



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“Modelo de Negocio para implementar una alternativa local de enseñanza de idiomas a distancia a través de una plataforma virtual en un centro de idiomas de la Ciudad de Córdoba.”

Agosto, 2013



AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por creer en mí cuando les planteé mi necesidad y ganas de estudiar en Córdoba y por ser mi pilar para dar cada paso en mi vida... a mi Hermano y su familia otro sostén fundamental para mí...

A mis Amigas de la vida que siempre estuvieron presente y sumando para que el camino de transitar y finalizar la carrera se haga más liviano...

A mis Abuelos, que desde el cielo me protegieron ante los nervios de cada examen y me siguen cuidando en la vida...

A Meli, Nati, Dani y José, mis compañeros con los cuales comencé compartiendo días y noches de estudio, mates, nervios, alegrías, sueños, proyectos y hoy son mis Amigos queridos con los cuales comparto y quiero seguir compartiendo la vida...

A Ale, quién me ofreció su predisposición y entrega para la realización de este trabajo otorgándome toda la información necesaria de la empresa, su tiempo y paciencia...

A Eduardo quien supo leer y ayudarme a plasmar palabras e ideas en imágenes...

A Raúl Barroso, Ex Director de la Carrera, y Tutor del Trabajo Final de Graduación, excelente docente, pilar y guía fundamental en este proceso que transitamos los alumnos y por sobre todas las cosas un gran ejemplo a seguir como profesionales y como personas...

A las Docentes de la Comisión Académica, Andrea Varas y Susana Daleoso, quienes guiaron este trabajo y a esta alumna para alcanzar su meta...

A todas las personas que de alguna manera me apoyaron y colaboraron en esta etapa de mi vida... que para mi implica cumplir un sueño...

... Valoro cada día la dicha de haber encontrado las herramientas para hacer lo que me apasiona...

A Todos... Infinitamente Gracias!!



ÍNDICE

Introducción.....	15
Objetivos.....	18
Marco Teórico.....	19
Metodología.....	54
Desarrollo.....	59
Fase de Movilización.....	59
Necesidad de un Modelo de Negocio-Descubrir la oportunidad.....	59
Reunir los elementos necesarios para diseñar con éxito el MN.....	60
Fase de Comprensión.....	61
Entorno del Modelo de Negocio.....	61
Entorno macro del Modelo de Negocio.....	62
Condiciones del mercado global.....	62
Mercados de capital.....	63
Productos básicos y otros recursos.....	64
Infraestructura económica.....	65
Desarrollo de Tendencias Claves.....	71
Tendencias Tecnológicas.....	71
Tendencias Normalizadoras.....	74
Tendencias Sociales y Culturales.....	75



Tendencias Socioeconómicas.....	79
Conclusiones: Entorno macro y tendencias claves.....	80
Entorno micro del Modelo de Negocio.....	82
Cuestiones de Mercado.....	82
Oferta.....	82
Tamaño de la oferta.....	86
Oferta-Demanda, Comportamiento del mercado.....	89
Componentes y segmentos de mercado.....	92
Necesidades y Demanda.....	96
Análisis competitivo.....	100
Propuestas de valor de los integrantes del sector.....	100
Mapa de grupos estratégicos.....	105
Nuevos jugadores.....	106
Productos y servicios sustitutos.....	109
Proveedores y otros actores de la cadena de valor.....	110
Inversores.....	110
Conclusiones del análisis de sector.....	112
Análisis Interno.....	114
Reseña histórica de la empresa.....	114
Estructura organizacional.....	114



Visión – Misión – Valores	115
Organigrama Go! Idiomas.....	116
Objetivos de la empresa respecto a la nueva unidad de negocio.....	117
Conclusiones del análisis interno.....	118
Fortalezas-Debilidades-Oportunidades Amenazas.....	120
Análisis FODA combinado con el Lienzo de Modelo de Negocio.....	122
Conclusiones diagnósticas.....	124
Fase de Diseño.....	126
Propuesta- Desarrollo del Lienzo de Modelo de Negocio.....	126
Segmentos de mercado.....	126
Propuesta de valor.....	127
Canales.....	130
Relaciones con clientes.....	132
Fuentes de ingreso.....	133
Recursos claves.....	135
Actividades claves.....	137
Asociaciones claves.....	137
Estructura de costos.....	138



Futuro organigrama <i>Go! e-learning</i>	141
Porción de mercado que captará <i>Go! e-learning</i>	141
Análisis financiero.....	156
Horizonte de planeamiento.....	156
La Inflación.....	156
Plan de Ventas proyectado de la Nueva Unidad de Negocio.....	157
Estimación de ventas de cursos y talleres.....	157
Establecimiento del precio de venta de cursos y talleres.....	157
Política de cobranzas.....	162
Ingresos proyectados por venta de licencias.....	164
Ingresos por publicidad.....	167
Presupuesto final de Ingresos.....	167
Análisis de costos.....	169
Estructura académica.....	169
Estructura comercial.....	170
Estructura técnica.....	170
Estructura dministrativa.....	171
Impuestos, Gastos Administrativos, Comisiones.....	172
Análisis de costos unitarios.....	173
Punto de equilibrio de la Nueva Unidad de Negocio.....	175



Inversión Inicial, Diferida y Capital de Trabajo.....	179
Flujo de Efectivo Proyectado – Cash Flow.....	179
Esquema de financiamiento y Tasa de descuento.....	181
Análisis de rentabilidad y Viabilidad del proyecto.....	182
Valor Actual Neto (VAN).....	182
Tasa Interna de Retorno (TIR).....	183
Período de Recupero Descontado.....	183
Análisis de sensibilidad y Riesgo de la Unidad de negocio.....	184
Escenario Normal.....	184
Escenario Pesimista.....	184
Escenario Optimista.....	185
Mapa de Aplicación.....	186
Gantt.....	189
Conclusiones finales del Trabajo Final de Graduación.....	190
Bibliografía.....	193
Anexos.....	198
Glosario.....	220



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proceso de diseño del Modelo de Negocio-Fases.....	21
Tabla 2: Fuerzas Macroeconómicas.....	34
Tabla 3: Tendencias Claves.....	34
Tabla 4: Análisis de Fuerzas de Mercado.....	35
Tabla 5: Componentes para esbozar perfiles de clientes.....	37
Tabla 6: Fuerzas de la Industria.....	39
Tabla 7: Resumen de datos.....	90
Tabla 8: Cálculo de regresión Lineal.....	91
Tabla 9: Competidores del sector- Comparación.....	102
Tabla 10: Cuadro Cruz: Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas.....	120
Tabla 11: Análisis FODA combinado con Lienzo de Modelo de Negocio.....	122
Tabla 12: Oferta de cursos para el primer año del proyecto.....	129
Tabla 13: Oferta de talleres para el primer año del proyecto.....	130
Tabla 14: Clasificación de Costos.....	140
Tabla 15: Detalle de consultas Go!.....	144
Tabla 16: Canales publicitarios-Presupuesto-Publico por región.....	144
Tabla 17: Consultas por Adwords.....	145
Tabla 18: Consultas por Facebook.....	146
Tabla 19: Nueva composición de canales.....	147



Tabla 20: Proyecciones consultas cursos a distancia estimados.....	148
Tabla 21: Distribución de Alumnos por cursos en modalidad presencial.....	150
Tabla 22: Proyección de distribución de alumnos por Cursos en Go! e learning.....	151
Tabla 23: Proyección de demanda Anual.....	153
Tabla 24: Proyección de demanda para todo el proyecto.....	155
Tabla 25: Estimación de precios de cursos Año 1.....	159
Tabla 26: Estimación de precios Talleres año 1.....	160
Tabla 27: Estimación de precios para todo el proyecto.....	161
Tabla 28: Presupuesto de ingresos por ventas.....	163
Tabla 29: Estadísticas Go! Idiomas Modalidad In Company.....	165
Tabla 30: Estimación de demanda de licencias.....	165
Tabla 31: Estimación de precios por licencias.....	166
Tabla 32: Estimación de ingresos de licencias.....	166
Tabla 33: Presupuesto de ingresos.....	167
Tabla 34: Resumen participación de mercado Go! e-learning.....	168
Tabla 35: Presupuesto de costos fijos y variables.....	172
Tabla 36: Presupuesto de recursos.....	173
Tabla 37: Cantidad de Alumnos por tipo de Producto.....	173
Tabla 38: Cantidad de horas según el tipo de producto.....	174
Tabla 39: Presupuesto de costo unitario por hora.....	174



Tabla 40: Presupuesto de costos unitarios por tipo de producto.....	175
Tabla 41: Costo variable unitario.....	175
Tabla 42: Margen anual de contribución por unidad.....	176
Tabla 43: Margen Anual de contribución por unidad ponderado.....	177
Tabla 44: Resumen de costos fijos totales.....	177
Tabla 45: Punto de equilibrio por tipo de producto.....	177
Tabla 46: Comparación del punto de equilibrio con la demanda estimada.....	178
Tabla 47: Inversión Inicial, Diferida y Capital de Trabajo.....	179
Tabla 48: Flujo de Efectivo Proyectado.....	180
Tabla 49: Evaluación del proyecto de inversión.....	183
Tabla 50: Evaluación del proyecto de inversión: Escenario Pesimista.....	185
Tabla 51: Evaluación del proyecto de inversión: Escenario Optimista.....	185



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Componentes y relaciones del Lienzo de Modelo de Negocios.....	25
Ilustración 2: Lienzo de Modelo de Negocio CANVAS.....	32
Ilustración 3: Mapa de empatía.....	36
Ilustración 4: Combinación Análisis FODA con el Lienzo de Modelo de Negocio.....	41
Ilustración 5: Presupuestos requeridos para elaborar el flujo de caja.....	49
Ilustración 6: Forma de Cálculo del Valor Presente Neto (VPN-VAN).....	50
Ilustración 7: Forma de cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	51
Ilustración 8: Organigrama actual Go! Idiomas.....	116
Ilustración 9: Futuro organigrama de Go! e-learning.....	141



INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ejemplo de Mapa de grupos estratégicos.....	39
Gráfico 2: Perspectivas de crecimiento del PBI.....	62
Gráfico 3: Composición del gasto mundial en TIC. Región y sector de aplicación.....	66
Gráfico 4: Distribución mundial de usuarios de Internet.....	67
Gráfico 5: Principales usos de Internet en América Latina.....	68
Gráfico 6: Tecnologías que afectarán el ámbito educativo.....	72
Gráfico 7: Tasa de crecimiento anual del mercado de e-learning por región.....	83
Gráfico 8: Mapa de proveedores de e-learning.....	87
Gráfico 9: ¿A qué se dedican los proveedores de e-learning en Latinoamérica?.....	88
Gráfico 10: Diagrama de dispersión y Línea de tendencia de la Demanda.....	91
Gráfico 11: Competencia del Sector.....	95
Gráfico 12: Mapa de Grupos Estratégicos.....	105
Gráfico 13: Gantt.....	187



RESUMEN EJECUTIVO

Go! e-learning es una alternativa local de enseñanza de idiomas a distancia a través de una plataforma virtual que funcionará bajo un Modelo de Negocio diseñado para un centro de idiomas de la ciudad de Córdoba. El modelo diseñado para Go e-learning se considera una oportunidad de negocio ya que se trata de una propuesta novedosa que hará frente a la creciente demanda por satisfacer en un mercado que crece a un ritmo exponencial, contará con una gran oportunidad para desarrollarse en el contexto local sin competidores nacionales y con el apoyo de las nuevas tendencias tecnológicas y de educación online. El modelo de negocio se diferencia del resto de la oferta existente en el país, a través de los componentes de su propuesta de valor, basada en el desarrollo de un sitio Web, una plataforma y un aula virtual, materializados a través de productos tangibles y comercializables: Cursos de capacitación y Talleres en idiomas, los que a través de un diseño particular, priorizando lo que necesita el segmento de mercado al cual apunta y utilizando a Internet como canal de comunicación específico, buscarán agregar valor para el cliente y satisfacer las necesidades del mercado insatisfecho. Otro atributo de diferenciación es que cuenta con recursos y socios claves: docentes especializados en enseñanza de idiomas de manera virtual y un equipo técnico de profesionales en idiomas e-learning que dará soporte al diseño pedagógico y puesta en marcha del proyecto. La comercialización de los productos generará 3 fuentes de ingresos principales: Cuota por uso, Concesión de licencias e Ingresos por publicidad, las que permitirán obtener los recursos necesarios para la sustentabilidad del proyecto, y por las que se concluye que el modelo es económicamente viable y rentable.



ABSTRACT

Go! e-learning is a local alternative to distance language teaching through a virtual platform which will work following a Business Model designed for a language institute in the city of Cordoba. This model designed for Go e-learning is considered a business opportunity since it is an innovative proposal which will face the increasing demand to satisfy a market that grows at a steep rhythm. It will also enjoy of a great opportunity to develop locally without national competitors and with the support of new technological tendencies and online education. The business model differs from others in the existing domestic supply, through the components of its value proposal, based in the development of a web site, a virtual platform and classroom, materialized through tangible and marketable products: training courses and language workshops, based on a particular design, prioritizing what the market segment needs, using internet as a specific communication program, will seek to add extra value to the client and satisfy the needs of a market which is not satisfied. Another differentiating feature is that it counts on key resources and partners: language teachers specialized in virtual training and a professional team which will support the pedagogical design and start-up of the project. The product marketing will generate 3 main income sources: scholar fee, license granting and advertising incomes which will allow to obtain the necessary resources for the sustainability of the project leading to the conclusion that the model is feasible and profitable.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad el desafío del mundo empresarial se basa en obtener la velocidad y la capacidad para innovar en Modelos de Negocios que creen valor para la empresa, los clientes y la sociedad.

Un **Modelo de Negocio** describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor. El diseño del mismo parte de consideraciones estratégicas previas en las que se ha evidenciado un problema o una **oportunidad**, y se tiene la voluntad de abordarlo.

Go! idiomas es una organización que inició sus actividades el 19 de Marzo de 2012, ofreciendo servicios lingüísticos a particulares y empresas ubicada en Barrio Nueva Córdoba que con una propuesta académica flexible propuso y propone cubrir la creciente demanda de capacitación en idioma extranjero del público adulto y empresarial de la Ciudad de Córdoba.

La oferta de *Go!* se conforma de la siguiente manera:

- ✓ *Go! idiomas*: Capacitación en Idiomas extranjeros a particulares, la cual se ofrece en la sede de Nueva Córdoba.
- ✓ *Go! Spanish*: Programas de enseñanza de Idioma Español para Extranjeros, también dictada en la sede Nueva Córdoba
- ✓ *Go! In Company*: Capacitación *on site*, que incluye servicios como consultoría en idiomas, traducción y el dictado de talleres especializados, y se ofrece en las instalaciones de la empresa
- ✓ ***Go! e-learning***: unidad de negocio que en la actualidad aún no está en marcha, pero complementará las capacitaciones a particulares y empresas ofreciendo la posibilidad de dictado de cursos a distancia.



Respecto a *Go! e-learning*, es una idea de negocio que surgió a partir de la gran cantidad de consultas recibidas por teléfono y en el sitio *Web* de la empresa sobre alternativas de cursos, talleres y programas específicos con opciones de cursado a distancia. En una primera etapa *Go!* ofreció la alternativa de dictado de clases particulares a través de *Skype*, pero la imposibilidad de cubrir la creciente demanda y la escasa flexibilidad de ese tipo de herramientas hizo pensar en alternativas más flexibles y masivas. Junto a ello, la empresa advirtió que las opciones de capacitación *online* en idioma Inglés que existen en el mercado son todas de origen extranjero y ninguna cubre adecuadamente las necesidades del perfil de alumnos con el que se relaciona *Go!* más aun, si se tratan otros idiomas menos masivos como el Portugués. A esta lectura de contexto cabe agregar que *Go!* también evidenció la tendencia universal de la practicidad en la capacitación *online*, y la posibilidad de “extender” el mercado llegando a un público objetivo mayor, por lo cual el empresario y equipo de trabajo comenzaron a pensar positivamente acerca de la factibilidad de desarrollar una nueva unidad de negocio en la empresa considerando que:

- ✓ Cuentan con una idea,
- ✓ Observan, y los potenciales clientes les hacen saber, que hay creciente demanda por satisfacer,
- ✓ Reconocen que existe gran oportunidad para desarrollarse en el contexto local sin competidores nacionales,
- ✓ y piensan aprovechar el apoyo de las nuevas tendencias de educación online.

De esta manera, se busca cubrir las necesidades de la empresa en cuanto a la asistencia técnica que requiere el desarrollo del Modelo de Negocio para esta nueva unidad de negocio: *Go! e-learning*. Por lo cual se parte de la siguiente pregunta: ¿Cuál es el Modelo de Negocio a desarrollar para *Go! e-learning* como nueva unidad de negocio en *Go! Idiomas*?



El siguiente trabajo buscará dar respuesta a esta pregunta desarrollando cada una de las *principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica para diseñar un Modelo de Negocio adecuado para la innovadora unidad de negocio Go! e-learning.*



OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Negocio adecuado para implementar una alternativa local de enseñanza de idiomas a distancia a través de una plataforma virtual, manteniendo los elementos diferenciadores de Go! Idiomas.

Objetivos Específicos

1. Definir el o los segmentos de mercado a los que la empresa se va a dirigir.
2. Especificar la propuesta de valor que ofrecerá la empresa.
3. Identificar el modo adecuado en que la Empresa se comunicará con el/los segmentos de mercado y ofrecerá la propuesta de valor.
4. Definir el tipo de relación a establecer con el/los segmentos de mercado.
5. Identificar y crear fuentes de ingresos según el /los segmentos de mercado.
6. Determinar la necesidad y disponibilidad de recursos clave para llevar adelante el negocio.
7. Describir las principales acciones a llevar a cabo para lograr el funcionamiento del Modelo de Negocio.
8. Identificar quiénes serán los socios estratégicos de la empresa para llevar adelante el negocio.
9. Identificar los principales costos asociados al modelo de negocio a desarrollar
10. Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto.



MARCO TEÓRICO

El presente trabajo utilizará el modelo *CANVAS* para el estudio y análisis de la estructura y la dinámica de los Modelos de Negocio. Se seguirá como marco de referencia principal el libro *Generación de Modelos de Negocio* cuyos autores son Yves Pigneur, y Alexander Osterwalder. También se utilizarán criterios de otros autores, entre ellos Karen Weinberger Villaran, Ross y Sainz de Vicuña Ancin para temas puntuales, como así también todo tipo de fuente de información pertinente para el desarrollo.

Proceso de Diseño de Modelos de Negocio

El desafío a la hora de lograr innovación en modelos de negocio es conseguir un orden lógico y útil, como así también es necesario tener capacidad para gestionar la incertidumbre hasta llegar a una solución adecuada, lo que requiere tiempo y dedicación.

Tal como exponen Osterwalder y Pigneur en su obra “Los proyectos de diseño son únicos y, como tales, entrañan diferentes desafíos, obstáculos y factores de éxito. Cada empresa empieza en un punto distinto y tiene un contexto y unos objetivos específicos a la hora de abordar un tema tan fundamental como su modelo de negocio”. (2010, p.244).

El proceso de diseño tiene 5 fases según los autores principales de este trabajo, recientemente citados:

- ✓ Fase 1: MOVILIZACIÓN
- ✓ Fase 2 : COMPRENSIÓN
- ✓ Fase 3: DISEÑO
- ✓ Fase 4: APLICACIÓN
- ✓ Fase 5: GESTIÓN



Respetando el objetivo principal del presente proyecto académico de aplicación profesional se hará foco en las tres primeras fases del proceso descrito anteriormente; es decir Movilización, Comprensión y Diseño de un Modelo de Negocio adecuado.



Tabla 1: Proceso de Diseño del Modelo de Negocio- Fases.

	1	2	3	4	5
	MOVILIZACIÓN	COMPRENSIÓN	DISEÑO	APLICACIÓN	GESTIÓN
Objetivo	Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito	Investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio	Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado	Aplicación efectiva del prototipo del modelo de negocio	Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado.
Enfoque	Preparación del escenario	Inmersión	Análisis	Ejecución	Evolución
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> -Se reúnen todos los elementos necesarios para diseñar con éxito un modelo de negocio. -Se Informa sobre la necesidad de un modelo de negocio nuevo, se describe la motivación que se esconde detrás del proyecto (objetivos) y se establece un idioma común para la descripción, el diseño, el análisis y el debate de modelos de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> -Reunión con el equipo de diseño del modelo de negocio - Verificación de la información pertinente: entorno, clientes, y tecnología -Recopilación de información, Entrevista a expertos -Estudio de los clientes potenciales e identificación de los problemas y necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> -Conversión de ideas en prototipos de modelos de negocio que se puedan explorar y comprobar. -Selección del diseño que mejor cumpla las expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación del diseño de modelo de negocio seleccionado. 	<ul style="list-style-type: none"> Confección de la estructura del sistema de gestión, para lograr que el modelo de negocio se supervise, evalúe y adapte o transforme continuamente.

Fuente: Adaptación en base a Osterwalder y Pigneur, 2010, p.249.



PRIMERA FASE: MOVILIZACIÓN:

Objetivo: Preparación del proceso de diseño de modelo de negocio de éxito

Enfoque: Preparación del escenario.

Descripción:

1- Informar sobre la necesidad de un Modelo de negocio nuevo - Descubrir la oportunidad de negocio:

La gran mayoría de empresas nuevas, descubren oportunidades de negocios en pequeñas innovaciones tecnológicas, en cambios en procesos, en segmentos de mercado desatendidos, en el uso y aplicación de nuevas tecnologías o en el descubrimiento de productos o servicios que estarían faltando, necesarios para suplir algún requerimiento o exigencia de la demanda. Las tendencias sociales y culturales son factores muy importantes.

“Para descubrir una oportunidad y poder formular una idea de negocio, el empresario debe observar a su alrededor, usar su red de contactos personales con los clientes y proveedores, y debe estar preparado para competir con cualquier empresario o empresa que represente una amenaza para el desarrollo de su proyecto”. (Weinberger Villarán, 2009, p. 24).

Siguiendo esta línea Osterwalder (2010) expone que la innovación en modelos de negocio consiste en diseñar modelos originales que satisfagan las necesidades desatendidas, nuevas u ocultas de los clientes. Las ideas para modelos de negocio innovadores pueden surgir de diversos puntos de partida:



Epicentros de la innovación en modelos de negocio

Se refiere a que la semilla de la innovación en modelos de negocio puede germinar en cuatro *epicentros*, como los denominan los autores de referencia:

a) *Recursos*, b) *Oferta*, c) *Clientes* y d) *Finanzas*

Estos epicentros pueden servir como puntos de partida para un cambio radical de modelos de negocio y todos pueden tener un impacto considerable en el modelo general. A la vez la innovación en modelos de negocio puede originarse en varios de ellos.

a) las innovaciones basadas en Recursos: nacen de la infraestructura o las asociaciones existentes de una empresa y tienen como objetivo ampliar o transformar el modelo de negocio.

b) las innovaciones basadas en la Oferta: crean nuevas propuestas de valor que afectan a otras áreas del modelo general de negocio.

c) las innovaciones basadas en los Clientes: tiene su origen en las necesidades de los clientes, un acceso más sencillo o una mayor comodidad. Generalmente estas innovaciones también afectan al modelo de negocio general.

d) las innovaciones respecto a Finanzas: basadas en nuevas fuentes de ingresos, mecanismos de fijación de precios o estructuras de costos reducidas que afectan a otra u otras áreas del modelo.

Preguntas del tipo “y si...?”

Osterwalder y Pigneur (2010) afirman en su obra que este tipo de preguntas desafían las premisas convencionales para concebir modelos de negocio innovadores y son uno de los métodos disponibles para solucionar problemas. Son el comienzo para descubrir el modelo de negocio que podría funcionar para diferentes supuestos. “es posible que algunas preguntas <<y si...>> no tengan una



respuesta por ser demasiado provocadoras y que otras simplemente necesiten el modelo de negocio adecuado para hacerse realidad” (Osterwalder, 2010, p.140).

2-Reunir todos los elementos necesario para diseñar con éxito un modelo de negocio

Se debe investigar y estudiar si se pueden reunir los elementos necesarios para diseñar con éxito un modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Weinberger Villarán, (2009) recomienda partir del análisis y verificación de las siguientes variables:

- ✓ Existencia de razones que supongan que la propuesta de valor, realmente es atractiva para los clientes.
- ✓ Capacidad para compararse con sus competidores y conocimiento de sus ventajas y desventajas frente a ellos.
- ✓ Conocimiento del estado del sector económico en que se va a desarrollar; (en crecimiento, declive etc.).
- ✓ Conocimiento de las influencias favorables o desfavorables de las condiciones comerciales, legales y políticas en el sector.
- ✓ Acceso al conocimiento tecnológico necesario para el negocio.
- ✓ Disposición de materias primas, servicios maquinarias, instalaciones e insumos que el negocio requiere.
- ✓ Capacidad para conseguir los recursos financieros que el negocio requiere para su crecimiento y desarrollo.
- ✓ Acceso a entidades que puedan ayudar en el desarrollo del negocio, tales como incubadoras, clusters, parques industriales, parques tecnológicos.
- ✓ Capacidad para manejar los aspectos éticos, legales, sociales y morales del negocio.
- ✓ Coincidencia de objetivos personales con los de la empresa.

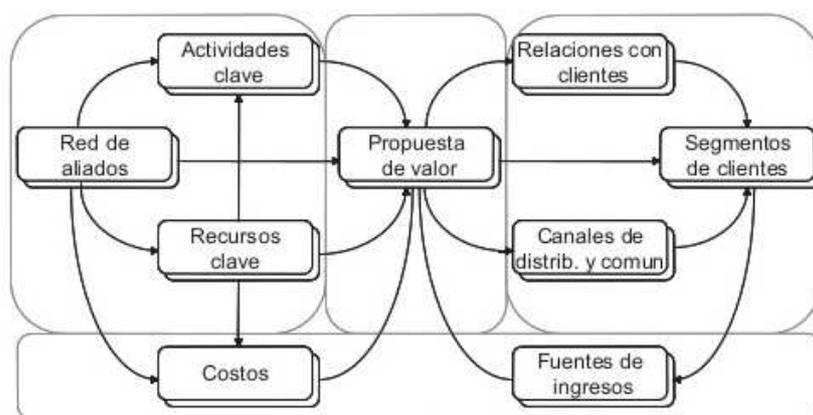
En esta etapa es importante comenzar a delinear el negocio, y asociar conocimientos, experiencias, valores, orientaciones y competencias de la empresa, y del equipo de trabajo que funciona en ella. Asimismo, es importante que tenga proyección y no parta solamente de un entusiasmo momentáneo producto de motivaciones diversas. (Weinberger Villarán, 2009).

Según Osterwalder & Pigneur (2010), en esta etapa también se describe la motivación que se esconde detrás del proyecto, para lo cual se establece un idioma común para la descripción, diseño, análisis y debate del modelo de negocio, proponiendo el Lienzo de Modelo de Negocio.

LIENZO de Modelo de Negocio.

Siguiendo la línea de estos autores, la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, los cuales cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Ilustración 1: Componentes y Relaciones del Lienzo de Modelo de Negocio



Fuente: Versión de Osterwalder, 2008.



Los nueve módulos del Lienzo de Modelo de Negocio:

Módulo 1- Segmentos de Mercado:

Aquí se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la oferta. La clasificación se hace en base a diferencias en necesidades, formas de acceder a ellos, tipos de relación y rentabilidad. Luego se describe cada uno de los grupos con base en variables demográficas geográficas, sociales, entre otras. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Existen varios tipos de segmentos de mercado, tales como Mercados de Masas, Nicho de Mercado, Mercado Segmentado, Mercado Diversificado o Plataformas Multilaterales.

Para el presente trabajo es importante y útil exponer el concepto de algunos de ellos, tales como:

- ✓ Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado.
- ✓ Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes, es el caso de las Plataformas Multilaterales, y a diario ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione.

Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades levemente diferentes, es el caso del Mercado Segmentado.



Módulo 2-Propuesta de Valor:

Este módulo se refiere a lo que atrae a los clientes, aquello a lo que están dispuestos a pagar, es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, constituye una serie de ventajas que la empresa ofrece para ellos.

El valor que la empresa ofrece y entrega puede ser cuantitativo o cualitativo. Existen varios elementos que contribuyen a la creación de valor para el cliente tales como: novedad, mejora del rendimiento, personalización, diseño, accesibilidad, comodidad/utilidad. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Módulo 3- Canales:

El asunto fundamental de este bloque es identificar el modo en que la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor. Principales funciones de los canales de comunicación:

- ✓ dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- ✓ ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- ✓ permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- ✓ proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- ✓ ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Como mencionan los autores se pueden distinguir diferentes tipos de canales:

- ✓ Directos
- ✓ Indirectos,
- ✓ Propios
- ✓ De socios Comerciales



Los cuales también poseen cinco fases distintas: 1- Información, 2-Evaluación 3- Compra 4-Entrega y 5-Posventa. Estas fases no siempre son abarcadas en su totalidad. Queda claro entonces que a la hora de comercializar una propuesta de valor es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes de modo adecuado, de modo que disfruten de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Módulo 4 - Relaciones con los Clientes:

Es el módulo donde se describen los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con determinados segmentos de mercado. Expresan los autores, las relaciones pueden ser desde la más personalizadas, pasando por relaciones personales pero masivas, hasta aquellas relaciones automatizadas. Se debe tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación, como preventa, venta y postventa y migración a nuevas ofertas.

Según Osterwalder y Pigneur, (2010) se hallan diferentes categorías de relaciones con clientes a detallar:

- ✓ Asistencia personal
- ✓ Asistencia personal exclusiva
- ✓ Autoservicio
- ✓ Servicios Automáticos
- ✓ Comunidades
- ✓ Creación Colectiva

Para el presente trabajo es importante y útil exponer a cerca de algunas de ellas, que también resultan ser las más actuales en el mundo de los negocios:

Comunidades de usuarios: cada vez más utilizadas por las empresas para profundizar en la relación con sus clientes, o potenciales clientes, y facilitar el



contacto entre los miembros de la comunidad. Muchas empresas las poseen en línea, lo que permite a los usuarios intercambiar conocimiento y solucionar problemas a otros.

