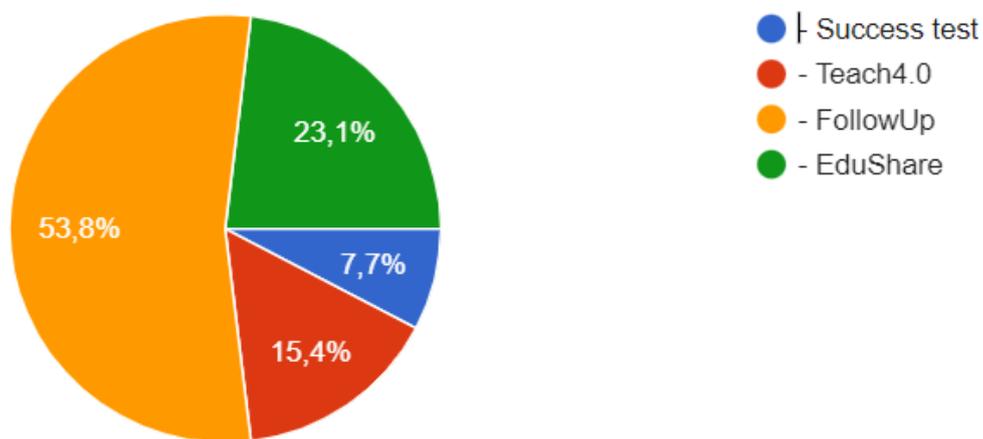


Gráfico 7 Encuesta Naming- Pronunciación  
Fuente: Elaboración propia

5) ¿Podrías escribir alguno de los nombres que te preguntamos anteriormente?

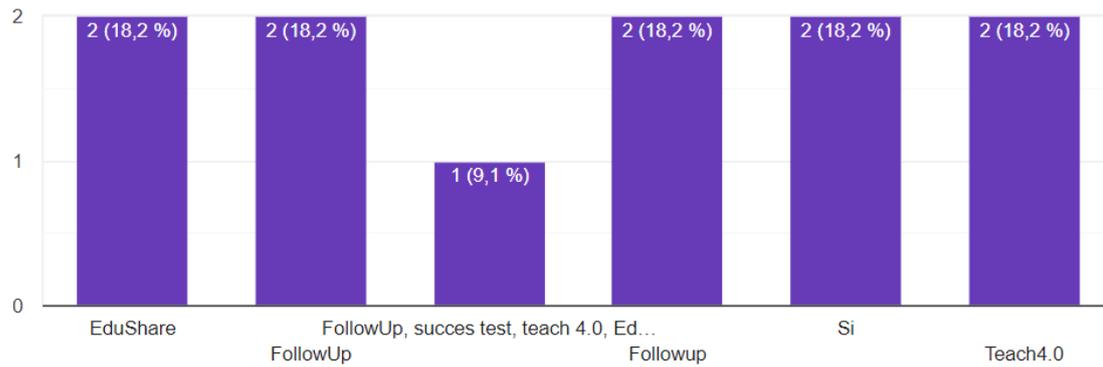


Gráfico 8 Encuesta Naming- Memoria  
Fuente: Elaboración propia

6) ¿Cuál te parece más adecuado para una plataforma de apoyo escolar y cursos?

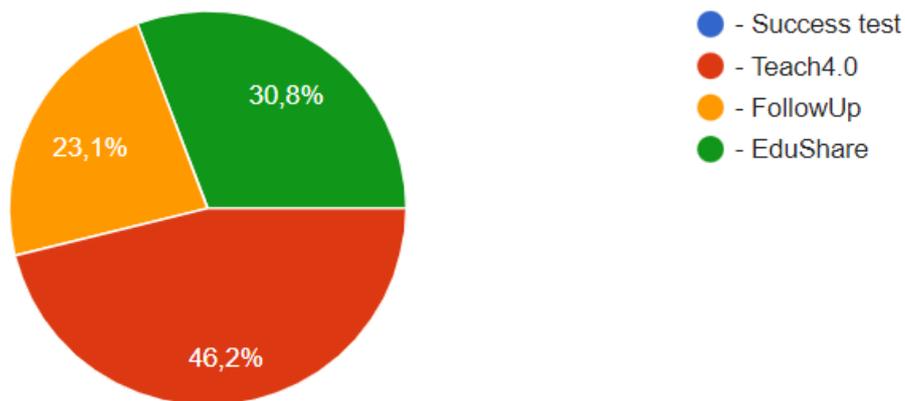


Gráfico 9 Encuesta Naming- Asociación de la marca  
Fuente: Elaboración propia

7) ¿Por qué elegiste ese nombre?



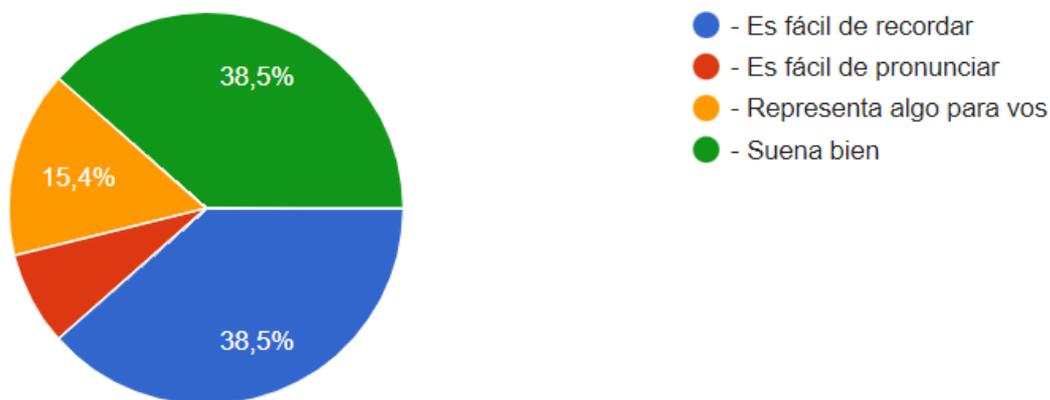


Gráfico 10 Encuesta Naming- Asociación de la marca  
Fuente: Elaboración propia

8) ¿Qué color de etiqueta va mejor con el nombre que elegiste?

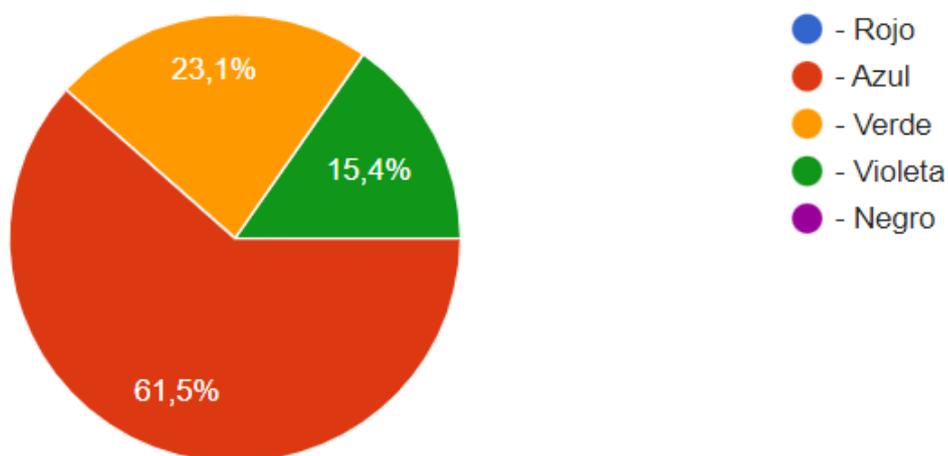


Gráfico 11 Encuesta Naming- Preferencias color de la marca  
Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar los resultados se concluye que el nombre **Teach4.0** se asocia al propósito de la empresa.

## 5.4 FODA

<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La era del conocimiento que nos encontramos transitando exige una actualización continua de conocimientos para ser atractivo en el mercado laboral.</li> <li>• Muchos alumnos requieren apoyo para rendir un examen que les resulta más difícil.</li> <li>• Posibilidad de exportación del servicio a la región.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay un auge de edutech tanto nacionales como internacionales.</li> <li>• Falta de disponibilidad de docentes que quieran sumarse al proyecto</li> <li>• Contexto económico de crisis.</li> <li>• Falta de financiamiento externo para el desarrollo del plan.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y experiencia del emprendedor.</li> <li>• Multicanalidad.</li> <li>• Time to market. (tiempo que transcurre entre el momento en que se diseñan los nuevos productos o servicios y el momento de la venta)</li> <li>• Oferta flexible.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexperiencia del emprendedor en la industria educativa.</li> <li>• Dependencia de desarrolladores para crear y mantener activa la plataforma.</li> </ul>

## 5.5 Misión

Siguiendo el modelo de las tres dimensiones de Abel, para definir la misión se plantean las siguientes preguntas y respuesta:

¿A quiénes se quiere satisfacer?: Estudiantes

¿Qué se quiere satisfacer?: Educación/ conocimiento.

¿Cómo se satisfarán estas necesidades?: Clases y/o cursos virtuales o presenciales

La misión de la empresa es: “Acompañar a nuestros estudiantes a adquirir conocimientos y habilidades de manera flexible, ágil, digital y divertida.”

## 5.6 Propósito

“Ser protagonistas en la transición hacia la educación del futuro.”

## 5.7 Visión

A partir de los valores y la ideología de la empresa mencionados anteriormente y considerando el futuro deseable para la empresa se describe la siguiente visión:

*“Ser una empresa reconocida a nivel nacional por el apoyo integral y moderno brindado a sus alumnos para superar cada uno de sus desafíos de aprendizaje.”*

## 5.8 Objetivos

**Corto plazo:** Hasta el 2do año

Inaugurar un local en la provincia de Córdoba y desarrollar la plataforma web para introducir el servicio de apoyo escolar en la ciudad por medio de iniciativas de marketing digital en redes sociales (principalmente Instagram) destinadas al público objetivo. Al mismo tiempo, consolidar una cartera de profesionales para el dictado de clases presenciales y/o virtuales y diseñar los primeros 10 cursos a ofrecer por la empresa.

**Mediano plazo:** Hasta el 5to año.

Desde el tercer al quinto año, consolidar la empresa en el mercado local con una oferta de 30 cursos virtuales y presencia en al menos 10 provincias de forma presencial. Desarrollar la versión mobile de manera que la plataforma funcione en Smartphone y tablets.

**Largo plazo:** Después de 5 años.

Ofrecer más de 50 cursos a todo el país a través de la modalidad web o presencial con una red de 20 sucursales. Planificar el desembarco en otros países de la región.

## 5.9 Estrategia: Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas sobre las que se sustentará la empresa son:

- Multicanalidad: Red de sucursales y plataformas tecnológicas (web o app).
- Flexibilidad para adaptarse a los gustos y preferencias de los clientes.
- Time to market del servicio: ser los primeros del mercado en disponibilidad de servicios educativos.
- Uso de herramientas multimedia para transmitir conocimientos.

### 5.10 Personalidad

En base a los arquetipos de personalidad, la empresa **Teach4.0** tendrá un arquetipo “explorador” cuya actitud de marca estará sustentada en el descubrimiento y la realización. Se constituye como una herramienta para que las personas forjen su propio camino en función a sus reglas, gustos y preferencias.

### 5.11 Conclusión parcial de la sección

En esta sección se construyó con bosquejo del modelo de negocios. La empresa tiene como propósito: “Ser protagonistas en la transición hacia la educación del futuro.” Es decir, responder a las frustraciones que experimenta una persona cuando quiere adquirir un nuevo conocimiento en un contexto de cambios abruptos y escaso tiempo disponible.

Esto implica responder rápidamente al mercado ofreciendo flexibilidad, multicanalidad, inclusión y recursos multimedia para una experiencia única de aprendizaje.

**Teach 4.0** pretende ser una empresa reconocida a nivel nacional por el apoyo integral y moderno brindado a sus alumnos para superar cada uno de sus desafíos de aprendizaje

## VI. MARKETING

### 6.1 Marco teórico

Hoy nos encontramos en una etapa cliente céntrica, es decir, a la hora de vender un producto o servicio (satisfactor) tiene más valor la experiencia del cliente con el satisfactor que el producto o servicio en sí. Es por ello que las empresas exponen cada vez más una orientación al cliente que se pone de manifiesto en sus acciones de marketing. En esta sección se analizan las acciones de marketing previstas para el plan de negocios.

Es menester entender que es el marketing. De acuerdo con Philip Kotler el marketing “es la gestión de relaciones redituables con los clientes”. (PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, 2013, pág. 5)

Definido ampliamente el marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes. (PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, 2013, pág. 5)

En esta misma línea, se puede recordar la célebre frase de Peter Ducker “El propósito del marketing es hacer que el vender sea superfluo. Es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él y se venda por sí solo”.

Para diseñar la estrategia de marketing de la empresa es necesario comprender el mercado y las necesidades y deseos del cliente. Entendiendo al mercado como “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio”, en primer lugar, se efectuará la identificación del mismo a través del proceso de segmentación del mercado y la elección del mercado meta.

La segmentación de mercado es “El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados...” (PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, 2013, pág. 49)

El mercado meta será el elegido luego de evaluar el atractivo de cada segmento identificado.

Luego se definirá cómo se satisfarán las necesidades y deseos de los clientes, es decir cómo se generará valor ya sea por diferenciación o posicionamiento.

Lo anteriormente mencionado se logrará a través de una investigación de marketing definida como “El diseño, recopilación, análisis e informe sistemáticos de datos relevantes a una situación específica de marketing a la que se enfrenta una organización.” (PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, 2013, pág. 100)

En este caso particular, el objetivo de la investigación de marketing es entender al cliente y evaluar la potencialidad del mercado.

Para ello se utilizarán dos fuentes de datos:

- Investigación por encuestas: “Recopilación de datos primarios mediante preguntas hechas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamientos de compra.” (PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, 2013, pág. 106)
- Recopilación de datos secundarios: recopilación de información pública.

A partir de los datos recabados se definirá el Plan de Marketing integrado, es decir el “conjunto de herramientas de marketing que la empresa empleará para implementar su estrategia de marketing” (PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG, 2013, pág. 12)

Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro amplios grupos denominados las “Cuatro Ps”

- Precio que se deberá pagar para obtener el producto. ¿Cómo se determinará el mismo?
- Producto/Servicio a través de la cual se entregará la propuesta de valor.
- Plaza: ¿Cómo será la distribución del producto/servicio para que se encuentre disponible para el mercado meta?
- Promoción: ¿Cómo llegar al cliente y persuadirlo para la compra?

El diseño de las acciones para gestionar relaciones duraderas con los clientes quedará para una instancia más evolucionada de la empresa.

## **6.2 Objetivos del área de marketing de la empresa**

### **Objetivo general:**

*“Que los servicios sean rentables y crear relaciones fuertes y duraderas con los clientes”*

### **Corto plazo:**

Introducir el servicio en el mercado y posicionar la marca. Para ello se planea comercializar, tanto de forma presencial, en el local de la provincia de Córdoba, o virtual, en la plataforma web, un total de 10 cursos además del apoyo escolar. El objetivo es establecerse en la ciudad de Córdoba y Gran Córdoba. Lo antes mencionado incluye a los municipios y comunas de los departamentos Capital, Colón, Santa María, Punilla, Río Primero y Río Segundo. En todos los casos la promoción del servicio y de la marca se realizará con el uso de redes sociales.

### **Mediano Plazo:**

Desde el tercer al quinto año, se planea ser una marca reconocida en el mercado local antes mencionado, crecer en cantidad de usuarios de la plataforma web y desembarcar en, al menos, 10 provincias de forma presencial.

Lograr un Net Promoter Score (NPS) de 50 puntos en el mercado argentino.

### **Largo Plazo:**

Ofrecer más de 50 cursos a todo el país a través de la modalidad web o presencial con una red de 20 sucursales. Planificar el desembarco en otros países de la región.

Lograr un Net Promoter Score (NPS) de 70 puntos en el mercado argentino.

## **6.3 Investigación de mercado**

### *Tamaño del mercado*

En la sección “Análisis y pronóstico de la industria” se efectuó una aproximación del **mercado potencial** de la empresa: Todas las personas que se encuentren en un proceso de educación (primario/secundario/terciario/ universitario) como así también todas aquellas personas que deseen adquirir un nuevo conocimiento. La edad estimada del mercado es desde los 10 años.

Desde la dimensión geográfica, el mercado potencial está conformado por todos los países de habla hispana. Se estima que hay alrededor de 500 millones de hablantes nativos de español en todo el mundo, lo que convierte a esta lengua en la segunda más hablada del planeta, por delante del inglés y solo superada por el chino mandarín. (Instituto Cervantes, 2021)

Por su parte, el **mercado disponible** está dado por aquellas personas que se preocupan por superar cada nivel educativo y por encontrarse actualizados y atractivos para el mercado laboral. Además, son individuos que tienen ingresos disponibles para destinar a satisfacer la mencionada necesidad.

El **mercado meta** inicial está formado entonces, por personas argentinas de los segmentos socioeconómicos ABC1 (Alta-Media alta), C2 (Media alta) y C3 (Media baja) que cumplen las características mencionadas para el mercado potencial y disponible. A su vez se consideran ambos géneros, femenino y masculino y una edad que va desde los 10 años sin tope. A medida que la empresa vaya madurando y creciendo el mercado meta se irá ajustando y ampliando a otros países hispanohablantes.

Para determinar el tamaño del mercado meta inicial se fijaron las siguientes delimitaciones:

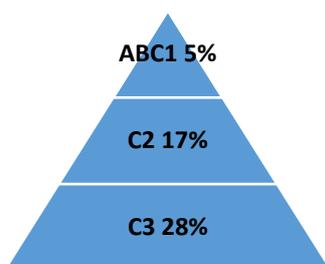
### **Población.:**

De acuerdo a los resultados provisionales del Censo 2022, presentados el 31 de enero de 2023, en la Argentina existen 46.044.703 habitantes (Censo 2022, 2023)

### Segmento ABC1, C2 y C3.

De acuerdo a los datos provistos por la Consultora W, en agosto 2022, el 5% de la población es clase alta ABC1 con un ingreso promedio del hogar de \$800.000, el 17% es media alta C2 con un ingreso promedio del hogar \$300.000 y el 28% es media baja C3 con un ingreso promedio del hogar de \$150.000. (Infobae, 2023)

Si bien a la fecha los mencionados valores han quedado desactualizados por efecto de la inflación, utilizaremos los porcentajes mencionados a fines de determinar el tamaño del mercado.



*Ilustración 2 Distribución de segmentos ABC1, C2 y C3 en Argentina*

*Fuente: Elaboración propia*

Asimismo, considerando las proyecciones del INDEC relativas a tasa anual de crecimiento de la población para el período 2010- 2040 (último disponible a la fecha), se puede observar que el crecimiento esperado anual es del 0,84% y adicionalmente el 84% de la población tiene más de 10 años. (INDEC, 2010)

Los resultados consolidados sobre el tamaño del mercado se muestran a continuación.



Tabla 3 Tamaño del mercado meta

	%	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Población	100%	46.044.703,00	46.083.380,55	46.122.090,59	46.160.833,15	46.199.608,25	46.238.415,92	46.277.256,19	46.316.129,08	46.355.034,63	46.393.972,86	46.432.943,80
ABC1	5%	2.302.235	2.304.169	2.306.105	2.308.042	2.309.980	2.311.921	2.313.863	2.315.806	2.317.752	2.319.699	2.321.647
C2	17%	7.827.600	7.834.175	7.840.755	7.847.342	7.853.933	7.860.531	7.867.134	7.873.742	7.880.356	7.886.975	7.893.600
C1	28%	12.892.517	12.903.347	12.914.185	12.925.033	12.935.890	12.946.756	12.957.632	12.968.516	12.979.410	12.990.312	13.001.224
<b>Total segmento</b>		<b>23.022.352</b>	<b>23.041.690</b>	<b>23.061.045</b>	<b>23.080.417</b>	<b>23.099.804</b>	<b>23.119.208</b>	<b>23.138.628</b>	<b>23.158.065</b>	<b>23.177.517</b>	<b>23.196.986</b>	<b>23.216.472</b>
Mayores de 10 años	84%	19.338.775	19.355.020	19.371.278	19.387.550	19.403.835	19.420.135	19.436.448	19.452.774	19.469.115	19.485.469	19.501.836
% Población		42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior expone el mercado meta resultante de una doble segmentación, en primera instancia realizada por sector socio económico y en segundo lugar por edad. El análisis arroja que el 42% de la población cumple con los criterios definidos para considerarse integrante del mercado al que apunta la empresa.

A partir de esta primera segmentación, a continuación, se analizará el consumo per cápita esperado.

### *Consumo aparente*

Para calcular el consumo aparente se efectuó un estudio de mercado de elaboración propia cuyas particularidades se detallan en la sección “Estudio de mercado”.

Sin embargo, es menester adelantar que el 100% de los encuestados manifiestan que les gusta aprender cosas nuevas, el 96% tomó alguna vez un curso/capacitación y el 51% contrató alguna vez un servicio de apoyo escolar para ellos mismos o sus hijos.

A partir de la encuesta se pudo calcular un promedio de 1 curso al año del mercado meta y 3 horas mensuales de apoyo escolar.

En base a lo anteriormente mencionado y a al objetivo de alumnos del primer año se calculó el tamaño del mercado a corto plazo tal como se muestra en la tabla siguiente:

*Tabla 4 Tamaño del mercado a corto plazo (horas/año)*

Departamento	% alumnos	Año 1		Año 2	
		Alumnos	Horas	Alumnos	Horas
Capital	50%	75	2.800	150	4.600
Colón	10%	15	560	30	920
Santa María	10%	15	560	30	920
Punilla	10%	15	560	30	920
Rio Primero	10%	15	560	30	920
Rio Segundo	10%	15	560	30	920
<b>Totales</b>		<b>150</b>	<b>5600</b>	<b>300</b>	<b>9200</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### *Demanda potencial*

Para determinar la demanda potencial, se realiza la proyección en los siguientes periodos, mediano y largo plazo.

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tabla 5 Proyección mercado

Provincia	Mediano plazo	Largo plazo	Año 3		Año 4		Año 5		Año 6		Año 7		Año 8		Año 9		Año 10	
			Alumnos	Horas	Alumnos	Horas	Alumnos	Horas	Alumnos	Horas	Alumnos	Horas	Alumnos	Horas	Alumnos	Horas	Alumnos	Horas
Córdoba	53%	30%	318	11.872	636	23.744	1.272	47.488	1.440	53.760	2.880	107.520	4.320	161.280	6.480	241.920	9.720	362.880
Buenos Aires	12%	25,00%	72	2.688	144	5.376	288	10.752	1.200	44.800	2.400	89.600	3.600	134.400	5.400	201.600	8.100	302.400
Salta	5%	2,50%	30	1.120	60	2.240	120	4.480	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Santa Fe	5%	2,50%	30	1.120	60	2.240	120	4.480	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
La Pampa	5%	2,50%	30	1.120	60	2.240	120	4.480	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Catamarca	5%	2,50%	30	1.120	60	2.240	120	4.480	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Corrientes	5%	2,50%	30	1.120	60	2.240	120	4.480	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
San Juan	5%	2,50%	30	1.120	60	2.240	120	4.480	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
San Luis	5%	2,50%	30	1.120	60	2.240	120	4.480	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
La Rioja	0%	2,50%	-	-	-	-	-	-	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Santa Cruz	0%	2,50%	-	-	-	-	-	-	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Tucumán	0%	2,50%	-	-	-	-	-	-	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Formosa	0%	2,50%	-	-	-	-	-	-	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Entre Rios	0%	2,50%	-	-	-	-	-	-	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Misiones	0%	2,50%	-	-	-	-	-	-	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Rio Negro	0%	2,50%	-	-	-	-	-	-	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Tierra del Fuego	0%	2,50%	-	-	-	-	-	-	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Jujuy	0%	2,50%	-	-	-	-	-	-	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Mendoza	0%	2,50%	-	-	-	-	-	-	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
Neuquén	0%	2,50%	-	-	-	-	-	-	120	4.480	240	8.960	360	13.440	540	20.160	810	30.240
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>600</b>	<b>22.400</b>	<b>1.200</b>	<b>44.800</b>	<b>2.400</b>	<b>89.600</b>	<b>4.800</b>	<b>179.200</b>	<b>9.600</b>	<b>358.400</b>	<b>14.400</b>	<b>537.600</b>	<b>21.600</b>	<b>806.400</b>	<b>32.400</b>	<b>1.209.600</b>

Fuente: Elaboración propia

### *Estudio de mercado*

Para la empresa, y desde el punto de vista de producción, es importante conocer

- ¿Qué temáticas les gustaría aprender?
- ¿Qué modalidad prefieren (presencial/ virtual)?
- ¿Cómo les gusta aprender (libros, videos, imágenes, clases sincrónicas/asincrónicas)
- ¿Cómo es un buen profesor?
- ¿Cómo debería ser el aula (tanto la presencial como la virtual)?
- ¿Con qué frecuencia contratan este tipo de servicios?
- ¿Qué modalidades de pago prefiere?

### *Encuesta*

Con base en los objetivos anteriormente descritos, se formuló una encuesta<sup>17</sup> (desarrollo propio) usando la herramienta Google Form, y distribuido a un grupo de 200 potenciales consumidores que se encuadran con las características del segmento seleccionado con un rango de edad a partir de 10 años en ambos sexos.

A través de WhatsApp se invitó a participar y a responder durante el periodo de un mes. Los resultados son filtrados, organizados y graficados con la misma herramienta de la plataforma simplificando la visualización y disposición los mismos.

Para la confección de la encuesta se siguieron las sugerencias indicadas en el libro *El Emprendedor de Éxito* (Alcaraz Rodríguez, 2015, pág. 105), donde se dan las pautas para que las preguntas sean certeras, y como consecuencia sus respuestas.

A su vez se configuró el formulario en Google Form agregando las preguntas, las descripciones y las opciones posibles de seleccionar. A los participantes les llegó el enlace a sus teléfonos móviles permitiendo la apertura y visualización del formulario, como así también seleccionar las respuestas de manera rápida y sencilla. Finalmente, los resultados se van mostrando, para el perfil de administrador del formulario, en forma inmediata.

Las preguntas diseñadas buscan recopilar información sobre las preferencias de aprendizaje de los potenciales consumidores de cursos y servicios educativos. Se consulta sobre la disposición a aprender, experiencias previas, modalidades de cursado preferidas, uso de recursos tecnológicos, aspectos valorados del proceso de aprendizaje, frecuencia de adquisición del servicio, disposición a pagar por las clases, entre otros aspectos.

---

<sup>17</sup> Ver modelo de encuesta en Anexo 1

## *Resultados*

### *Conclusiones del estudio de mercado*

La información brindada por la encuesta resulta de gran interés para afinar la propuesta de valor en base a los gustos y preferencias de los consumidores potenciales.