Creación Colectiva: relación que se establece entre empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de sus clientes para crear valor.

Módulo 5- Fuentes de Ingresos:

En dicho módulo los autores hacen referencia al flujo de caja que genera una empresa, al dinero que se recibe por la propuesta de valor que se ofrece, se incluyen:

Ventas de Activos: venta de derechos de propiedad sobre un activo físico

Cuota por uso: referida al uso de un servicio determinado, cuanto más se usa el servicio, más paga el cliente.

Cuota de suscripción: es la fuente de ingreso que se genera por el acceso ininterrumpido a un servicio.

Préstamo, alquiler, leasing: fuente que surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un periodo de tiempo establecido

Concesión de licencias: es la concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.

Gastos de Corretaje: los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.

Publicidad: esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.



Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Módulo 6- Recursos Clave:

Recursos que la empresa debe emplear para que el negocio funcione. Permiten crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de clientes y percibir ingresos. Pueden ser físico, económicos, intelectuales o humanos, puede ser de propiedad de la empresa, o bien puede alquilarlos u obtenerlos de sus socios claves. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Módulo 7- Actividades Clave:

Así como sucede con los recursos, la empresa también debe emprender una serie de actividades importante para que el negocio funcione, colaboran en la creación de entrega de la propuesta de valor, en la llegada a los mercados, en el establecimiento de relaciones con los clientes, y la percepción de los ingresos, bajo esta idea, los autores también exponen categorías en las cuales se puede encuadrar a dichas actividades: *Producción, Resolución de Problemas y Plataforma/ Red*, en ésta última nos detenemos para definirla ya que será un concepto de gran utilidad para el presente proyecto. Los modelos de negocio diseñados con una *plataforma* como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas a la plataforma o la red, las plataformas de contacto, el software e incluso las marcas con que pueden funcionar como una plataforma. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Módulo 8- Asociaciones Claves:

Es el módulo que describe la red de socios y proveedores que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Expone Osterwalder, (2008) que “para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante que



las empresas se apalanque en recursos de terceros con los que se puede lograr construir o complementar la propuesta de valor optimizando costos”.

Osterwalder y Pigneur (2010) describen cuatro tipos de asociaciones:

- 1- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- 2- Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- 3- Joint Ventures o empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
- 4- Relaciones cliente-proveedor.

Y exponen tres motivaciones para establecer relaciones:

1-Optimización y economía de escala: asociaciones que buscan la optimización de recursos y actividades para reducir costos, lo cual implica una infraestructura de externalización y recursos compartidos.

2-Reducción de Riesgos e Incertidumbre: asociaciones que se generan a partir del manejo de las empresas en entornos competitivos.

3-Compra de determinados recursos y actividades: asociaciones que se generan a partir que las empresas recurren a otras para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad.

Módulo 9- Estructura de Costos:

Último módulo del “lienzo de modelos de negocio”, en el cual se incluye la descripción de todos los costos que implica poner en marcha el modelo de negocio. Los 8 módulos anteriores describen acciones que generan un costo. Es aquí donde los autores plantean preguntas tales como: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles son los recursos y actividades clave más caros? (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Ilustración 2: Lienzo de Modelo de Negocio. CANVAS



Fuente: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2010.



SEGUNDA FASE: COMPRESION

Objetivo: Investigar y analizar los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio

Enfoque: Inmersión

Descripción:

PARTE 1:

Tal como exponen Alexander Osterwalder y Pigneur, (2010) el nombre de esta fase hace referencia a profundizar el conocimiento a cerca del entorno, la tecnología y el cliente. Este análisis es una combinación de actividades que van desde análisis del mercado, el estudio y la participación de clientes y entrevistas con expertos.

1-Entorno del Modelo de Negocio

El conocimiento profundo del entorno de la empresa ayuda a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos.

Un modelo de negocio competitivo que funciona en el entorno actual podría quedarse obsoleto o anticuado mañana, por lo que es necesario que entender mejor el entorno de un modelo y cómo podría evolucionar. No cabe duda de que el futuro es incierto, sin embargo, es posible formular una serie de hipótesis sobre el futuro que sirva de guía en el diseño de los modelos de negocio. Osterwalder y Pigneur, (2010).

Entorno Macro del Modelo de Negocio

Se utilizan: las herramientas expuestas por los autores citados recientemente, llamadas *Fuerzas Macroeconómicas*, y *Tendencias Clave* las que integran un análisis que considera variables: Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas.



Tabla2: Fuerzas Macroeconómicas

Condiciones del Mercado Global	Mercados de Capital	Productos Básicos y otros Recursos	Infraestructura Económica
Esboza las condiciones generales actuales desde una perspectiva macroeconómica	Describe las condiciones actuales del mercado de capitales con relación a tus necesidades de capital	Resalta los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para tu modelo de negocio	Describe la infraestructura económica de tu mercado

Fuente: Adaptación en base a Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010.

Tabla 3: Tendencias Claves

Tendencias Tecnológicas	Tendencias Normalizadoras	Tendencias Sociales y Culturales	Tendencias Socioeconómicas
Identificar las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro el modelo de negocio creado o que permitan su evolución o mejora	Describir las normativas y tendencias normalizadoras que afectan al modelo de negocio	Identificar las principales tendencias sociales que podrían afectar al modelo de negocio	Describir las principales tendencias socioeconómicas para el modelo de negocio creado.

Fuente: Adaptación en base a Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010.



Entorno Micro del Modelo de Negocio

Se utilizan las siguientes herramientas de la obra de Osterwalder & Pigneur, (2010) para realizar un análisis del sector del e-learning

Tabla 4: Análisis de Fuerzas del Mercado

Cuestiones de Mercado	Segmentos de Mercado	Necesidades y Demandas	Costos de Cambio	Capacidad Generadora de Ingresos
Identificar los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta	Identificar los principales segmentos de mercado, describe su capacidad generadora e intenta descubrir nuevos segmentos	Exponer las necesidades del mercado y estudiar el grado en que están atendidas	Describir los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia.	Identificar los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios

Fuente: Adaptación en base a Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010.

Se pueden extraer conclusiones para realizar el análisis del mercado tratando aspectos que se relacionan con:

Estructura de Mercado: (La Oferta)

Situación del mercado relevante. Tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc.

Naturaleza de Mercado: (La demanda)

- ✓ Situación y Evolución de los segmentos de mercado
- ✓ Tipología y perfil de los segmentos existentes en el mercado: Necesidades satisfechas e insatisfechas etc.

- ✓ Competidores por segmento y sus participaciones de mercado
- ✓ Cambios producidos en la demanda

Para el estudio y determinación de los segmentos de mercado se puede utilizar como herramienta el *Mapa de Empatía* propuesto por los autores (Osterwalder & Pigneur 2010).

2-Clientes

Lo que requiere especial atención durante el proceso de investigación es la profundización en el conocimiento del cliente, los citados autores invitan a utilizar como herramienta el *Mapa de Empatía con el cliente* para organizar el estudio del mismo, dado que las dificultades más habituales es que el segmento de mercado no siempre está bien definido desde el principio. “En esta fase, cuestionarse las premisas del sector y los *patrones* de modelos de negocio establecidos es una de las clave del éxito” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.253).

Mapa de Empatía

Ilustración 3: Mapa de Empatía



Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010, p.130.



A partir de dicho mapa se deben realizar las preguntas de la siguiente tabla para esbozar un perfil de cliente:

Tabla 5: Componentes para esbozar perfiles de clientes:

¿Qué ve?	¿Qué escucha?	¿Qué piensa y siente en realidad?	¿Qué dice y hace?	¿Qué esfuerzos hace el cliente?	¿Qué resultados obtiene el cliente?
Describir qué ve el cliente en su entorno	Describir cómo afecta el entorno al cliente	Intentar averiguar qué pasa en la mente del cliente	Imaginar qué diría o cómo se comportaría el cliente en público		Pensar en algunas estrategias que se podrían utilizar para alcanzar los objetivos del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspecto tiene? • ¿Qué lo rodea? • ¿Quiénes son sus amigos? • ¿A qué tipos de ofertas está expuesto diariamente? <ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué problemas se enfrenta? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dicen sus amigos? • ¿Su cónyuge? • ¿Quién es la persona que más le influye? • ¿Cómo le influye? • ¿Qué canales multimedia le influyen? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo más importante para el cliente? • ¿Qué lo conmueve? • ¿Qué le quita el sueño? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su actitud? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus mayores frustraciones? • ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades? • ¿Qué riesgos teme asumir? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad? • ¿Qué hacer para medir el éxito?

Fuente: Elaboración propia en base a (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010, p.131).



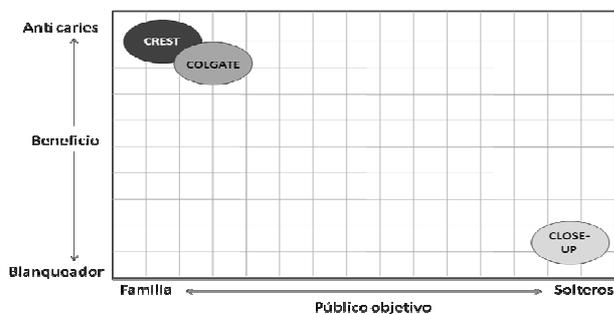
Junto a la información recabada, puede utilizarse como herramienta para su análisis el *Mapa de grupos estratégicos*, siendo éste una “definición estratégica amplia del mercado”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2000, p.69).

Los clientes potenciales ayudan a definir el futuro nivel de la demanda del mercado. En mercados maduros el mercado potencial (nivel máximo de clientes) se acerca al nivel de mercado actual (número actual de clientes). En mercados emergentes o crecientes, la demanda aumentará a medida que nuevos clientes se incorporen al mercado. Las ventas de las empresas dependen de sus cuotas de participación en los mercados. Para conseguir de forma permanente buenos resultados las empresas necesitan comprender lo que el autor denomina “desarrollo vertical y lateral del mercado para sus productos actuales”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2000, p.67). En esta definición el grado de sustitución de los productos se representa por la distancia entre los mercados. Cuanto más cercano se sienta un producto de otro, mayor será la probabilidad de que los clientes sustituyan un producto por otro. En resumen el mapa de grupos estratégicos elaborado a partir de una definición estratégica amplia proporciona tres beneficios clave a las empresas orientadas al mercado:

- ✓ abre el marco de oportunidades a un mayor número de necesidades de los clientes
- ✓ proporciona una mejor comprensión de los productos sustitutivos y de las amenazas competitivas
- ✓ ayuda a que las empresas emprendan mejor las necesidades básicas de los clientes. (Sainz de Vicuña Ancín, 2000).

Haciendo uso de estos beneficios podemos responder a la pregunta ¿en qué negocio estamos?, las empresas deben encontrar un lugar en el mercado que aún no se haya explotado, y luego dirigirse a un grupo de consumidores a los que les atraerá el producto.

Gráfico 1: Ejemplo de un Mapa de Grupos Estratégicos.



Fuente: Levinson y Godin, 1994 p.13

Siguiendo con el análisis de entorno micro del modelo de negocio se puede desarrollar el estudio de la competencia a través de:

Tabla 6: Fuerzas de la Industria

Competidores	Nuevos Jugadores	Productos y Servicios Sustitutos	Proveedores y otros Actores de la Cadena de Valor	Inversores
Identificar a los competidores incumbentes y sus puntos fuertes relativos	Identificar a los nuevos jugadores especuladores y determinar si compiten con un modelo de negocio diferente al creado	Describir los posibles sustitutos de la oferta del modelo de negocio creado, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias	Describir a los principales incumbentes de la cadena de valor de tu mercado e identificar nuevos jugadores emergentes	Especificar los actores que pueden influir en la empresa y el modelo de negocio

Fuente: Adaptación en base a Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010.



PARTE 2

Análisis Interno:

La segunda parte de la fase de Comprensión se encarga de desarrollar un análisis interno ya que toda organización posee unos recursos internos que dependen de estructura, personal, tecnología, situación financiera. Estos factores limitan la actividad y crecimiento futuro. (Muñiz, 2010). Para realizar dicho análisis se expone la reseña histórica de la organización, se releva la misión y la visión de la empresa, como así también los valores que hacen a su cultura organizacional y la estructura corporativa a través de un organigrama que puede ser formal o el observado del funcionamiento de la empresa. Posteriormente se exponen los objetivos corporativos en base al modelo de negocio que se busca conseguir.

Evaluación del Modelo de Negocio:

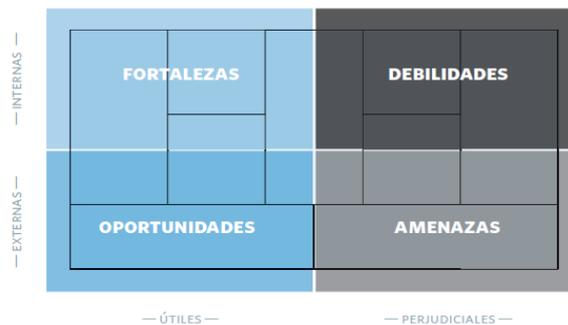
La evaluación frecuente del modelo de negocio es una actividad de gestión importante y podría ser el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocio o incluso podría propiciar una iniciativa de innovación del modelo de negocio. Un tipo de evaluación propuesta por Osterwalder y Pigneur, (2010) es el análisis FODA combinado con el lienzo de modelo de negocio:

Análisis FODA

El análisis FODA proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un modelo de negocio y el lienzo de modelo de negocio, a su vez, proporciona el formato necesario para un debate estructurado. El análisis FODA permite realizar una evaluación rigurosa del modelo de negocio de una empresa y sus módulos, plantea cuatro grandes preguntas. ¿Cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa? La cuales evalúan los aspectos internos de la misma,

¿qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta? Las que estudian la posición de la empresa en su entorno. Plantear estas cuatro preguntas con relación al modelo de negocio y a cada uno de sus nueve módulos resulta muy interesante ya que proporcionan un buen punto de partida para un debate más profundo, la toma de decisiones y, en última instancia, la innovación en modelos de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Ilustración 4: Combinación del Análisis FODA con el Lienzo de Modelo de Negocio



Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010, p.216.



TERCERA FASE: DISEÑO

Objetivo: Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado. “Los principales desafíos de la fase de diseño son la generación y adopción de modelos nuevos y atrevidos. Aquí, la clave del éxito es un pensamiento expansionista.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 216).

Enfoque: Análisis

Descripción: Convierte la información e ideas de la fase anterior en el desarrollo del **lienzo de Modelo de Negocio**.

Prototipo de Modelo de negocio según el desarrollo del lienzo:

Son aquellos que se puedan explorar y comprobar después de analizar detalladamente el Modelo de Negocio, se selecciona el diseño que mejor cumple las expectativas. En esta fase se deben desarrollar la capacidad de ignorar el statu quo, es decir los modelos de negocio y patrones actuales, para así poder generar ideas rompedoras. Y presentar la propuesta de Modelo de negocio

Estimación de demanda

Los modelos causales intenta proyectar el mercado sobre la base de antecedentes cuantitativos históricos, para ello suponen que los factores condicionantes del comportamiento histórico de alguna o todas las variables del mercado permanecerán estables. Sapag Chain (2008).

Las causales explicativas se definen como variables independientes y la cantidad demandada, u otro elemento del mercado que se desea proyectar, se define como variable dependiente. El análisis de regresión permite elaborar un modelo de pronóstico



basado en estas variables, el cual puede tener desde una hasta n variables independientes.

El modelo de regresión simple o de 2 variables indica que la variable dependiente se predice sobre la base de una variable independiente. De la observación de las variables se deriva un diagrama de dispersión que indica la relación entre ambas: $Y = ax + b$ así se determina la ecuación lineal que mejor se ajuste a la relación entre las variables observadas, para ellos se utiliza el método de mínimos cuadrados. Sapag Chain (2008).

Análisis Financiero:

Weinberger Villarán, (2009) señala que el plan financiero es sumamente importante porque permite:

- ✓ Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan del modelo de negocios.
- ✓ Determinar los costos totales del negocio (costos de producción, ventas y administración).
- ✓ Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- ✓ Determinar las necesidades de financiamiento y fuentes de financiamiento
- ✓ Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- ✓ Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

“La planeación financiera es una forma de verificar que las metas y los planes que se elaboran para determinadas áreas operativas de una empresa sean factibles y congruentes en el plano interno. A menudo habrá metas en conflicto, así que para generar un plan coherente será necesario modificar metas y objetivos y deberán establecerse prioridades” (Ross Westerfield, 2010, p.90.)



Plan de Ventas de la nueva unidad de negocio

“Para una empresa en marcha, el plan de ventas de la nueva unidad de negocio debe ser independiente de las ventas del resto de la compañía” (Weinberger Villarán, 2009, p.95.)

Análisis de costos

Los componentes de ingresos, costos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, permitirán hacer un análisis de costos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio. (Weinberger Villarán, 2009, p.95).

¿Cómo se determinan los costos de producción?

Las dos formas más comunes de visualizar los **costos** son las siguientes:

a) Costo total = Total de costos de producción

+Total de costos de administración

+Total de costos de comercialización (ventas)

b) Costo total = Total de costos variables + Total de costos fijos

Costos de producción están compuestos por:

a) Los materiales directos que son aquellos bienes o insumos que pasan a formar parte de la fabricación del producto o servicio,

b) La mano de obra directa es aquella que se utiliza para la transformación de la materia prima en producto terminado

c) Los costos indirectos de fabricación son aquellos costos que contribuyen con la fabricación del bien o servicio pero de manera indirecta.

d) Los costos de administración son aquellos costos en los que se incurre para la conducción general de la empresa. Incluyen los gastos de personal administrativo,



financiamiento, depreciación de muebles y equipos dedicados a la administración del negocio, seguros, alquileres, arbitrios, entre otros.

e) Los costos de comercialización son aquellos en que se incurren para vender el producto.

f) Los costos variables son parte del costo total que varía proporcionalmente a la cantidad o volumen de producción; son los costos por “producir” o “vender”.

g) Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes, independientemente de la variación del volumen de producción.

“El análisis de los costos permite identificar oportunidades de mejora en busca de una mayor eficiencia, y generar fortalezas que en muchos casos se convierten en una fuente de ventaja competitiva.” (Weinberger Villarán, 2009, p.99).

Análisis de Punto de Equilibrio de la nueva unidad de Negocio:

Una vez determinados los costos fijos y variables, es importante conocer cuál es el número mínimo de productos o servicios a vender para que la empresa no pierda dinero, es decir, para que sus ingresos sean iguales a sus costos.

Siguiendo la obra de Villarán, (2009), el punto de equilibrio normalmente se establece en unidades físicas o unidades monetarias, y es sumamente útil para conocer cuánto es lo mínimo que se debe vender para que los gastos fijos de la empresa y los gastos variables de las unidades producidas estén cubiertos. Generalmente los empresarios realizan todos sus esfuerzos para alcanzarlo en el menor tiempo posible.



Para hallar el punto de equilibrio, es importante definir el margen de contribución, siendo éste la diferencia entre el precio de venta del producto o servicio y los costos unitarios variables en los que se ha incurrido para su producción de los bienes o servicios.

$$\text{Margen de contribución por unidad producida} = \text{Precio de venta} - \text{Costo Variable Unitario}$$

El punto de equilibrio se calcula resolviendo:

$$\text{Punto de equilibrio del periodo} = \frac{\text{Total de costos fijos del periodo}}{\text{Margen de contribución unitaria}}$$

El punto de equilibrio debe ser comparado con el nivel previsto en el plan de ventas, la diferencia entre el punto de equilibrio y el plan de ventas da una idea sobre el margen de seguridad y el riesgo de la empresa. “El punto de equilibrio es una herramienta de control fundamental para el óptimo desarrollo y crecimiento de la empresa”(Weinberger Villarán, 2009, p.101).

Inversión inicial

“El presupuesto de inversión inicial incluirá todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio”. (Weinberger Villarán, 2009, p.103)

Capital de trabajo

“El capital de trabajo es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa. Sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas”. (Weinberger Villarán, 2009, p.104).



Para calcular el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por una unidad de tiempo, que puede ser semanal, quincenal o mensual. (Weinberger Villarán, 2009).

Fuentes de financiamiento

Una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios hay que determinar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa. El financiamiento puede venir de redes personales, financiamientos de terceros, del sistema financiero o ayuda del estado.

Proyección de flujo de caja

El flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos. Sirve para:

- ✓ Planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa por un periodo determinado.
- ✓ Ver si se puede cumplir con los compromisos adquiridos en las fechas programadas.
- ✓ Evaluar la posibilidad de gestionar un financiamiento adicional.
- ✓ Evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazo en el cobro a clientes y el pago a proveedores.
- ✓ Determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad. (Weinberger Villarán, 2009).

Como expresa Weinberger Villarán, (2009), el flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de



marketing. En segundo lugar se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento. En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes:

Ingresos: Total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.

Egresos: Suma de costos de fabricación + costos administrativos + costos de comercialización.

Financiamiento: amortizaciones de intereses y capital.

Es decir, todo aquello que signifique movimiento de dinero en efectivo en un periodo de tiempo determinado.

A continuación se presentan los presupuestos y las relaciones entre ellos para llegar al flujo de caja. Finalmente, debe calcularse la diferencia a pagar o cobrar por el Impuesto General a las Ventas y el Impuesto a la Renta correspondiente al periodo. Si bien este es un cálculo relativamente sencillo, la ayuda de un contador puede ser una buena opción dado que hay aspectos legales y tributarios propios de cada industria. (Weinberger Villarán, 2009)

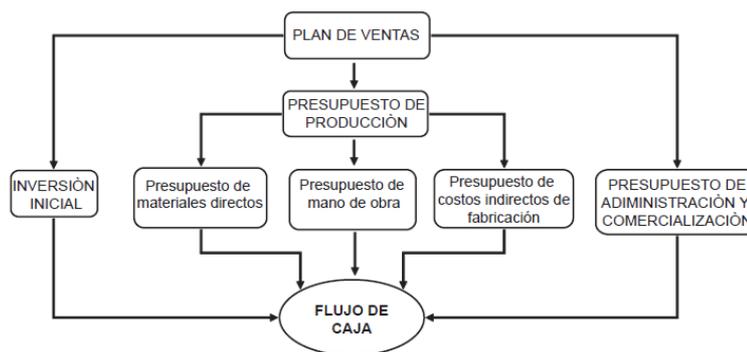
Los nuevos planes de negocios deben incluir una columna que detalle el “*mes 0*” o periodo inicial de operaciones detallando todas las inversiones y gastos que se hicieron para poner en marcha el negocio, antes de empezar a producir y vender.

El horizonte de las proyecciones dependerá de cada caso en particular. Sin embargo, existen algunos principios:

- ✓ Si el proyecto será financiado, la proyección deberá ser al menos por el periodo del financiamiento.
- ✓ Si se trata de una empresa con alto nivel de inversión, la proyección será al menos a cinco años.
- ✓ Si se trata de un negocio de rápido crecimiento, en una industria muy competitiva, una proyección a tres años podría ser suficiente.

- ✓ Si se trata de proyectos con altos niveles de innovación, el periodo de evaluación no será mayor a cinco años. (Weinberger Villarán, 2009).

Ilustración 5: Presupuestos requeridos para elaborar el flujo de caja



Fuente: Weinberger Villarán, 2009, p.107

Siguiendo la exposición de Weinberger Villarán, (2009) al flujo de caja proyectado, se le hacen algunas modificaciones para llegar al Flujo de Fondos, al que luego se le aplica una tasa de descuento para estimar el valor del proyecto en el presente, es decir, para calcular el *Valor Actual Neto (VAN)*.

El Valor Actual Neto = Valor actualizado de los ingresos (incluyendo el valor residual del proyecto) – Valor actualizado de los egresos (incluyendo la inversión inicial)

Este valor constituye una medida en valor actual y absoluto (no es una tasa) de la capacidad generadora de renta de una inversión. *Sólo convendrá realizar la inversión si el VAN es positivo.*

Para completar, Ross (2010), expone que el V.A.N, actualiza todos los flujos futuros al período inicial (cero) y permite compararlos para verificar si los beneficios son mayores que los costos, analizando si la inversión vale más de lo que cuesta, en tal caso se dice que es conveniente invertir en esa alternativa. Para calcularlo se debe considerar una



Tasa de Descuento que equivale a la tasa alternativa de interés de invertir el dinero en otro proyecto o medio de inversión.

Forma de cálculo:

Ilustración 6: Forma de Cálculo: Valor Presente Neto (VPN)

$$VP = \frac{C_T}{(1+r)^T}$$

$$VPN = -C_0 + \frac{C_1}{1+r} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_T}{(1+r)^T}$$

$$VPN = -C_0 + \sum_{i=1}^T \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

Referencias:

C= Costo de la Inversión Flujo de Efectivo Neto

r= Tasa de Descuento

T= periodo de tiempo

-Co= Inversión

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de rentabilidad

Cualquier persona que invierta en un negocio desea una rentabilidad, la cual puede variar en función al riesgo del negocio y a sus propias expectativas. Sin embargo, cualquier inversionista esperaría una rentabilidad superior a la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias, pues poner el dinero en el banco tiene un riesgo significativamente menor. En ese sentido, la rentabilidad del negocio debería ser superior a la rentabilidad de los certificados bancarios a plazo fijo, pues esta alternativa de inversión tiene un mínimo riesgo. Weinberger Villarán, (2009).



La rentabilidad de un negocio se expresa como una tasa, a la que se espera que el dinero invertido le rente al empresario, es decir:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Utilidad} / \text{Costo de inversión} * 100$$

Hay diversas maneras para determinar esta tasa, pero la más común es analizando el riesgo que corre el dinero en el negocio planteado, dada la naturaleza de la empresa, la competencia y otros factores.

Los índices generalmente utilizados para determinar la rentabilidad del plan de negocios son:

1. La relación Beneficio Costo: que deberá ser mayor a 1
2. La Tasa Interna de Retorno: tasa que logra que el VAN o VPN del proyecto sea igual a cero

Forma de Cálculo:

Ilustración 7: Forma de cálculo: Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$\text{TIR} = -C_0 + \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1 + \text{TIR})^t} = 0$$

Fuente: Elaboración Propia

Deberá ser mayor a la tasa de interés a largo plazo del mercado.

3. El Valor Actual Neto: que debe ser positivo.

Sin embargo el índice de rentabilidad más utilizado es el **VAN**. (Weinberger Villarán, 2009)

Dado que el VAN se calcula en base al Flujo de Fondos y no al Flujo de Caja.



Análisis de Sensibilidad y Riesgo de la Unidad de Negocio

Este proceso consiste en analizar diferentes escenarios, ya sean muy conservadores o muy optimistas, modificando algunas variables del flujo de caja (precio, las tasas de interés, la variación de los ingresos, entre otros).

Este análisis nos muestra, dependiendo de los escenarios:

- ✓ ¿Cuán sensible es el plan de negocios a los cambios que se pueden producir en el entorno?
- ✓ ¿Cuán rentable es en condiciones diversas?
- ✓ ¿Qué aspectos son los que se deberían observar cuidadosamente?

Para hacer un buen análisis de sensibilidad, hay que reconocer que las empresas también tienen *riesgos operativos* que son internos a la organización y que podrían afectar considerablemente a la empresa. También existen los *riesgos financieros*, como la subida de la tasa de interés, variaciones repentinas en los tipos de cambio que generan fuerte devaluación y falta de capital de trabajo y *los riesgos políticos*, cambios en tasas impositivas locales e internacionales, sanciones impuestas a un país para evitar el acceso a clientes y materias primas, entre otros. Son muchos y muy variados los riesgos que un negocio puede tener, pero el análisis del entorno y de la industria que el empresario hizo al inicio del plan de negocios, sobre la base de un profundo y exhaustivo estudio de mercado, debería ayudarlo a minimizar estos riesgos. La clave está en generar las fortalezas internas necesarias, para hacer frente a aquellos cambios del entorno que no puede controlar y a los que deberá adecuarse. Lo más importante es estar preparado. (Weinberger Villarán, 2009).



Mapa de aplicación de la Propuesta: Gantt

En el mapa se detallan los elementos necesarios para poner en marcha el modelo y el método que se utilizará. Allí se puede añadir un resumen de todos los proyectos y objetivos generales. Se crea un programa de aplicación con un mapa de proyectos que incluya diagramas de Gantt. Los proyectos se pueden derivar directamente del lienzo de modelos de negocio. Osterwalder & Pigneur, (2010).



METODOLOGÍA

El siguiente trabajo es un *Proyecto de Aplicación Profesional* que busca diseñar un Modelo de Negocio adecuado para una nueva unidad de negocio: *Go! e-learning* en una empresa *Go! Idiomas*. Dicho diseño parte de una a idea que buscó aprovechar una oportunidad observada, por lo que se pretende obtener resultados y una aplicación concreta en dicho proyecto.

El proceso que se llevó a cabo respetando el objetivo principal del presente proyecto académico de aplicación profesional, hizo foco en las tres primeras fases del proceso descrito en el Marco Teórico de referencia, es decir **Fase de Movilización y Fase de Comprensión** las que agrupan y describen actividades de *Relevamiento, Investigación y estudio externo e interno de la organización*, y las que permitieron reunir la información necesaria para elaborar un *Análisis diagnóstico* de modelo de negocio al que se apunta en base a la idea de negocio y avance en el tema sobre la misma. Se describió la situación identificando necesidades y problemas para luego con la ayuda de un **Análisis FODA**, detectar fortalezas y debilidades de la empresa como así también oportunidades y amenazas del entorno en el cual se desenvuelve la misma. A partir de dicho estudio se llegó a la tercer y última fase que se aplicó en este trabajo, la **Fase de Diseño**, en la que se elaboró la propuesta del prototipo de modelo de negocio explorable y comprobable que mejor cumpla con las expectativas y necesidades de Go Idiomas para poner en marcha Go e-learning!.

Teniendo en cuenta el tema del presente trabajo, se definió la metodología de investigación a seguir: utilizando *el Método de Análisis y el Método de Síntesis*, el primero que se basa en descomponer y distinguir los elementos de un todo: en este caso las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, revisando ordenadamente cada uno de ellas por separado con sus causas y efectos; y el segundo fundado en la tendencia a reconstruir un todo a partir de los elementos estudiados por el análisis, logrando en este caso las relaciones ,



lo que permite expresar la lógica mediante la cual una empresa intenta ganar dinero generando u ofreciendo valor a sus clientes.

El tipo de estudio es *exploratorio*, dado que si bien no existe la ausencia de un modelo específico referido al problema de investigación, porque se utilizará el modelo CANVAS para el análisis de la estructura y la dinámica de los modelos de negocio; por ser la primera vez que el investigador se acerca al estudio planteado, se realizará también una recopilación teórica para poder servirse del aporte de otros autores y fuentes de información que aporten a la resolución del problema de investigación. Y por otra parte el tipo de estudio también es *descriptivo*, ya que se propone identificar elementos y características del problema de investigación, el problema y los hechos que comprende abarcan comportamientos sociales, actitudes y formas de pensar y actuar de un grupo social.

Gran parte de la información será recolectada de manera empírica a través del contacto informal del investigador con fuentes primarias y secundarias y a través de la administración de técnicas de investigación como entrevistas, encuestas, cuestionarios, observación directa e indirecta.

Para el alcance del primer objetivo específico en el cual se plantea definir el o los segmentos de mercado a los cuales se va a dirigir la empresa se realizaron encuestas a los alumnos de modalidades presenciales, se realizó una evaluación de datos demográficos y perfiles sociales y laborales de alumnos actuales, y se aplicaron cuestionarios a la base de datos de consulta que posee Go! y a usuarios conectados a la empresa a través de la red social Facebook. Son 2720 usuarios a mayo de 2013.

En cuanto al alcance del objetivo número dos, en el que se busca especificar la propuesta de valor a ofrecer por la empresa, se realizaron entrevistas con la Directora Académica del instituto, con la Coordinadora de la Unidad de Negocio Go! e-learning y con los profesores a cargo del dictado.



Para el tercer objetivo específico, referido a la identificación del modo adecuado en que la empresa se comunicará con el/los segmentos de mercado y ofrecerá la propuesta de valor, se realizó una investigación y observación del funcionamiento de la Plataforma *Moodle* y las diferentes opciones de diseño comunicacional de su entorno en una aplicación práctica real, como así también un relevamiento y análisis de alternativas de sistemas CRM que puedan servir como soporte en la gestión de las relaciones con el cliente. Todo acompañado del análisis de resultados de entrevistas con los tutores de los diferentes cursos.

Para Definir el tipo de relación a establecer con el/los segmentos de mercado, es decir el objetivo número cuatro, se realizaron entrevistas con el encargado de Marketing On-line de *Go! idiomas*.

Respecto al objetivo número cinco, que respecta a la identificación y creación de las fuentes de ingresos, se llevó a cabo un relevamiento de las diferentes opciones de precios de cursos *on-line* en la Web, un relevamiento de las diferentes opciones de educación de idiomas a distancia proporcionadas por otras entidades educativas de Córdoba y el país y se investigó respecto a su costo económico.

Para el alcance del objetivo número seis, en el cual se busca determinar la necesidad y disponibilidad de los recursos clave para llevar adelante el negocio, se establecieron entrevistas con encargados del Área de Educación a Distancia de la Facultad de Lenguas.

Para alcanzar el objetivo número siete, referido a las actividades claves, se desarrolló a partir de las conclusiones diagnósticas a las que se arribó, la fase de diseño de la propuesta del modelo en general, la cual permite el desarrollo y la organización de actividades del proyecto compatibles con los objetivos del mismo con la estructura de la organización en la cual se implementará. Se realizaron actividades de relevamiento, análisis, organización, desarrollo y planificación, basadas en el marco teórico de referencia que respalda la utilización de herramientas, modelos y procedimientos



específicos al campo profesional en el cual de encuadra el presente trabajo. Respecto al momento de la puesta en marcha del proyecto se realizará la selección de los recursos humanos necesarios y adecuados (entrevistas) como así también se establecerán responsables de las diferente áreas que conformarán *Go! e-learning* (Directora académica, Docentes que dictarán los cursos, Profesional en Psicopedagogía, y Coordinadora de la nueva unidad de negocio.), Se desarrollará un ciclo de capacitación para el equipo de enseñanza y coordinación a cerca del uso de la herramienta *Moodle* en lo que respecta a creación y administración, y retroalimentación de los cursos *online*.

Para el objetivo número ocho, fundado en la identificación de socios estratégicos de la empresa, se realizó una investigación sobre las diferentes instituciones educativas y asociaciones que las nuclean, que puedan brindar validez académica a los diferentes programas y guiar a la empresa u ofrecerle los resultados de la retroalimentación de sus procesos. Esto se llevará a cabo posteriormente a la puesta en marcha a través de de entrevistas y reuniones que se prevén convenir con los representantes de dichas entidades.

En cuanto al objetivo número nueve, en el que se busca identificar los principales costos asociados al modelo, se llevó a cabo un análisis de presupuestos de diferentes servicios contratados a terceros (instalación de plataformas, diseños, capacitaciones), un análisis de presupuestos de *webmasters* y en el momento de la puesta en marcha se finalizará con el desarrollo de entrevistas a potenciales docentes a cargo del proyecto.

Finalizando, y respecto al objetivo número diez el cual se enfoca en evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto; se concentró toda la información de tipo cuantificable obtenida a lo largo de las entrevistas, relevamientos e investigaciones anteriores calculando los costos , definiendo precios, presupuestando gastos, inversiones e ingresos por ventas de toda la oferta académica, para arribar a un flujo de



fondos proyectado, aplicando como herramientas de análisis financiero el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el análisis de rentabilidad y sensibilidad.



DESARROLLO

1 FASE: MOVILIZACIÓN

1- Informar sobre la necesidad de un modelo de negocio- Descubrir la OPORTUNIDAD de Negocio.

Epicentro de la Innovación: Clientes- Potenciales clientes.

La idea surge a partir de la gran cantidad de consultas recibidas por la empresa en su sitio Web sobre alternativas de cursos, talleres y programas específicos con opciones de cursado a distancia.

En una primera etapa ofrecieron la alternativa de dictado de clases particulares a través del uso de herramientas de comunicación sobre Internet como *Skype*, pero la imposibilidad de cubrir la creciente demanda y la escasa flexibilidad que permite ese tipo de herramientas hizo pensar en alternativas más flexibles y masivas. De este modo la empresa advierte que las opciones de capacitación on-line en idioma Inglés que existen en el mercado son todas de origen extranjero y ninguna cubre adecuadamente las necesidades del perfil de los alumnos con el que trabaja *Go! Idiomas*. Más aun, si se tratan otros idiomas como el portugués.

Es así que la empresa comienza a considerar la factibilidad del proyecto con **preguntas del tipo “¿Y... si?”** por lo cual comenzó tomar en cuenta las siguientes variables:

- ✓ La tendencia universal de expansión del e-learning,
- ✓ Las ventajas que ofrece Internet en términos de tiempo y comodidad
- ✓ La posibilidad de “extender” el mercado llegando a un público objetivo amplio en lo que respecta al mundo de habla hispana, que excede los límites de la ciudad de Córdoba e incluso de la provincia de Córdoba y el país.
- ✓ El convencimiento de desarrollar un servicio de primer nivel, a partir de una plataforma con un diseño ágil, funcional y amigable al uso



- ✓ La existencia de un mercado creciente en el ámbito local, donde cada vez son más las personas que se incorporan a cursos y talleres en idioma extranjero
- ✓ El creciente número de empresas que ofrecen el servicio de capacitación en idiomas a sus empleados
- ✓ La capacidad para desarrollar un producto de igual o mejor calidad a los existentes en el mercado
- ✓ La escasez de regulaciones en un mercado global, con muy bajas barreras y condicionamientos
- ✓ La disponibilidad de asesores especializados tanto en materia de programación, como en pedagogía, diseño, y comercialización a través de Internet.
- ✓ Los reducidos niveles de Inversión inicial que facilitan la posibilidad de conseguir los recursos financieros que el negocio requiera.

2-Reunir todos los elementos necesarios para diseñar con éxito el modelo de negocio.

La Idea de Negocio que surge a partir de la decisión de explotar la oportunidad detectada se basa en diseñar una plataforma virtual de capacitación on-line en idiomas extranjeros que ofrezca la posibilidad de realizar cursos 100% a distancia, para los diferentes niveles de aprendizaje de cada idioma, con un seguimiento personalizado de los alumnos a través de tutores. Además, la plataforma deberá permitir la flexibilidad de ofrecer alternativas de cursado semi-presencial complementando las actividades comunicativas en las instalaciones de Go! idiomas, así como ofrecer la posibilidad de que los alumnos presenciales de Go! idiomas puedan complementar su aprendizaje a través de actividades multimedia desde la misma plataforma.

La idea apunta ofrecer una alternativa a nivel país, de enseñanza de idiomas a distancia de máxima calidad, que complemente, por un lado, los servicios que desarrollan entidades educativas de escasa flexibilidad y reducida oferta por canales virtuales como la Facultad de Lenguas, y que compita a su vez, de igual a igual con



sitios Web que ofrecen esos servicios a nivel internacional, creando valor y manteniendo los elementos diferenciadores de Go! idiomas, es decir, flexibilidad, personalización, orientación comunicativa y diseño de programas para adultos, pero que además, ofrezca en un mismo sitio la posibilidad de realizar cursos de diferentes idiomas y para los diferentes niveles de habilidades de cada uno de ellos.

2-FASE DE COMPRESION

1-ENTORNO DEL MODELO DE NEGOCIO

Un aspecto relevante para tomar decisiones respecto a la viabilidad de los proyectos es el análisis de las condiciones del contexto sobre el que se pretende actuar, para ello se consideraron las variables económicas que tienen mayor incidencia, como el surgimiento de una nueva economía del conocimiento, junto a los cambios sociodemográficos y económicos del país y región como así también la revolución tecnológica de la última década, estos cambios tienen una incidencia directa sobre la industria del e-learning y consecuentemente sobre el modelo de negocio que se pretende diseñar.

Dentro de las múltiples variables que afectan el entorno en el que se desenvuelven las empresas, para el presente trabajo se tendrán en cuenta las siguientes, las cuales siguen la estructura de preguntas para responder por las fuerzas externas que más influyen en los modelos de negocio y que se clasifican en: Fuerzas Macroeconómicas, Tendencias Clave, Fuerzas de la Industria, Fuerzas del Mercado.

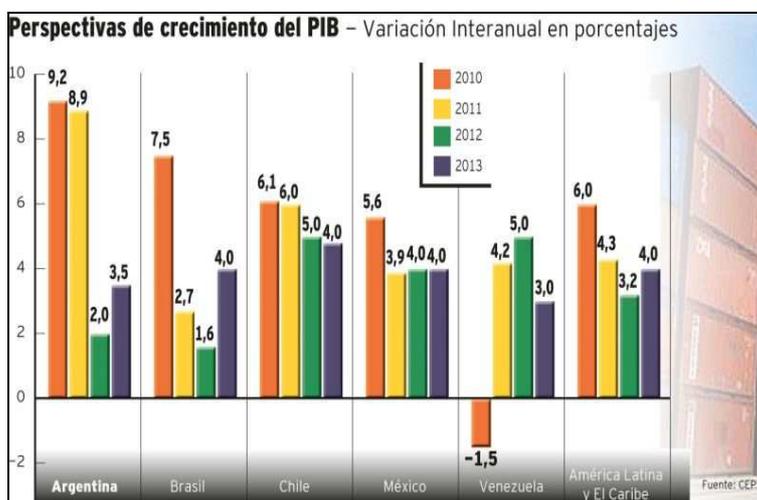
Entorno Macro del Modelo de Negocio

Condiciones del Mercado Global

¿La economía se encuentra en una fase de auge o decadencia? ¿Cuáles es el sentimiento general del mercado? ¿Cuál es el Índice de Inflación?, ¿Cuál es la Tasa de Crecimiento del PBI?

Para el 2013 se espera una tasa de crecimiento levemente menor en la mayoría de los países sudamericanos, más dependientes de las exportaciones de productos básicos a China, En ese marco, se prevé un crecimiento de 3,5% para Argentina y de 4% para Brasil. Particularmente con respecto a estas dos economías, después del marcado descenso de la actividad en 2012, se pronostica cierta recuperación en 2013, que contribuirá en gran parte al aumento de la tasa de crecimiento de la región, que se estima será de 4%, superior a la de 2012. (Informe CEPAL 2-10-2012).

Gráfico 2: Perspectivas de Crecimiento del PBI



Fuente: Comercio y Justicia 2012 sobre la base de Informe de la CEPAL del 2-10-12.



La Inflación, otra variable de interés para el diseño de un negocio, tal como señala una publicación de (IERAL 2013), en la medida en que no se frene la emisión monetaria, la desaceleración de la inflación observada en los últimos meses sería un fenómeno transitorio. En enero de 2013, el Banco Central absorbió sólo el 67% de la extraordinaria emisión de la última parte de 2012, y entre febrero y marzo agregó 14,8 mil millones de pesos al circuito. Volver a utilizar el tipo de cambio oficial como ancla para el aumento de los precios tendría efectos conraindicados, especialmente si esa política dispara una ampliación de la brecha cambiaria.

Mercados de Capital

[¿En que estado se encuentran los mercados de capitales?](#)

La capitalización bursátil de empresas domésticas pasó de representar 22% del PIB en 2007 a 8,7% según el último informe de (IERAL 2012). La merma en el valor de las empresas domésticas es sólo una muestra del deterioro que padeció el mercado de capitales durante el último año. La performance del índice bursátil local es también magra cuando se la compara con el resto de los países de la región.

El financiamiento a través del mercado de capitales cayó un 23% interanual, computando el acumulado enero-octubre de cada año. (IERAL 2012).

Con datos a septiembre de 2012, la capitalización bursátil de 89 empresas domésticas se ubica en US\$ 31,1 mil millones, un 33% por debajo de la cifra registrada durante igual mes del año 2011.

El principal sector afectado ha sido el de Industria del Petróleo y el Gas que pasó de US\$ 17,3 a US\$ 8,2 mil millones en doce meses, -52,2%. Entro otros, y en orden de importancia, el valor de las firmas locales del sector Bancario varió -25% durante el mismo lapso, el de Industria Metalúrgica y Siderúrgica un -21%, el de Alimentos y Bebidas -13%, el de Agricultura y Ganadería -14%, Transporte de Gas -35%, Generación de Energía Eléctrica -46% y; Construcción -31%. En sentido contrario, sólo



se observan incrementos de la capitalización bursátil en 4 de los 25 sectores: **Telecomunicaciones** +6% interanual, Manufacturas de Origen Industrial +10%, Comercio +36% y Calzado e Indumentaria +24%. (IERAL 2012).

Productos Básicos y otros Recursos

¿Cuál es el costo de trabajo para el Modelo de Negocio?

Se prevé que en nuestro país la inflación tendrá un alza de entre 25% y 30% en 2013. Con esto, y en relación con las remuneraciones, se pronostica que tendrá “mejor suerte el sector privado formal, que aumenta más los salarios. Mientras, el privado informal y el público irán atrás de la inflación”.

En tanto, la desocupación juvenil (15 y 24 años) se alza como un tema a poner atención, puesto que mientras en América Latina está en torno a 14%, en Argentina anota 18%. “Tenemos el fenómeno 'Niní', que son las personas que ni trabajan ni estudian y que se estiman en alrededor de un millón”.

Las áreas que evidenciarán más dinamismo, serán minería, comercio, turismo, hotelería y servicios públicos. .

Los indicadores laborales seguirían bastante similares a lo que ocurrió en 2012, con una tasa de desempleo cercana al 7%” (Eduardo Fracchia (2013), director del área de economía de la IAE Business School, de la Universidad Austral de Argentina).

Siguiendo la misma línea la consultora Mercer, a través de un estudio que contó con 369 empresas argentinas, dió a conocer que el 54% de las compañías encuestadas pronostican otorgar un 25% de incremento salarial en el año 2013. Mientras que en el 2012 los incrementos salariales tanto fuera como dentro de convenio, rondaron entre el 23 y el 27%. Esto subraya que el costo de la hora hombre fluctúa casi al ritmo de la inflación en nuestro país.



¿Es fácil obtener los recursos necesarios para ejecutar el modelo de Negocio? (ej: atraer talentos)

En cuanto a los recursos humanos adecuados para el modelo de negocio constituyendo uno de los recursos claves, existe escasez de docentes calificados en educación on-line de idiomas. Liliana Beatriz Luna (2012). Directora Gral. de la Asociación Ex Alumnos del Profesorado en Lenguas Vivas Juan ramón Fernández.

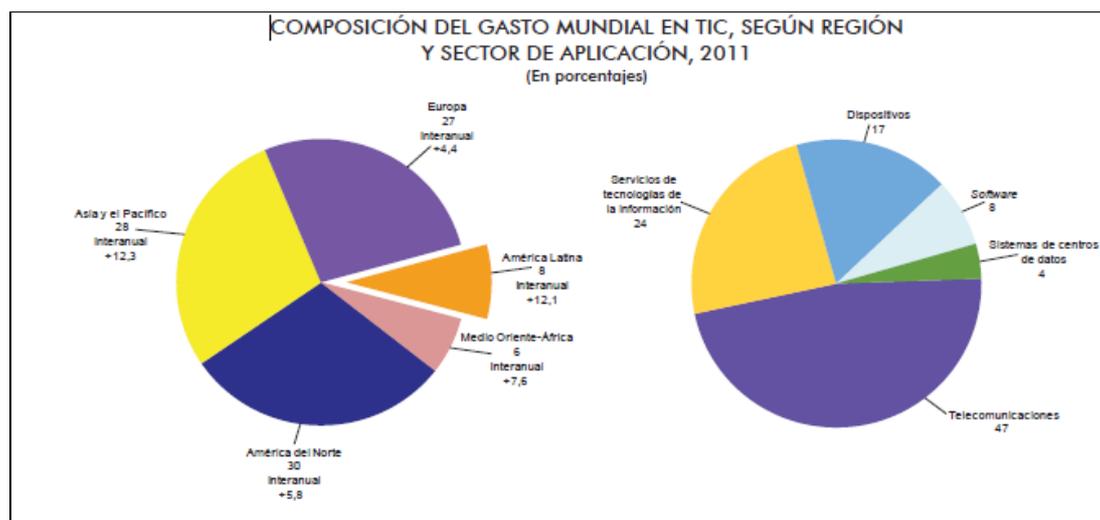
Infraestructura económica

¿La infraestructura y el entorno comercial sostienen los canales necesarios para el modelo de negocio?

El gasto en TIC, los usuarios de Internet y la diversificación de sus usos, ha adquirido una creciente importancia en los países de América Latina. Durante la última década, la región se ha convertido en un mercado emergente en el uso de aplicaciones TIC por las empresas, el gobierno y los individuos, y el gasto en este rubro alcanzó a 295.000 millones de dólares en 2011, cerca de 5,2% del PIB (Gartner, 2012).

En el siguiente gráfico se presenta la composición del gasto mundial por región y sector de aplicación.

Gráfico 3: Composición del gasto mundial en TIC 2011 según región y sector de aplicación.



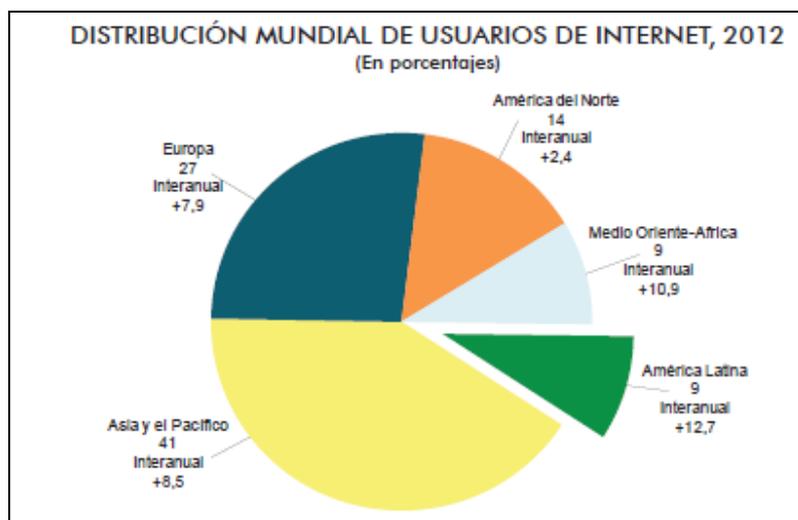
Fuente: CEPAL 2012 sobre base de Gartner Market Databook, 2012

Nota: la tasa interanual corresponde a 2010-2011.

Como se observa el gasto de América Latina fue equivalente a 8% del total mundial, como resultado de un crecimiento sostenido que alcanzó a 12,1% en 2011, el segundo más alto después de la región de Asia Pacífico. El gasto mundial en TIC se descompone en telecomunicaciones (47%), servicios TIC (24%), dispositivos (17%), *Software* (8%) y centros de datos (4%).

El mercado de Internet en América Latina se ha expandido aceleradamente, alcanzando a 133 millones de personas en 2012 (ComScore, 2012). Durante el período 2008-2012, América Latina fue la segunda con más rápido crecimiento de la población que usa Internet (15% promedio anual), después de la de Medio Oriente-África. Como el promedio de crecimiento anual en el mundo fue de 10%, América Latina aumentó su participación de 7,3% a 9% en el mismo lapso.

Gráfico 4: Distribución mundial de usuarios de Internet-2012.



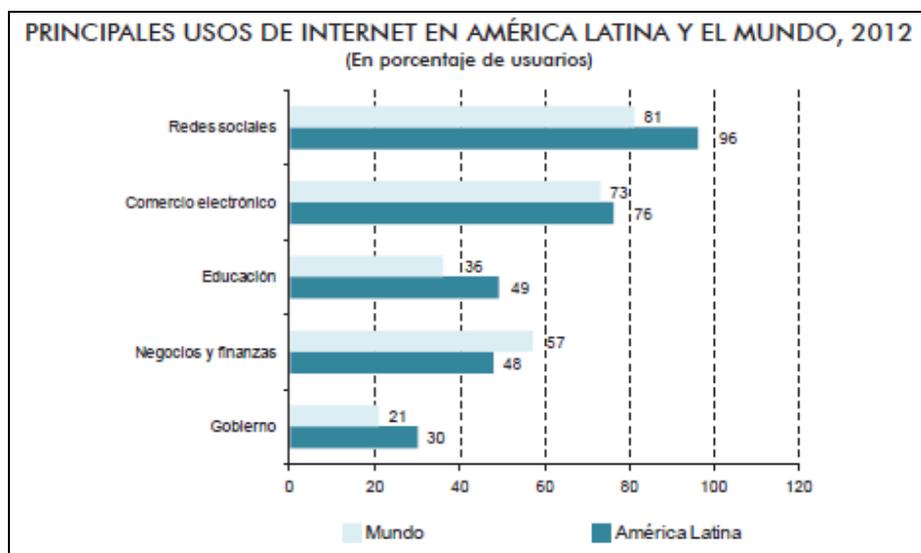
Fuente: CEPAL 2012, sobre la base de Comscore (2012).

Nota: incluye usuarios web de 15 años o más que se conecta desde el hogar o trabajo. La tasa interanual corresponde a 2010-2011.

Como se observa en el gráfico 4 existe una tasa de crecimiento interanual del 12,7 % entre 2010 y 2011 para América Latina. El aumento de la audiencia de Internet está asociado a una diversificación de los usos.

En el siguiente gráfico se muestra que América Latina ha aumentado la diversificación de su patrón de uso, lo que refleja un desarrollo de la economía digital.

Gráfico 5 Principales usos de Internet en América Latina y el Mundo 2012



Fuente Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL Julio 2012)

Como se puede observar en el gráfico 5, se destacan en orden de importancia las redes sociales, el comercio electrónico, la **educación**, los negocios y las finanzas, y los servicios del gobierno. En línea con las tendencias internacionales América Latina realiza un uso más intensivo en redes sociales, servicios de educación, servicios del gobierno y comercio electrónico, con un uso menos intensivo que el promedio internacional en las áreas de negocios y finanzas. Entre los principales usos de Internet en la región se destacan las redes sociales que alcanzan 96% de los usuarios, superior al promedio internacional de 81%. Entre los 10 mercados más involucrados en redes sociales, según su promedio mensual de horas por visitante, se encuentran cinco de la región: **Argentina (10,8 horas)**, Perú (8,9), Chile (8,9), México (8,4) y Brasil (8,0). Los servicios de gobierno y **la educación** también atraen audiencias mayores que el promedio mundial. Por otra parte cabe agregar que un área en que la región ha avanzado significativamente en los últimos años es el comercio electrónico, actividad clave para el desarrollo de la economía digital. Las visitas a sitios de tiendas comerciales alcanzaron 76% del total de usuarios, destacando Brasil con 91%, Argentina con 80% y Chile con 72%. (CEPAL 2012).



¿Son muy elevados los impuestos individuales y corporativos? ¿Como afectan al modelo de negocio?

En promedio, la carga tributaria sobre el comercio minorista (incluyendo impuestos nacionales, provinciales y municipales llega a representar casi el 45% del margen bruto de marcación. Esto se debe, en parte, como consecuencia del aumento en las alícuotas de ingresos brutos de algunas provincias y en las tasas de seguridad e higiene de algunos municipios.

Desagregando los datos por provincia hay variaciones, en todas las jurisdicciones del país la presión tributaria es significativa, lo cual afecta a todos los rubros del modelo de negocio. Además, es importante recalcar el aumento generalizado que se registró para 2013 –comparando los promedios obtenidos a nivel país, para todas las situaciones y casos de facturación considerados, el sector deberá destinar una mayor proporción de sus ingresos respecto a 2012 y 2011 para cumplir con sus obligaciones tributarias y provisionales.(Cámara Argentina de Comercio, 2013).

¿Son buenos los recursos públicos para las empresas?

Juan Dumas, ex Secretario de Comercio Interior de la Nación explica: que “Argentina y Venezuela se han visto beneficiados en los últimos años con un incremento fuertísimo de los productos que exportan en el caso argentino, los commodities, particularmente la soja. Esta situación fue una ventaja histórica que ha sido dilapidada, fundamentalmente porque todos esos recursos en lugar de haber sido enviados a obras de infraestructura, de hospitales o caminos, básicamente fueron al gasto público corriente. Es decir, al pago de sueldos de más empleados públicos”.

“En Argentina de cada 10 pesos que hay de gasto público, uno sólo va a inversión, los restantes van a sueldos”, aseguró el economista, y agregó: “Argentina ha tenido un gasto público creciente que naturalmente ha generado inflación, como se crea cada vez que hay una emisión indiscriminada de dinero”.



De hecho, según el Instituto de Finanzas Internacionales, ambos países (Argentina y Venezuela), se están transformando en “un lastre para el crecimiento regional”, dado que ya “no tienen margen para aplicar políticas contracíclicas sin profundizar los desequilibrios macroeconómicos”.

Argentina ha intentado corregir la brecha cambiaria sin atacar la inflación, con resultados nefastos. “Han tratado de evitar las consecuencias de esa política económica, intentando artificialmente contener el tipo de cambio, “Argentina hoy tiene una brecha de alrededor de 50% y en la medida en que no haya un cambio en la política económica que estamos llevando adelante, esa brecha se va a ir agrandando cada vez más”, .El congelamiento de precios impulsado por el Secretario de Comercio Interior Guillermo Moreno, no sólo no ha logrado frenar la suba de los valores de los productos en comercios y supermercados, sino que además provocó desabastecimiento en distintos sectores del país. Juan Dumas, (2013). Ex Secretario de Comercio Interior de la Nación).

¿Cómo se podría calificar la calidad de vida?

Argentina aparece como el mejor país de América latina en calidad de vida, aunque ocupa el puesto 36 a nivel mundial en una clasificación que es encabezada por Noruega quien lidera el ranking por su "desarrollo humano" e índice de calidad de vida, además de su estándar de salud y apoyo estatal, según una publicación especializada de la revista británica The Economist. Entre los países latinoamericanos, según su calidad de vida, la Argentina obtuvo el mejor puesto, y trepó hasta el 36to lugar en el mundo, delante de Chile (39), Uruguay (43), Costa Rica (47), Cuba (49), México (51) y Panamá (54). El trabajo compara las economías de 183 países. (The Economist.2013).