Las principales conclusiones a arribadas son:

#### *Para la vertical cursos:*

- El 96% de los encuestados tiene 26 años o más.
- El 100% de los encuestados manifiesta que le gusta aprender cosas nuevas.
- El 96% de los encuestados ha tomado un curso o capacitación alguna vez en su vida motivado principalmente por desarrollo personal y/o profesional, es decir ampliar la cultura y aprender algo nuevo o para mejorar su empleabilidad.
- En lo que respecta a las modalidades de cursado se observa una inclinación por la modalidad semipresencial (44,8% de los encuestados) seguido por la modalidad virtual (ya sea sincrónica o asincrónica).
- Sólo el 10% de los encuestados prefiere una modalidad 100% presencial.
- Las cuestiones más valoradas a la hora de tomar un curso de manera decreciente son:
  1. Uso de herramientas tecnológicas e innovadoras.
  2. Flexibilidad horaria.
  3. Formación y experiencia del profesor.
  4. Modalidad de cursado.
  5. Salida laboral.
  6. Precio.
  7. Referencias del profesor.
  8. Posibilidad de hacer networking.
  9. Cantidad de alumnos
- El 82% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$7.500 y \$20.000 por un curso de 1 mes con una carga horaria de 2 horas semanales.

#### *Para la vertical apoyo escolar:*

- El 51% de los encuestados alguna vez contrató un servicio de apoyo escolar/universitario, y el 96% manifestó estar dispuesto a pagar clases particulares.
- La frecuencia de contratación de apoyo escolar se concentra entre 1 y 3 veces al año. (60% de los encuestados que alguna vez tomaron un servicio de apoyo escolar).
- La principal razón por la cual los encuestados deciden contratar clases de apoyo escolar son cumplir con tareas o prepararse para un examen.

- Las cuestiones más valoradas a la hora de contratar clases particulares de manera decreciente son:
  1. Que la clase sea personalizada.
  2. Precio.
  3. Formación y experiencia del profesor.
  4. Cercanía al hogar.
  5. Material de repaso.
  6. Referencias del profesor.
  7. Uso de herramientas tecnológicas innovadoras.
  8. Opción de modalidad virtual.
- El 80% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$1.000 a \$3.000 por 1 hora de apoyo escolar presencial mientras que en formato virtual el 80% de los encuestados estaría dispuesto a pagar hasta \$2.500.

#### 6.4 Mix de marketing

A partir de los datos recolectados a continuación se detalla el mix de marketing diseñado para el presente plan de negocios:

##### *Servicio*

Como se viene mencionando en capítulos anteriores las unidades de negocio propuesta son las siguiente:

- Apoyo escolar/universitario
- Cursos y capacitación.

La propuesta de valor de la empresa en ambas unidades de negocio es la **diferenciación**: tener uno o varios rasgos distintivos que permita crear mayor valor al cliente.

A continuación, se definen los rasgos de los servicios que permitirán la diferenciación de la empresa:

**Apoyo escolar:** Se brindará la posibilidad de optar por una presencial, virtual y/o híbrida ofreciendo profesores capacitados para cada materia y edad, y recursos tecnológicos de punta.

En caso de optar por asistir al establecimiento, el mismo será un entorno agradable, moderno y seguro. Las clases podrán ser personalizadas o en grupo y serán especialmente preparadas de acuerdo con las necesidades del alumno.

Por su parte, en caso de optar por la modalidad virtual, se utilizará una plataforma diseñada para tal fin donde se dictarán las clases sincrónicas por profesionales especializados. Las clases permanecerán grabadas y disponibles para el alumno. Asimismo, se podrán utilizar los siguientes recursos que estarán disponibles en la plataforma: material de lectura, videos, juegos, ejercicios, modelos de exámenes, foros, debates y canal de comunicación con los profesores y/o administradores del sitio.

Se promoverá crear un ambiente de contención y disfrute para el alumno.

### **Cursos y capacitación:**

Para el caso de los cursos de interés general, se ofrecerán aquellos que sean demandados por el mercado en cada momento. Un grupo de profesionales se encargará de diseñar la oferta de cursos en base a estudios permanentes de mercado.

Los cursos se podrán tomar de forma sincrónica y/o asincrónica a través de una plataforma diseñada para tal fin. Asimismo, la red de sucursales de la empresa permitirá brindar soporte a nuestros clientes ya sea para inscripciones, instrucciones para loguearse, aclarar dudas o participar de eventos (ej. Fin de cursado), o simplemente para tener disponible una persona de la empresa que lo ayude con un problema en particular.

La plataforma estará disponible las 24 horas con recursos educativos de la más alta tecnología tales como videos, simuladores, juegos, ejercicios, foros, noticias de interés entre otros.

### **Calidad de servicio interno:**

Los profesores, para ambas unidades de negocios, serán captados a través de un riguroso proceso a fines de asegurar que el servicio a brindar sea lo más homogéneo posible cualquiera sea el curso que se esté tomando. Todos los profesionales que quieran trabajar en la empresa deberán poseer pasión por la educación y poseer título o certificado que acredite su formación.

Los miembros de la empresa serán capacitados tanto al momento de la inducción como de manera periódica por la empresa.

Se analizará que el profesor comparta los valores de la empresa y se comprometa con la misión. Se desarrollarán acciones tendientes a que los profesores estén satisfechos de trabajar en la compañía.

### *Distribución y puntos de venta*

Como se mencionó anteriormente uno de los rasgos distintivos de la propuesta de valor es la multicanalidad. Es decir, el servicio estará disponible tanto en canal presencial como virtual.

La estrategia de distribución del servicio hacia los potenciales clientes será de forma directa y de atracción, ya que no incorporaremos intermediarios durante la distribución del servicio y buscaremos cautivar al cliente, enseñándole los beneficios y el valor que nuestro servicio le ofrece.

En una primera etapa, se iniciará con un local establecido en la ciudad de Córdoba que brindará el servicio de apoyo escolar y con una plataforma web con

una oferta de 10 cursos. Luego, en línea con los objetivos definidos se irá ampliando la cantidad de sucursales y cursos primero en toda la Argentina y luego en Latinoamérica.

Tanto en las sucursales como en la plataforma web el potencial cliente encontrará información sobre las prestaciones ofrecidas, calendarios de cursado, información sobre los profesores, referencias y experiencias de otros alumnos y promociones. El servicio podrá ser contratado de manera presencial como en el sitio web.

En todos los canales, los clientes podrán recibir apoyo en línea, verificar fechas disponibles, reservar, comprar, cancelar una compra y recibir ofertas y descuentos

### *Promoción*

La empresa posicionará su marca a través de distintos canales, tanto online como offline con estrategias de pull o de impuso.

El objetivo de la publicidad en la etapa inicial se focalizará en:

- Crear conciencia de marca
- Proporcionar información
- Persuasión y estimular compras

### **Presencia en eventos:**

Se efectuarán presencias en expo carreras y escuelas a fines de promover los cursos de ingreso universitario. Por su parte, para cursos que se relacionen con tendencias empresariales se presenciarán eventos de terceros ya posicionados en el ecosistema emprendedor (Endeavor, Incutex, Universidades, etcétera).

Para promover los servicios de apoyo escolar se realizarán convenios con centros de psicología y psicopedagogía infantil de renombre que puedan recomendar la empresa para brindar un acompañamiento integral del niño/adolescente durante su proceso de aprendizaje.

En todas las situaciones se ofrecerán descuentos de manera de atraer a los clientes potenciales.

### **Programa de referidos:**

A través de nuestro programa 'We learn together' ofreceremos un sistema de beneficios basado en la cantidad de referidos que nuestros clientes efectúen.

### **Marketing digital**



La empresa tendrá presencia en internet a través de su sitio web, LinkedIn e Instagram.

**Sitio web:** Brindará información detallada sobre la empresa, sus valores, los servicios que brinda, los profesores y los costos. A medida que se consolide la empresa se compartirán también testimonios de alumnos y profesores que tomaron u ofrecieron el servicio. Se brindará información de contacto con la empresa tales como dirección, teléfono, mail, etcétera.

El diseño deberá transmitir la seriedad y credibilidad al negocio y deberá ser de uso intuitivo y práctico. Constituirá un canal donde los clientes podrán adquirir el servicio y consumirlo.

Asimismo, se implementará una estrategia de SEO para posicionar el sitio web en los resultados de los principales motores de búsqueda.

Con el paso del tiempo se desarrollará la versión mobile.

**LinkedIn:** en esta red social de índole corporativa la empresa tendrá presencia con la finalidad de crear conexiones con potenciales clientes. Asimismo, será una fuente de reclutamiento de personal y de intercambio de experiencias y testimonios con la empresa.

Para los clientes B2B, es decir, empresas que quieran contratar servicios de capacitación para colaboradores, LinkedIn será una herramienta importante de la campaña digital.

**Instagram:** Se compartirán imágenes y pequeños videos para fortalecer la identidad de la marca. El contenido apuntará a dar a conocer el catálogo de servicios que ofrece la empresa y se brindarán códigos de descuentos que podrán aplicarse a las compras.

Además, esta red social permitirá dirigir tráfico al sitio web incrementando las oportunidades de ventas.

Esta red social permitirá además una comunicación fluida entre el público y la marca por medio de comentarios de post y la actualización en tiempo real sobre novedades a través de *stories*.

Se contratará a *influencers* que puedan ayudar a dar a conocer la empresa y sus servicios a través de *stories*.

La marca:

La marca Teach4.0, así como las características de su logo, fueron confeccionadas teniendo en cuenta la encuesta propia desarrollada dentro del proceso de Naming.

Para su diseño se recurrió a la plataforma web Canva:

“Canva es una herramienta de diseño y publicación online que tiene como misión poner el poder del diseño a tu alcance, para que cualquier persona en todo el mundo pueda diseñar lo que quiera y publicarlo donde quiera.” (Canva, 2023)

La mencionada plataforma ofrece diferentes plantillas editables de logos gratuitos. Se ensayaron diferentes alternativas concluyendo con un logo simple, fácil de reconocer, atemporal en el cual el principal atractivo es un cohete acompañado del nombre de la empresa.

El cohete despegando transmite crecimiento, éxito, ambiciones, velocidad, energía, progreso. El *emoji* del cohete es usado actualmente en publicaciones de muchas empresas con el significado mencionado.



Este logo se utilizará en la plataforma, en redes sociales, y en todo el material publicitario de la empresa.

*Fijación y políticas de precio*

Entendiendo el precio como el punto de conexión entre la empresa y su entorno, Teach 4.0 definirá el precio de sus servicios basándose en el análisis del valor percibido por los clientes a partir de sus atributos diferenciales y habilidades distintivas en los servicios prestados y en las comunicaciones efectuadas.

Es menester analizar que el servicio educativo que la empresa ofrece el cual apunta a los niveles socioeconómicos más altos se caracteriza por tener una elasticidad precio baja. Es decir que un pequeño cambio en el precio no modificaría sustancialmente la demanda del servicio.

Por otro lado, el servicio presenta grandes beneficios si se concretan economías de escala lo cual significa que al incrementar la cantidad de alumnos los costos fijos no cambian significativamente.

Lo antes mencionado otorga a Teach 4.0 un considerable poder para la fijación de precios el cual se verá restringido por la capacidad de negociar con proveedores (profesores) y por los competidores potenciales.

A continuación, se explica la política inicial de precios de la compañía a partir de la aplicación de la metodología basada en el valor percibido “proyectado” de cada una de sus verticales.

- *Vertical cursos:*

El valor percibido proyectado de los cursos de Teach 4.0 se encuentra por encima de la media mientras que el precio es menor a la media por lo cual podemos concluir que se encuentra en la zona de rupturas estratégicas. La ecuación de valor arroja 1,04 (el valor percibido es mayor al precio).

Esta estrategia de Teach 4.0 tiene que ver con la introducción que pretende otorgarle al servicio “subsidiando” su precio para lograr mayor cosecha en el mercado.

En una instancia de mayor madurez de la empresa el precio se ajustará a su valor percibido. Ver análisis completo en Anexo 2.

- *Vertical apoyo escolar/universitario:*

El valor percibido proyectado del apoyo escolar brindado por Teach 4.0 se encuentra por encima de la media mientras que el precio es menor a la media por lo cual podemos concluir que se encuentra en la zona de rupturas estratégicas. La ecuación de valor arroja 1,2 (el valor percibido es mayor al precio). Al igual que sucede con los cursos, la empresa apunta a hacerse conocida e ingresar al mercado. En una instancia de mayor madurez de la

empresa el precio se ajustará a su valor percibido. Ver análisis completo en Anexo 3.

## **6.5 Conclusión parcial de la sección**

A lo largo de la presente sección hemos logrado comprender el mercado al que apunta el presente plan de negocios, como así también, a su cliente objetivo.

El estudio del mercado nos permitió comprender la potencialidad del mercado objetivo: A nivel país, el 42% de la población podría requerir de los servicios de Teach 4.0. ya sea para tomar un curso, o contratar un servicio de apoyo escolar. Así, el presente plan de negocios se proyecta iniciar con 200 alumnos en su primer año y llegar a aproximadamente 43mil alumnos en todo el país luego de 10 años.

Por su parte, el cliente objetivo demostró la necesidad de contar con alternativas de educación a medida, flexibles, calificadas, y con un alto uso de recursos tecnológicos.

Es por ello que la estrategia de Teach 4.0 será de diferenciación de sus servicios a través de, principalmente, la multicanalidad. La red de sucursales que permitirá hacer un mix entre la comodidad de las clases virtuales, tecnología de punta, y la calidez y contención de los profesores en un encuentro presencial.

Por todo ello, concluimos que el mercado de la educación virtual, o híbrida, demuestra a las empresas una posibilidad de crecimiento exponencial si se logran entender las necesidades del cliente y se ofrecen soluciones a medida.

## VII. ORGANIZACIÓN Y SERVICIO

En el presente capítulo, se definirá en primera medida, la cadena de valor de la empresa, integrada tanto por actividades claves como de apoyo.