Desarrollo de Tendencias Claves:

Tendencias Tecnológicas

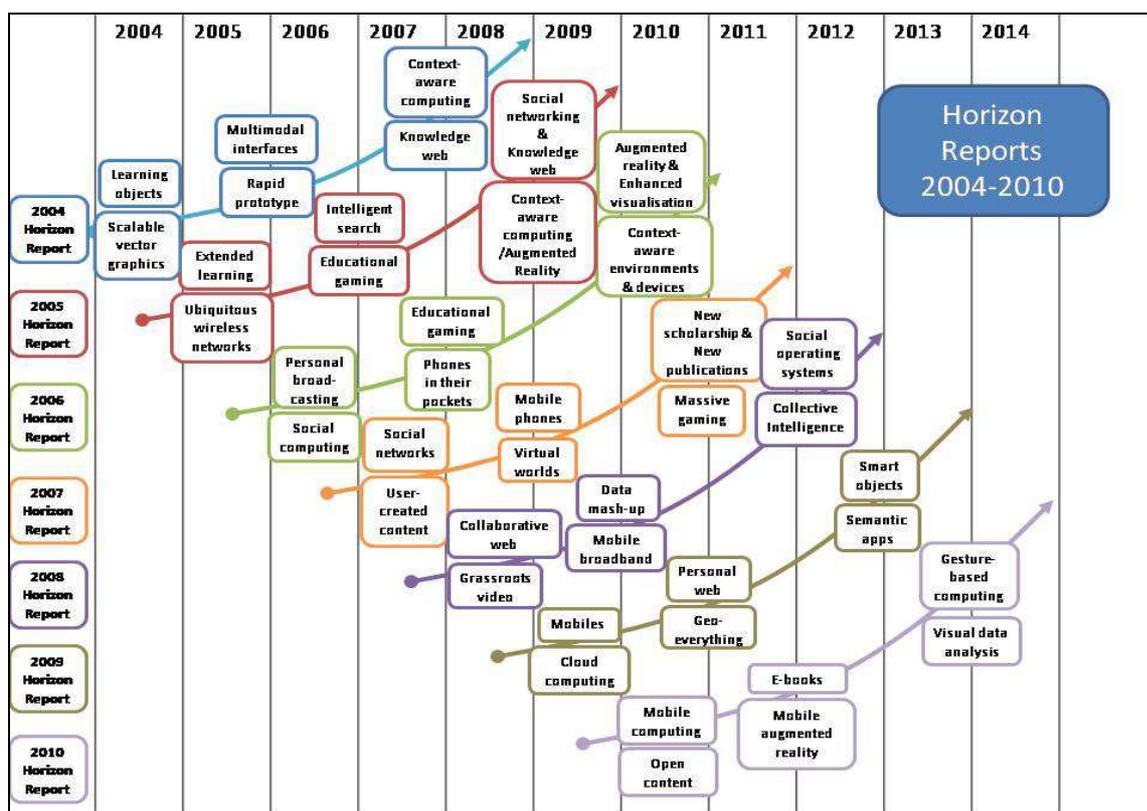
¿Cuales son las principales tendencias tecnológicas dentro y fuera del mercado que presentan oportunidades importantes o amenazas disruptivas?

¿Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes periféricos?

A partir de un estudio realizado para identificar qué tecnologías serán las más importantes para la educación en un futuro próximo, construido mediante el análisis de una serie de informes como los Horizon Report (HR) una obra de The New Media Consortium y la EDUCAUSE Learning Initiative (ELI) los que se encuentran desde el año 2004 pronosticando qué tecnologías causarán mayor impacto dentro del proceso de aprendizaje en tres horizontes temporales: el año del informe (corto plazo), los dos años próximos (medio plazo) y, finalmente, los cuatro años siguientes del informe (largo plazo) se revela que los dispositivos móviles están llamados a convertirse en pieza clave en el escenario futuro del aprendizaje aunque muchas otras tecnologías también influirán en la manera en que hoy se enseña y se aprende.

En el siguiente gráfico se realiza una representación visual de todas las tecnologías identificadas en cada uno de los siete existentes informes lo que proporciona información sobre las tecnologías que han sido identificadas con la ventaja de un punto de vista temporal. A si mismo, en la página siguiente podemos obtener una visión general de todas las tecnologías que intervienen en el ámbito educativo durante los últimos años.

Gráfico 6: Tecnologías que probablemente afectarán al ámbito educativo según los Horizon Reports 2004-10.



Fuente: Cátedra UNESCO de educación a distancia sobre la base de datos proporcionados por Horizon Reports (2004-2010).

Las *tecnologías sociales* fomentan la creación de *contenidos colaborativamente*. Sin embargo, Sergio Martín (2012) miembro de la Cátedra UNESCO de educación a distancia, quien realiza la publicación de este estudio basado en el análisis de dichos informes, expone que desde la educación se deben definir ciertas reglas y estructuras que permitan a programas informáticos comprender el significado de este conocimiento generado. Este es el objetivo de la *web semántica*: crear las infraestructuras necesarias a fin de *introducir inteligencia artificial en el nuevo aprendizaje social disponible en cualquier lugar y en cualquier momento*. También explica que en la actualidad los



videojuegos pueden desempeñar un papel clave en la educación de las nuevas generaciones. Es un hecho que la mayoría de los estudiantes están más familiarizados con el uso *videojuegos* o programas de ordenador que con recibir clases magistrales por parte un profesor. Muchos esfuerzos se están llevando a cabo en este campo para hacer que el uso de *videojuegos* no sea únicamente orientado al entretenimiento, sino también a la educación formal. *Los dispositivos móviles contribuirán positivamente* a la implantación de los *videojuegos* en el entorno educativo desde tres perspectivas: (1) estimulación del aprendizaje en cualquier lugar momento, (2) la participación en experiencias virtuales inmersivas fomenta la mejor adquisición de conocimiento, y (3) sus nuevos métodos de interacción humano-ordenador (por ejemplo sensores de movimiento, pantallas táctiles, tecnologías de localización, reconocimiento de imagen, etc.) estimulan la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje. Algunas de estas tecnologías no sólo están siendo utilizadas para *videojuegos*, sino también para la creación de aplicaciones de realidad aumentada. Estas aplicaciones mezclan información virtual con el mundo real, con resultados muy visuales y atractivos, haciendo que los estudiantes disfruten más de las experiencias educativas. Estas *aplicaciones de aprendizaje aumentado* se pueden utilizar tanto en actividades interiores como al aire libre, mediante el uso de computadoras de escritorio o dispositivos móviles respectivamente. Sin embargo, las aplicaciones al aire libre facilitan una mejor adquisición del conocimiento, ya que los estudiantes experimentan situaciones reales, complementadas con información virtual muy visual.

Según Paola Dellepiane (2012) consultora académica en implementación de tecnología educativa con experiencia en capacitación y docencia universitaria, mientras la educación formal ha sido considerada la principal vía de formación en la sociedad, *en la era del conocimiento el espacio informal está rompiendo las barreras espacio-temporales*, propiciado por la llegada de las tecnologías que han ampliado y facilitado las dimensiones para su desarrollo. El ámbito del aprendizaje informal, desarrollado a través de Internet, constituye un importante foco de atención, abarcando la utilización



de recursos que están disponibles en Internet tanto en procesos de aprendizaje autónomo como en actividades de formación continua.

Tendencias Normalizadoras

¿Qué tendencias normalizadoras afectan al mercado?, ¿Qué normas afectan al modelo de negocio?

En materia de regulación en el dictado de cursos de idiomas, no hay normas, ya sea para cursos presenciales o distancia. En lo que respecta a organizaciones privadas como: ICANA, Cultura Británica etc., no pueden ofrecer títulos ni certificaciones oficiales, ya que en el estudio de Idiomas, lo único que acredita nivel en el ámbito académico, profesional y laboral (a excepción de las carreras de profesorado/traductorado/letras, etc) son exámenes internacionales TOEFL, TOEIC, FIRST CERTIFICATE, CAE, etc que se rinden en centros asociados a entidades de EEUU e Inglaterra en general.

En ese mismo sentido se encuentran, y aun mas desregulados, los cursos a distancia. Existe la posibilidad de obtener el aval de una asociación de idiomas, ej: SEA a nivel nacional <http://www.idiomas.org.ar/index.php> que de cierta forma aseguran un mínimo de calidad de la estructura de la organización, de los programas, docentes etc. pero es mas bien una cuestión que puede ser importante desde el punto de vista comercial, o para sumar un atributo a valorar por el alumno. En síntesis en cuanto al mercado de la ecuación online a distancia no existe ningún requisito legal o norma, ya que es un emprendimiento privado, no oficial.

Lo que si debe tenerse en cuenta en este mercado, respecto a contenidos, los problemas de derechos de autor, ya que pueden iniciarse a la organización demanda/juicio por plagio o copia, entre organizaciones privadas del sector.



Tendencias Sociales y Culturales

¿Qué cambios en los valores culturales o sociales afectan al Modelo de Negocio?

Según Dolors Dreig (2012) psicóloga social, quien entre múltiples actividades desarrolla y asesora sobre contenidos online para empresas de E-learning; existe un “*Cambio de Paradigma*, que implica el *paso del conocimiento elaborado por unos pocos expertos a Formas Colaborativas de Construcción del Conocimiento*”.

Inmerso en estas formas colaborativas de construcción del conocimiento se halla el e-learning, Susana Trbaldo (2011), directora de Net-learning (Argentina) expone que el e-learning se ha transformado en una *experiencia esencialmente ubicua* al poder despegarse de la computadora de escritorio; es decir, gracias a la aplicación intensiva de recursos multimediales de formato liviano que se pueden acceder desde cualquier móvil. Como nunca antes, podemos decir *que e-learning significa aprender en todo momento y desde cualquier lugar*. Añade también a la idea de Dolors Dreig exponiendo que los ambientes de aprendizaje se han abierto a las redes personales y colaborativas en las que sus miembros participan activa y colaborativamente en la resolución de tareas, y en el aporte a la información compartida, que crece y se recrea permanentemente. De esta manera se propone la recreación de una estrategia didáctica orientada a posibilitar la interacción colaborativa en entornos de acceso permanente, orientada a una intervención especializada y facilitadora en entornos complejos donde se dan hoy los aprendizajes. El diseño de actividades y tareas colaborativas y de juegos es uno de los desafíos del 2013. Otro de los desafíos tiene que ver con la selección de nuevos recursos tecnológicos para el tratamiento efectivo de la información pertinente para los objetivos de aprendizaje.

Siguiendo con el análisis de cambios a nivel cultural que afectan al modelo de negocio la tendencia crecimiento en estos segmentos a través de:

- ✓ Mobile e-learning: aprovechando la diversidad de smartphones, tablets, iPads, etc.



- ✓ Aprendizaje informal: a través de las redes sociales, comunidades de práctica, repositorios de conocimiento, contenidos para el desarrollo personal.

- ✓ El uso de juegos y realidad aumentada; los juegos educativos se puede utilizar para proporcionar información y practicar habilidades, destrezas y competencias. Así lo exponen Américo Garbuio Jr y Sandra Valeria G. Prenstteter (2012). Director de DHO y gerente de DHO Identidade de Schincariol Brasil.

Por otra parte, Marcos Fontela, CEO AXG Tecnonexo (Argentina), explica que en el 2011 se observó que muchas empresas y organizaciones habían descartado el e-learning hace algunos años, pero que ahora sí lo consideran como una alternativa viable de formación, esto es más que una corriente de innovación por experimentación en conceptos totalmente novedosos, ya que lo que se ve es que la innovación consiste cada vez más en aplicar herramientas de e-learning en ambientes donde antes no se implementaba. En síntesis “mucho de lo que hace años se viene anunciando que ocurriría, finalmente está ocurriendo. El e-learning es parte de las decisiones cotidianas. Marcos Fontela (2011).

Como se viene analizando Internet ha tenido siempre el potencial de alterar la situación de la sociedad y de la educación: La Universidad Abierta on- line Gratis a través de reconocidas Universidades del Mundo a través de una nueva empresa llamada Coursera (www.coursera.org), es la primera realización de esta posibilidad. La empresa ofrece una plataforma para que universidades de primera línea mundial como Princeton, Columbia, Stanford o Penn puedan ofrecer cursos en línea de forma gratuita. Luis Garicano (2012).



¿Qué tendencias pueden influir en el comportamiento de los compradores relacionados al modelo de negocio?

Luciana Stein, jefa de Sudamérica y América Central de Trendwatching (Empresa de observación de tendencias globales) presenta la lista anual con algunas de las tendencias de consumo más importantes que afectarán a los negocios y estilos de vida en 2013. Se exponen a continuación las que se consideran influyentes en el modelo de negocio:

Emerging: este concepto se refiere a que en las dos últimas décadas los mercados desarrollados atendían a los emergentes y los mercados emergentes cada vez más atendían a los desarrollados, ahora debemos prepararnos para una explosión de productos y servicios de los mercados emergentes para los mercados emergentes. El comercio entre países latinoamericanos ha existido siempre, pero ha quedado claro que existe un aumento en la creación de empresas de productos y servicios innovadores dentro y fuera de la región. El surgimiento de los consumidores hambrientos de nuevas experiencias y dispuesto a gastar dará lugar a un intercambio de otro tipo de productos y servicios. Desde Chile hasta Colombia, de Brasil a Irán.

Mobile Moments: Con el creciente poder de los consumidores de la clase C, Trendwatching anticipa que la gente se apresurará a comprar los últimos dispositivos tecnológicos, independientemente de problemas de infraestructura (como banda ancha deficiente por ejemplo).

Celebration Nation: El 2013 se espera un aumento en la exportación de los mercados emergentes, incluso exhibiendo su patrimonio nacional y cultural. Símbolos, estilos de vida y tradiciones que se han pasado por alto anteriormente, se reactivarán para convertirse en una fuente de orgullo para los consumidores domésticos y globales. El Mundial de Fútbol de 2014 y los Juegos Olímpicos en 2016 se acercan rápidamente, y las identidades nacionales ya empiezan a ser un gran tema de discusión en Latinoamérica.



Data Mining: Hasta la fecha, la discusión alrededor de “big data” se ha centrado en el valor de empresas que utilizan los datos de sus clientes en su beneficio. En 2013, los consumidores estarán más conscientes y listos para revertir este flujo: desearán aprovechar los datos creados en su día a día y buscarán marcas que, de forma proactiva, les ayuden a utilizarlos para mejorar sus vidas.

Presumers & Custowners: 2013 verá a consumidores apasionados abrazar dos nuevos modelos innovadores de consumo para convertirse en PRESUMERS y CUSTOWNERS. A los PRESUMERS les encanta participar, financiar y promover los productos y servicios antes de su existencia, mientras que CUSTOWNERS abandonan el consumo pasivo para invertir, financiar (o hasta comprar pequeñas partes) de las marcas que les gustan.

Full Frontal: De acuerdo con un estudio realizado por la empresa Edelman, el porcentaje de consumidores en el mundo que confían en que las empresas hacen lo que es correcto se ha reducido de un 56% en 2011 al 53% en 2012. ¿Qué dice esto acerca de la mega-tendencia de transparencia? Las marcas ya no sólo deben declarar sus mejores intenciones, valores y cultura, pero sí mostrar de forma proactiva que no tienen nada que ocultar, ofreciendo evidencias claras, reales y precisas sobre hechos concretos.

Demandin Brands: habrá en 2013 un cambio audaz en la relación entre marcas responsables y ambiciosas y sus consumidores. Marcas conectadas que ya han embarcado en la búsqueda de un mundo más sostenible y responsable socialmente, exigirán que sus consumidores también contribuyan, lo que les valdrá el respeto hasta de los más exigentes.



Tendencias Socioeconómicas

¿Cuáles son las principales tendencias demográficas?

Según un informe preparado para el Programa de Estudios Prospectivos de la Secretaría para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Productiva (SECTIP), denominado *Argentina: Escenarios Demográficos hacia 2025*, cuya autora es Susana Torrado (2004) del CONICET/Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, en Argentina:

- ✓ El volumen de población crecerá de 41.474 millones en 2010 a 47 millones en 2025
- ✓ La PEA crecerá de 21,6% a 23,7% en 2025
- ✓ La tasa de urbanización pasará del 68,9% a 92,9% en 2025
- ✓ La demanda futura en algunas áreas básicas de interés social como Salud, Educación y Vivienda arrojaron resultados nulos de crecimiento.

Según el reporte de Tendencias Web (2012) elaborado por Kleiner Perkins:

- ✓ Argentina es el país con mayor penetración de Internet en la región. El 68% de la población tiene acceso a la Red, por delante de Brasil y México, y en América sólo la supera Estados Unidos con el 78%. Esto se traduce en más usuarios en Argentina con acceso a Internet desde casa 49,7%, el acceso desde los teléfonos comunes e inteligentes 37%, desde el trabajo 32%, Wifi 21% la escuela 15%, y café-internet 13%.

De acuerdo con datos suministrados por la consultora comScore un análisis demográfico (2012) de los usuarios de Internet en Argentina reveló que en cuanto a:



- ✓ Género: hombres y mujeres componen partes casi iguales de la población en línea. Los hombres representaron el 50,5% de usuarios en abril de 2011, mientras que las mujeres representaban el 49,5% de los usuarios.
- ✓ Edades: Los usuarios jóvenes representaron la mayor parte de los visitantes entre cada género con los hombres de 15-24 representan el 15% de la población online, mientras que las mujeres 15 -24 representaron el 14,2% de los visitantes. Los usuarios jóvenes también promediaron la mayor cantidad de minutos en línea con los varones entre las edades de 15-24 promediando 33,7 horas durante abril de 2013 seguidos de las mujeres de 15-24 años con 31,4 horas durante el mes. Usuarios de 15-34 años representaron casi el 60 por ciento de todo el tiempo pasado en línea en Argentina. (Análisis demográfico de los usuarios de Internet en Argentina, abril de 2013 (Total Audiencia Internet Argentina, Edad 15 +, Hogar y Lugares de trabajo): audiencia total: 12.991.000).

Conclusión sobre el entorno macro y tendencias claves del Modelo de Negocio:

A lo largo de este análisis, se puede observar y seguir confirmando que Argentina sigue siendo en general un país inestable económicamente. Según las predicciones privadas y oficiales hoy la economía se encuentra en un tramo de crecimiento para alcanzar cierta recuperación después del marcado descenso de actividad que tuvo en 2012, pero la curva de crecimiento es descendiente. El empleo mantiene valores del 2012 y los aumentos salariales tienden a elevar los costos laborales al ritmo de la inflación y la disminución del poder adquisitivo, aunque esto genera alzas en los niveles de consumo y de ventas, lo que hace que las empresas hoy perciban consumo, pero detrás de un sentimiento de inseguridad que las hace estar siempre alertas para la llegada de un entorno no favorable. Esto, acompañado de las dificultades de financiamiento, se verá reflejado en un paulatino estancamiento a nivel macroeconómico.

Por otra parte en base al análisis de tendencias en cuanto a la tecnología relacionada al modelo de negocios podemos considerar temas de gran importancia, tales como la



computación móvil y el contenido abierto, la importancia que los dispositivos móviles como ordenadores portátiles, teléfonos móviles, smartphones y otras tecnologías similares han cobrado en el mundo, convirtiéndose en una parte indispensable de la vida diaria entre la población, lo cual se relaciona directamente con la últimas tendencias de consumo que reflejan cambios, decisiones y nuevos negocios que están sucediendo más rápido cada día, aprovechando los nuevos consumidores cada vez más hambrientos por acceso a las mejores experiencias, productos y servicios. Los consumidores inteligentes y conscientes del poder que tienen serán más exigentes, independientes y con opiniones formadas, mientras esperan que las marcas los emprendedores y empresas afronten este reto.

Como factor clave para esta evolución se señala la creciente facilidad y velocidad con la que es posible acceder a Internet desde cualquier parte del mundo, gracias a las redes celulares en constante expansión y a que los países siguen invirtiendo en TIC. Argentina forma parte de una región que se convirtió en un mercado emergente en el uso de aplicaciones TIC a través de empresas gobierno e individuos. El marcado crecimiento lo determina el acceso a Internet de la población, siendo el país con mayor penetración de Internet de la región con casi un 70%.

En este sentido, el término sostenibilidad para posibles modelos de negocio, podemos decir que en este entorno las empresas deben lograr la competitividad y permanencia en el largo plazo, especialmente gestionando riesgos y anticipándose a futuros conflictos y demandas de la sociedad y sobre todo deben esforzarse por innovar en procesos, productos, servicios y negocios generando valor añadido en términos ambientales, económicos y sociales.



Entorno Micro del Modelo de Negocio

Cuestiones de Mercado

Oferta

Para conocer la situación del mercado de productos y servicios para formación e-Learning, se extrajeron datos estadísticos referentes a la participación de mercado del e-learning, publicados en el Informe Especial e-learning (2010) en el cual realiza la investigación María Luján Morfi y se recopilieron opiniones de profesionales del sector académico, corporativo y gubernamental en base a estas preguntas:

[¿Cuál es la situación actual del mercado? y ¿Hacia dónde va el mercado?](#)

La consultora especializada en e-learning, Ambient Insight, sostiene que Latinoamérica será la región del mundo con más crecimiento de la actividad. Sus proyecciones hablan de ganancias por sobre los **2.2 billones de dólares para el 2016**. La **tasa de crecimiento anual es de aproximadamente 14.6%** para los productos y servicios relacionados. Entre los principales países consumidores se encuentran: Brasil, México, Venezuela, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Costa Rica y Colombia.

En el siguiente gráfico (número 7) se muestra la tasa de crecimiento anual del mercado del e-learning por región.

Gráfico 7: Tasa de crecimiento anual del mercado del e-learning por región



Fuente: www.ambientinsight.com(2012).

La evaluación que podría hacerse sobre el estado actual del e-learning en Argentina en comparación con otros países del mundo según Juan Acevedo Miño Informe Especial e-learning N°10 (2010) director del centro de e-learning y del centro de estudios de project management de UTN FRBA, es que en lo que respecta a los países de América del Sur, dos de ellos tienen un desarrollo muy fuerte: Chile y Uruguay ya que si bien muchas personas están al tanto del desarrollo económico chileno, pocos saben que Uruguay es hoy el tercer exportador de software de Sudamérica, con 219 millones de dólares; después de Brasil con 1056 millones y Argentina con 504 millones.

Si bien Argentina está bien posicionada frente a otros mercados, las reglas claras existentes en Chile y Uruguay ofrecen un futuro mucho más predecible (y por lo tanto apetecible) que en el caso del primer país. Las grandes empresas de e-Learning de España han abierto una sede en Chile, aún a pesar de los mayores costos en recursos humanos que ello pueda implicar.



Acevedo Miño (2010) expone en el informe especial de e-learning, que según el Informe Anual Horizon 2010, desarrollado por The New Media Consortium y la Universidad Abierta de Catalunya, se pueden obtener algunos indicios, especialmente en la parte destinada al segundo horizonte de implantación, refiriéndose al primer horizonte como los próximos 12 meses, donde se encuentra la computación móvil y el contenido abierto. El informe enfatiza la importancia que los dispositivos móviles como ordenadores portátiles, teléfonos móviles, smartphones y otras tecnologías similares han cobrado en el mundo desarrollado, convirtiéndose en una parte indispensable de la vida diaria entre la población activa. Como factor clave para esta evolución se señala la creciente facilidad y velocidad con la que es posible acceder a Internet desde cualquier parte del mundo, gracias a las redes celulares en constante expansión.

Con respecto al contenido abierto, se vislumbra una tendencia entre las instituciones académicas que comienzan a entender la enseñanza desde una visión más relacionada con el proceso del aprendizaje que con la información transmitida en los cursos. Se considera que la información está en todas partes, y que el reto es hacer un uso efectivo de ella. Cuanto más disponible se encuentra el contenido, es cuando más los estudiantes ejercitan destrezas relacionadas con la manera de encontrar, evaluar, interpretar y cambiar el formato de los recursos.

En el segundo horizonte de implantación, que implica un periodo de dos a tres años, las tendencias se enfocan en los libros electrónicos y la realidad aumentada simple.

Con respecto al primer elemento, es decir los libros electrónicos el informe plantea que a medida que evoluciona la tecnología utilizada en los libros electrónicos y aumenta el número de títulos disponibles, estos dispositivos dan muestras de sus ventajas por sobre los libros tradicionales, es decir que los libros electrónicos se impondrán debido principalmente a los poderosos intereses económicos que están interviniendo en el tema.

En materia de realidad aumentada simple, se diferencia principalmente de las primeras experiencias de realidad aumentada que ya estábamos viendo, por su mayor facilidad y portabilidad. De acuerdo al informe, la realidad aumentada se ha convertido en algo



sencillo, y ahora está en posición para entrar en el sector del consumidor con un uso generalizado. La realidad aumentada simple se potencia con la computación móvil y le da un verdadero valor agregado a los dispositivos móviles inteligentes.

Con respecto a la relación entre la oferta y la demanda de servicios para formación e-learning en Argentina el mercado se desarrolló impulsado por la oferta y tuvo que soportar dos crisis importantes: una a nivel mundial el crash de las "punto.com" en el año 2000, y otra a nivel local la caída del gobierno de De La Rúa en 2001 y 2002, con lo que la expansión del e-Learning se vio retrasada. Acevedo Miño (2010). Siguiendo la opinión del director del centro de e-learning y del centro de estudios de project management, hoy en día no se ven grandes defasajes, ya que existen tanto clientes como proveedores muy sofisticados. Lo que sí se puede ver es que la demanda de plataformas se inclinó por Moodle, y son pocas las plataformas que pueden enfrentarse a este open source, como el caso de e-ducativa.

Respecto a las diferencias entre el mercado español y latinoamericano Acevedo Miño (2010) en su discurso asegura que los mercados más fuertes en e-Learning de Iberoamérica son España, México, Brasil y luego el resto de Latinoamérica. En ese sentido, el mercado español es sustancialmente mucho más importante que el mercado latino, y algunas de las razones que explican su gran crecimiento son:

- Las administraciones públicas y el gobierno son clientes importantes que generan constante demanda.
- Existen cientos de subsidios para proyectos referidos a educación e innovación.
- Las universidades han sido líderes en el proceso transformador de la presencialidad (ya en 1973 abrió sus puertas la UNED, Universidad Nacional de Educación a Distancia).

Por otra parte, según la publicación *Realidad, Futuro y Perspectivas para el e-learning* (2012), Susana Tralbaldo directora de Net-learning (Argentina), opina que el mercado del e-learning seguirá creciendo exponencialmente del mismo modo que el acceso a Internet. Un factor decisivo en este crecimiento es el uso de los móviles y la



posibilidad de acceso en todo, opinión que guarda relación y coincidencia con Acevedo Miño (2010) y con la exploración de Tendencias Clave que afectan al Modelo de Negocio realizada en el análisis de entorno a nivel macro del presente trabajo.

Para concluir, se expone la opinión de Roberto Hernández Soto (2012), la cual fue seleccionada ya que unifica las diferentes opiniones relevadas y presenta una convergencia de las mismas: las previsiones de crecimiento del mercado del e-learning para los próximos años se mantienen al alza con algunas variaciones según las fuentes, los países y los sectores de referencia. Después de una década en la que las predicciones hablaban de incrementos exponenciales y del e-learning como un nicho de mercado considerado emergente, la realidad ha demostrado que el crecimiento ha sido continuo, sostenido y que el periodo de evangelización está dando paso ya a un periodo de madurez. En definitiva, las condiciones son muy favorables y verdaderamente el crecimiento del mercado del e-learning debe apoyarse ahora más que nunca en aprovechar el potencial educativo de la tecnología.

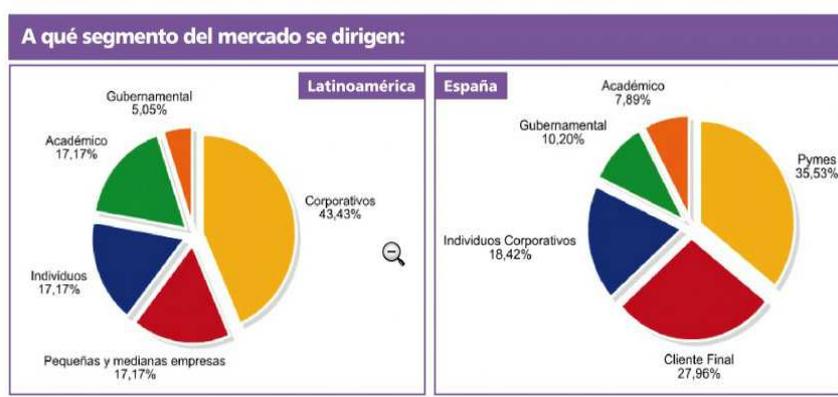
Tamaño de la Oferta

Según un informe publicado en el sitio de ambientinsight.com, en lo que respecta al año 2013 hay 115 proveedores de e-learning compitiendo en la región de América Latina y se espera que esta oferta se triplique en los próximos años. Entre sus productos y servicios se encuentran: cursos empaquetados, servicios de contenido personalizado, plataformas de servicios de aprendizaje, herramientas online de autoría de cursos y plataformas de aprendizaje instaladas. Otra de las conclusiones del informe, de los datos que proveyó el 2011, es que Latinoamérica es una región consumidora, que importa la mayoría del contenido y la tecnología de otras regiones. Esto, abre una oportunidad para los desarrolladores locales como es el caso de *Go! e learning*. La tasa de crecimiento para los productos de aprendizaje a ritmo individual y servicios en América Latina es de 14,6% y los ingresos se duplicarán de US\$ 1,1 mil millones a

US\$ 2,2 mil millones en 2016. En el siguiente gráfico se puede observar el mapa de proveedores de e learning en Latinoamérica publicado en el informe especial número 6 de Learning Review (2011), el cual expone los segmentos a los que se dirigen dichos proveedores

Gráfico: 8 Mapa de proveedores de e-learning

Resultados preliminares del 3º Mapa de mercado de Proveedores de e-Learning

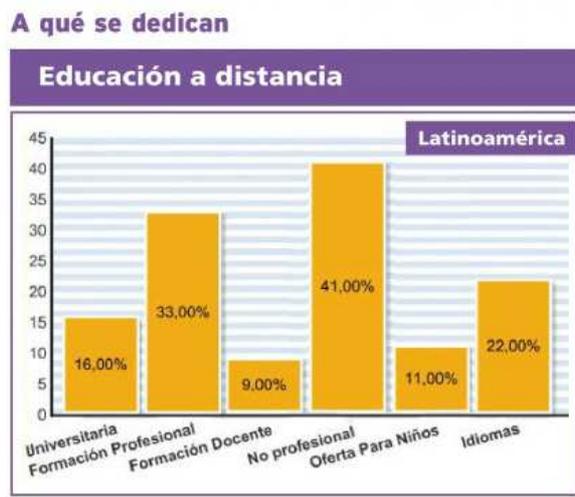


Fuente: Informe especial N°6 Quién es Quién en e-learning - Learning Review (2011).

Como lo demuestra el gráfico en Latinoamérica los proveedores de e-learning se dirigen a segmentos académicos, y de individuos es decir público en general en la misma proporción, el e-learning in company sin lugar a dudas representa la mayor participación de mercado ya sea para grandes corporaciones con un 43,43% o pequeñas y medianas empresas con un 17,17% de participación. Se denota también mediante el presente gráfico que el sector gubernamental es el que aún está algunos pasos atrás con la incorporación del e-learning a sus procesos de formación y desarrollo.

A continuación en se exponen las diferentes actividades que se desarrollan a través del e-learning en Latinoamérica:

Gráfico 9: ¿A qué se dedican los proveedores de e-learning en Latinoamérica?



Fuente: Informe especial N° 6 Quién es Quién en e-learning-Learning Review (2011).

Como se observa los proveedores de e-learning en Latinoamérica apuntan a los diferentes segmentos de mercado arriba descriptos con propuestas en base a formación universitaria, formación profesional, formación docente, formación no profesional, oferta para niños e Idiomas, este último tema de gran interés para el presente modelo de negocio ya que es importante destacar que el porcentaje que ocupa la oferta de cursos de *idiomas* (22%) dentro la educación a distancia en Latinoamérica, es una gran participación en comparación con el resto de los segmentos medidos, y en valor absoluto corresponde a 25 proveedores.

Actualmente el manejo de idiomas es una necesidad básica, igual a sumar y restar; una herramienta clave para prevalecer en el ámbito de los negocios. Cada vez son más las organizaciones que deciden incorporar esta capacidad en sus directivos y empleados con programas que buscan mejorar el desempeño y rendimiento de sus recursos humanos.



La capacitación de los recursos humanos de las empresas en idiomas es una tendencia que crece a la par de la internacionalización de los objetivos comerciales de las pequeñas, medianas y grandes compañías.

Según la medición incluida en el informe "Formación online de las competencias comunicativas para una fuerza laboral internacional muy diversa", desarrollado por la firma digital publishing – dp y presentado durante los primeros días de marzo de 2012, ocho de cada diez organizaciones (79%) considera que el aprendizaje de idiomas va a ser un foco principal en sus planes de desarrollo laboral.

En esta línea, un estudio desarrollado por la firma israelí Edusoft (2012) entre 200 empresas latinoamericanas, revela que la productividad en empleados que usan el inglés en su trabajo cotidiano aumenta un 20% luego de su primer año de estudios, marcando claramente el retorno de la inversión que se realiza al contratar una capacitación de inglés corporativa

Oferta-Demanda: Comportamiento y Determinación del mercado:

Uno de los puntos clave del diseño de un Modelo de Negocio es la estimación de la demanda, el mercado argentino del e-learning carece de un estudio abarcador que permita determinar con exactitud el volumen de negocio que posee esta modalidad formativa. Ante ello, dicha estimación se realizará con base a la información extraída del ya citado artículo de eLearning Latin América (2013), empresa con clientes en Chile, Argentina, Paraguay, Bolivia, Perú, Colombia, México y España que provee servicios de consultoría de formación y capacitación, la cual obtiene los datos de una Ambient InSight, consultora especializada en e-learning, la que sostiene que las proyecciones de ingresos en este sector serán de 2,2 mil millones de dólares para el año 2016, siendo la tasa de crecimiento interanual del 14,6% para los productos y servicios. Añadiendo como dato importante publicado en el informe, que con base al año 2011 hay 115 proveedores de e-learning compitiendo en la región de Latinoamérica, y se espera que esta cantidad se triplique en los próximos tres años. Respecto a los competidores como



ya se mencionó, según el Informe especial N° 6 Quién es Quién en e-learning-Learning Review (2011) los proveedores de e-learning en Latinoamérica apuntan a diferentes segmentos de mercado, entre ellos los proveedores de idiomas e-learning conforman el 22% de la oferta total de e-learning en Latinoamérica.

A partir de estos antecedentes se proyecta la demanda del mercado construyéndose un análisis de regresión simple de dos variables en el cual la variable dependiente se predice sobre la base de la variable independiente siendo: “los años” la variable independiente “X” y la “cantidad demanda” la variable dependiente “Y”.

Esta información se expone para su mayor comprensión en el siguiente cuadro:

Tabla 7: Resumen de Datos

	2011	Proyección 2016
Ingresos en el mercado del e-learning	1,1 mil millones de dólares	2,2 mil millones de dólares
Número de competidores	115	345
Tasa de crecimiento interanual del mercado en los productos y servicios relacionados	14,6%	
Porcentaje que representan los competidores de Idiomas e-learning	22%	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se expone la tabla utilizada para calcular la regresión lineal con los datos establecidos.



Tabla 8: Cálculo de Regresión Lineal

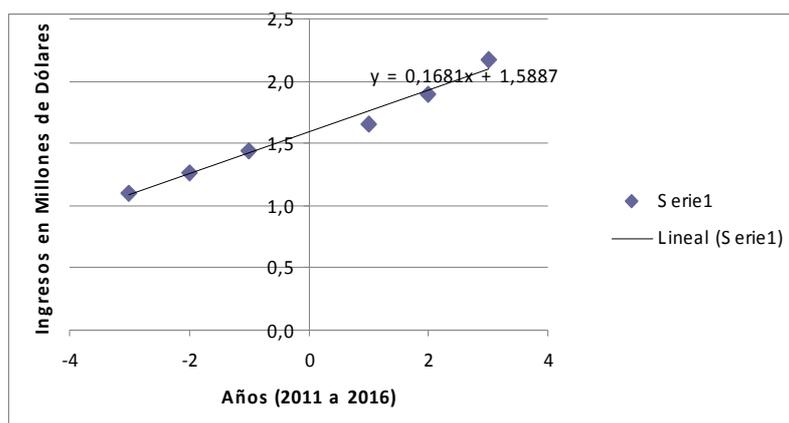
	X Años	Y Ingresos del mercado de e-learning en Latinoamérica (Mil Millones de Dólares con tasa de crecimiento interanual del 14,6%)	X.Y	x2	y2
2011	-3	1,1	-3,3	9	1
2012	-2	1,3	-2,5	4	1
2013	-1	1,4	-1,4	1	2
2014	1	1,7	1,7	1	2
2015	2	1,9	3,8	4	3
2016	3	2,2	6,5	9	4
Total	0	9,5	4,7	28	16

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera surge la ecuación lineal de relación entre las dos variables observadas siendo: **Y= 0,1681 X + 1,58887**

Y se expone el diagrama de dispersión con su respectiva línea de tendencia generada:

Gráfico N° 10: Diagrama de Dispersión y Línea de Tendencia de la demanda del Mercado de e-learning en Latinoamérica



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los datos expuestos anteriormente en la tabla 8, se observa la tendencia de crecimiento a nivel Latinoamérica de demanda del mercado con un crecimiento de un 16,8% interanual, a partir del cual debemos considerar que una



porción del **22%** del total de dicha demanda estará integrada por el sector idiomas dentro del mercado de e-learning, es decir Go! e-learning será un jugador más que integrará dicho 22%.

Componentes y Segmentos de Mercado

En la industria del e-learning, es posible distinguir cinco enfoques en las propuestas que conforman la oferta de productos y servicios de las empresas. Una empresa de esta industria puede competir con o sin diversificación en su oferta.

Las propuestas de los competidores del sector pueden enfocarse en:

- 1-**Publicidad** de contenidos
- 2-Provisión de **plataformas** para el aprendizaje
- 3-Provisión de **servicios de aprendizaje**
- 4-Provisión de **portales** para la distribución del conocimiento
- 5-Distribución de **productos educativos** (e-Tailers)

. Así Go! e-learning con su modelo de negocio proveerá un programa de servicio de aprendizaje basado en la Web y también publicidad de contenidos.

La *publicidad* por Internet en sus orígenes, dada la baja calidad de sus anuncios, no lograba la atención del usuario, esto hoy se ha revertido e Internet sobrepasa a otros medios a los fines publicitarios. Las estrategias son diversas y van desde los simples banners al estilo de los carteles publicitarios, pasando por las páginas Webs, los anuncios mediante suscripción y el uso del correo electrónico.

La elaboración de *cursos o módulos didácticos on-line* sin duda es una actividad que requiere gran esfuerzo y con el fin de facilitar y abaratar los costos de esta actividad, surgen las *plataformas* virtuales en los años noventa. Estas constituyen entornos de aprendizaje integrados y el creciente número en que se ofrecen, da cuenta de su aceptación e implantación.



Respecto de los *portales*, deben considerarse como puertas a las áreas de interés. Se generan alrededor de un grupo demográfico específico. En cuanto a la *distribución de producto educacional*, una categoría de gran difusión es el mercado de textos.

Por otra parte, se habla del aprendizaje en organizaciones virtuales, siendo este tipo de estructuras y su gestión crecientes actualmente. El análisis de las mismas, requiere de aportaciones interdisciplinarias que provienen del campo del aprendizaje, de la teoría de sistemas y de la interrelación entre conocimiento, representaciones, aprendizaje e impacto de las nuevas tecnologías de la información sobre la estrategia y el comportamiento organizativo.

Es posible categorizar las empresas incorporadas a esta industria en base a tres criterios:

- ✓ por los segmentos del mercado que atienden
- ✓ por los productos o servicios que prestan
- ✓ por la forma de generación de sus ingresos

Se realizará la categorización respecto a Go! e-learning en cuanto a **los segmentos de mercado al que atiende**, el que puede ser tanto el de la educación formal como la no formal. En ambos casos, los segmentos son grandes.

- ✓ **En lo formal**, teniendo en cuenta la expansión creciente de la educación a distancia, se extiende desde la pre-primaria hasta el ciclo superior de los posgrados;
- ✓ **La no formal** abarca desde la capacitación en los lugares de trabajo hasta los cursos destinados al público en general.

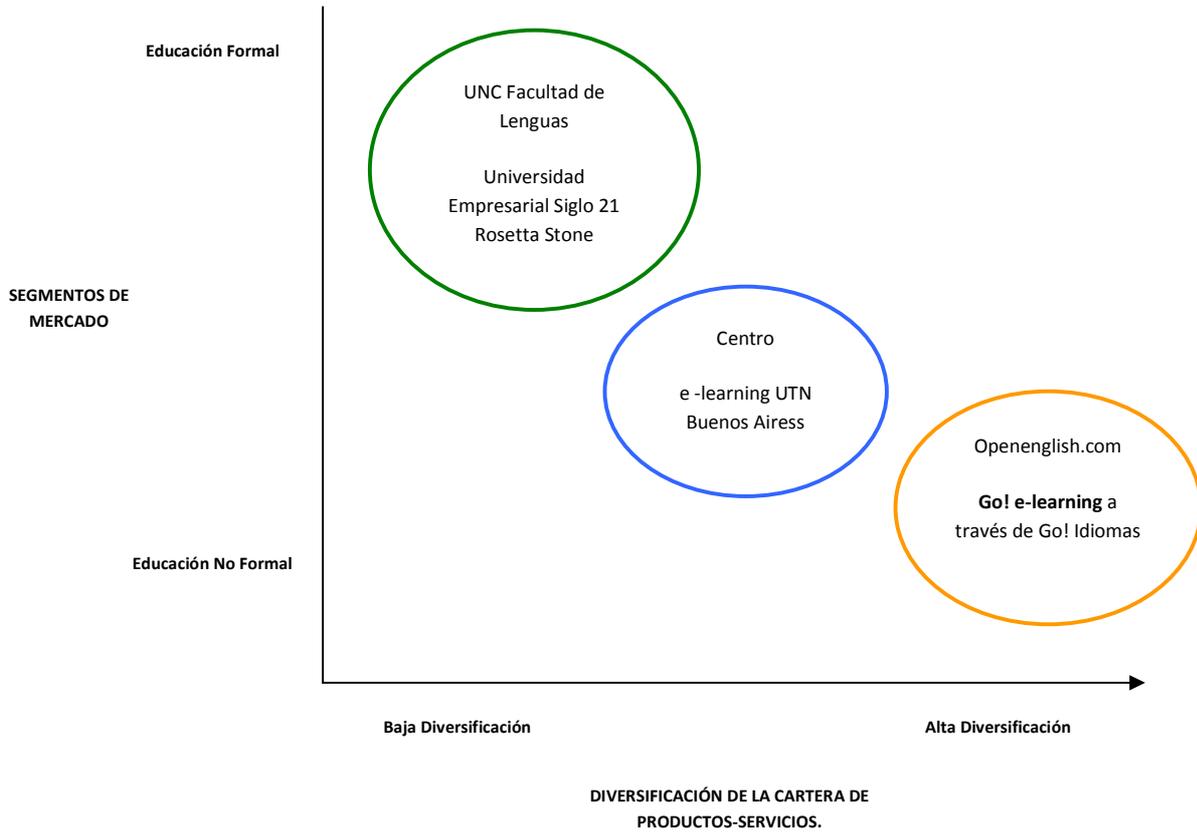


¿Quiénes son las principales empresas que desarrollan actividades de e-learning a nivel local?

A continuación se ilustra en el gráfico número 11 cómo se dispone la competencia actual en el sector que ofrece cursos de inglés a distancia, validado por el empresario de Go! Idiomas y por el relevamiento de la oferta de cada integrante de dicha industria, para ello se utilizaron dos variables: la diversidad de la cartera de productos y/o servicios y el criterio de categorización por segmento de mercado al cual atienden, es decir educación formal y educación no formal.



Gráfico11: Competencia del Sector



-  Enfocados en el segmento de la Educación Formal con baja diversificación en su cartera de productos.
-  Enfocados en los segmentos de Educación Formal y No Formal con un nivel medio –alto en la diversificación de su cartera de productos
-  Enfocados en el segmento de la Educación No Formal con alto nivel en la diversificación de su cartera de productos.

Fuente: Elaboración propia



A través del gráfico número 11, puede observarse que, la empresa Go! Idiomas con el modelo de negocio Go! e-learning integrará el grupo de empresas que apuntan al segmento de la educación no formal, y que posee, en relación al resto de los participantes del mercado un alto nivel en la diversificación de su cartera de productos, ya que Go! e-learning **proveerá el servicio de aprendizaje** elaborando cursos y talleres didácticos de diferentes idiomas on line a través del desarrollo de plataformas virtuales; **distribuirá un producto educacional** con las aportaciones interdisciplinarias, interrelación en conocimientos, representaciones, aprendizaje e impacto de las nuevas tecnologías a través de la comercialización de los cursos y talleres a particulares y la concesión de licencias a empresas y **ofrecerá publicidad de contenidos** a través de convenios publicitarios con entidades que ofrezcan servicios afines de capacitación.

Necesidades y Demanda

A partir del relevamiento realizado sobre el mercado del e-learning y utilizando como herramienta el *mapa de empatía* desarrollado en el marco teórico del presente trabajo se pueden extraer conclusiones:

Cuando nos preguntamos que *piensa y siente el cliente, o cuáles son sus principales preocupaciones e inquietudes* observamos que:

La educación a distancia on-line es demandada por distintos grupos de personas entre los cuales se destacan:

- ✓ Formación y capacitación profesional
- ✓ Capacitación y actualización de profesores
- ✓ Aprendizaje de adultos en diversas materias
- ✓ Educación pre-universitaria, universitaria y posgrados
- ✓ Formación cultural
- ✓ Estudiantes imposibilitados

Respecto de la *formación y capacitación profesional*, es cada vez mayor el número de empresas que advierten las ventajas de capacitar y actualizar a su personal a distancia.



Esto no sólo disminuye los costos sino que también permite incorporar personas de distintas regiones al mismo tiempo.

La *capacitación y actualización docente* es clave dada su responsabilidad en la educación y esto no puede ser esporádico sino permanente.

El *aprendizaje de adultos* tradicionalmente, a nivel mundial, ha sido el campo de la educación a distancia en sus orígenes y en especial el de las zonas rurales. El sector de *población pre-universitaria* es en el que más rápido ha evolucionado la educación a distancia. Es un mercado potencialmente muy grande y las universidades están incrementando sus programas en este sector.

Por medio de esta modalidad educativa a distancia es posible promover experiencias de alto impacto *social-cultural* a grandes cantidades de personas no incorporadas a las instituciones formales de enseñanza.

En cuanto a los *estudiantes imposibilitados* que no pueden desplazarse fácilmente, son candidatos naturales para la educación a distancia en aula virtual.

Para reflejar las necesidades del mercado y el grado en que están siendo atendidas se recolectaron a partir del Informe Anual de e-learning publicado en 2010, opiniones de profesionales del sector académico, corporativo, y gubernamental en base a las siguientes preguntas:

[¿Qué servicios de e-Learning son más demandados a la hora de poner en marcha programas de educación y capacitación?](#)

[¿Cuáles son las principales ausencias o debilidades en la oferta?](#)

Según Martha Espíndola (2010), Directora de la Consultora Educativa del MERCOSUR, y directora de Educación a Distancia en la Universidad de la Cuenca del Plata. Desde la Consultora se responde principalmente a demandas del ámbito corporativo, en temas



relacionados con la Gestión del Capital Humano. Se trabaja con instancias de capacitación in company con modalidad blended learning acerca de fuerza de ventas, atención al cliente, herramientas de gestión de recursos humanos, circuitos de comunicación, redefinición de roles, responsabilidades y funciones, entre otros.

Desde la experiencia de la universidad, el programa de educación a distancia surge como necesidad de atender a una población adulta que ya tiene formación universitaria o terciaria y que desea continuar su formación, pero que por razones laborales, familiares y de ubicación geográfica no pueden acceder a las obligaciones de la presencialidad. Por ello, las ofertas de formación son de complementación curricular para los que poseen títulos terciarios no universitarios (por ejemplo Cs. de la Educación, Humanidades y Cs. Sociales), y para los que poseen titulación universitaria pero desean ejercer la docencia (Profesorado Universitario).

La directora de la consultora educativa del MERCOSUR considera que una de las ausencias en la zona del nordeste de Argentina es la implementación de experiencias online, a nivel corporativo y académico, de instalación de Comunidades de Práctica. Esto significa utilizar las herramientas de comunicación y de transmisión de la información (sincrónicas y asincrónicas) para generar grupos de expertos o profesionales de un área o interdisciplinarios para compartir experiencias y colaborar mutuamente en la solución a los problemas que se pueden ir suscitando diariamente en los respectivos ejercicios profesionales.

Ileana María Salas Campos(2010), Coordinadora Académica del Programa Aprendizaje en Línea en la UNED de Costa Rica expone que en el Programa de Aprendizaje en Línea lo que más solicitan son la apertura de cursos en Moodle, WebCT o Blackboard Learn.

Los procesos de capacitación, la asesoría en la construcción de entornos y la apertura de cursos en línea son las tres tareas con mayor demanda en la UNED de Costa Rica.

A partir de la información recabada y la herramienta Mapa de Empatía se puede inferir sobre los segmentos que tienen mayor potencial de crecimiento, sobre lo que necesitan



los clientes, y cuáles son las necesidades menos atendidas, buscando reunir la propuesta que contemple *lo que ve, lo que oye, lo que dice y hace el cliente, los esfuerzos de éste y los deseos o necesidades* que tiene para alcanzar el éxito con la elección de la propuesta, de tal manera se define el segmento de mercado al cual apunta *Go! e-learning* que contiene las siguientes características específicas:

Individuos de ambos sexos con un rango de edad entre 25 y 40 años, con cualquier ocupación y nivel de estudios alcanzados, con clase social media-alta.

A través del mencionado mapa de empatía se concluye que existen accesorios a tener en cuenta sobre el segmento de mercado, es decir las personas que lo componen reúnen las características mencionadas anteriormente, y esperan satisfacer sus necesidades insatisfechas hasta el momento por las propuestas existentes valorando atributos que tendrá *Go! e-learning* ya que:

- ✓ Son proactivas y con una gran dependencia de Internet para sus labores diarias,
- ✓ necesitan aprender un idioma por motivos laborales, de turismo, de intercambio académico o para abrir las puertas de alguna capacitación de cualquier área que se dicte en idioma extranjero.
- ✓ Poseen escasez de tiempo para asistir al dictado de cursos presenciales por encontrarse en grandes ciudades, con la pérdida de tiempo en movilidad que esto implica o por tener horarios de trabajo cambiantes o rotativos
- ✓ Tienen un trabajo que les genera la necesidad de viajes constantes y no pueden acomodar una agenda de forma permanente
- ✓ Viven en pequeñas localidades del interior y no encuentran en su pueblo o ciudad alternativas de capacitación acordes a sus necesidades

A continuación se expone una comparación de los actuales integrantes del sector, analizados en el gráfico número 11 de página 95.



Análisis competitivo

¿Cuáles son las propuestas de valor de los integrantes del sector?

Facultad de Lenguas UNC:

Oferta específica: apunta a que el alumno desarrolle la comunicación en idioma inglés en un nivel inicial. Ofrece oportunidades de aprendizaje de las llamadas cuatro habilidades: que son lectura, escritura, hablar y escuchar.

Desarrollo: Se desarrolla en un aula virtual con el acompañamiento de tutores dentro de espacios de comunicación en línea incluye como herramienta un profesor a cargo del curso que ofrece un horario de consulta específico, para un encuentro en tiempo real usando *Skype* en forma individual, a modo de contacto personal e individualizado.

Duración: 4 meses.

Materiales de estudio: *Success Elementary* y CD (se puede adquirir en cualquier librería, especialmente las que tienen libros extranjeros o vía internet en "Librería Libros")

Elementos tecnológicos mínimos con los que debe contar el alumno: Micrófono, parlantes y conexión a Internet de banda ancha (por los videos).

Costo: El valor del Curso Intensivo a Distancia será de \$ 1500 pesos (Una inscripción de \$ 100 pesos más cuatro cuotas mensuales de \$ 350).

Openenglish.com

Oferta específica: método, que combina clases de conversación en vivo en aulas virtuales con un alto nivel de lecciones multimedia y herramientas de pronunciación. Las clases en vivo comienzan cada hora sin reserva de puesto con acceso ilimitado durante la duración del curso

Desarrollo: La forma de trabajar de *Open English* es a través de una suscripción anual, por lo cual todos los cursos tienen una duración de 12 meses.

Duración: 12 meses

Material de estudio: lo brinda la empresa, está incluido en el precio del curso.



Costo: El valor de la cuota es de \$ 450, el valor del curso se puede cancelar de contado con un pago de \$3400, lo que supone un descuento del 37% sobre el monto pagado en cuotas. Asimismo, la cancelación anticipada del servicio en caso de no conformidad, dificultades de tiempo, etc, supone el pago de una multa equivalente a 2 cuotas mensuales.

Elementos tecnológicos mínimos con los que debe contar el alumno: acceso a Internet.

Centro de e-learning UTN Bs As

Oferta específica: Se trata de una modalidad básicamente asincrónica con el complemento de un aula virtual, que supera la instancia de autoestudio por la implementación de foros proactivos coordinados por el profesor-tutor y dictado de clases en tiempo real.

Desarrollo: La modalidad es totalmente mediada por tecnologías a través del Campus Virtual FRBA. Las actividades que se realizan son: Foros de discusión semanal propuestos por el docente (un foro por unidad), Consulta al docente a través de e-mail o Chat, Dictado de clases en tiempo real mediante un Aula Virtual Sincrónica (AVS), Material de lectura semanal y por unidad temática, Actividades individuales y/o grupales de aplicación práctica semanal y por unidad temática, Evaluaciones por unidad temática sobre la base de trabajos prácticos de aplicación de los conocimientos adquiridos.

Duración: 4 meses

Material de estudio: material otorgado por el Centro y los foros pedagógicos didácticos de retroalimentación

Elementos tecnológicos mínimos con los que debe contar el alumno: acceso a Internet.



Tabla 9: Competidores del sector- Comparación

	Facultad de Lenguas UNC	Centro e-learning UTN Bs As	openenglish.com	Go! E-learning
Tipo	Cursos de Idioma Inglés	Cursos de Idioma Inglés	Cursos de Idioma Inglés	<p><u>Cursos</u> de Idioma: Inglés y Portugués</p> <p><u>Talleres</u>: preparación de CV, entrevistas laborales, pronunciación, reuniones de trabajo, llamados telefónicos, vocabulario para viajeros.</p> <p>Cursos a medida para empresas a través de licencias.</p>
Oferta específica	<p>Aula virtual</p> <p>tutorías con el docente por Skype</p>	<p>Actividad asincrónica</p> <p>aula virtual en tiempo real foros de discusión semanal propuestos por el docente</p>	<p>Clases de conversación en vivo en aulas virtuales</p> <p>alto nivel de lecciones multimedia + plataforma</p> <p>herramientas de pronunciación. acceso ilimitado durante la duración del curso</p>	<p>Material escrito y contenido multimedia</p> <p>cuadernos de trabajo para acceder mediante la Web</p> <p>clases en vivo con opción de grabado y reproducción.</p> <p>seguimiento de un tutor virtual</p> <p>eventos y talleres adicionales</p>
Duración	4 meses	4 meses	12 meses	4 meses
Material de estudio	Lo debe comprar el alumno aparte	Incluido en el valor del curso, lo provee la empresa	Incluido en el valor del curso, lo provee la empresa	Incluido en el valor del curso, lo provee la empresa
Precio	\$1500	\$1056	\$5400	\$1250
Prorrato Mensual	\$375	\$264	\$450	\$312,50

Fuente: Elaboración propia.



¿En qué segmentos de mercado se centran? ¿Qué influencia ejercen sobre nuestros segmentos de mercado?

- ✓ Openenglish.com: público en general compuesto por individuos mayores a 30 años de ambos sexos, con cualquier ocupación y nivel de estudios alcanzados.
- ✓ Centro de e-learning UTN Bs As: estudiantes universitarios y adultos profesionales junior y senior, ya que los cursos poseen ejes temáticos laborales y/o para adultos profesionales.

¿Cuáles son sus ventajas o desventajas competitivas?

Ventajas competitivas

- ✓ Openenglish.com: experiencia, pioneros respecto al formato del producto que ofrecen, marca reconocida a nivel latinoamericano y mundial, orientado a lograr fluidez del idioma en el alumno. El material de estudio está incluido en el costo del curso y es otorgado por la empresa como parte de la propuesta de valor.
- ✓ Facultad de Lenguas UNC: experiencia, reconocimiento y prestigio por tratarse de una universidad pública con años de trayectoria.
- ✓ Centro de e-learning UTN Bs As: brinda programas extendidos de largo plazo con certificación. Ofrece el menor precio en relación a las empresas analizadas, y el material de estudio está incluido en el costo del curso para el alumno y es otorgado por la empresa.

Desventajas competitivas:

- ✓ Facultad de Lenguas UNC: posee una oferta de cursos en un solo idioma: inglés, el mismo no posee orientación comunicativa, al precio del curso, si bien es el valor promedio entre las ofertas analizadas, hay que sumarle el costo del material de estudio que el alumno debe adquirir en librerías de idiomas ya que



no está incluido dentro de la propuesta de valor de la facultad. No ofrece talleres cortos. No ofrece capacitación para empresas.

- ✓ openenglish.com: posee una oferta de cursos en un solo idioma: inglés, el desarrollo de dicho curso tiene una estructura pedagógica que no contempla el perfil cultural de un alumno argentino, se lo considera “muy enlatado”, es decir como un software que se compra para la optimización de algún proceso y no permite dinamizar o personalizar el proceso de aprendizaje. El curso abarca un año, con una cuota mensual que entre las empresas del sector analizadas es la mayor y es la opción que posee larga duración en relación al resto de las propuestas de valor analizadas que se dictan en 4 meses. Lo que busca la empresa es que el alumno customice su curso y utilice las herramientas, asista a clases y trabaje los materiales acordes a sus necesidades y nivel de inglés. No ofrece talleres. El mercado al que apunta es más acotado en rango etario que *Go! e-learning*. No ofrece talleres.
- ✓ Centro de e-learning UTN Bs As: posee una oferta de cursos en un solo idioma: inglés, el mercado al que apunta es acotado ya que se dirige a los segmentos de mercado de sus estudiantes, y profesionales junior y señor, y sólo basa sus ejes temáticos en los contenidos laborales y/o profesionales. No ofrece talleres, ni capacitaciones a medida para empresas.

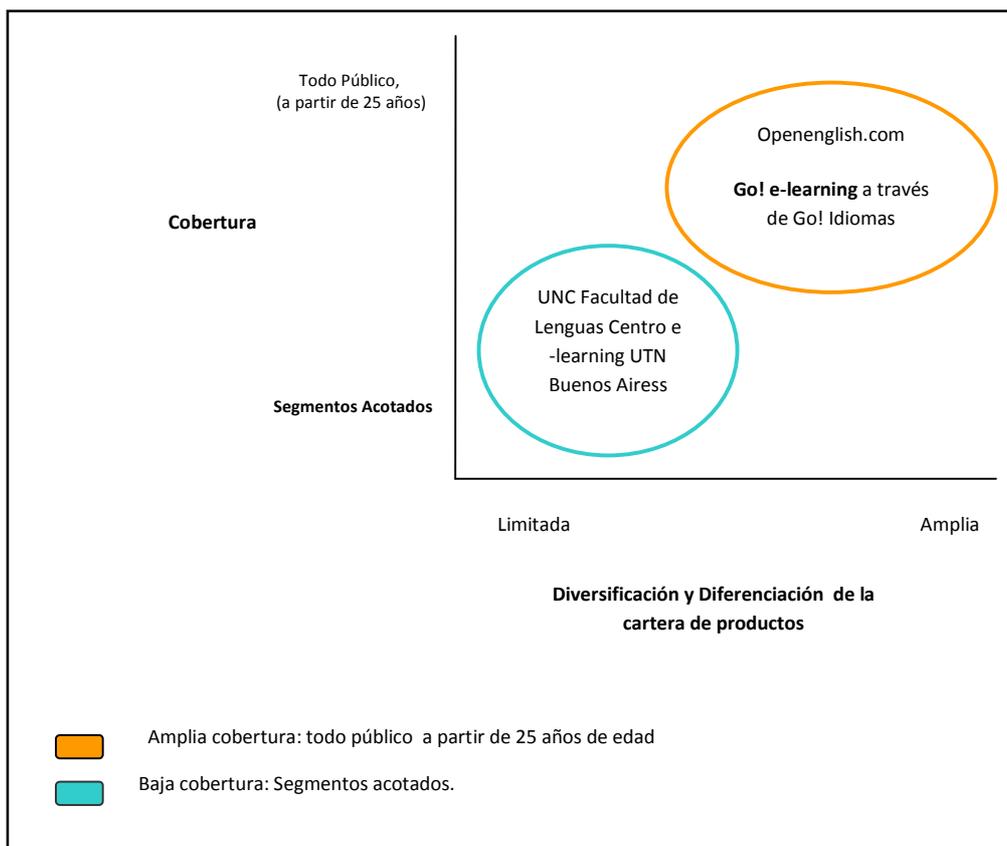
¿Qué barreras deben superar?