La cadena de valor se define como una sucesión de actividades, funciones o departamentos los cuales aportan valor a la empresa. (Gimbert, 2017, pág. 205)

La cadena de valor está formada por dos tipos de actividades:

- Actividades primarias: están en contacto directo con el producto o servicio. Se trata de actividades implicadas en su creación física, en su transporte, en su venta y post venta. En consecuencia, se trata de la logística (interna y externa), operaciones, marketing, ventas y servicio. (Gimbert, 2017, pág. 205)
- Actividades de apoyo, sustentan a las actividades primarias, además de asistirse entre sí, proporcionan todas las compras necesarias (abastecimiento), la tecnología requerida (desarrollo tecnológico), los indispensables recursos humanos (administración de RRHH), así como las imprescindibles funciones de gestión, desde la estratégica hasta las finanzas y contabilidad. (Gimbert, 2017, pág. 205)

En segundo lugar, para las actividades claves de la cadena de valor se definirán sus objetivos y sus indicadores de resultado. A partir de ellos se definirán las estrategias funcionales, es decir, la sumatoria de acciones para lograr objetivos en un escenario dado y en un momento determinado.

Una matriz de estrategias funcionales es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las empresas a determinar las opciones estratégicas disponibles para cada función de la organización (como marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, etc.) y seleccionar las mejores estrategias para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Todo lo antes descrito permitirá contar con un Plan estratégico integral inicial que deberá ser sujeto a adaptación e iteración con el paso de tiempo. El Plan Estratégico integral permitirá, asimismo, evaluar si la empresa está cumpliendo con los resultados deseados, si su estructura es la correcta y/o si debe reasignar recursos.

Para finalizar este capítulo se hará énfasis en el área de operaciones de la empresa y se diagramará el proceso productivo.

### 7.1 Cadena de Valor

La cadena de valor de una empresa es un concepto clave en la gestión estratégica y operativa de cualquier organización ya que permite identificar los procesos claves que generan valor para el cliente. Al comprender qué procesos son críticos, las empresas pueden enfocar sus esfuerzos en mejorar y optimizar estos procesos para maximizar el valor agregado.

La cadena de valor de la empresa bajo análisis de describe a continuación:

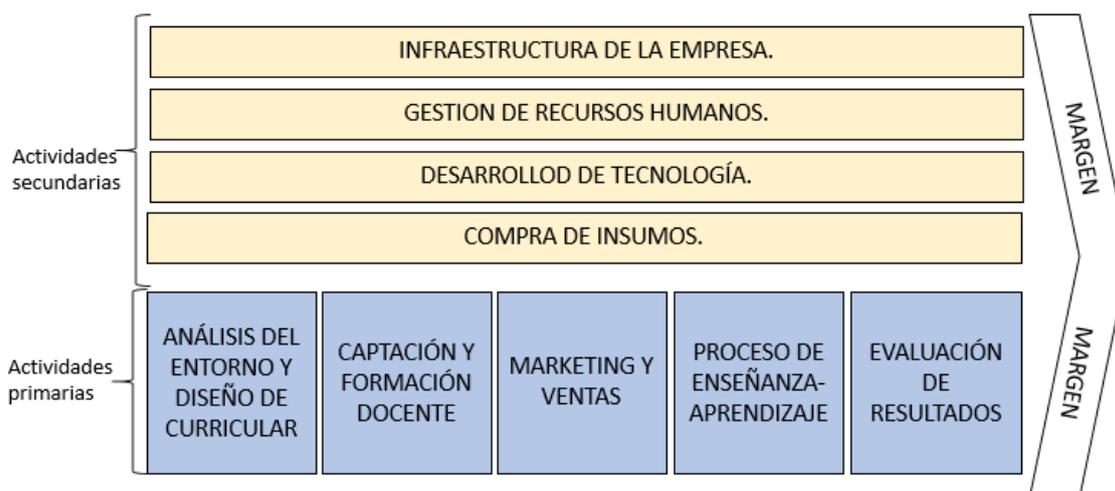


Gráfico 12 Cadena de Valor  
Fuente: Elaboración propia

### Actividades primarias

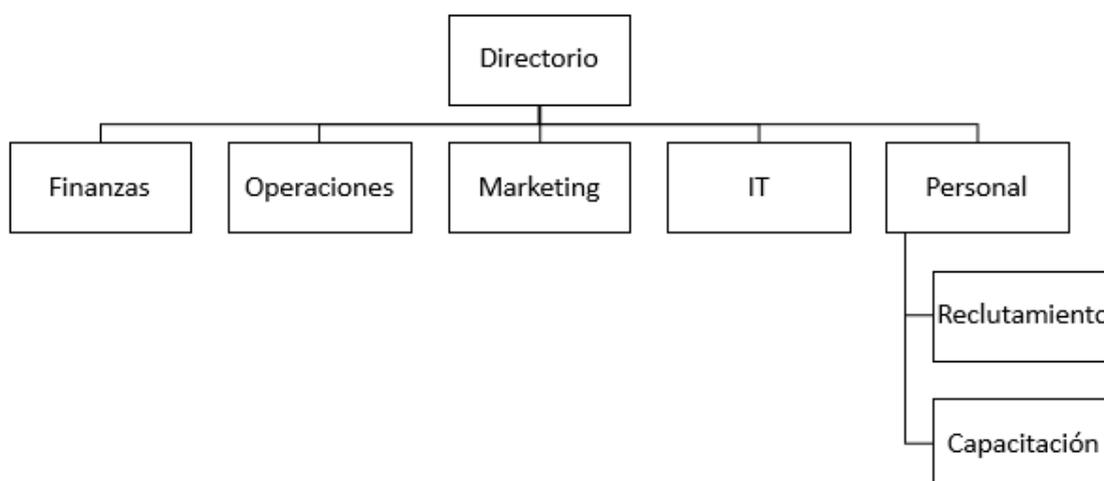
- 1) Análisis del entorno y diseño curricular: la empresa deberá brindar una oferta educativa a la medida de las necesidades del entorno. Para ello, resultará necesario comprender el entorno local, nacional e internacional para así diseñar los planes de estudio que mejor se adapte a este.
- 2) Captación y formación docente: el equipo docente será un factor crítico para lograr una educación de calidad.  
Un proceso riguroso de selección y reclutamiento puede garantizar que los docentes seleccionados estén alineados a la visión de la empresa y tengan las habilidades y la formación necesaria para enseñar a los estudiantes de manera efectiva.  
Por su parte, la capacitación permitirá que los docentes incorporen las políticas y procedimientos de enseñanza fomentadas por la empresa fomentando el compromiso y la motivación. Esto puede resultar en un mayor rendimiento y satisfacción laboral de los docentes, lo que a su vez puede mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.
- 3) Marketing y ventas: Fortalecer la marca para atraer y fidelizar a los estudiantes. El plan integral de marketing deberá dar a conocer la cultura de la empresa y resaltar su propuesta diferencial.
- 4) Proceso de enseñanza-aprendizaje: esta actividad constituye la razón de ser de la empresa. En esta etapa se imparte la educación a los estudiantes y se les proporciona las herramientas necesarias para adquirir el conocimiento.
- 5) Evaluación de resultados: Finalmente, será clave evaluar el desempeño de los alumnos y obtener retroalimentación del servicio para su mejora continua.

*Actividades de apoyo*

## 1) Infraestructura de la empresa:

La empresa adoptará la naturaleza de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS). La SAS es una forma societaria relativamente nueva en Argentina que combina las características de la SRL y la SA. Tiene una estructura flexible, con un mínimo de un socio y no hay límite en la cantidad máxima de socios. La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado y la gestión es llevada por uno o varios administradores.

La empresa tendrá a corto plazo el siguiente organigrama:



**Directorio:** integrado por los socios fundadores, será el encargado de guiar la totalidad de la empresa al logro de la visión. Para ello deberá diseñar, comunicar y controlar la implementación de la estrategia constantemente el entorno para poder adaptarse rápidamente a los cambios del mismo.

**Finanzas:** Estará integrado por un contador que deberá administrar los fondos de la empresa y llevar adelante la contabilidad. Confeccionará informes necesarios para la toma de decisiones por parte del directorio.

**Operaciones:** Estará integrado por 4 personas quienes llevarán adelante el desarrollo de los servicios. Lo antes mencionado abarca el análisis del entorno, diseño de planes de estudio, definición de plan de recursos necesarios, control de calidad.

Este departamento deberá solicitar a IT los recursos tecnológicos y a personal los recursos humanos necesarios para la prestación de los servicios.

**Marketing:** Inicialmente estará integrado por una persona con formación específica en la materia. Su función principal será llevar adelante el plan integral de marketing que permita posicionar la marca en el mercado.

**IT:** Estará integrado por una persona especialista en desarrollo web que deberá garantizar la disponibilidad de la plataforma de aprendizaje y su correcto funcionamiento

**Personal:** Estará integrado por 2 equipos. Uno de ellos será el encargado del reclutamiento de personal docente y de la gestión de relaciones laborales, y el otro equipo, será el encargado de la capacitación y gestión del clima laboral.

2) Gestión de recursos humanos: Si bien se ha definido como actividad crítica el reclutamiento y la capacitación, se considerará actividad de apoyo la administración de los recursos humanos en lo que respecta a los siguientes tópicos:

- Evaluación de desempeño. Consiste en la medición del rendimiento de los empleados para identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad. La evaluación del desempeño permite a los empleados conocer cómo están realizando su trabajo y a la empresa identificar oportunidades de mejora.
- Administración del personal: Esta función incluye la gestión de la nómina, la elaboración de contratos y el manejo de la documentación relacionada con el personal.
- Gestión del clima laboral: Es importante que los empleados se sientan cómodos y motivados en su lugar de trabajo. En este aspecto, el área de Recursos Humanos se encarga de identificar los factores que influyen en el clima laboral y de implementar medidas para mejorarlo.

3) Desarrollo de tecnología: Estará a cargo del departamento de IT quien deberá diseñar, desarrollar, implementar y mantener soluciones tecnológicas que permitan mejorar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Dentro de sus funciones se puede mencionar:

- Análisis de requerimientos: Consiste en la identificación de las necesidades y requerimientos del área de operaciones, con el objetivo de desarrollar soluciones tecnológicas acordes a dichas necesidades.
- Diseño de soluciones: Con base en los requerimientos identificados, IT diseña la solución tecnológica adecuada para satisfacer las necesidades de la edutech y sus usuarios.
- Desarrollo: Consiste en la programación y desarrollo de la solución tecnológica diseñada, empleando las herramientas y tecnologías necesarias para su correcto funcionamiento.
- Pruebas y validación: Una vez desarrollada la solución tecnológica, se deben realizar pruebas para verificar su correcto funcionamiento y validar su eficacia en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Implementación: Después de la validación de la solución, el área de IT se encarga de la implementación de la solución tecnológica



en la plataforma, garantizando su correcto despliegue y funcionamiento.

- Mantenimiento y actualización: IT debe llevar a cabo el mantenimiento de las soluciones implementadas y su actualización periódica, según las necesidades de la edutech y los usuarios.

4) Compra de insumos: Inicialmente estará a cargo del departamento de Finanzas y su función será garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para la prestación de servicios educativos de calidad.

Dentro de sus principales funciones encontramos:

- Identificar las necesidades de compras de materiales, suministros e insumos necesarios para brindar un servicio educativo de calidad.
- Buscar y seleccionar proveedores que ofrezcan los mejores precios y condiciones para la adquisición de los suministros y recursos necesarios.
- Negociar con los proveedores los precios y condiciones de entrega, plazos de pago y garantías, para obtener los mejores términos y condiciones para la empresa.
- Controlar los inventarios a fines de evitar sobrecompras o falta de suministros.

## **7.2 Matriz de estrategias funcionales**

Para cada una de las actividades claves de la cadena de valor se definirá a continuación el objetivo inicial de la empresa, y a partir de éste, se delimitará la estrategia deseada y contingente.

Por su parte, el indicador permitirá evaluar el grado de concreción del objetivo.

Tabla 6 Matriz de estrategias funcionales

Cadena de Valor	Objetivos	Estrategia Funcional		Indicador
		Deseadas	Contingentes	
Análisis del entorno y diseño de curricular	Definir los planes de estudio para los cursos y definir las políticas y procedimientos aplicables al apoyo escolar.	Contar con un equipo de expertos que se encarguen de elaborar los planes de estudio que respondan a las necesidades de los estudiantes y a los cambios del entorno.	Efectuar un análisis de mercado con las propuestas ofrecidas por los competidores locales e internacionales y a partir de ahí diseñar los planes de estudio.	Cantidad de cursos desarrollados.
Captación y formación docentes	Contar con los talentos y recursos necesarios para que el plan de estudio se desarrolle de manera eficiente.	Capacitar a los docentes según un proceso interno que garantice la calidad de los futuros servicios. Formalizar en un manual de procedimientos.	Contratar a una consultora de recursos humanos que se encargue del proceso de selección y capacitación docente. (Externalización)	Grado de satisfacción de los alumnos con los docentes.
Marketing y ventas	Atraer a estudiantes potenciales.	Desarrollo y comunicación de un plan integrado de marketing que permita dar a conocer la propuesta de valor. (Ver sección Marketing)	Desarrollo de alianzas con empresas, escuelas y universidades.	Cantidad de alumnos.