En general las tres empresas deben ampliar la propuesta incorporando nuevos idiomas como el portugués, con la gran utilidad que representa a profesionales y potenciales profesionales argentinos y de la región del MERCOSUR donde Brasil se configura como un fuerte integrante del intercambio comercial entre los países miembros y otros mercados del mundo. En cuanto a openenglish.com debería poder superar barreras culturales, y la Facultad de lenguas barreras tecnológicas.



En base a las propuestas de de los principales integrantes del sector, los cuales adquieren la condición de competidores, es pertinente confeccionar el siguiente mapa de grupos estratégicos para poder identificar mejor cuales son las empresas que compiten de manera mas cercana a Go! e-learning de la mano de Go! Idiomas. En el mismo se analizan dos variables: amplitud de segmentos de mercado a los cuales se dirigen (todo público o segmento acotado), y la diversificación y diferenciación de los productos, es decir cómo se compone la cartera de productos y si poseen una orientación practica con alto nivel de fluidez en la comunicación y uso del idioma; o si apuntan al estudio de la lengua focalizándose en la gramática y marco teórico del lenguaje).

Gráfico 12 Mapa de Grupos Estratégicos:





Es así que en función del mapa de grupos estratégicos y lo expuesto se puede responder a la siguiente pregunta:

¿Quién es el principal competidor de Go e-learning?

Y la respuesta es: **openenglish.com**

Es importante mencionar que la facultad de Lenguas de la UNC y el centro de e-learning UTN Bs As también quitan una porción del mercado al que apunta Go! e-learning aunque se dirijan con su oferta de cursos a distancia a un segmento acotado conformado por su comunidad de estudiantes, profesionales o graduados convertidos en profesionales junior o senior, por lo cual no debe perderse de vista esta realidad que si bien no los transforma en competidores directos, son competidores con un fuerte posicionamiento de marca, prestigio y trayectoria que ocupan y seguirán ocupando una importante porción del mercado del e-learning en Córdoba y Argentina por estar ubicados en comunidades universitarias y académicas.

Nuevos Jugadores

¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado?

- ✓ Rosetta Stone de la mano de la Universidad Empresarial Siglo 21

¿Cuáles el su propuestas de valor?

Rosetta Stone es la forma en que la Universidad Empresarial Siglo 21 eligió para que sus alumnos estudien inglés a partir del año 2013

El sistema no requiere asistencia a clases y es 100% ON LINE, lo cual permite al alumno conectarse la cantidad de veces que precise para avanzar en las unidades, lecciones y niveles del idioma



Este nuevo jugador, a demás de ofrecer sus productos de la mano de la Universidad Empresarial Siglo 21 y estar aliado a la red Ilumno, la cual consiste en una entidad sin fines de lucro que consiste en la alianza de diez instituciones que ofrecen programas de educación superior presencial y a distancia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia Costa Rica y Perú, también ofrece sus productos y en el mercado de e-learning de idiomas al público general a través de la venta de una licencia que es anual. El producto nace en Estados Unidos y se ofrece a nivel mundial

Desarrollo: en el transcurso del año de licencia se puede avanzar en todos los niveles del idioma elegido. El alumno cuenta con una tutoría on-line y soporte de la mesa de atención, para aprender el idioma mediante un proceso totalmente interactivo, con la metodología Dynamic Immersion®, que permite replicar el proceso natural de aprender el primer idioma. El programa se basa en cinco estrategias dinámicas: imágenes, intuición, interactividad, instrucción y el ambiente de inmersión. Según el idioma seleccionado, los niveles varían del 1 al 3, del 1 al 5 y algunos idiomas presentan un sólo nivel. En cada nivel se aprende el idioma usando una completa variedad de habilidades: leer, escuchar, hablar y escribir.

A través de la universidad empresarial siglo 21, la oferta es para sus alumnos y el costo es de \$1400 siendo un precio preferencial por ser alumno de esta entidad.

El producto es aún desconocido en el mercado argentino, sólo existen referencias de presencia en el mercado americano, no ofrece al menos en los niveles iniciales clases en tiempo real pero si estrategias de inmersión parecidas al producto de openenglish.com

Sus Ventajas competitivas son:

- ✓ Reconocimiento a nivel mundial, nace en Estados Unidos, tiene un fuerte desarrollo en la imagen de la marca y en marketing



Desventajas competitivas:

- ✓ El precio es elevado para el público en general

En qué segmentos de mercado se centra?

- ✓ Público general
- ✓ Estudiantes y graduados de la Universidad Empresarial siglo 21
- ✓ Red Ilumno

¿Qué barreras debe superar?

- ✓ Culturales ya que es un producto fuerte en Estados Unidos y conocido a nivel mundial pero que el alumno argentino aun no conoce, y con el cual no está familiarizado.
- ✓ Ausencia de personalización en los cursos, que es una necesidad del alumno e learning en la actualidad, sobre todo teniendo en cuenta la cultura del alumno argentino, que se diferencia a gran escala de la del alumno americano.

¿Qué influencia ejercen sobre nuestro segmento de mercado?

Como se explicó respecto a la facultad de Lenguas de la UNC y el centro de e-learning UTN Bs As, en relación a la porción de mercado que absorben o tienden absorber con su oferta, con Rosetta Stone tampoco se puede escapar de esta realidad, dado que si bien es un nuevo jugador en el sector, tiende a ocupar una porción de mercado al que apunta Go e-learning ya que a demás de promocionarse de la mano de la Universidad Empresarial Siglo 21 con una gran extensión y llegada a nivel nacional, también ofrece sus productos independientemente sin acotar su mercado y ofreciéndose al público general. Finalmente se puede concluir que hoy Rosetta Stone no es un competidor directo de Go! e-learning, pero no se debe perder de vista que existe una empresa con una fuerte imagen de marca a nivel mundial desembarcando en el país.



Productos y Servicios Sustitutos

¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los que ofrece Go! e-learning?

- ✓ Universidad Gratis y Abierta a través de la Web
- ✓ Módulos de idiomas de carreras de grado, pos grado y programas ejecutivos
- ✓ Cursos de Idiomas (en especial inglés) cuya propuesta se basa en material multimedia (CD, DVD, con guías de estudio) y Profesores particulares que dictan clase a domicilio.

¿Cuánto cuestan en comparación con los nuestros?

Universidad Gratis y Abierta: no tiene costo económico para el alumno

Módulos de Idiomas: incluidos en el precio de la carrera o programa de pos grado.

Cursos de Idiomas: entre \$380 y \$450 promedio.

Profesores particulares: \$65-\$85 la hora de clase.

¿De qué tipo de Modelo de Negocio provienen?

- ✓ Universidad Gratis y Abierta: proviene del tipo de modelo de negocio "Gratis"
- ✓ Módulos de Idiomas: proviene del tipo de modelo de negocio "Cebo y Anzuelo"
- ✓ Cursos de Idiomas y profesores particulares: provienen del tipo de modelo de negocio: "Empresa desagregada", con gestión de relaciones con clientes como principal actividad empresarial, orientados al servicio donde el cliente es lo primero y es elevado el costo de captación de los mismos.



Proveedores y otros actores de la cadena de valor

¿Cuáles son los principales jugadores de la cadena de valor?

- ✓ Proveedores de servicios profesionales: profesores y Webmaster

¿En qué grado depende el modelo de negocio de Go! e-learning de otros jugadores?

El grado de influencia se puede considerar medio-alto, en cuanto a profesionales, es decir docentes y Webmasters, ya que son escasos los profesores que están capacitados para dictar clases con la metodología del e-learning, y la actividad de un Webmaster es clave en el diseño de los entornos de aprendizaje y la gestión Web del modelo, el costo de cambio de un Webmaster por otro es medio, ya que no es conveniente que se vea interrumpida la familiarización de este profesional con la misión, visión y cultura organizacional de la empresa que trabaja en pos de un objetivo común entre todos los miembros para llegar al producto que realmente necesita el cliente: un curso a su medida, personalizado, contemplando la cultura del alumno argentino, con entornos virtuales propicios de aprendizaje y orientado a la comunicación y fluidez como ventaja competitiva de la empresa.

Inversores

¿Qué inversores podrían influir en el modelo de negocio?

- ✓ Personas de confianza
- ✓ Como exponen las tendencias de consumo aquellos consumidores: apasionados a abrazar los nuevos modelos innovadores de consumo para convertirse en PRESUMERS y CUSTOWNERS. A los PRESUMERS les encanta participar, financiar y promover los productos y servicios antes de su existencia, mientras que CUSTOWNERS abandonan el consumo pasivo para invertir, financiar (o hasta comprar pequeñas partes) de las marcas que les gustan.



En el largo plazo, una vez conocida la marca y que la empresa posea una imagen más sólida podrían aparecer inversores extranjeros por ejemplo de Chile o Brasil, donde el mercado del e-learning está más avanzado que en Argentina y poseen las mismas necesidades de aprendizaje de idioma inglés y portugués en el caso de Chile.

¿Qué grado de influencia tienen los inversores, el gobierno o los grupos de presión?

En la actualidad para el modelo de negocio los inversores tienen bajo grado de influencia ya que el proyecto no requiere altos montos de inversión inicial y se piensa financiar con fondos propios de los socios de Go! Idiomas, en el largo plazo frente a una estrategia de expansión internacional, podrían adquirir mayor nivel de influencia.

El gobierno no posee un alto grado de influencia en el modelo de negocio ya no existen normas que regulen el dictado de educación a distancia en organizaciones privadas, además la empresa y la actividad que se desarrollará a través del modelo de negocio de Go! e-learning estará encuadrada dentro de las normas establecidas para su funcionamiento, respetando las normas laborales como así también se tendrá en cuenta lo referente a diseño de contenidos y derechos de autor, tema desarrollado en tendencias normalizadas que son importantes en este mercado.



Conclusiones del análisis de sector

Para concluir, y a partir del análisis de sector, la oferta de idiomas e-learning en Argentina se concentra en pocas empresas privadas, e instituciones educativas públicas y privadas que estén abiertas al público en general, según un informe publicado por la consultora especializada en e-learning, Ambient Insight (2012), Latinoamérica es una región consumidora, que importa la mayoría del contenido y la tecnología de otras regiones. El e-learning es un mercado que crece a pasos agigantados en cuanto a demanda, cada vez son más las organizaciones que deciden incorporar capacitaciones en idiomas a sus directivos y empleados con programas que buscan mejorar el desempeño y rendimiento. La capacitación de los recursos humanos en idiomas en las empresas es una tendencia que crece a la par de la internacionalización de los objetivos comerciales de las pequeñas, medianas y grandes organizaciones.

Al demostrarse que son pocos los competidores argentinos en el mercado de idiomas e-learning y que aunque existan muchos proveedores de productos sustitutos (cursos básicos de idiomas, presenciales y con material multimedial, profesores particulares), se observa una oportunidad para los desarrolladores locales, marcando una diferencia en cuanto a la personalización y aprovechamiento de ser **creadores argentinos para clientes argentinos**, posicionándose en un lugar donde **sepan leer las necesidades del cliente aun insatisfechas con la oferta existente**, lejos de los grandes líderes, y por encima de aquellos que ofrecen productos básicos, (productos sustitutos) que siguen dejando a la demanda insatisfecha con sus propuestas. De esta manera dichos desarrolladores locales configurarán su ventaja competitiva, para lo que es indispensable ser innovadores, ya sea en el desarrollo, personalización y/o comercialización de los cursos y talleres como así también en la venta de licencias a empresas argentinas que necesitan incorporar capacitación de idiomas a sus recursos humanos. En este punto, cabe agregar que por ser pequeñas, algunas empresas de estos desarrolladores, tienen la posibilidad de abocarse un cien por ciento a sus



clientes, lo cual representa un diferencial de gran valor en sus propuestas y una gran oportunidad digna de ser aprovechada en un mercado en expansión.

En este tipo de competencia, puede decirse que las barreras de entrada al mercado en principio no son altas respecto a lo económico ya que la inversión inicial es baja, no hay activos fijos, y los costos de mantenimiento y sueldos no son altos. No se requiere locación de espacio físico o adquisición del mismo. Respecto a la estructura técnica requiere pocos profesionales expertos en el tema denominados webmasters, hay buena oferta de sus servicios y el costo del mismo no es elevado. En relación a los canales de comunicación, al ser Internet el principal canal es de fácil administración y mantenimiento y proporciona practicidad para la puesta en práctica de las políticas de publicidad y promoción como así también de la llegada a la que apuntan las mismas. Es un negocio que puede eliminar el riesgo de pérdida por la deserción del alumno a algún curso o taller adquirido cobrando el mismo en su totalidad desde el inicio. Sin embargo se encuentran dos puntos fundamentales como contraparte: en primer lugar el costo de diseñar el producto en la Web es más elevado que los mencionados anteriormente, y existe escasez en lo que respecta a uno de los recursos clave como los docentes calificados en educación online, dicho recurso clave hace al logro de la diferenciación del producto. En síntesis la amenaza de nuevos competidores es media-alta.



ANÁLISIS INTERNO

Reseña Histórica de la Empresa

Go! idiomas es una organización que abrió sus puertas el 19 de Marzo de 2012, conformada por dos jóvenes emprendedores que integran una sociedad, Muiño Alejandro 31 años, Contador Público Nacional y Romero Marcela 31 años, Traductora Pública de Inglés recibida en la UNC.

La empresa ofrece servicios lingüísticos a particulares y empresas ubicada en barrio Nueva Córdoba. Con una propuesta académica flexible propone cubrir la creciente demanda de capacitación en idioma extranjero del público empresarial de nuestra Ciudad.

Su servicio se distingue a partir de una orientación 100% comunicativa de todos sus cursos, el diseño de programas exclusivos para adultos y la posibilidad de comenzar a estudiar en cualquier momento del año.

Go! idiomas brinda una amplia variedad de cursos, todos ellos en grupos reducidos, con la posibilidad de conformar grupos de estudio privados u optar por clases Individuales.

Estructura Organizativa

Su estructura organizacional se compone de tres áreas bien definidas:

- ✓ *Go! idiomas*: Capacitación en Idiomas extranjeros a particulares, la cual se ofrece en la sede de Nueva Córdoba.
- ✓ *Go! Spanish*: Programas de enseñanza de Idioma Español para Extranjeros, también dictada en la sede Nueva Córdoba
- ✓ *Go! In Company*: Capacitación *on-site*, que incluye servicios como consultoría en idiomas, traducción y el dictado de talleres especializados, y se ofrece en las instalaciones de la empresa.



Elementos diferenciadores de Go!

- Ofrece la posibilidad de comenzar cursos todo el año
- Calidez en la enseñanza
- Flexibilidad y amplitud horaria
- Programas exclusivos para adultos
- Grupos reducidos
- Cursos 100% comunicativos

La empresa posee definida la siguiente **Visión**

Ser la Institución de Enseñanza de Idiomas líder del interior del País, cuya marca se diferencie por la calidad de sus programas, la personalización de su enseñanza y la calidez y el compromiso de su gente.

La empresa posee definida la siguiente **Misión**

Proporcionar un servicio de capacitación en idiomas de primer nivel que les permita a los alumnos adquirir las habilidades comunicativas necesarias para desempeñarse en un mundo con escasas barreras idiomáticas y culturales, a partir de una propuesta académica que se adapte a sus necesidades, en un ambiente confortable, con excelentes instalaciones y a través de un comprometido trabajo en equipo.

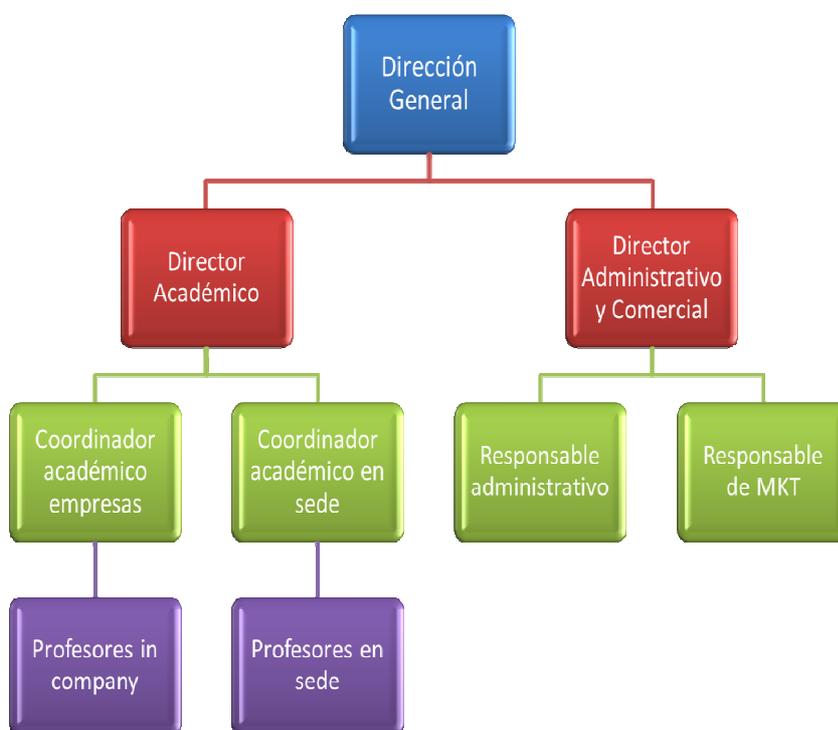
La empresa ha establecido los siguientes **Valores**

- Compromiso con el aprendizaje de nuestros alumnos.
- Flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno.
- Personalización de las propuestas de enseñanza.
- Filosofía de trabajo sustentada en la Calidad.
- Vanguardia pedagógica y tecnológica.
- Respeto, aliento y exaltación de la diversidad cultural y social

Organigrama

La empresa no posee un organigrama formal, pero de acuerdo al relevamiento realizado en la misma se puede exponer su estructura organizacional de la siguiente manera:

Ilustración N°8: Organigrama actual Go! Idiomas



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento y observación directa.



Objetivos de la empresa respecto a la nueva unidad de de negocio Go! e-learning

Definición de los Objetivos del Negocio

En cuanto a creación y oferta de la propuesta de valor:

- ✓ Ofrecer una alternativa “local” que compita con los sitios Web que ofrecen cursos de capacitación en idiomas a nivel mundial, buscando satisfacer las necesidades de aprendizaje de aquellas personas que necesitan aprender un idioma extranjero determinado y no cuentan con el tiempo suficiente para trasladarse hacia una institución para asistir a un cursado presencial
- ✓ Ofrecer la posibilidad de realizar cursos flexibles acordes al nivel, intereses y necesidades de cada alumno, con un seguimiento de los mismos de acuerdo al ritmo de trabajo que estos determinen, y con la posibilidad de iniciar cursos en cualquier momento del año.
- ✓ Mantener los elementos diferenciadores de Go! en esta nueva unidad de negocio, principalmente en lo que respecta a flexibilidad, orientación comunicativa y diseño de programas para adultos.
- ✓ Complementar el servicio de capacitación a los alumnos presenciales a través de una plataforma ágil y dinámica que permita profundizar lo visto en clase y ofrezca ejercitación adicional a través de herramientas multimedia.

En cuanto a su viabilidad económica y rentabilidad

- ✓ Obtener al menor costo posible el financiamiento necesario para poner en marcha el proceso de diseño y programación de la plataforma, producción de contenidos, implementación de cursos y comercialización.



- ✓ Lograr alcanzar el punto de equilibrio en la facturación antes del primer año desde el inicio del primer curso que se comercialice.
- ✓ Recuperar la Inversión inicial en un plazo de 24 meses desde el inicio de la comercialización del primer curso
- ✓ Obtener las utilidades necesarias de esta unidad de negocio que permitan la reinversión en nuevos desarrollos y contribuya a mejorar los índices de rentabilidad de la empresa en su conjunto.

Conclusiones de Análisis Interno

Go! Idiomas es una empresa joven en el mercado ya que hace poco más de un año que abrió sus puertas y posee una visión muy clara sobre lo que quiere conseguir, además de estar cien por ciento correspondida con las oportunidades que hoy le presenta el mercado del sector en el cual se desarrolla. Que en su Visión figuren los elementos que la diferencian y diferenciarán como *calidad de sus programas, personalización de la enseñanza y calidez*, habla de un equipo de trabajo que supo leer las necesidades del entorno en el cual se desarrolla, haciendo de la satisfacción del cliente el enfoque de su negocio.

Respecto a cómo conseguirlo, Go! Idiomas plantea acciones claras que se corresponden con su fin último a alcanzar. Es decir tanto su Misión como sus Valores demuestran que todas las actividades que se realizan y se planifican realizar en la empresa están pensadas para darles a los clientes los productos o servicios que ellos requieren.

En cuanto a los objetivos que se relevaron en una entrevista con el Director general de la empresa correspondientes a la nueva unidad de negocio Go! e-learning, aquellos que se enmarcan en la creación y oferta de la propuesta de valor están muy bien definidos y se corresponden con la visión, misión y los valores de Go! Idiomas. Respecto a los que se enfocan en la viabilidad económica y rentabilidad del proyecto puede decirse que se



alinean enfoque del negocio. Por tales motivos en la tercera parte de esta fase de Comprensión se desarrolla un Análisis FODA, para analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en función del macro y micro entorno y de la organización en si misma. De esta manera podremos obtener un Diagnóstico.



Tabla 10: Cuadro Cruz: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Respecto a la Propuesta de Valor	Respecto a la Propuesta de Valor
F1 Misión orientada a satisfacer las reales necesidades de contenido y posibilidad de pago de los clientes	D1 La empresa aun tiene débil imagen y presencia de marca en la provincia de Córdoba y país
F2 La empresa posee propiedad intelectual valiosa	
F3 Fuerte sinergia en la cartera de productos	
Respecto a Costos e Ingresos	Respecto a Costos e Ingresos
F4 RRHH capacitados para la gestión contable y financiera	D2 Debe incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
Respecto a Infraestructura	Respecto a Infraestructura
F5 RRHH especializados en idiomas e-learning y socios emprendedores que se complementan profesionalmente.	D3 La empresa cuenta con pocas personas para desarrollar los contenidos virtuales
F6 Misión enfocada a la calidad de los productos a través de elementos diferenciadores: Fluidez y Orientación Comunicativa	
F7 La empresa cuenta con fácil acceso a Socios Claves	
Respecto a Interacción con el Cliente	
F8 Utilización de canales con experiencia confirmada de eficiencia y eficacia de los mismos	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Respecto A la Propuesta de Valor	Respecto A la Propuesta de Valor
O1 Necesidades desatendidas de los clientes: Escasas oferta de alternativas locales flexibles y con mas de un idioma ofrecido	A1 Dificultad para obtener más recursos humanos calificados en la actualidad
O2 Cambios y evolución en el mercado del e-learning-Instalación del Social Learning	
Respecto a los Costos e Ingresos	Respecto a los Costos e Ingresos
O3 Los ingresos en el mercado del e-learning se duplicarán hacia el 2016	A2 El costo del trabajo es creciente casi al ritmo de la inflación.
O4 Limitada oferta de productos y servicios a bajos precios	A3 Existencia de un producto sustituto con costo Nulo: Universidad Gratis y Abierta on –line y de mucha variedad de sustitutos con costo.



Respecto a Infraestructura	Respecto a Infraestructura
O5 Soporte de la TI que crece en Latinoamérica y Argentina	A4 Reducida posibilidad de acceder a créditos subsidiados, altas tasas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O6 Expansión acelerada del mercado de Internet en América Latina	A5 Nuevos jugadores en el sector: Rosetta Stone
O7 Alto porcentaje de acceso a Internet de la Población Argentina (75%)	A6 Las barreras de entrada y salida al mercado son bajas, mercado atractivo: alta posibilidad de nuevos competidores.
Respecto a Interacción con el cliente	Respecto a Interacción con el cliente
O8 Nuevas Tendencias de Consumo: Emerging y Mobile Moments	A7 La lejanía con el alumno contribuye a que la salida del servicio se haga sin problemas ni grandes erogaciones de su parte
O9 Aumento del uso de dispositivos móviles: clave en el escenario futuro del aprendizaje	
O10 Tiempo on line de la población Argentina: el 60 % lo representan usuarios de 15-34 años	
O11 El 80% de las organizaciones considera que el aprendizaje de idiomas va a ser un foco principal en sus planes de desarrollo laboral	

Fuente: Elaboración propia

En la página siguiente se expone una evaluación integral de las oportunidades y amenazas analizadas en relación al modelo de negocio a diseñar y las fortalezas y debilidades de la empresa para afrontar el desarrollo de la nueva unidad de negocio Go! e-learning. Todo ello se desarrolla través de un **análisis FODA** combinado con el **LIENZO de Modelo de Negocio**, (Ilustración: 2 pág 32), el cual se expone en la siguiente página en la Tabla número 11.



Tabla 11: Análisis FODA Combinado con Lienzo de Modelo de Negocio

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Respecto a la Propuesta de Valor F1 Misión orientada a satisfacer las reales necesidades de contenido y posibilidad de pago de los clientes F2 La empresa posee propiedad intelectual valiosa F3 Fuerte sinergia en la cartera de productos	Respecto a la Propuesta de Valor D1 La empresa aun tiene débil imagen y presencia de marca en la provincia de Córdoba y país
	Respecto a Costos e Ingresos F4 RRHH capacitados para la gestión contable y financiera	Respecto a Costos e Ingresos D2 Debe incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos
	Respecto a Infraestructura F5 RRHH especializados en ingles e-learning	Respecto a Infraestructura D3 La empresa cuenta con pocas personas para desarrollar los contenidos virtuales
	F6 Misión enfocada a la calidad de los productos a través de elementos diferenciadores: Fluidez y Orientación Comunicativa F7 La empresa cuenta con fácil acceso a Socios Claves	
	Respecto a Interacción con el Cliente F8 Utilización de canales con experiencia confirmada de eficiencia y eficacia de los mismos	
	OPORTUNIDADES	
Respecto A la Propuesta de Valor O1 Necesidades desatendidas de los clientes: Escasas oferta de alternativas locales flexibles y con mas de un idioma ofrecido O2 Cambios y evolución en el mercado del e-learning- Instalación del Social Learning	<p style="text-align: center;">FO: (F1-F2-F3-F5-F6/O1-O2-O3-O5) DISEÑAR UNA PROPUESTA DE VALOR QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES AGREGANDO UN DIFERENCIAL DE GRAN VALOR PARA EL CLIENTE</p> <p>FO: (F4/O3) CONFECCIÓN DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DEL PROYECTO</p> <p style="text-align: center;">FO: (F7/O6-O7-O8) DESARROLLO Y GESTION DE CANALES DE COMUNICACIÓN,</p> <p>FO: (F1-F8/O9-O10-O11) GENERAR SINERGIAS Y ECONOMÍA ENTRE EL SEGMENTO DE MERCADO DEFINIDOS Y EL USO DE LOS CANALES ELEGIDOS</p>	DO: (D1/O3-O4-O5-O8-O9-O10-O11) FORTALECER LA IMAGEN DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE UNA PROPUESTA DIFERENTE PARA CUBRIR LA DEMANDA INSATISFECHA DEL MERCADO APROVECHANDO QUE EXISTEN POCOS COMPETIDORES Y EL CRECIMIENTO DEL MISMO
Respecto a los Costos e Ingresos O3 Los ingresos en el mercado del e-learning se duplicarán hacia el 2016. O4 Limitada oferta de productos y servicios a bajos precios		DO: (D2/O4) EVALUAR LA MEJOR FUENTE DE DINERO PARA LA INVERSIÓN NECESARIA, PROYECTANDO EL CRECIMIENTO POTENCIAL DEL SECTOR
Respecto a Infraestructura O5 Soporte de la TI que crece en Latinoamérica y Argentina O6 Expansión acelerada del mercado de Internet en América Latina O7 Alto porcentaje de acceso a Internet de la Población Argentina (75%)		DO: (D3/O6) BUSCAR EFICIENTIZAR LOS PROCESOS PARA ACELERAR EL PROCES DE PRODUCCIÓN DEL CONTENIDO VIRTUAL BAJO EL ENFOQUE DE CALIDAD Y MANTENIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DIFERENCIADORES DE LA EMPRESA.
Respecto a Interacción con el cliente O8 Nuevas Tendencias de Consumo: Emerging y Mobile Moments O9 Aumento del uso de dispositivos móviles: clave en el escenario futuro del aprendizaje O10 Tiempo on line de la población Argentina: el 60 % lo representan usuarios de 15-34 años O11 El 80% de las organizaciones considera que el aprendizaje de idiomas va a ser un foco principal en sus planes de desarrollo laboral		



Conclusiones Diagnósticas

A partir del análisis de la información interna y externa, se pueden obtener una serie de conclusiones a tener en cuenta a la hora de diseñar el modelo de negocio:

En primer lugar, se observa que el mercado al cual apunta la empresa está insatisfecho, que los productos o servicios de e-learning se importan en su gran mayoría ya que no existen desarrollos de contenidos por empresas locales, lo cual abre la brecha entre las reales necesidades de los potenciales clientes y lo que hoy ofrecen los competidores de Go! e-learning. El competidor directo de la empresa en esta nueva unidad de negocio será openenglish.com el cual a demás de ofrecer un producto que no posee las características y atributos que hoy por hoy valoran los potenciales consumidores de idiomas e-learning tampoco ofrece otros idiomas demandados en la región del Mercosur como el portugués, sin descuidar que tampoco ofrece una cartera de productos que se abra a talleres de conversación, confección de CV, presentaciones personales etc. Es aquí donde se manifiesta la posibilidad para la empresa de marcar la diferencia y posicionarse en un lugar distinto, desarrollando a partir de la lectura de lo que realmente se necesita, su ventaja competitiva, aprovechando al máximo su capacidad, flexibilidad, lectura de contexto e innovación para volcarlo a la propuesta de valor Go! e-learning.