<p>Proceso de enseñanza-aprendizaje</p>	<p>Proporcionar a los estudiantes una educación de alta calidad y garantizar que se cubran los objetivos de aprendizaje establecidos en la etapa de planificación y diseño curricular.</p>	<p><b>Para los cursos:</b> fomentar la aplicación de una enseñanza flexible, basada proyectos, aprendizaje colaborativo, tecnología y multi-canalidad.</p> <p>Para sesiones teóricas utilizar contenido asincrónico y para las sesiones prácticas clases sincrónicas.</p> <p>Realizar convenios con empresas para brindar a los estudiantes una posible salida laboral. Certificar la enseñanza.</p> <p><b>Para el apoyo escolar:</b> fomentar la enseñanza personalizada en un ambiente de contención y con un alto grado de utilización de recursos tecnológicos y multi-canalidad.</p>	<p><b>Para los cursos:</b> En caso de que no pueda utilizarse la modalidad híbrida (sincrónica y asincrónica), tener un cronograma flexible para satisfacer a la mayor cantidad de alumnos,</p> <p><b>Para el apoyo escolar:</b> En caso que no pueda brindarse una experiencia personalizada, se optará por personalizar el contenido de aprendizaje. Por ejemplo, proporcionar recursos adicionales en línea o tutorías personalizadas.</p>	<p>Grado de satisfacción de los alumnos con el proceso de aprendizaje.</p> <p>Salida laboral de los estudiantes.</p>
<p>Evaluación de resultados</p>	<p>Medir el progreso de los estudiantes y proporcionar retroalimentación para mejorar su rendimiento, identificando fortalezas y áreas de oportunidad para cada estudiante.</p>	<p>Establecer un sistema de medición del desempeño de los estudiantes que permita mejorar el servicio prestado.</p>	<p>Fomentar la retroalimentación constante a través del diálogo abierto entre el personal docente y los estudiantes.</p>	<p>Desarrollo de un sistema de medición estandarizado.</p>

Fuente: (Elaboración propia)

### 7.3 Objetivos del área de operaciones de la empresa

**Objetivo general:** *“Diseñar y ofrecer servicios educativos de calidad, de manera eficiente y efectiva, que satisfagan las necesidades del mercado”.*

**Corto plazo:** “Diseñar e implementar el proceso de elaboración de un plan de estudio que atraiga talento y estudiantes a la empresa”

**Mediano plazo:** “Optimizar los procesos a partir de la experiencia de manera de maximizar la eficiencia y minimizar los costos, mejorando la productividad y el rendimiento operativo.”

**Largo plazo:** “Fomentar la innovación en los procesos a través de la mejora continua, mejorando así la competitividad de la empresa “

### 7.4 Descripción del proceso de desarrollo del servicio

- 1) Identificación de la necesidad educativa: El primer paso es identificar la necesidad educativa que se quiere satisfacer. Para ello, es fundamental conocer los requerimientos del mercado. Esto puede incluir determinar el nivel de educación, la temática y el público objetivo al que se quiere llegar. Mensualmente el departamento de operaciones presentará al directorio un catálogo de propuestas que será sujeto a evaluación y a un primer filtro para continuar con la etapa siguiente.
- 2) Investigación de mercado: Las propuestas que superen el primer filtro del directorio serán pasibles de una investigación de mercado más profunda para identificar la oferta existente y las necesidades reales del público objetivo.
- 3) Diseño del plan de estudios: El plan de estudios deberá delimitar los objetivos de aprendizaje, los contenidos, las metodologías y los recursos necesarios para su implementación.}
- 4) Aprobación del directorio de la propuesta.
- 5) Selección y capacitación del personal docente: Esta tarea estará a cargo del departamento de personal quien deberá reclutar y formar al equipo docente abocado al servicio en cuestión.
- 6) Desarrollo del material didáctico: En esta etapa se desarrolla el material didáctico, que puede incluir presentaciones, videos, libros y otros recursos necesarios para el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 7) Implementación del servicio educativo: En esta etapa se lleva a cabo la implementación del servicio educativo. Se graban las clases asincrónicas, se sube el material a la plataforma, se conceden los accesos a docentes y alumnos.
- 8) Evaluación y mejora continua: Es importante evaluar el servicio educativo para identificar fortalezas y debilidades. Con base en los resultados de la evaluación, se pueden realizar ajustes y mejoras al plan de estudios y al servicio en general.

## 7.5 Conclusión parcial de la sección

En este capítulo se abordó el concepto de la cadena de valor de una empresa, que consiste en una serie de actividades que generan valor para la organización. Se distinguieron dos tipos de actividades: las actividades primarias, que están directamente relacionadas con la creación y entrega del producto o servicio, y las actividades de apoyo, que sustentan y facilitan las actividades primarias.

En relación a las actividades primarias, se identificaron cinco etapas en la cadena de valor de la empresa analizada: análisis del entorno y diseño curricular, captación y formación docente, marketing y ventas, proceso de enseñanza-aprendizaje y evaluación de resultados. Cada una de estas actividades desempeña un papel fundamental en la creación y entrega de servicios educativos de calidad.

Por otro lado, las actividades de apoyo incluyen la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y la compra de insumos. Estas actividades proveen el soporte necesario para que las actividades primarias puedan llevarse a cabo de manera eficiente y efectiva.

Además, se presentó una matriz de estrategias funcionales, la cual define los objetivos y estrategias deseadas y contingentes para cada una de las actividades claves de la cadena de valor. Estas estrategias funcionales son herramientas de planificación estratégica que ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos generales.

En cuanto al área de operaciones de la empresa, se establecieron los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo, que se resumen en un objetivo general consistente en diseñar y ofrecer servicios educativos de calidad de manera eficiente y efectiva, satisfaciendo las necesidades del mercado

Finalmente, se describió el proceso de desarrollo del servicio, que incluye la identificación de las necesidades del mercado, el diseño curricular, la captación y formación docente, el marketing y ventas, el proceso de enseñanza-aprendizaje y la evaluación de resultados. Este proceso garantiza la entrega de servicios educativos de calidad y la mejora continua de la empresa.

En conclusión, este capítulo proporcionó una visión completa de la cadena de valor de la empresa, identificando las actividades primarias y de apoyo, así como los objetivos, estrategias y procesos necesarios para ofrecer servicios educativos de calidad.

## VIII. FINANZAS

### 8.1 Marco teórico

En las secciones anteriores se analizó la viabilidad del plan desde el punto de vista comercial, operativo y de gestión organizacional.

Por ejemplo, en la sección VI. MARKETING el estudio del mercado permitió estimar la demanda que enfrentará el proyecto a lo largo del horizonte de planificación. Por su parte en la sección VII. ORGANIZACIÓN Y SERVICIOS se efectuó el análisis técnico y organizacional del proyecto y se efectuó una revisión de forma jurídica que adoptará la empresa.

En esta sección se traducirá toda la información recolectada a términos monetarios que permitirán decidir si el proyecto es rentable (situación económica) y si tienen capacidad de pago (situación financiera). La viabilidad económica tiene que ver con el objetivo de las finanzas: Crear valor económico para los accionistas a través de su ventaja competitiva. Mientras que la viabilidad financiera implica asegurar suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras tales como pago de proveedores, salarios y otros gastos operativos.

En este caso se plantea un proyecto de lanzamiento o “start up” que será evaluado a través de la metodología de evaluación de proyectos de inversión.

“La evaluación de proyectos de inversión es una metodología para asistir a la planificación financiera de largo plazo, en la cual se define la política de inversión y de financiamiento de la compañía a largo plazo.” (Spidalieri, 2021, pág. 368)

Si bien existe una variedad de metodologías para la evaluación de proyecto de inversión, se eligió el método del flujo de efectivo descontado para analizar el presente proyecto.

Para aplicar el mencionado método, de acuerdo con la explicación de Roque Spidaglieri “... debemos estimar un flujo de caja en el cual converjan ingresos y egresos estimados del proyecto, y luego aplicar la operación financiera de descuento.” (Spidalieri, 2021, pág. 381)

La teoría indica que el análisis de proyectos de inversión puede efectuarse con diferentes niveles de profundidad siendo de menor a mayor: Perfil, Pre factibilidad y factibilidad

El presente trabajo final llegará hasta un nivel de pre factibilidad por una cuestión de costo/beneficio. A nivel de pre factibilidad “las distintas variables del proyecto se analizan a nivel dinámico, es decir que los ingresos y egresos se disponen temporalmente en los distintos momentos del tiempo. “ (Spidalieri, 2021, pág. 383)

El proyecto nace sin una vida predefinida, sin embargo, se analizará por un horizonte de 10 años. Se confeccionará en moneda local de la república argentina.

Los pasos seguidos para la evaluación se comentan a continuación:

- 1) Estimación de ventas a través de la investigación y análisis de mercado realizada en secciones anteriores.
- 2) Estimación de costos variables a través de consultas efectuadas a proveedores y expertos en la industria. Se efectuará la relación entre el volumen de ventas y sus respectivos costos variables.
- 3) Estimación de costos fijos a través de consultas efectuadas a proveedores y expertos en la industria.
- 4) Plan de inversión: “la estimación temporal y monetaria de los distintos desembolsos de efectivo que la firma estima realizar para mantener la capacidad operativa del proyecto”. (Spidalieri, 2021, pág. 425)
- 5) Inversión en capital de trabajo: Se definirán los activos corrientes que la empresa necesita para financiar sus operaciones diarias y cubrir sus obligaciones de corto plazo.

Asimismo, se calculará el valor terminal del proyecto. Este “refleja el valor de los flujos de fondos que la empresa planea obtener en el futuro. Es decir, que se condensan en un único valor todos los flujos de fondos netos esperados hacia el infinito y el valor actual de dicha renta perpetua se condensa en el último año de la proyección.” (Spidalieri, 2021, pág. 489)

El costo del capital se estimará de acuerdo con el Modelo de valoración de activos financieros (Capital asset pricing model).

Este modelo permite calcular la rentabilidad que un posible inversor debe exigir al proyecto en función al riesgo que está asumiendo.

La fórmula del CAPM es la siguiente:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i \times (E(R_m) - R_f)$$

Donde:

- $E(R_i)$  representa el rendimiento esperado de la inversión.
- $R_f$  es la tasa de rendimiento libre de riesgo, generalmente aproximada por el rendimiento de bonos gubernamentales.
- $\beta_i$  es el coeficiente beta, que mide la sensibilidad de los rendimientos de la inversión a los rendimientos generales del mercado.
- $E(R_m)$  representa el rendimiento esperado de la cartera de mercado.

Todo lo antes mencionado permitirá calcular el flujo de fondos libre del proyecto. El Free cash flow, como se lo conoce en inglés, es una métrica financiera que se utiliza para evaluar la capacidad de una empresa para generar efectivo después de cubrir los gastos operativos y de capital necesarios para mantener y expandir el negocio.

Para finalizar el análisis económico se calculará la VAN, TIR, Periodo de recupero:

**Valor actual neto (VAN)** Mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada, y después de la recuperación de la inversión. Considera el valor actual de los flujos futuros en todos los periodos, desde el momento de operación, y finalmente se resta la inversión en el origen. Si el VAN es mayor a cero, implica que se gana con el proyecto por encima de la tasa de retorno exigida luego que se haya recuperado la inversión. Si el VAN es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente los que indica la tasa que se exige luego de haber recuperado la inversión. Si el VAN es negativo, indica que no se obtiene rentabilidad por encima de la tasa exigida y en algunos casos tampoco se logra recuperar la inversión. (Sapag Chain, 2011, pág. 300)

La **tasa interna de retorno (TIR)**. Permite medir la rentabilidad como porcentaje y se expresa como la máxima tasa exigible que haga que el VAN sea cero. Sin embargo, muestra algunas limitaciones como criterio de evaluación, entre ellas; lleva a la misma regla de decisión que el VAN; no sirve para comparar proyectos por sí solo, ya que la conveniencia está dada por la inversión realizada; inconsistencias cuando hay más de un cambio de signo en el flujo de caja; no sirve para proyectos de desinversión. (Sapag Chain, 2011, págs. 302-306)

**Periodo de recuperación de la inversión (PB)**. Mide el tiempo en que se recupera la inversión incluyendo el costo del capital invertido. Este indicador se utiliza en conjunto al VAN y a la TIR para la evaluación y análisis

## 8.2 Objetivos del área de finanzas de la empresa

*“Crear valor para los accionistas”*

**Corto plazo:** “Definir la necesidad de fondos y lograr una adecuada estructura de financiamiento que permita la puesta en marcha de la empresa”

**Mediano plazo:** “Garantizar la liquidez para cumplir las obligaciones financieras de corto y largo plazo y maximizar la rentabilidad”

**Largo plazo:** “Gestionar el riesgo financiero y optimizar la estructura de capital”



### 8.3 Estimación de ingresos

En esta sección, se proporcionará una descripción detallada de cómo se estimaron los ingresos para los dos verticales de negocio de la empresa: Apoyo escolar y cursos. Para lograr una estimación precisa, se realizaron investigaciones de mercado exhaustivas y se aplicó la técnica de pricing detallada en la sección 6.4.

La investigación de mercado desempeñó un papel fundamental en la comprensión de las necesidades, preferencias y comportamiento de los clientes potenciales en cada vertical de negocio. Se llevaron a cabo encuestas, y análisis de datos para recopilar información relevante, como la demanda existente, las tendencias del mercado, los competidores y las expectativas de los clientes.

Además, se utilizó la técnica de pricing para determinar el precio óptimo de los servicios. Esto implicó analizar diversos factores siendo el más importante la percepción de valor por parte de los clientes y la competitividad del mercado.

Al combinar los hallazgos de la investigación de mercado y la técnica de pricing, se logró una estimación sólida de los ingresos esperados para las verticales de negocio de apoyo escolar y cursos. Estas estimaciones servirán como guía para la planificación financiera y la toma de decisiones estratégicas en el futuro.

Es importante destacar que las estimaciones de ingresos son una herramienta inicial y estarán sujetas a revisiones periódicas a medida que se obtenga más información del mercado y se realicen ajustes según sea necesario. El objetivo final es lograr una proyección precisa y realista de los ingresos para respaldar el crecimiento y la rentabilidad sostenibles de nuestra empresa en ambas verticales de negocio.

Tabla 7 Estimación de ingresos- Apoyo escolar

<b>Apoyo escolar</b>				
Precio por hora			2.000,00	
Consumo promedio anual por alumno (3 h al mes)			72.000,00	
Año	Crecimiento estimada	Cantidad de alumnos	Ingresos anuales	Horas anuales trabajadas
1	N/A	100	7.200.000	3.600
2	100%	200	14.400.000	7.200
3	100%	400	28.800.000	14.400
4	100%	800	57.600.000	28.800
5	100%	1.600	115.200.000	57.600
6	100%	3.200	230.400.000	115.200
7	100%	6.400	460.800.000	230.400
8	50%	9.600	691.200.000	345.600
9	50%	14.400	1.036.800.000	518.400
10	50%	21.600	1.555.200.000	777.600

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8 Estimación de ingresos-Cursos

<b>Cursos</b>					
Ingreso promedio anual por alumno (1 curso al año)		120.000,00			
Precio por hora		3.000,00			
Año	Crecimiento esperado	Cantidad de cursos	Cantidad alumnos	Ingresos anuales	Horas anuales trabajadas
1	N/A	5	50	6.000.000	2.000
2	100%	10	100	12.000.000	4.000
3	100%	15	200	24.000.000	8.000
4	100%	20	400	48.000.000	16.000
5	100%	30	800	96.000.000	32.000
6	100%	35	1.600	192.000.000	64.000
7	100%	40	3.200	384.000.000	128.000
8	50%	50	4.800	576.000.000	192.000
9	50%	50	7.200	864.000.000	288.000
10	50%	50	10.800	1.296.000.000	432.000

Fuente: (Elaboración propia)

## 8.4 Costos Variables

Los costos variables son aquellos que fluctúan en relación directa con el volumen de actividad o producción de la empresa. Estos costos se incurren a medida que se generan ingresos y varían proporcionalmente a la cantidad de servicios prestados.

Para el caso bajo análisis, los costos variables identificados se detallan a continuación:

### **Contraprestación a docentes**

Como parte fundamental de nuestras operaciones, se requiere la contratación de docentes y profesionales capacitados para impartir los cursos y brindar apoyo escolar. Estos costos variables están directamente relacionados con la cantidad de horas o sesiones de enseñanza que se requieran, ya que se pagan honorarios o salarios a los docentes en función de su participación en la entrega de los servicios educativos.

En base a la recopilación de datos efectuada con profesores y docentes, a fines del cálculo del presente flujo de fondos se consideraron los siguientes costos:

Tabla 9 Costo de contraprestación docente

Profesores y desarrollo de cursos	%	Base
Profesores costo por hora (APOYO ESCOLAR)	40%	del precio de la hora
Profesores costo por hora (CURSOS)	50%	del precio de la hora

Fuente: (Elaboración propia)

### **Costo de desarrollo de contenidos**

La empresa se compromete a ofrecer materiales educativos de alta calidad y actualizados. Por lo tanto, se incurre en costos variables asociados al desarrollo de contenidos educativos, como la creación de materiales didácticos, recursos multimedia, libros de texto, entre otros. Estos costos serán más significativos los primeros años hasta contar con un stock básico de cursos. A partir del año 5 se estima destinar un 5% de los ingresos brutos a fines de mantener actualizaciones constantes respondiendo a las necesidades del mercado.

Tabla 10 Costo de desarrollo de contenido

<b>Costo de desarrollo de contenido y recursos</b>	
Año 1	10%
Año 2	9%
Año 3	8%
Año 4	7%
Año 5	5%
Año 6	5%
Año 7	5%
Año 8	5%
Año 9	5%
Año 10	5%

Fuente: Elaboración propia.

### **Promociones y publicidad**

Para atraer a nuevos clientes y promover nuestras verticales de negocio, se realizan acciones de marketing, promociones y publicidad. Estos costos variables están relacionados con los esfuerzos de marketing y pueden incluir la producción de material publicitario, la contratación de servicios de marketing digital, la participación en ferias o eventos, entre otros. Para el primer año de vida de empresa se estima destinar un 5% de los ingresos brutos a este concepto el cual irá decreciendo un 1% anual hasta llegar a un mínimo de 1%.

Tabla 11 Promociones y publicidad

<b>Costo de promoción de cursos</b>	
Año 1	5%
Año 2	4%
Año 3	3%
Año 4	2%
Año 5	1%
Año 6	1%
Año 7	1%
Año 8	1%
Año 9	1%
Año 10	1%

Fuente: Elaboración propia.

**Impuestos provinciales y municipales sobre las ventas**

Tabla 12 Impuestos provinciales y municipales

Impuestos	Alícuota	Fuente
Ingresos brutos/Convenio multilateral	5,50%	Ley impositiva Anual de la provincia de Córdoba (Promedio actividades educativas)
Contribución que incide sobre la actividad comercial, industrial y de servicios	1,99%	Ordenanza Municipal de la Ciudad de Córdoba (Artículo 15-Ordenanza N° 13120) (Servicios de apoyo a la educación)

Fuente: Elaboración propia.

Si bien el impuesto al valor agregado puede tener un impacto en la evaluación de proyectos de inversión sobre todo en la posición financiera de la empresa hemos excluido el mencionado impuesto del presente análisis a fines de su simplificación.

**8.5 Costos Fijos**

A medida que avanzamos en el desarrollo del flujo de fondos de la empresa, es importante tener en cuenta los costos fijos. Estos son aquellos que no se modifican en proporción a la cantidad de servicios prestados, sino que se mantienen constantes para un determinado nivel de producción.

Para el caso bajo análisis, los costos fijos identificados se detallan a continuación:

***Mantenimiento de la plataforma educativa***

Incluye la creación, actualización y gestión de los cursos ofrecidos en la plataforma y los costos asociados a la elaboración y actualización del material didáctico utilizado por los estudiantes.

Esta tarea estará a cargo de un colaborador de jornada reducida (3 horas diarias) cuyo salario fue estimado en \$30.000.

***Alquiler de sucursales***

Como la empresa brindará los servicios a través de la multi-canalidad resultará necesario alquilar los inmuebles y acondicionar los espacios para las sucursales.

En base a la estimación de ventas se determinó cuántos locales/sucursales deberá alquilar la empresa durante sus primeros 10 años de vida.

Tabla 13 Alquiler de locales comerciales.

Año	Cantidad de sucursales	Nuevas sucursales
0	0	0
1	1	1
2	1	0
3	2	1
4	5	3
5	10	5
6	12	2
7	14	2
8	16	2
9	18	2
10	20	2

Fuente: Elaboración propia

Para estimar la inversión en el arrendamiento de locales, se ha tenido en cuenta que el valor promedio mensual de un local comercial en Argentina es de 60 mil pesos (aproximadamente 70 metros cuadrados). Esta cifra se ha utilizado como punto de referencia para calcular los gastos mensuales relacionados con el arrendamiento.

### **Impuestos inmobiliarios provinciales y municipales**

Tasas y tributos relacionados con la propiedad inmobiliaria, que deben ser pagados regularmente.

Los costos relacionados con los impuestos inmobiliarios se calcularon utilizando valores de referencia correspondientes al año 2023 y considerando locales de dimensiones similares.

### **Servicios básicos**

- Luz: Costos de electricidad necesarios para mantener en funcionamiento las instalaciones y equipos.
- Agua: Gastos relacionados con el suministro y consumo de agua potable.
- Gas: Costos de calefacción, cocina o cualquier otro uso de gas en las instalaciones.

Los costos fijos por servicios se estimaron utilizando valores de referencia correspondientes al año 2023 y considerando locales de dimensiones y características similares.

### **Sueldos del personal administrativo**

Personal administrativo: Salarios del personal encargado de la gestión administrativa de la empresa, incluyendo tareas como atención al cliente, contabilidad y recursos humanos.

A fines de confeccionar el flujo de fondos se consideraron a dos colaboradores con tareas administrativas en cada sucursal. El costo a considerar será el salario mínimo vital y móvil para trabajadores mensualizados que cumplen la jornada legal completa de trabajo.

Valor a mayo 2023: \$84.000<sup>18</sup>

### **Resumen de costos fijos**

En la tabla que se expone a continuación se resumen los costos fijos antes descriptos:

Tabla 14 Costos Fijos

<b>Costos fijos</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Costo anual</b>
Alquiler anual	720.000
Impuesto inmobiliario Provincial	4.500
Impuesto inmobiliario Municipal	6.500
Servicios	60.000
Sueldo personal administrativo	2.016.000
Mantenimiento de plataforma web	360.000
<b>Total</b>	<b>2.807.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **8.6 Plan de inversión en activos fijos (CAPEX)**

CAPEX es una abreviatura que se utiliza para referirse a "Capital Expenditure" en inglés, lo que en español se traduce como "Gastos de Capital" o "Inversiones en Bienes de Capital".

El CAPEX representa los desembolsos financieros realizados por la empresa para adquirir o mantener activos de larga duración, como equipos, maquinaria, o tecnología. Estos activos son fundamentales para el funcionamiento de la empresa y su capacidad de generar ingresos a largo plazo.

La empresa bajo análisis necesita invertir en los siguientes activos de largo plazo:

- **Desarrollo de plataforma tecnológica:** Esto implica la inversión en el diseño, desarrollo y puesta en marcha de una plataforma digital robusta que sirva como base para la oferta de servicios educativos.
- **Equipos y tecnología:** Será necesario adquirir equipos informáticos, servidores, dispositivos móviles y otros dispositivos tecnológicos necesarios para respaldar las operaciones.
- **Marketing y promoción:** Es necesario considerar una inversión en estrategias de marketing y promoción para el lanzamiento de la empresa. El objetivo de estas acciones será atraer a potenciales clientes y generar demanda.

<sup>18</sup> Resolución 5/2023 valor vigente a mayo 2023

A continuación, se detallarán con mayor precisión cada uno de estos activos en los cuales la empresa deberá invertir, incluyendo su cálculo, su impacto en la estructura de costos y su relevancia para el análisis financiero.

### **Costos de plataforma web**

Se considera el costo de una plataforma web a medida con un desarrollo estimado de 6 meses que incluye lo siguiente:

- Dominio y Hosting.
- Contenido (imágenes, video, texto): propio.
- Páginas o secciones del sitio web: home/marketplace con buscador/perfil/recursos/blog/contacto.
- Servicios de SEO para optimizar la búsqueda de google.
- Suscripción a boletín: para almacenar los correos y hacer campañas de mailing.
- Optimización para móviles.
- Optimización para google.

Se estima un costo de USD 15.000 que al tipo de cambio contado con liquidación asciende a \$489. Lo antes mencionado implica un costo en pesos de \$7.335.000.

El ciclo de vida útil del sitio web se estimará en 30 años. Sin embargo, dada la velocidad de cambios cuanto a tendencias de diseños, comportamiento de usuarios, herramientas, funcionalidades y seguridad web será necesario efectuar una reinversión del 50% del valor original cada 5 años

### **Equipos y tecnología**

La inversión inicial fue estimada en 2 equipos de computación por un valor de \$400.000 cada uno en el momento cero. Luego la compra de equipos irá creciendo de manera directamente proporcional a la cantidad de sucursales. La vida útil considerada para estos equipos será de 5 años.

A continuación, se detalla el plan de inversión en equipos:

*Tabla 15 Plan de inversión en Equipos de computación*

<b>Año</b>	<b>Cantidad de sucursales</b>	<b>Nuevas sucursales</b>	<b>Cantidad equipos a adquirir</b>	<b>Compra de equipos</b>
0	0	0	2	800.000,0
1	1	1	2	800.000,0
2	1	0	0	-
3	2	1	2	800.000,0
4	5	3	6	2.400.000,0
5	10	5	10	4.000.000,0
6	12	2	4	1.600.000,0
7	14	2	4	1.600.000,0
8	16	2	4	1.600.000,0
9	18	2	4	1.600.000,0
10	20	2	4	1.600.000,0

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Marketing y promoción**

Tal como se mencionó en la sección de marketing, la empresa posicionará su marca a través de distintos canales, tanto online como offline con estrategias de pull o de impuso. El objetivo de la publicidad en la etapa inicial se focalizará en:

- Crear conciencia de marca
- Proporcionar información
- Persuasión y estimular compras

Los costos asociados las acciones de marketing de lanzamiento se detallan a continuación:

Tabla 16 Gastos de lanzamiento

<b>Gastos de lanzamiento</b>	<b>Presupuesto estimado</b>
Presencia en eventos	200.000,00
Convenios con centros de psicología y psicopedagogía infantil	200.000,00
Programa de referidos 'We learn together'	150.000,00
Creación de contenido para RRSS	250.000,00
<b>Total</b>	<b>800.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos de lanzamiento antes mencionado se depreciarán en un periodo de 5 años de manera lineal.

### **8.7 Plan de inversión en capital de trabajo**

Como se mencionó en el marco teórico, como parte de la confección del flujo de fondos proyectado es necesario estimar la inversión en capital de trabajo. El capital de trabajo se define como los activos corrientes de la empresa menos los pasivos corrientes, y representa los recursos financieros necesarios para cubrir los costos operativos y mantener la continuidad de las operaciones.

En el caso de la empresa bajo análisis, al ser una empresa naciente, no cuenta con información histórica sobre sus activos y pasivos corrientes. Es por ello que la inversión en capital de trabajo se estimará utilizando el método del ciclo operativo basado en la siguiente formula:

$$\text{Inversión en capital de trabajo} = \text{CON} * \text{COEd}$$

Donde

CON: Ciclo operativo Neto

COEd: Costo operativo erogable diario



### **Ciclo operativo neto**

El Ciclo Operativo Neto representa el período promedio necesario para que una empresa convierta sus inversiones en efectivo mediante las ventas. En el caso específico de un servicio educativo, se estima que el tiempo promedio de desarrollo del servicio es de 15 días, mientras que el cobro por los servicios se prevé que ocurra en un plazo máximo de 30 días. Por otro lado, el pago de los honorarios a los docentes, siendo el principal pasivo, se realiza a los 30 días. Tomando en cuenta estos elementos, se concluye que el ciclo operativo de la empresa es de 15 días.



Gráfico 13 El ciclo del dinero  
Fuente: Elaboración propia

### **Costo diario de operación**

Por su parte, el costo diario de operación se estimó sumando los costos variables de un periodo y posteriormente dividiéndolos por 365 días. Por ejemplo, para el año 1 el costo diario de operación arroja un resultado de \$24.242.