En relación a los docentes necesarios para llevar adelante este tipo de enseñanza, escasos hoy en el mercado, dado que se necesita especialización de los mismos y un fuerte compromiso de su parte, la empresa cuenta con ellos, sin embargo este panorama será crucial a la hora de planificar el crecimiento del negocio que requerirá mayor apoyo de estos recursos y la organización deberá planificar la formación del personal que incorpore en el mediano plazo.

Respecto a la imagen débil que aun posee la empresa, por ser joven en el rubro, podrá fortalecerla a través de la construcción adecuada de una propuesta de valor diferente y que cubra la demanda insatisfecha del mercado, aprovechando que los competidores



son pocos, las desventajas de los mismos, y la eficiencia y eficacia que ya ha logrado Go! idiomas en la utilización de los canales de comunicación elegidos para sus cursos presenciales. Se cree que de esta manera podrá disfrutar y beneficiarse de la gran tendencia de crecimiento que existe en el mercado.

Respecto a la construcción de alianzas con sus socios, serán una gran posibilidad de crecimiento y visión de mejora continua para que la empresa busque efficientizar los tiempos y procesos de producción del material para el contenido virtual bajo el enfoque de calidad, ya que si bien Go! posee los docentes especializados, algunos hoy también están abocados al dictado de cursos presenciales y el desarrollo del material Web requiere de mucho tiempo de trabajo, análisis y aporte psicopedagógico. Sumarán beneficios y posibilidades de crecimiento los acuerdos y convenios con el resto de sus socios claves, para ampliar su campo de acción y público objetivo en cuanto a la oferta de sus productos.

Por último será de gran utilidad que la empresa dedique al modelo recursos humanos, y materiales para llevar adelante la gestión económica y financiera del proyecto, teniendo en cuenta la presupuestación de ingresos y costos que se alinean a la actividad.

De esta manera a continuación en la fase de Diseño se expone la propuesta del Modelo de Negocio Go! e-learning.



3-FASE DE DISEÑO

Propuesta

Luego de explorar y detallar las diversas fases en las que se estructuró el presente trabajo y bajo la consideración de los objetivos de negocio se diseña y presenta a continuación la propuesta que mejor cumple las expectativas, es decir la Propuesta Integral del Modelo de negocio

Desarrollo del Lienzo de Modelo de Negocio Go! e-learning

1-Segmentos de Mercado:

Este tipo de Servicio apunta a:

Individuos de ambos sexos con un rango de edad entre 25 y 40 años, con cualquier ocupación y nivel de estudios alcanzados, con clase social media-alta.

Que poseen las siguientes características:

- ✓ Personas con buenos niveles de ingreso, proactivas y con una gran dependencia de Internet para sus labores diarias
- ✓ Personas que necesitan el idioma por motivos laborales, de turismo, de intercambio académico o para abrir las puertas de alguna capacitación de cualquier área que se dicte en idioma extranjero.
- ✓ Individuos con escasez de tiempo para asistir al dictado de cursos presenciales por encontrarse en grandes ciudades, con la pérdida de tiempo en movilidad que esto implica o por tener horarios de trabajo cambiantes o rotativos
- ✓ Personas cuyo trabajo demanda la necesidad de viajes constantes y no pueden acomodar una agenda de forma permanente



- ✓ Individuos que viven en pequeñas localidades del interior y que no encuentran en su lugar de residencia alternativas de capacitación acordes a sus necesidades.

2-Propuesta de valor

El servicio que se ofrecerá tendrá como soporte el desarrollo de un sitio Web, una plataforma y un aula virtual, pero se materializará a través de un producto tangible y comercializable como lo son los cursos de capacitación y los talleres en idiomas. Este es el producto final que, a través de un diseño particular y un canal de comunicación específico, buscará agregar valor para el cliente final y satisfacer las necesidades del segmento de mercado antes descrito.

El estudio a distancia en general permite ahorrar tiempo y esfuerzo y permite un aprendizaje cómodo, ajustado a las necesidades y al ritmo del alumno. En ese sentido, los cursos y talleres se compondrán de:

1. material escrito y contenido multimedia como videos, lecciones Interactivas, podcast y cuadernos de trabajo a los que el alumno podrá acceder mediante la Web, a través de un nombre de usuario y una contraseña.
2. clases en vivo en horarios flexibles, a las que podrá asistir y/o grabar y reproducir cuando lo desee,
3. el seguimiento de un tutor virtual que controlará las actividades que realice, los eventos y talleres adicionales en los que participe, y resolverá las dudas que surjan al alumno
4. los exámenes que deberá rendir



Las modalidades de cursado se adaptarán a los niveles del alumno el cual se determinará a partir de un examen de nivelación inicial que se realizará a través de un formulario Web, y la duración de los mismos variará en función de las horas de contenidos desarrolladas para cada curso, los que tendrán un periodo máximo de cursado, luego del cual se bloquearán los datos de acceso.

El cálculo de la extensión del cursado se realizará a partir de una estimación estándar de las horas de lectura y repaso del material teórico e interactivo, un tiempo estimado para la realización de lecciones interactivas, un promedio de 3 horas por mes en actividades extras (videos, etc) y un promedio de asistencia de 2 clases en vivo por mes. No se incluirán las horas de seguimiento y asistencia del tutor, ni los exámenes.

En el cuadro de la página siguiente podemos observar la oferta completa de cursos para el primer año del proyecto:



Tabla 12: Oferta de Cursos para el primer año del proyecto:

CURSOS				
Idioma	Tipo	Código	Extensión	Limite máximo
Inglés	Inicial 1	IB1	50 hs	4 meses
	Inicial 2	IB2	50 hs	4 meses
	Pre-intermedio 1	IP1	50 hs	4 meses
	Pre-intermedio 2	IP2	50 hs	4 meses
	Intermedio 1	II1	40 hs	3 meses
	Intermedio 2	II2	40 hs	3 meses
	Intermedio Avanzado 1	IIA1	40 hs	3 meses
	Intermedio Avanzado 2	IIA2	40 hs	3 meses
	Avanzado 1	IA1	40 hs	3 meses
	Preparación FCE	IF	140 hs	12 meses
	Preparación TOEFL	IT	140 hs	12 meses
	Practica conversacional	IPC	50 hs	4 meses
Portugués	Inicial 1	PI1	50 hs	4 meses
	Inicial 2	PI2	50 hs	4 meses
	Pre-intermedio 1	PP1	50 hs	4 meses
	Pre-intermedio 2	PP2	50 hs	4 meses

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, los talleres se diseñarán para intereses específicos, como pronunciación, lenguaje para viajeros, elaboración de Cvs, preparación de entrevistas laborales, etc. y tendrán una duración más acotada en el tiempo.

Tabla 13: Oferta de Talleres para el primer año del proyecto:

TALLERES				
Idioma	Tipo	Código	Extensión	Limite máximo
Inglés	Pronunciación	TP	20 hs	2 meses
	Preparación de CV	TCV	10 hs	1 mes
	Entrevistas laborales	TEL	10 hs	1 mes
	Reuniones de Trabajo	TRT	10 hs	1 mes
	Presentaciones	TPR	10 hs	1 mes
	Llamados telefónicos	TL	10 hs	1 mes
	Vocabulario para viajeros	TV	20 hs	2 meses

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en *Go! e-learning* se podrá encontrar alternativas de cursos y talleres completos de diferentes idiomas. En una primera etapa, a modo de prueba y como parte del plan de introducción en el mercado se dispondrán de cursos sólo para los idiomas Inglés y Portugués, que son los idiomas mas demandantes en general, pretendiendo escalar en una segunda etapa hacia otros idiomas con la siguiente secuencia temporal: 1°) Francés, 2°) Italiano, 3°) Alemán y 4°) Chino Mandarin.

3-Canales

Considerando el tipo de producto que se trata y que el mismo se desarrolla íntegramente a través de Internet, a partir de una comunicación virtual con el alumno, todos los canales de comunicación tendrán al uso de Internet como herramienta principal.

De esta manera, desde la promoción del servicio, el primer contacto con el cliente será *online*, mediante las siguientes herramientas:

- ✓ Anuncios en *Google adwords*
- ✓ Anuncios promocionados en sitios *Web* relacionados



- ✓ Localización automática del sitio *Web* a través de las herramientas de SEO
- ✓ Anuncios patrocinados en *Facebook*
- ✓ Campañas específicas de e-mail MKT

Todas esas herramientas de promoción estarán dirigidas a que el potencial alumno desarrolle su relación con la empresa a través de 2 canales, por un lado, el sitio *Web de Go! e-learning* y por el otro, la *fan page* en la red social *Facebook*.

En síntesis, el soporte comunicacional se dará a través de:

- *Sitio Web de Go! e-learning, con su respectivo blog, sus formularios de consultas, un chat online, una página de preguntas frecuentes, y el acceso a la plataforma virtual una vez que se convierten en alumnos.*
- *Fan page de Go! e-learning,*

Desde ambas localizaciones el interesado podrá efectuar consultas por las diferentes opciones de capacitación, utilizando el blog, los formularios de consultas, el chat online o el mensaje privado y las publicaciones en el muro de *Facebook*.

En todos los casos, se dispondrá de una persona exclusivamente para contestar las consultas y dudas de los interesados, las cuales se complementarán con videos explicativos colgados en la *web de Go! e-learning*, en su *fan page* y en *Youtube*.

Una vez realizada la venta y que el interesado se transforme en alumno, la comunicación principal estará a cargo del tutor asignado, quien recibirá las dudas y consultas relativas a los cursos y realizará seguimientos de desempeño, y de los profesores a cargo de las clases virtuales, todo ello a través de la plataforma principal. Asimismo, se dispondrá de espacios de preguntas frecuentes en el sitio y buzones de consulta y ayuda permanente. Como complemento, se contará con



un mecanismo de consulta persona a persona disponible en las instalaciones de Go! idiomas, para aquellos que elijan modalidades semi presenciales.

4-Relaciones con Clientes

En la etapa *previa a la venta*, la relación será a través de los canales de consulta online con el asesoramiento y seguimiento de personal administrativo y comercial de Go!.

Será una relación de Asistencia personal orientada a resaltar los beneficios de los diferentes productos y a responder cómo éstos se acomodan a las necesidades específicas del interesado. Se centrarán en explicar el novedoso servicio y su funcionamiento, e incluirá los diferentes test previos para determinar el nivel de habilidades del potencial alumno.

La estrategia de comunicación aquí tendrá la siguiente secuencia:

- 1º) El interesado ingresa la consulta
- 2º) Se realiza un primer llamado de contacto para ofrecer el servicio en términos generales y consultar las necesidades específicas de la persona (puede ser por mail si no aportó su número de teléfono de contacto)
- 3º) Se realiza el envío de toda la documentación vía mail y se define una fecha para volver a contactarlo si es que no contrató el servicio con anterioridad.
- 4º) Se realizan los contactos telefónicos necesarios para aclarar las dudas del interesado y tratar de cerrar la venta.

En la etapa de *prestación del servicio*, se puede decir que habrá 3 tipos de relaciones dependientes entre sí:

- ✓ Asistencia personal exclusiva: será el tipo de relación que el alumno establecerá con su tutor. Aparece como la más importante para el alumno puesto



que es la que le permitirá medir su avance en los cursos y percibir la personalización del servicio como elemento diferenciador a la hora de resaltar las bondades del servicio. Se concentrará en cuestiones más bien pedagógicas y específicas del contenido y la asimilación del curso por parte del alumno. Se entiende como exclusiva puesto que recaerá sobre las dudas particulares de cada participante que difícilmente se puedan replicar automáticamente hacia el resto. Se prevé una frecuencia de contacto de 2 veces al mes y se estima que cada tutor tendrá a cargo el seguimiento de 60 a 100 alumnos como máximo.

- ✓ Servicios automáticos: se incluyen aquí los servicios de autogestión con los que contará la plataforma, que le darán al alumno la facilidad de ir a su ritmo, permitiéndole descargar contenidos cuando lo desee, asistir a clases en línea, grabar y reproducir las clases, realizar exámenes, investigar sobre talleres y actividades complementarias, etc.

- ✓ Comunidad en línea: se trabajará mediante la interacción del sitio *web* y la plataforma virtual con las redes sociales, principalmente *Facebook*, y el *blog*. La idea es que los alumnos interactúen entre si, puedan resolver dudas y problemas en tiempo real, compartir material, inquietudes y hasta puedan realizar practicas conversacionales y resolver actividades propuestas por los generadores de contenidos de *Go! e-learning* en forma conjunta.

5-Fuentes de Ingresos

Con el objeto de presupuestar los flujos de efectivo que determinarán la viabilidad económico-financiera del proyecto, es necesario determinar las fuentes de ingresos que permitirán obtener los recursos necesarios para la sustentabilidad del proyecto.



De esta forma, se prevén 3 fuentes de ingresos principales:

1. Cuota por uso: La primera fuente de ingresos es la que tendrá origen en la *comercialización de cursos y talleres online*, los cuales se cobrarán a razón de un monto total por curso. Al tener estos una duración reducida en el tiempo, de entre 1 y 4 meses, la fijación de un precio por el total del curso y la posibilidad de realizar la cobranza de forma íntegra antes del inicio de los mismos surge más conveniente a los fines de poder cubrirse ante la elevada tasa de deserción de este tipo de servicios.

El cobro se podrá realizar a través de tarjetas de crédito, algunas de las cuales tendrán descuentos especiales y planes de financiación sin intereses, depósitos o transferencias bancarias, y a través de agencias de pago online.

La definición de precios se realizará tomando como referencia la estructura de costos de la empresa y considerando los precios de los competidores más importantes, sobre los cuales se pretende lograr una estimación de precios entre un 15% y un 20% menor, al menos en los primeros años del proyecto, hasta consolidar el producto y lograr una presencia de marca fuerte en el mercado, y considerando la experiencia y la imagen de marca del competidor mas importante en la región que es openenglish.com

Por último, se prevé un sistema de descuentos en la medida que se contraten 2 o más módulos de forma conjunta.

2. Concesión de licencias: esta modalidad se trata de la concesión de permiso para utilizar la plataforma y los contenidos de *Go! e-learning* a cambio del pago de una licencia. La propuesta estará dirigida a empresas, consejos profesionales y demás entidades asociativas, a modo de beneficio que las mismas ofrecerán a sus empleados o afiliados, el cual se podrá combinar con un paquete de cursado presencial e incluso podrá servir como complemento de los cursos de capacitación



In Company que ofrece Go! idiomas. Es un servicio que se ofrecerá como paquete de cierta cantidad de usuarios y cuyo precio dependerá de la magnitud de cada institución. Respecto a la definición de precios, se establecerán precios de referencias por paquetes de usuarios y luego, dependiendo de cada situación en particular, de la fuerza de negociación de las partes, de los volúmenes, los servicios complementarios que se contraten, plazos, etc., se fijará el precio relevante.

3. Ingresos por publicidad: considerando que Go! e-learning tendrá como soporte un sitio Web que contará con una importante cantidad de visitas diarias, de una amplia región geográfica, se pretende incluir dentro de las estrategias de monetización del proyecto la posibilidad de establecer convenios publicitarios con entidades que ofrezcan servicios afines de capacitación. La realización de convenios de intercambio publicitario y de descuentos conjuntos serán algunas de las formas de retribuciones no monetarias que se sumarán al cobro de montos fijos por mes o por año a todos aquellos que quieran publicitar en el sitio Web de la empresa. El avance de esta modalidad y la fijación de precios dependerá del grado de avance en la cantidad de visitas diarias que reciba el sitio, el cual se podrá controlar a través de Google Analytics.

6-Recursos Claves

Los recursos claves que darán soporte a este proyecto se pueden resumir en los siguientes:

- ✓ Sitio Web y plataforma virtual: serán el principal contacto con el cliente y deberán mostrar la calidad del servicio a través de su diseño, su escalabilidad, su practicidad y la posibilidad de responder todas las inquietudes del alumno de la forma más rápida y fácil posible.
- ✓ Contenidos: el desarrollo de materiales de estudio relevantes, prácticos y entretenidos, a través del uso de las herramientas multimedia, serán la



herramienta fundamental que definirán en gran medida la continuidad del alumno y la forma en que estos se predispongan para con el curso. Será más que importante el procesamiento didáctico de los materiales y actividades, el diseño visual del entorno y el diseño de las aplicaciones y actividades.

✓ Personal clave: a pesar de que, a priori, pareciera ser un tipo de producto cuyo éxito dependiese casi exclusivamente del diseño y uso de herramientas tecnológicas, la participación del personal de soporte será un factor clave para el éxito. El personal crítico y su ámbito de actuación se visualizan a continuación:

- a. Miembros del equipo comercial: será necesario tener un equipo comercial flexible que dé pronta respuesta a las consultas e inquietudes de los interesados y permitan mostrar de la forma más clara posible las bondades y los beneficios de este tipo de productos de cierta complejidad de comprensión para un público aun no maduro al respecto.
- b. Asesores de MKT online: su trabajo consistirá en determinar los canales más efectivos para llegar a los segmentos de mercados definidos como público objetivo. De la elección de los canales, medios y mecanismos de comunicación dependerá en gran parte el éxito del proyecto.
- c. Docentes: serán determinantes a la hora de la realización de las clases virtuales. Se destacarán por su capacitación y sus herramientas pedagógicas para trabajar con un grupo de alumnos heterogéneos y distantes.
- d. Tutores: se resaltarán su capacidad de relación, el control de sus estadísticas y la capacidad para motivar al alumno y hacerlo sentir cómodo y a gusto con el asesoramiento que recibe y con los productos que consume.
- e. Administradores del sitio: requerirán de rapidez para adaptar los cambios del entorno, las novedades y los mecanismos de interacción



7-Actividades Clave

- ✓ Acciones de Marketing: incluye las estrategias publicitarias que se adopten así como los canales que se utilicen para llegar al público objetivo. La administración de la cuenta de *Facebook*, la gestión de los tópicos en el *blog* y el control de la actualización de novedades del sitio Web. Asimismo, la determinación de las bases de datos a utilizar en las campañas de *email* MKT será clave para lograr un elevado porcentaje de consultas.
- ✓ Gestión y seguridad del sitio Web y la plataforma: el diseño de las páginas, la estructura del sitio y el mantenimiento del mismo. Los planes de contingencia ante eventuales salidas de funcionamiento del sitio así como la seguridad del mismo ante posibles ataques.
- ✓ Seguimiento de los alumnos: incluye la comunicación permanente por parte de los tutores, la recepción y evacuación de dudas y consultas, la motivación a través del uso de objetivos, estadísticas y grados de avance y el ofrecimiento de actividades y productos complementarios para afianzar su capacitación.

8-Asociaciones Claves

El desarrollo de esta propuesta contará con los siguientes apoyos:

- ✓ Equipo técnico de profesionales que trabajan en el área de capacitación a distancia de Facultad de Lenguas que de manera independiente asesoran a empresas: toda la etapa de desarrollo y puesta en funcionamiento contará con el asesoramiento de este equipo técnico el cual dará soporte para el diseño pedagógico del proyecto, la instalación de la Plataforma *Moodle* y el diseño comunicacional del entorno, la capacitación del *webmaster* en las tareas de administración del entorno, la producción de un curso con modalidad virtual a modo de prueba, la producción del material introductorio para navegación del entorno y todo el acompañamiento en la implementación.



- ✓ Escuela de Ejecutivos: se prevé establecer un convenio de colaboración con la Escuela de Ejecutivos para proveer del módulo de idiomas a distancia a todos los alumnos de los distintos programas ejecutivos que esta institución ofrece. La idea consiste en establecer un plan de cursado escalable que le permita a los alumnos ir avanzando los diferentes niveles del idioma a lo largo del cursado de los diferentes programas.

Esta modalidad representará una especie de laboratorio y entorno de desarrollo del proyecto, a través del cual se implementarán las diferentes opciones de cursos antes de comercializarse al público en general, y en el cual se controlará el uso de las herramientas y se obtendrá el feedback inmediato de los usuarios sobre los diferentes aspectos que componen la oferta educativa.

9-Estructura de Costos

La estructura de costos del proyecto presenta 3 momentos bien diferenciados:

En el Momento 1, en el cual se realizará la mayor parte de la inversión inicial, que ocupará un periodo aproximado de 2 meses, se desembolsará el monto referido a los siguientes conceptos:

- ✓ Inversión en *hosting* y dominios *Web*
- ✓ Inversión en hardware
- ✓ Diseño pedagógico del proyecto
- ✓ Diseño y programación del sitio Web
- ✓ Instalación de la Plataforma *Moodle*
- ✓ Diseño comunicacional del entorno
- ✓ Capacitación del *Webmaster*
- ✓ Diseño visual del entorno
- ✓ Tutoriales para el acceso y uso de los materiales
- ✓ Orientaciones para la navegabilidad del entorno



El Momento 2, el cual se desarrollará una vez que esté en funcionamiento el soporte tecnológico sobre el cual se diseñarán los diferentes programas de estudio, abarcará un periodo aproximado de 2 meses e incluirá erogaciones para las siguientes actividades:

- ✓ Procesamiento didáctico de los materiales y actividades
- ✓ Diseño de las aplicaciones y actividades
- ✓ Sueldos de Profesores y Tutores
- ✓ Capacitación de docentes en el desarrollo de clases virtuales y en seguimiento tutorial
- ✓ Asesoramiento al *webmaster* en la administración del sitio
- ✓ Asesoramiento en la evaluación y revisión de la experiencia

Por último, el Momento 3, que comenzará con la comercialización y la disponibilidad de las diferentes opciones de capacitación, definirá la estructura de costos definitiva, la cual se mantendrá constante hasta que surjan posteriores mutaciones o modificaciones estructurales al proyecto. La misma, sobre una base mensual, tendrá una clasificación similar a la que se expone a continuación en la página siguiente.

Es necesario aclarar que las instancias mencionadas anteriormente como Momento1 y Momento 2, se utilizan para generar una estructura y organización de las acciones referidas a las diferentes erogaciones, sin embargo a los fines del análisis financiero ambos momentos corresponden al momento de inversión inicial o capital de trabajo denominado *Momento 0* (cero).



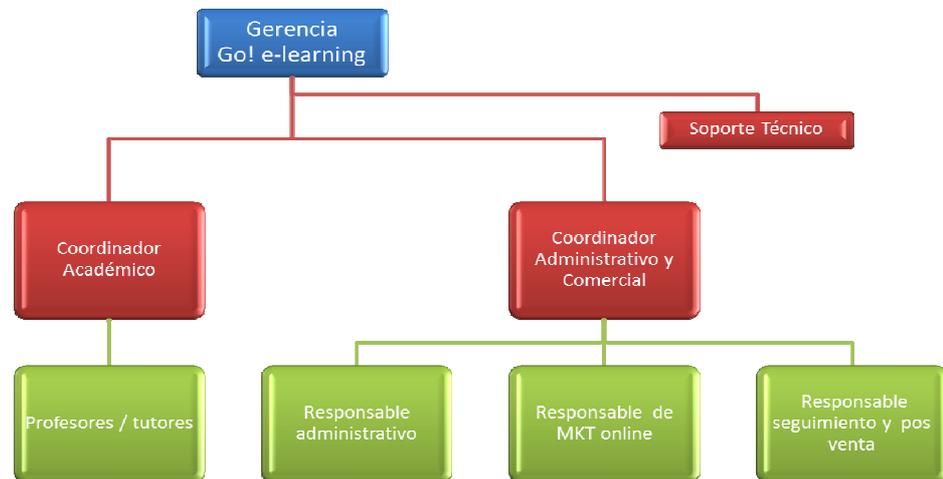
Tabla 14: Clasificación de Costos

<u>COSTOS VARIABLES</u>	<u>COSTOS FIJOS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos Profesores* • Sueldos Tutores* <p>*tendrán una base fija y el resto variable en función a la cantidad de horas de clases y tutorías</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Hosting y mantenimiento sitio web y plataforma • Sueldos comerciales y administrativos • Sueldo administrador web • Publicidad • Impuestos • Gastos administrativos • Comisiones bancarias

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente página se expone el Organigrama correspondiente a la nueva unidad de negocio siguiendo el modelo de negocio Go! e-learning.

Ilustración 9: Futuro Organigrama de Go! e-learning



Fuente: Elaboración propia en base al desarrollo del la propuesta y lienzo del modelo de negocio

Porción de Mercado que captará Go! e-learning

Hasta el momento, se ha demostrado que se identificó un producto-servicio con potencial a ser comprado, se ha demostrado también que la empresa es capaz de producirlo y que se puede contar con el personal adecuado. A partir de ahora el enfoque se basa en demostrar la posibilidad de comercialización del producto generado por el modelo de negocio Go! e-learning a través de la determinación de los ingresos que generará la demanda existente.

Se desarrolla a continuación la estimación de la capacidad de producción y venta de cursos de la empresa, la cual ocuparía una porción de la demanda del mercado e-learning estimada en página 91.



¿Cuál será la información que dará soporte a la estimación?

Se analizará la información que arroja la base de datos de consultas de Go! idiomas, la base de datos de alumnos y los registros de resultados de las campañas publicitarias que utilizaron a Internet como canal principal, que se llevaron a cabo en dicha entidad desde sus comienzos en marzo de 2012 a octubre del mismo año.

¿Cuál será la lógica a utilizar?

La lógica que se utilizará para lograr **estimar la demanda que podrá satisfacer Go! e-learning** se basará en:

- ✓ estadísticas reales, actuales y genuinas de: consultas del público en general sobre *cursos de Idiomas presenciales* recogidas tanto en la casilla de e-mail corporativa, como también mensajes y comentarios en la fan page de dicha institución, y través de comunicaciones telefónicas,

Todas ellas surgidas como consecuencia de acciones publicitarias online, del tipo de las que se utilizarán para promocionar los cursos y talleres que conformarán la oferta educativa de Go! e-learning.

¿Cual será el supuesto fundamental en el proceso de estimación de la demanda a satisfacer por Go! e-learning?

Cabe resaltar, como supuesto fundamental del proceso de estimación, que *la oferta de cursos a distancia que conformará la nueva unidad de negocios, será exactamente igual a la que se ofrece para cursos presenciales, y partiendo del mismo, se replicarán las mismas tasas de conversión de consultas y de alumnos.* Asimismo, la base de la estimación cuenta con el soporte de las estadísticas que arrojan los sitios Web que utiliza la empresa como canales de comunicación y promoción, (Google Adwords y Facebook), los cuales se presumen confiables dado



que actualmente son las principales herramientas utilizadas para administrar las publicaciones y estimar la demanda de cursos presenciales por parte de la empresa, obteniendo información satisfactoria y coincidencia en los resultados esperados.

¿Cuál es el punto de partida?

En el desarrollo metodológico del cálculo se partirá de *números que reflejan el comportamiento general del público objetivo en materia de consultas*. Se considerarán como disparadores de esas consultas, 3 canales de comunicación publicitaria:

1- Google Adwords: el servicio pago de ubicación automática en el buscador google, que utiliza palabras claves relacionadas con el servicio que se intenta ofrecer. En la actualidad, dicha herramienta se utilizó para promocionar cursos presenciales, pero con el nuevo proyecto se replicará el uso con palabras claves relacionadas al cursado a distancia.

2- Campañas publicitarias en Facebook: a través de promociones institucionales y anuncios dirigidos que aparecen en el banner de dicho sitio web.

3- E-mail MKT: mediante envíos a bases de datos propias de piezas en formato html promocionando diferentes productos, orientados a diferentes bases de datos segmentadas, el cual se realiza con el soporte de una empresa especialista en la gestión del e-mail MKT.

De este modo, se tomará como base la información que proporciona la siguiente tabla, que refleja las consultas totales recogidas en el periodo descrito (desde 01/03 al 31/10 de 2012) y una proyección para un periodo de 1 año, el cual se requiere para uniformar los cálculos en el futuro.



Tabla 15: Detalle de consultas Go!

Consultas Totales	8 meses	12 meses
Base Consultas Año 2012	1210	1815
Alumnos generados	165	248
Tasa de Conversión de Alumnos(TCA)	14%	14%

Fuente: Elaboración propia.

Del cuadro anterior se desprende que el porcentaje de alumnos generados sobre el total de consultas de diferente tipo que ingresaron representa un 14%. Dicho porcentaje representa la *Tasa de Conversión de Alumnos (TCA)* y será importante para estimar la demanda real de cursos de modalidad a distancia.

Siguiendo con el análisis, es necesario destacar que el nivel de consultas recibido, se corresponde con una política publicitaria que delimita el *público objetivo* y el *presupuesto* de la siguiente manera:

Tabla 16: Canales Publicitarios-Presupuesto-Público por región

Canales Publicitarios	Presupuesto		Público		Región
Google Adwords	\$ 700	Mensual	605.000	personas	Provincia de Córdoba
Facebook	\$ 300	Mensual	635.160	personas	Córdoba y alrededores - 25 a 40 años
E-mail MKT	\$ 1000	Mensual	6.000	personas	Bases de datos propias (Córdoba Capital)

Fuente: Elaboración propia.