A partir del desarrollo del producto entre los dos factores abordados (CON y COEd) se determina a continuación el plan de inversión de capital de trabajo:

Tabla 17 Capital de trabajo

<b>Capital de trabajo año 0</b>	
Costos variables año 1	8.848.152
Días del año	365
Costo diario de la operación	24.242
Días del ciclo operativo	15
Inversión en Capital de trabajo	363.623

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que para el año cero se deberá invertir la totalidad del capital de trabajo estimado según la fórmula precedente, sin embargo, dicha inversión es un piso para la empresa y en el año 1 no debe invertir la totalidad de los recursos que precisa para el año 2 sino que solo deberá invertir la parte necesaria para complementar el capital de trabajo.

## **8.8 Valor terminal del proyecto**

La fórmula para calcular el valor terminal utilizando el método de crecimiento de Gordon es la siguiente:

$$\text{Valor Terminal} = \text{Flujo de Efectivo Terminal} / (\text{Tasa de Descuento} - \text{Tasa de Crecimiento})$$

Donde:

- Flujo de Efectivo Terminal: Es el flujo de efectivo estimado que se espera recibir en el último año del período de proyección.
- Tasa de Descuento: Es la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos de efectivo futuros al valor presente. La tasa utilizada será del 30%. La mencionada tasa fue calculada según el método de valoración de activos financieros (Capital asset pricing model)

La fórmula del CAPM es la siguiente:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i \times (E(R_m) - R_f)$$

Donde:

- E(R<sub>i</sub>) representa el rendimiento esperado de la inversión.
- β<sub>i</sub> es el coeficiente beta, que mide la sensibilidad de los rendimientos de la inversión a los rendimientos generales del mercado. (1 el rendimiento de la inversión tiende a moverse en línea con el rendimiento del mercado.) (Damodaran, 2023)
- R<sub>f</sub> es la tasa de rendimiento libre de riesgo, generalmente aproximada por el rendimiento de bonos gubernamentales. (5%)
- E(R<sub>m</sub>) representa el rendimiento esperado de la cartera de mercado. Para este caso se considera el rendimiento del Merval<sup>19</sup> correspondiente al año 2022 en términos reales (30%).
- Tasa de Crecimiento: Es la tasa de crecimiento estimada de los flujos de efectivo a largo plazo. Con base en el análisis de la industria, tendencias económicas y otros factores relevantes se consideró una tasa del 3%.

Tabla 18 Cálculo del valor terminal

Flujo de efectivo terminal	2.851.200.000,00
Tasa de descuento	30%
Tasa de crecimiento	3%
Valor Terminal	10.560.000.000,00

<sup>19</sup> Merval: índice bursátil representativo de la Bolsa Argentina. Rendimiento nominal 2022 128%. Inflación anual 2022 98%. (Infobae, 2023)

Fuente: Elaboración propia.

## 8.9 Flujo de fondos libre y análisis de indicadores

En los capítulos anteriores, se han calculado diversos elementos clave de un flujo de fondos, incluyendo la estimación de ingresos, costos fijos y variables, el plan de inversión y el valor terminal del proyecto. Con base en todos estos componentes, se procede a calcular el flujo de fondos libre.

El flujo de fondos libre se calcula restando los gastos a los flujos de efectivo generados por las operaciones del negocio. La fórmula general es la siguiente:

*Flujo de Fondos Libre*

$$= \text{Flujo de Efectivo de las Operaciones} - \text{Gastos de Capital} \\ - \text{Otros Gastos no Operativos}$$

Con el fin de eliminar la volatilidad y el riesgo cambiario asociado al peso argentino, se procedió a dolarizar el Flujo de Fondos utilizando el dólar contado con liquidación.

Tabla 19 Estimaciones de tipo de cambio

Periodo	Incremento anual
1 a 2 años	50%
3 a 6 años	20%
7 a 10 años	10%

Fuente: Elaboración propia.

El flujo de fondos libre en dólares fue descontado utilizando la tasa de costo del capital del 30% con el objetivo de obtener el valor presente neto (VPN) del proyecto (valor actualizado de todos los flujos de efectivo futuros esperado)

La fórmula utilizada se describe a continuación:

$$VPN = \sum (\text{Flujo de Fondos Libre} / (1 + \text{Costo de Capital})^n)$$

Donde  $\Sigma$  representa la suma de todos los periodos de tiempo (n), y cada flujo de fondos libre se divide por  $(1 + \text{Costo de Capital})^n$  para descontarlo al valor presente.

A partir de la aplicación del descuento al flujo de fondos, se calcularon indicadores clave para evaluar el proyecto, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recupero.

- *Valor Actual Neto (VAN)*

La aplicación de la fórmula arroja un VAN positivo lo cual nos permite inferir a priori, creación de valor y factibilidad económica del proyecto. Es decir que el proyecto no solo cubre el costo del capital, sino que también genera un excedente.

- *Tasa Interna de Retorno (TIR)*

La tasa interna de retorno (TIR), indica que por cada dólar aportado por el inversor se obtienen 74 usd por año. Tal resultado disminuye a 33 usd por año al considerar la TIR modificada.

- *Periodo de recupero*

El recupero dinámico nos indica que tienen que pasar más de 6 años para recuperar la inversión inicial. Dado que se trata de una empresa naciente, será necesario que transcurra el mencionado plazo para consolidar una base de clientes y servicios y posicionar la marca.

El Anexo N4 proporciona una referencia completa y detallada de los cálculos realizados, lo que permite un análisis más exhaustivo y una mejor comprensión de los resultados presentados en este capítulo

## **8.10 Conclusión parcial de la sección**

A lo largo de este capítulo, se ha cuantificado la información obtenida y se ha dispuesto en un horizonte temporal de 10 años, lo cual nos ha permitido reflejar de manera adecuada los flujos de fondos esperados del proyecto.

Los resultados obtenidos han demostrado que el proyecto es rentable y genera valor para los inversionistas. El VPN positivo indica que el proyecto generará un retorno mayor al costo de oportunidad de los fondos invertidos, mientras que la TIR supera la tasa mínima requerida, lo que confirma su atractivo financiero.

Es importante destacar que en el proceso de aplicar el método del flujo de efectivo descontado y calcular los indicadores de evaluación de proyectos, se han realizado ciertos supuestos y consideraciones. Estos supuestos están basados en información disponible hasta el momento y en estimaciones realizadas a partir de datos históricos, proyecciones futuras y análisis de mercado.

## IX. CONCLUSIÓN

Teniendo en cuenta los objetivos planteados al inicio de este trabajo, se ha desarrollado un Plan de Negocio para la creación de una empresa educativa llamada Teach 4.0

Las oportunidades que han generado un espacio propicio para la propuesta de Teach 4.0 incluyen: la dificultad de las familias para brindar un acompañamiento constante en la educación de sus hijos y la demanda creciente de conocimientos en áreas innovadoras y disruptivas en el mercado laboral.

El respaldo obtenido a través de encuestas demuestra el interés y disposición de los potenciales clientes para pagar por clases particulares y participar en cursos y capacitaciones. La preferencia por las modalidades semipresencial y virtual refuerza la necesidad de flexibilidad y conveniencia en el aprendizaje.

La identidad de la empresa, representada por el nombre Teach 4.0, ha sido definida en base a las opiniones y percepciones de los potenciales consumidores, buscando una asociación cercana con ellos.

Teach 4.0 aspira a desempeñar un papel activo en la construcción de un futuro mejor para el país, reconociendo la importancia de la educación como herramienta clave para el progreso y el desarrollo. Con una sólida confianza en su capacidad de impacto, la empresa busca no solo brindar servicios educativos de calidad, sino también ser un catalizador de cambio en la sociedad.

El mix de marketing diseñado para el plan de negocios incluye servicios que se diferencian por su calidad, inmediatez y flexibilidad que serán ofrecidos a través de la multicanalidad y promocionados principalmente a través de herramientas de marketing digital y redes sociales. Por su parte, Teach 4.0 definirá el precio de sus servicios basándose en el análisis del valor percibido por los clientes a partir de sus atributos diferenciales y habilidades distintivas en los servicios prestados y en las comunicaciones efectuadas.

La estructura organizativa de la empresa se fundamenta en un directorio y cinco departamentos estratégicos, cada uno de ellos con sus propias estrategias definidas. A través del análisis exhaustivo de la cadena de valor, se ha identificado la importancia de dos actividades clave para el éxito de la empresa: el análisis del entorno para el diseño curricular y la captación y formación de docentes. Contar con procesos de vanguardia en estas áreas permitirá asegurar la calidad de los servicios ofrecidos y la capacidad de adaptación a las demandas del mercado en constante evolución

Se ha establecido un plan de crecimiento escalable en el volumen de servicios durante un horizonte temporal de diez años, con una proyección que inicia con 150 alumnos y alcanza los 32.400 alumnos anuales en el último periodo. Estas metas se han diseñado estratégicamente para ajustarse a los objetivos de marketing establecidos. El enfoque escalable del crecimiento permite a la empresa adaptarse de manera progresiva y sostenible a medida que se consolida en el mercado y se incrementa la demanda de sus servicios. Esto

implica una expansión gradual pero significativa, lo que permite asegurar la calidad de la oferta educativa y garantizar una atención personalizada a cada estudiante.

El Plan de Negocio contempla una inversión inicial estimada en \$9.2 millones de pesos, siendo el desarrollo de la plataforma web el desembolso más significativo. Esta plataforma constituirá el activo intangible fundamental de la empresa.

Se ha considerado una tasa de descuento calculada a través del modelo de valoración de activos financieros (CAMP) que contempla el riesgo al que se exponen los inversores y lo compensa adecuadamente.

Los indicadores clave del proyecto, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación, demuestran el potencial y la viabilidad económica del proyecto, así como su capacidad para generar valor. Estos indicadores respaldan la factibilidad y el atractivo del plan de negocio desde una perspectiva financiera.

En resumen, el Plan de Negocio establece las estrategias y acciones necesarias para lograr el éxito en el creciente mercado de la educación. Con recursos y socios clave identificados, así como aspectos financieros y de marketing bien definidos, Teach 4.0 está bien posicionada para alcanzar sus metas y ofrecer una experiencia educativa de calidad y diferenciada.

Finalmente, a nivel personal, el presente trabajo final de MBA ha sido una valiosa oportunidad para la autora de aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos a lo largo del postgrado en un proyecto de gran interés personal.

Esta experiencia ha permitido consolidar la comprensión de los conceptos, modelos y herramientas claves del mundo empresarial, así como fortalecer las habilidades de análisis, planificación y toma de decisiones.

## X. BIBLIOGRAFIA

- Alcaraz Rodríguez, R. (2015). *El emprendedor del éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Ámbito financiero. (23 de 01 de 2023). *Ámbito financiero*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/inflacion/eeuu-la-fue-menor-la-esperada-y-llego-al-71-interanual-minimo-2022-n5606068>
- Arata, A. y. (2013). *La educación en la Argentina. Una Historia en 12 lecciones*. Buenos Aires: Noveduc.
- Banco Mundial. (29 de 5 de 2022). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.CBRT.IN?locations=AR&view=map>
- Banco Mundial, Unesco, Unicef FCDO, Fundación Bill Gates y Melinda Gates. (2022). *The State of Global Learning Poverty: 2022 Update*.
- Canva. (29 de 1 de 2023). *Canva*. Obtenido de [https://www.canva.com/es\\_ar/about/](https://www.canva.com/es_ar/about/)
- Censo 2022. (07 de 02 de 2023). *Censo 2022 República Argentina*. Obtenido de <https://www.censo.gob.ar/>
- Damodaran, A. (18 de 6 de 2023). *Aswath Damodaran*. Obtenido de <http://www.damodaran.com>
- Gimbert, X. (2017). *Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Deusto.
- Hootsuite. (31 de 7 de 2022). *Hootsuite*. Obtenido de <https://www.hootsuite.com/>
- <https://filadd.com.ar/academia>. (22 de 07 de 2022). *Academia Filadd*. Obtenido de <https://filadd.com.ar/academia>
- INDEC. (2010). *INDEC Indicadores demográficos*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>
- Infobae. (02 de 01 de 2023). *¿Qué es hoy ser de clase media?: resignación, consumos efímeros y la aspiración de perder lo menos posible*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/07/que-es-hoy-ser-de-clase-media-resignacion-consumos-efimeros-y-la-aspiracion-de-perder-lo-menos-posible/>
- Infobae. (16 de 01 de 2023). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2023/01/16/inversiones-2022-versus-la-proyeccion-para-2023/>
- Instituto Cervantes. (2021). *El español: Una lengua viva*. Madrid: Instituto Cervantes.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (29 de 05 de 2022). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022*. Obtenido de <https://www.censo.gob.ar/index.php/censo-2022-resultados-provisorios/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (29 de 05 de 2022). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Massachusetts Institute of Technology. (31 de 7 de 2022). *The MIT Scheller Teacher Education Program*. Obtenido de <https://education.mit.edu/>
- Ministerio de economía de la nación. (29 de 05 de 2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/resultado-fiscal-marzo-2022>
- Ministerio de Educación. (2021). *Síntesis de Información Universitaria*. Buenos Aires.
- Ministerio de Educación de la Nación. (29 de Julio de 2022). *Ministerio de Educación de la Nación, Secretaría de Evaluación e Información Educativa*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/educacion/evaluacion-e-informacion-educativa/padron-oficial-de-establecimientos-educativos>
- Miral, I. (22 de 07 de 2022). *Instituto Miral*. Obtenido de <https://institutomiral.com/>
- ONU: UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. (22 de 05 de 2022). *UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME*. Obtenido de <https://hdr.undp.org/en/countries/profiles/ARG>
- Organización de Naciones Unidas. (31 de 07 de 2022). *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. Obtenido de <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Organización de Naciones Unidas. (31 de 07 de 2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- PHILIP KOTLER, GARY ARMSTRONG. (2013). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson.
- Planellas, M. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Barcelona: Conecta.
- Real Academia Española. (21 de 07 de 2022). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación 2da edición*. Chile: Pearson.
- Sinek, S. (2009). *Start with why*. Nueva York: Penguin Group.
- Spidalieri, R. (2021). *Planificación y Control de Gestión Scorecards en Fianzas Cuestiones Básicas*. Córdoba: Brujas.
- Spidalieri, R. (2021). *Planificación y Control de Gestión Scorecards en Finanzas Cuestiones Básicas*. Córdoba: Brujas.
- Spielvogel, J. J. (2010). *Historia Universal (9a ed.)*. México: CENGAGE. Recuperado el 17 de Septiembre de 2023
- Superprof. (22 de 07 de 2022). *Superprof*. Obtenido de <https://www.superprof.com.ar/>



## XI. ANEXOS

### Anexo n°1 Encuesta

A continuación, se muestra el esquema y las preguntas de la misma.

*¡Hola! Queremos proponer una nueva forma de enseñar, por eso nos interesa saber cómo y de qué manera te gusta aprender cosas nuevas.*

*Empecemos....sólo te tomará unos pocos minutos*

Edad

- Menos de 18 años
- Entre 18 y 20 años
- Entre 21 y 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Más de 35 años

1) ¿Te gusta aprender cosas nuevas?

SI  
NO

2) ¿Alguna vez tomaste un curso/capacitación te un tema de tu interés?

SI  
NO

3) Si tuvieras oportunidad de escoger entre diferentes modalidades de cursado, ¿cuál preferirías?

PRESENCIAL  
SEMIPRESENCIAL  
VIRTUAL SINCRONICA  
VIRTUAL ASINCRÓNICA

4) ¿Te gustaría que en la clase se utilicen recursos tecnológicos (vídeos, juegos, simuladores)?

SI  
NO

9) Ordena de acuerdo a tu criterio de preferencia que cuestiones valoras de un curso:

Modalidad de cursado  
Cantidad de alumnos  
Formación y experiencia del profesor  
Uso de herramientas tecnológicas innovadoras  
Precio

Networking  
Flexibilidad horaria  
Salida laboral  
Referencias

- 5) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un curso de 1 mes con una carga horaria de 2 horas semanales de algún contenido de tu interés?
- De \$3.000 a \$7.000
  - De \$7.500 a \$10.000
  - De \$11.000 a \$20.000
  - Más de \$20.000
- 6) ¿Alguna vez contrataste algún servicio de apoyo escolar/universitario para vos o para tus hijos?
- SI
  - NO
- 7) ¿Con qué frecuencia adquirirís el mencionado servicio?
- 12 veces al año
  - 6 veces al año
  - 3 veces al año
  - 2 veces al año
  - Menos de dos veces al año
- 8) ¿Estarías dispuesto a pagar clases particulares para vos o para tus hijos con la finalidad de prepararte para un examen/ingreso?
- SI
  - NO
- 9) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una clase de apoyo escolar de primario y/o secundario (particular) de 1 hora presencial en un establecimiento privado o a domicilio?
- Menos de \$1000
  - De \$1.000 a \$2.000
  - De \$2.100 a \$2.500
  - De \$2.600 a \$3.000
  - Más de \$3.000
- 10) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una clase de apoyo escolar de primario y/o secundario de 1 hora en formato virtual?
- Menos de \$1000
  - De \$1.000 a \$2.000
  - De \$2.100 a \$2.500
  - De \$2.600 a \$3.000
  - Más de \$3.000

11) Ordena de acuerdo a tu criterio de preferencia que cuestiones valoras de una clase de apoyo escolar:

Cercanía al hogar.

Opción de modalidad virtual.

Clase personalizada.

Formación y experiencia del profesor.

Uso de herramientas tecnológicas innovadoras.

Material de repaso.

Precio.

Referencias

*¡Muchas gracias por tu tiempo! Tu colaboración será de gran utilidad”*

## Anexo n°2 Esquema de fijación de precios iniciales para cursos

Atributo	%	Teach 4.0	Competidor 1 (foco en precios bajos)	Competidor 2 (foco en diferenciación)	Total
Tecnología	30%	35	20	45	<b>100</b>
Flexibilidad horaria	22%	30	40	30	<b>100</b>
Experiencia profesores	18%	35	15	50	<b>100</b>
Modalidad cursado	15%	45	15	40	<b>100</b>
Salida Laboral	10%	25	15	60	<b>100</b>
Precio	5%	30	60	10	<b>100</b>
<b>Total</b>		<b>200</b>	<b>165</b>	<b>235</b>	

Puntuaciones ponderadas	Teach 4.0	Competidor 1 (foco en precios bajos)	Competidor 2 (foco en diferenciación)	Total	Media
Tecnología	10,50	6,00	13,50	30,00	10,00
Flexibilidad horaria	6,60	8,80	6,60	22,00	7,33
Experiencia profesores	6,30	2,70	9,00	18,00	6,00
Modalidad cursado	6,75	2,25	6,00	15,00	5,00
Salida Laboral	2,50	1,50	6,00	10,00	3,33
Precio	1,50	3,00	0,50	5,00	1,67
Valor percibido absoluto	34,15	24,25	41,6	100,00	33,33
Valor percibido relativo	1,02	0,73	1,25		1,00
Precio de mercado*	120.000	92.000	155.000		122.333,33
Máximo precio posible	125.330,50	88.997,50	152.672,00		122.333,33
Ecuación valor	1,04	0,97	0,98		

\* Se consideró el precio de un curso de 3 meses de duración con un cursado de 2 clases semanales de 2 h.

### Anexo n°3 Esquema de fijación de precios iniciales para apoyo escolar

Atributo	%	Teach 4.0	Competidor 1 (foco en precios bajos)	Competidor 2 (foco en diferenciación)	Total
Personalización de clases	42%	35	20	45	100
Precio	25%	45	10	45	100
Experiencia profesores	16%	25	15	60	100
Cercanía hogar	8%	45	15	40	100
Material repaso	6%	25	15	60	100
Referencia profesor	3%	5	10	85	100
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>180</b>	<b>85</b>	<b>335</b>	

Puntuaciones ponderadas	Teach 4.0	Competidor 1 (foco en precios bajos)	Competidor 2 (foco en diferenciación)	Total	Media
Personalización de clases	14,70	8,40	18,90	42,00	14,00
Precio	11,25	2,50	11,25	25,00	8,33
Experiencia profesores	4,00	2,40	9,60	16,00	5,33
Cercanía hogar	3,60	1,20	3,20	8,00	2,67
Material repaso	1,50	0,90	3,60	6,00	2,00
Referencia profesor	0,15	0,30	2,55	3,00	1,00
Valor percibido absoluto	35,2	15,7	49,1	100,00	33,33
Valor percibido relativo	1,06	0,47	1,47		1,00
Precio de mercado*	2.000	1.300	3.500		2.266,67
Máximo precio posible	2.393,60	1.067,60	3.338,80		2.266,67
Ecuación valor	1,20	0,82	0,95		

\* Se consideró el precio por hora de apoyo escolar

Anexo nº4 Cálculo del flujo de fondos libre e indicadores de evaluación

**6. FLUJO DE FONDOS LIBRE PARA LA SELECCION DE INVERSIONES**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Apoyo escolar		7.200.000	14.400.000	28.800.000	57.600.000	115.200.000	230.400.000	460.800.000	691.200.000	1.036.800.000	1.555.200.000
Cursos		6.000.000	12.000.000	24.000.000	48.000.000	96.000.000	192.000.000	384.000.000	576.000.000	864.000.000	1.296.000.000
<b>Costos variables</b>											
Profesores apoyo escolar		- 2.880.000	- 5.760.000	- 11.520.000	- 23.040.000	- 46.080.000	- 92.160.000	- 184.320.000	- 276.480.000	- 414.720.000	- 622.080.000
Profesores cursos		- 3.000.000	- 6.000.000	- 12.000.000	- 24.000.000	- 48.000.000	- 96.000.000	- 192.000.000	- 288.000.000	- 432.000.000	- 648.000.000
Desarrollo de contenido		- 1.320.000	- 2.376.000	- 4.224.000	- 7.392.000	- 10.560.000	- 21.120.000	- 42.240.000	- 63.360.000	- 95.040.000	- 142.560.000
Promoción		- 660.000	- 1.056.000	- 1.584.000	- 2.112.000	- 2.112.000	- 4.224.000	- 8.448.000	- 12.672.000	- 19.008.000	- 28.512.000
<b>Ingresos Brutos</b>		- 726.000	- 1.452.000	- 2.904.000	- 5.808.000	- 11.616.000	- 23.232.000	- 46.464.000	- 69.696.000	- 104.544.000	- 156.816.000
Comercio e Industria		- 262.152	- 524.304	- 1.048.608	- 2.097.216	- 4.194.432	- 8.388.864	- 16.777.728	- 25.166.592	- 37.749.888	- 56.624.832
<b>Proyección de resultados</b>											
<b>Contribución marginal</b>		<b>4.351.848</b>	<b>9.231.696</b>	<b>19.519.392</b>	<b>41.150.784</b>	<b>88.637.568</b>	<b>177.275.136</b>	<b>354.550.272</b>	<b>531.825.408</b>	<b>797.738.112</b>	<b>1.196.607.168</b>
		<b>33%</b>	<b>35%</b>	<b>37%</b>	<b>39%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>
<b>Costos fijos erogables</b>											
Alquiler/ impuestos y servicios/ Sueldos		- 4.823.000	- 4.823.000	- 9.646.000	- 24.115.000	- 48.230.000	- 57.876.000	- 67.522.000	- 77.168.000	- 86.814.000	- 96.460.000
Mantenimiento plataforma web		- 360.000	- 360.000	- 360.000	- 360.000	- 360.000	- 360.000	- 360.000	- 360.000	- 360.000	- 360.000
<b>EBITDA</b>		<b>- 831.152</b>	<b>4.048.696</b>	<b>9.513.392</b>	<b>16.675.784</b>	<b>40.047.568</b>	<b>119.039.136</b>	<b>286.668.272</b>	<b>454.297.408</b>	<b>710.564.112</b>	<b>1.099.787.168</b>
<b>Costos fijos no erogables</b>											
Depreciación anual		- 564.500	- 564.500	- 724.500	- 1.204.500	- 2.126.750	- 2.126.750	- 2.446.750	- 2.606.750	- 2.446.750	- 1.966.750
<b>EBIT-Rdo operativo</b>		<b>- 1.395.652</b>	<b>3.484.196</b>	<b>8.788.892</b>	<b>15.471.284</b>	<b>37.920.818</b>	<b>116.912.386</b>	<b>284.221.522</b>	<b>451.690.658</b>	<b>708.117.362</b>	<b>1.097.820.418</b>
<b>Impuesto a las ganancias</b>		<b>418.696</b>	<b>- 1.045.259</b>	<b>- 2.636.668</b>	<b>- 4.641.385</b>	<b>- 11.376.245</b>	<b>- 35.073.716</b>	<b>- 85.266.457</b>	<b>- 135.507.197</b>	<b>- 212.435.209</b>	<b>- 329.346.125</b>

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

6. FLUJO DE FONDOS LIBRE PARA LA SELECCION DE INVERSIONES

6. FLUJO DE FONDOS LIBRE PARA LA SELECCION DE INVERSIONES													
<b>Ajustes</b>	<b>Ajuste de gastos fijos no erogables</b>												
	Depreciación anual		564.500	564.500	724.500	1.204.500	2.126.750	2.126.750	2.446.750	2.606.750	2.446.750	1.966.750	
<b>Inversión Inicial</b>	<b>Inversión en CAPEX</b>												
	Desarrollo de plataforma web	- 7.335.000											
	Reinversión						- 3.667.500					- 3.667.500	
	Gastos de MKT Lanzamiento	- 800.000											
	Muebles y útiles	- 800.000	- 800.000	-	- 800.000	- 2.400.000	- 4.000.000	- 1.600.000	- 1.600.000	- 1.600.000	- 1.600.000	- 1.600.000	- 1.600.000
<b>Valor terminal</b>													10.560.000.000
<b>Capital de trabajo</b>	Inversión en Capital de trabajo	- 363.623	- 341.924	- 1.025.772	- 1.622.826	- 3.413.987	- 6.659.638	- 13.487.611	- 16.733.263	- 28.598.048	- 39.398.918	- 28.598.048	
<b>Free cash flow</b>	<b>Flujo de fondos libre</b>	- 9.298.623	- 1.554.380	1.977.665	4.453.899	6.220.412	14.344.185	68.877.809	183.068.553	288.592.163	457.129.986	11.296.575.495	
	Tipo de cambio proyectado	489	734	1.100	1.320	1.584	1.901	2.281	2.510	2.761	3.037	3.340	
	Dolarizar	- 19.016	- 2.119	1.797	3.373	3.926	7.545	30.190	72.947	104.540	150.538	3.381.892	

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Cash Flow	- 19.016	- 2.119	1.797	3.373	3.926	7.545	30.190	72.947	104.540	150.538	3.381.892	VAN
CF descontado	- 19.016	- 1.630	1.064	1.535	1.375	2.032	6.255	11.625	12.816	14.196	245.316	275.567
<b>Rendimiento</b>	-	489	734	1.838	2.551	5.513	23.935	61.321	91.725	136.342	3.136.576	
Recupero (estático)	- 19.016	- 21.135	- 19.337	- 15.964	- 12.038	- 4.493	25.697	98.643	203.184	353.721	3.735.613	
Recupero (dinámico)	- 19.016	- 20.646	- 19.582	- 18.047	- 16.672	- 14.640	- 8.385	3.240	16.055	30.251	275.567	
TIR	74,1%											
<b>TIR modificada</b>	33,14%											

KE 30%