En general, tanto las campañas de Google como las de Facebook se ajustaron a un público local, limitado en el caso de Google para la provincia de Córdoba y en el caso de Facebook para la ciudad de Córdoba y alrededores. A su vez, en esta última se



delimitó también el rango de edad considerando que el tramo relevante eran personas de 25 a 40 años, el cual será igual en el nuevo proyecto. En tanto, las bases de datos que son objeto del envío de e-mails son también referidos a particulares domiciliados, en general, en la ciudad de Córdoba.

Bajo estos parámetros, se exponen a continuación los resultados de las 2 primeras herramientas, debido a que los mismos se pueden replicar ampliando el público objetivo y el presupuesto asignado. En cambio, los efectos del e-mail MKT no se pueden replicar puesto que no se pueden comprar bases de datos, sin embargo la base de datos propia irá creciendo paulatinamente al ritmo de las consultas que seguirán ingresando. En tal caso, la concreción de alumnos, en el primer o segundo contacto con el interesado, se asignará al canal original que motivó dicha consulta.

Tabla 17: Consultas por Adwords

Google Adwords	8 meses	12 meses
Clicks en anuncios Adwords (visitas web)	8167	12251
Consultas que ingresaron por Adwords	734	1101
Tasa de Conversión de consultas	9%	9%
Alumnos nuevos por Adwords	118	177
Tasa de Conversión de alumnos (TCA)	16%	16%

Fuente: Elaboración propia



Tabla 18: Consultas por Facebook

Facebook	8 meses	12 meses
Clicks en anuncios	7723	11585
Consultas por facebook (mail y msj inbox)	329	494
Tasa de Conversión de consultas	4%	4%
Alumnos nuevos por Facebook	29	44
Tasa de Conversión de alumnos	9%	9%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, ambas herramientas generaron un ritmo de consultas y una tasa de conversión de alumnos diferente.

Luego, partiendo de esos resultados, se puede proyectar un nuevo comportamiento de las herramientas si modificamos el público objetivo de ambas. Para hacerlo, y poder proyectar los resultados estadísticamente, la empresa necesitará ampliar el presupuesto asignado a las mismas en la misma proporción que la que debería crecer el público destinatario. La definición de ese público objetivo se corresponde con la decisión de circunscribir la oferta de cursos de capacitación a distancia a todo el territorio de la Republica Argentina, al menos para una primera etapa, y a modo de simplificar los cálculos, ya que, a priori, no habría demasiadas trabas para extender la oferta al resto de los países de habla hispana del Mercosur y América Latina en su totalidad. De esta forma, la nueva composición de ambos canales quedaría de la siguiente manera:



Tabla 19: Nueva Composición de Canales

Canales Publicitarios	Presupuesto		Público		Región
	Monto	Frecuencia	Cantidad	Perfil	
Google Adwords	\$8621	Mensual	6.520.000	personas	Argentina
Facebook	\$6488	Mensual	11.774.060	personas	Argentina - 25 a 40 años
E-mail MKT	\$1000	Mensual	6.000	Personas	Bases de datos propias (Cba)

Fuente: Elaboración propia

¿Cómo influyen estos parámetros de Go! idiomas en Go! e-learning?

De acuerdo a estos parámetros, y considerando que para el nuevo proyecto tanto las palabras claves utilizadas para posicionarse en Google, como los anuncios de Facebook, a diferencia de lo hecho hasta ahora, van a estar dirigidas a promocionar los mismos cursos que ofrece Go! idiomas pero en la modalidad distancia, la tasa de conversión de consultas va a ser diferente que la actual, ya que no podemos suponer que la misma cantidad de gente que estaría dispuesta a cursar idiomas en forma presencial va a ser la que esté interesada en cursarlo en alguna modalidad a distancia.

De este modo, devino necesario establecer un porcentaje pertinente que nos otorgue una idea más clara del tamaño de ese mercado objetivo, para lo cual se realizó una encuesta a toda la base de alumnos y de consultas, en la que se cuestionó, entre otras cosas, sobre si estaría dispuesto a realizar el mismo curso que está tomando (o que estaba interesado en tomar, para los que no son alumnos) en una modalidad íntegramente online. De dicho cuestionario, se desprende que el **28%** de los encuestados, realizaría algún tipo de curso o taller online.

Habiendo arribado a ese número, y considerando que al ampliar el presupuesto, el porcentaje de consultas de ambas herramientas crece en forma proporcional, se



puede inferir que las consultas por cursos a distancia sería aproximadamente el 28% de ese total de consultas inferidas.

Por último, respetando las mismas Tasas de Conversión de Alumnos (TCA) de Adwords (16%) y Facebook (9%), la capacidad de generación de nuevos alumnos de ambas herramientas se explicita a continuación:

Tabla 20: Proyecciones Consultas Cursos a Distancia Estimados

Proyección consultas Adwords Región País	11.865
Consultas cursos a distancia (28%)	3.322
Alumnos cursos a distancia (16%)	534

Proyección consultas Facebook Región País	9.148
Consultas cursos a distancia (28%)	2.561
Alumnos cursos a distancia (9%)	226
Alumnos totales cursos a distancia (1er año)	760

Fuente Elaboración propia.

De esta manera, se puede decir que, con la utilización de ambas herramientas de la misma manera que se utilizan para la modalidad presencial, y ampliando el público objetivo de un nivel local a un nivel país a través del correspondiente incremento presupuestario proporcional, y considerando que se mantienen los mismos porcentajes de conversión de alumnos para este tipo de producto en particular, la capacidad de generación de alumnos para opciones de cursado online sería de **760 alumnos** aproximadamente, en un periodo de 12 meses desde que comience la comercialización de los mismos. Lo que configura la capacidad productiva de la empresa y captación de demanda del mercado.



Es necesario aclarar, que no se tienen en cuenta aquí todos aquellos alumnos que puedan llegar por otros canales, como recomendación, convenios, alumnos de modalidades presenciales, etc. sin necesidad de inversión en publicidad y gestión de los canales de comunicación.

¿Cuáles son los aspectos claves de esta estimación?

Para concluir, es necesario definir 3 aspectos claves de la estimación, los cuales son:

1- La distribución de esa demanda dentro de los diferentes productos que componen la oferta académica.

2- el comportamiento de la demanda en relación al mix de producto, es decir, cuántos de los alumnos que compraron un curso adquirirán el curso del siguiente nivel.

3- la evolución de la demanda en el tiempo.

En el primer aspecto (distribución de la demanda dentro de los diferentes productos) al ofrecer *Go! e-learning* los mismos cursos y talleres en la modalidad a distancia, que los que ofrece *Go! idiomas* en la modalidad presencial, suponemos que *el comportamiento de los alumnos tendrá una lógica similar* y, por lo tanto, distribuiremos esos 760 alumnos por año en la misma proporción de cursos y talleres que en la actual modalidad presencial de Go! Idiomas .En los siguientes cuadros, vemos como se hace esa asignación:



Tabla 21: Distribución de Alumnos por Cursos en Modalidad Presencial

Alumnos por curso - Go! idiomas			
Idioma	Tipo	Alumnos	%
Inglés	Inicial 1	58	17%
	Inicial 2	38	11%
	Pre-intermedio 1	30	9%
	Pre-intermedio 2	18	5%
	Intermedio 1	12	3%
	Intermedio 2	8	2%
	Intermedio Avanzado 1	11	3%
	Intermedio Avanzado 2	5	1%
	Avanzado 1	5	1%
	Preparación FCE	16	5%
	Preparación TOEFL	12	3%
	Practica conversacional	17	5%
Portugués	Inicial 1	21	6%
	Inicial 2	13	4%
	Pre-intermedio 1	12	3%
	Pre-intermedio 2	10	3%
TOTAL		286	
Alumnos por taller - Go! idiomas			
Idioma	Tipo	Alumnos	%
Inglés	Pronunciación	12	3%
	Preparación de CV	7	2%
	Entrevistas laborales	7	2%
	Reuniones de Trabajo	5	1%
	Presentaciones	5	1%
	Llamados telefónicos	5	1%
	Vocabulario para viajeros	18	5%
TOTAL		59	
TOTAL GENERAL		345	

Fuente: Elaboración propia



Tabla 22: Proyección de Distribución de Alumnos por Cursos en Go! e-learning

Alumnos por curso – Go! e-learning			
Idioma	Tipo	Alumnos	%
Inglés	Inicial 1	128	17%
	Inicial 2	84	11%
	Pre-intermedio 1	66	9%
	Pre-intermedio 2	40	5%
	Intermedio 1	26	3%
	Intermedio 2	18	2%
	Intermedio Avanzado 1	24	3%
	Intermedio Avanzado 2	11	1%
	Avanzado 1	11	1%
	Preparación FCE	35	5%
	Preparación TOEFL	26	3%
	Practica conversacional	37	5%
Portugués	Inicial 1	46	6%
	Inicial 2	29	4%
	Pre-intermedio 1	26	3%
	Pre-intermedio 2	22	3%
TOTAL		630	
Alumnos por taller - Go! e-learning			
Idioma	Tipo	Alumnos	%
Inglés	Pronunciación	26	3%
	Preparación de CV	15	2%
	Entrevistas laborales	15	2%
	Reuniones de Trabajo	11	1%
	Presentaciones	11	1%
	Llamados telefónicos	11	1%
	Vocabulario para viajeros	40	5%
TOTAL		130	
TOTAL GENERAL		760	

Fuente: Elaboración propia



Por su parte, respecto al segundo aspecto, (comportamiento de la demanda en relación al mix de producto) y tomando como referencia los datos estadísticos de la base de alumnos de Go! idiomas que manifiestan que casi un 30% de los alumnos que realizan algún módulo de idioma o taller, continúan al menos realizando otro módulo y/o taller adicional y más de un 10% realiza más de 2 módulos y/o talleres conjuntos, consideraremos para el caso de Go! e-learning, y con el objeto de simplificar el análisis, que sólo el 20% de los alumnos contratarán el módulo o taller siguiente en el Plan de Capacitación continuado, y ninguno realizará más de 2 cursos consecutivos, al menos durante el mismo año. Cabe aclarar aquí, que se excluyen de la posibilidad de continuar la capacitación aquellos alumnos que realicen los siguientes cursos: *Preparación de FCE*, *Preparación de TOEFL* y *Practica conversacional*, pues se supone que los alumnos que los realicen tienen un nivel académico del idioma muy elevado y no encontrarían ofertas para reforzar su capacitación dentro de Go! e-learning. A continuación, vemos como impacta esa nueva contratación en la demanda total anual.



Tabla 23: Proyección de Demanda Anual

Alumnos por curso - Go! e-learning				
Idioma	Tipo	Alumnos 1° curso	Alumnos 2do. Curso	Demanda total por año
Inglés	Inicial 1	128		128
	Inicial 2	84	26	110
	Pre-intermedio 1	66	17	83
	Pre-intermedio 2	40	13	53
	Intermedio 1	26	8	34
	Intermedio 2	18	5	23
	Intermedio Avanzado 1	24	4	28
	Intermedio Avanzado 2	11	5	16
	Avanzado 1	11	2	13
	Preparación FCE	35		35
	Preparación TOEFL	26		26
	Práctica conversacional	37		37
Portugués	Inicial 1	46		46
	Inicial 2	29	9	38
	Pre-intermedio 1	26	6	32
	Pre-intermedio 2	22	5	27
TOTAL		630	100	730
Alumnos por taller - Go! e-learning				
Idioma	Tipo	Alumnos 1° taller	Alumnos 2do. Taller	Demanda total por año
Inglés	Pronunciación	26		26
	Preparación de CV	15	5	20
	Entrevistas laborales	15	3	18
	Reuniones de Trabajo	11	3	14
	Presentaciones	11	2	13
	Llamados telefónicos	11	2	13
	Vocabulario para viajeros	40	2	42
TOTAL		130	18	148
TOTAL GENERAL		760	118	878

Fuente: Elaboración propia



Para concluir, con el tercer aspecto (evolución de la demanda en el tiempo) se considera que el crecimiento de las tasas de alumnos que eligen modalidades de cursado a distancia, las tendencias de todas las entidades educativas a ofrecer algún tipo de oferta académica online, la incorporación de competidores extranjeros, el crecimiento de la marca Go! a nivel local, la experiencia de uso de los alumnos con su posterior recomendación y la penetración publicitaria, entre otras cosas, harán que la demanda tenga un crecimiento sostenido a lo largo del periodo que se considera relevante para este proyecto (5 años).

De esta forma, consideraremos el crecimiento interanual del mercado de e-learning mencionado en el estudio de la demanda de mercado de página 91, del **15%** aproximadamente.

Siempre suponiendo que los incrementos se distribuyen entre los diferentes cursos y talleres en la misma proporción. Se excluyen del análisis, por su dificultad de estimar, la demanda incremental que se produzca cuando se incorporen nuevos idiomas a la oferta de cursos y talleres, puesto que no contamos en la actualidad datos estadísticos al respecto que nos permitan hacer una estimación razonable, en virtud de que Go! idiomas tampoco trabaja con esos idiomas actualmente.

La tabla de la siguiente página muestra los valores de demanda para los 5 años de vida útil del proyecto:

Tabla 24: Proyección de demanda para todo el proyecto

Estimación de Demanda - Go! e-learning						
Alumnos por curso						
Idioma	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inglés	Inicial 1	128	147	169	194	223
	Inicial 2	109	126	144	166	191
	Pre-intermedio 1	83	95	110	126	145
	Pre-intermedio 2	53	61	70	80	92
	Intermedio 1	34	40	45	52	60
	Intermedio 2	23	26	30	35	40
	Intermedio Avanzado 1	28	32	37	42	49
	Intermedio Avanzado 2	16	18	21	24	28
	Avanzado 1	13	15	17	20	23
	Preparación FCE	35	41	47	54	62
	Preparación TOEFL	26	30	35	40	46
Practica conversacional	37	43	50	57	65	
Portugués	Inicial 1	46	53	61	70	81
	Inicial 2	38	44	50	58	66
	Pre-intermedio 1	32	37	43	49	56
	Pre-intermedio 2	27	31	36	42	48
	TOTAL	730	839	965	1109	1276
Alumnos por taller						
Idioma	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inglés	Pronunciación	26	30	35	40	46
	Preparación de CV	21	24	27	31	36
	Entrevistas laborales	19	21	24	28	32
	Reuniones de Trabajo	14	16	19	21	25
	Presentaciones	13	15	17	20	23
	Llamados telefónicos	13	15	17	20	23
	Vocabulario para viajeros	42	48	55	64	73
	TOTAL	148	170	196	225	259
TOTAL GENERAL		878	1009	1160	1335	1535

Fuente: Elaboración propia



ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Etapa fundamental en el modelo en la cual se determinará la viabilidad económica y financiera del proyecto, a través de la confección del flujo de efectivo y del cálculo del VAN y la TIR. Se realizará además, el cálculo del punto de equilibrio, para luego ensayar un análisis de rentabilidad y sensibilidad que determine el impacto de los parámetros más relevantes sobre el proyecto.

Horizonte de planeamiento

Para este análisis, considerando las actuales tendencias del mercado de la educación on-line y los altos niveles de innovación e incorporación de nuevos conceptos y herramientas que suponen proyectos de este tipo, se tomará en cuenta un periodo de 5 años, aunque se pretende que la vida de la empresa sea mayor a este período. En este sentido, se definirá como CORTO PLAZO el 1er año de vida del proyecto, MEDIANO PLAZO el 2do y 3er año, y LARGO PLAZO el 4to y 5to año.

La Inflación

La cifra publicada por el I.N.D.E.C para 2012 fue del 10,8%, es decir, menos de la mitad del valor estimado por las consultoras privadas y los organismos internacionales con respecto a la inflación, los cuales varían en un rango del 22% al 25%. El presente trabajo ajustará todos sus valores futuros a una tasa de inflación de referencia del 20% anual, si bien la misma es mayor a la estimada por el gobierno, también es menor a la que anuncian las consultoras privadas.



Plan de ventas proyectado de la nueva unidad de negocio

a) Estimación de ventas:

Según la estimación de demanda desarrollada en la fase anterior, se toma como imput para el análisis financiero la Tabla N° 21 que muestra el detalle de alumnos por cursos y por año, considerando la distribución de los mismos según los parámetros de Go! idiomas y las estimaciones de repetición y crecimiento definidas, sin considerar la tasa de deserción de alumnos puesto que los cursos se consideran como una unidad y se cobran de manera íntegra, por lo tanto, la tasa de deserción no afecta el cálculo de los ingresos por venta.

b) Establecimiento del precio de venta:

Para lograr que el precio estimado sea actual, real y representativo del mercado, se toman como referencia los precios de los competidores, para el caso, el precio del curso estándar de la empresa de capacitación en idiomas a distancia más reconocida en Latinoamérica: *Open English*. La forma de trabajar de *Open English* es a través de una suscripción anual, por lo cual todos los cursos tienen una duración de 12 meses. En este caso, intentan que el alumno customice su curso y utilice las herramientas, asista a clases y trabaje los materiales acordes a sus necesidades y nivel de inglés, pagando una cuota mensual de \$ 450. La misma se puede cancelar de contado con un pago de \$3400, lo que supone un descuento del 37% sobre el monto pagado en cuotas. Asimismo, la cancelación anticipada del servicio en caso de no conformidad, dificultades de tiempo, etc, supone el pago de una multa equivalente a 2 cuotas mensuales.

Para el caso, considerando que los productos que comercializará Go! van a ser cursos intensivos de una duración máxima, en general, de entre 3 y 4 meses por módulo y nivel, y sabiendo que el margen es considerable teniendo en cuenta la



estructura de costos y la demanda estimada, se intentará alcanzar un precio por debajo de la competencia mencionada, en virtud de su presencia en el mercado, la fuerza de su marca y la experiencia traducida en un producto de gran calidad, y que además, debe estar por debajo del precio mínimo de los cursos presenciales de la empresa, el cual ronda en \$380 por mes. De esta forma, se intentará fijar un precio único que abarque la totalidad del curso, y cuyo pago se realice de forma íntegra sea en efectivo, tarjeta de crédito o agencias de pago online.

Si bien la empresa cobrará por curso, se intenta, como se dijo anteriormente, que la correspondencia mensual sea menor que el curso más barato de la modalidad presencial de Go! idiomas, por un lado, y que dicho “precio mensual” sea entre un 25% y un 30% más barato que la mensualidad de Open English. De esta forma, se establecerá un precio de referencia para un producto estándar de 40hs y 3 meses de cursado como máximo, el cual será de **\$330**. A partir de allí, y por razones lógicas de mercado, los cursos que supongan una contratación de mayor cantidad de horas se cobrarán a razón de un valor por hora levemente menor, y en contrapartida, los que conlleven menos horas de cursado como los talleres tendrán un costo por hora relativo mayor.

A continuación, en la siguiente página se expone la tabla de precios vigente para el primer año del proyecto:



Tabla 25: Estimación de Precios de Cursos Año 1

PRECIOS CURSOS – Año 1						
Idioma	Tipo	Hs totales	Meses	Precio curso	Precio x mes	Precio x hora
Inglés	Inicial 1	50	4	\$1250	\$312,5	\$25
	Inicial 2	50	4	\$1250	\$312,5	\$25
	Pre-intermedio 1	50	4	\$1250	\$312,5	\$25
	Pre-intermedio 2	50	4	\$1250	\$312,5	\$25
	Intermedio 1	40	3	\$990	\$330	\$24,75
	Intermedio 2	40	3	\$990	\$330	\$24,75
	Intermedio Avanzado 1	40	3	\$990	\$330	\$24,75
	Intermedio Avanzado 2	40	3	\$990	\$330	\$24,75
	Avanzado 1	40	3	\$990	\$330	\$24,75
	Preparación FCE	140	12	\$3220	\$268,33	\$23
	Preparación TOEFL	140	12	\$3220	\$268,33	\$23
	Practica conversacional	50	4	\$1250	\$312,5	\$25
Portugués	Inicial 1	50	4	\$1250	\$312,5	\$25
	Inicial 2	50	4	\$1250	\$312,5	\$25
	Pre-intermedio 1	50	4	\$1250	\$312,5	\$25
	Pre-intermedio 2	50	4	\$1250	\$312,5	\$25

Fuente: Elaboración propia.



Tabla N°26: Estimación de precios de talleres año 1

PRECIOS TALLERES – Año 1						
Idioma	Tipo	Hs totales	Meses	Precio total	Precio x mes	Precio x hora
Inglés	Pronunciación	20	2	\$750	\$375	\$37,5
	Preparación de CV	10	1	\$390	\$390	\$39
	Entrevistas laborales	10	1	\$390	\$390	\$39
	Reuniones de Trabajo	10	1	\$390	\$390	\$39
	Presentaciones	10	1	\$390	\$390	\$39
	Llamados telefónicos	10	1	\$390	\$390	\$39
	Vocabulario para viajeros	20	2	\$750	\$375	\$37,5

Fuente: Elaboración propia



Tabla 27: Estimación de precios para todo el proyecto

PRECIOS CURSOS - Año 1 a 5						
Idioma	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inglés	Inicial 1	\$1.250	\$ 1500	\$1.800	\$2.160	\$2.592
	Inicial 2	\$1.250	\$1.500	\$1.800	\$2.160	\$2.592
	Pre-intermedio 1	\$1.250	\$1.500	\$1.800	\$2.160	\$2.592
	Pre-intermedio 2	\$1.250	\$1.500	\$1.800	\$2.160	\$2.592
	Intermedio 1	\$990	\$1.188	\$1.426	\$1.711	\$2.053
	Intermedio 2	\$990	\$1.188	\$1.426	\$1.711	\$2.053
	Intermedio Avanzado 1	\$990	\$1.188	\$1.426	\$1.711	\$2.053
	Intermedio Avanzado 2	\$990	\$1.188	\$1.426	\$1.711	\$2.053
	Avanzado 1	\$990	\$1.188	\$1.426	\$1.711	\$2.053
	Preparación FCE	\$3.220	\$3.864	\$4.637	\$5.564	\$6.677
	Preparación TOEFL	\$3.220	\$3.864	\$4.637	\$5.564	\$6.677
	Practica conversacional	\$1.250	\$1.500	\$1.800	\$2.160	\$2.592
Portugués	Inicial 1	\$1.250	\$500	\$1.800	\$2.160	\$2.592
	Inicial 2	\$1.250	\$1.500	\$1.800	\$2.160	\$2.592
	Pre-intermedio 1	\$1.250	\$1.500	\$1.800	\$2.160	\$2.592
	Pre-intermedio 2	\$1.250	\$1.500	\$1.800	\$2.160	\$2.592

Fuente: Elaboración propia.



PRECIOS TALLERES - Año 1 a 5						
Idioma	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inglés	Pronunciación	\$750	\$900	\$1.080	\$1.296	\$1.555
	Preparación de CV	\$390	\$468	\$562	\$674	\$809
	Entrevistas laborales	\$90	\$468	\$562	\$674	\$809
	Reuniones de Trabajo	\$390	\$468	\$562	\$674	\$809
	Presentaciones	\$390	\$468	\$562	\$674	\$809
	Llamados telefónicos	\$390	\$468	\$562	\$674	\$809
	Vocabulario para viajeros	\$750	\$900	\$1.080	\$1.296	\$1.555

Fuente: Elaboración propia

Política de cobranza

Respecto a la cobranza, los pagos se podrán realizar con todas las tarjetas de crédito, algunas de las cuales tendrán beneficios y descuentos especiales, también mediante depósito o transferencia bancaria y a través de la agencia de pagos online DineroMail. También se podrá pagar en dólares a través de PayPal, al tipo de cambio oficial.

Como se mencionó anteriormente, se realizará el pago por el curso total y se dispondrá de un descuento del 10% a aplicar sobre el precio de cada curso/taller si se compra más de un módulo en forma conjunta. La realización del pago habilitará el acceso al usuario a través del uso de un password y una contraseña que tendrán una duración acotada según el curso contratado, vencido el cual se bloquea.



Ingresos por Ventas

En función de la información recogida en la etapa de estimación de ventas y la fijación de precios realizada, el paso siguiente consiste en establecer los ingresos por ventas de cursos y talleres presupuestados, los cuales se exponen a continuación:

Tabla 28: Presupuesto de Ingresos por Ventas:

Ingresos por venta de cursos					
Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inicial 1	\$ 159.686	\$ 220.366	\$ 304.105	\$ 419.686	\$ 579.138
Inicial 2	\$ 136.559	\$ 188.451	\$ 260.063	\$ 358.886	\$ 495.263
Pre-intermedio 1	\$ 103.520	\$ 142.858	\$ 197.144	\$ 272.059	\$ 375.441
Pre-intermedio 2	\$ 66.077	\$ 91.186	\$ 125.837	\$ 173.655	\$ 239.643
Intermedio 1	\$ 34.016	\$ 46.943	\$ 64.781	\$ 89.397	\$ 123.368
Intermedio 2	\$ 22.678	\$ 31.295	\$ 43.187	\$ 59.598	\$ 82.246
Intermedio Avanzado 1	\$ 27.475	\$ 37.915	\$ 52.323	\$ 72.206	\$ 99.644
Intermedio Avanzado 2	\$ 15.700	\$ 21.666	\$ 29.899	\$ 41.260	\$ 56.939
Avanzado 1	\$ 13.083	\$ 18.055	\$ 24.916	\$ 34.384	\$ 47.449
Preparación FCE	\$ 113.476	\$ 156.597	\$ 216.104	\$ 298.223	\$ 411.548
Preparación TOEFL	\$ 85.107	\$ 117.448	\$ 162.078	\$ 223.667	\$ 308.661
Practica conversacional	\$ 46.804	\$ 64.590	\$ 89.134	\$ 123.005	\$ 169.747
Inicial 1	\$ 57.817	\$ 79.788	\$ 110.107	\$ 151.948	\$ 209.688
Inicial 2	\$ 47.355	\$ 65.350	\$ 90.183	\$ 124.453	\$ 171.745
Pre-intermedio 1	\$ 40.197	\$ 55.472	\$ 76.551	\$ 105.640	\$ 145.783
Pre-intermedio 2	\$ 34.140	\$ 47.113	\$ 65.016	\$ 89.722	\$ 123.816
TOTAL INGRESOS X CURSOS	\$ 1.003.690	\$ 1.385.092	\$ 1.911.427	\$ 2.637.769	\$ 3.640.121
Ingresos por venta de talleres					
Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pronunciación	\$ 19.823	\$ 27.356	\$ 37.751	\$ 52.096	\$ 71.893
Preparacion de CV	\$ 8.075	\$ 11.143	\$ 15.377	\$ 21.221	\$ 29.284
Entrevistas laborales	\$ 7.216	\$ 9.958	\$ 13.741	\$ 18.963	\$ 26.169
Reuniones de Trabajo	\$ 5.498	\$ 7.587	\$ 10.470	\$ 14.448	\$ 19.938
Presentaciones	\$ 5.154	\$ 7.113	\$ 9.815	\$ 13.545	\$ 18.692
Llamados telefonicos	\$ 5.154	\$ 7.113	\$ 9.815	\$ 13.545	\$ 18.692
Vocabulario para viajeros	\$ 31.387	\$ 43.313	\$ 59.772	\$ 82.486	\$ 113.831
TOTAL INGRESOS X TALLERES	\$ 82.305	\$ 113.581	\$ 156.742	\$ 216.304	\$ 298.500
TOTAL INGRESOS POR VENTA	\$ 1.085.995	\$ 1.498.673	\$ 2.068.169	\$ 2.854.073	\$ 3.938.621
TOTAL INGRESOS POR MES	\$ 90.500	\$ 124.889	\$ 172.347	\$ 237.839	\$ 328.218

Fuente: Elaboración propia



Ingresos proyectados por venta de licencias

La modalidad de Ventas de licencias tiene un comportamiento diferente de la venta de cursos y talleres que se ha desarrollado hasta el momento.

Por el lado de la oferta de productos, a diferencia de la venta masiva, en esta modalidad se comercializará un producto estándar de 40 hs de capacitación que abarcará toda la variedad de cursos, es decir, saldrán de oferta los cursos de 140 hs, los cursos de 50 hs se reducirán en contenido para alcanzar las 40 hs, y los talleres se venderán agrupados de a 2 o 3 para llegar a ese producto estándar.

Respecto a la estimación de demanda es más simple y se realizará utilizando información de la base de datos de empresas con la que trabaja el área de capacitación In company de Go! idiomas. De esta manera, se relevó dicha base y se encuestó a las empresas con proyectos de capacitación vigentes sobre la posibilidad de acceder a realizar íntegramente o a complementar su capacitación presencial con la compra de paquetes de usuarios en la plataforma de Go! e-learning. Cabe aclarar aquí, que la compra de los paquetes de usuarios tienen la máxima flexibilidad en cuanto a cursos y talleres a realizar, y como consecuencia de ello, puede ser una herramienta para la personalización de la capacitación muy importante.

Las encuestas manifestaron que el 27% de las empresas estaría interesadas en incursionar en alguna modalidad de este tipo en el corto plazo (año 1 y 2), y un 40% en el mediano plazo (año 3, 4 y 5). De esta manera, podemos estimar la demanda de la siguiente forma, tal como lo expone la tabla número 29 de la siguiente página.



Tabla 29: Estadísticas Go! idiomas Modalidad In company al 31-10-12

Cantidad de Empresas Go! idiomas	22
Alumnos activos	184
Empresas interesadas Año 1 y 2 (27%)	6
Alumnos involucrados (dato relevado)	45
Empresas interesadas Año 3, 4 y 5 (40%)	9
Alumnos involucrados (dato relevado)	72

Fuente: Elaboración propia

Para completar el cálculo de la estimación, supondremos una tasa de crecimiento interanual del 10% en la cantidad de empresas que contraten los servicios de licencias para cursos online, y una misma proporción en la cantidad de alumnos, considerando que la tasa de crecimiento del número de empresas para las modalidades In company de Go! esta alrededor del 20% desde su inicio de actividad en comparación con las tendencias publicadas por consultoras privadas que arrojan un 80% respecto a empresas de Latinoamérica en general que incluirían programas de idiomas e-learning para su personal. www.ambientinsight.com (2013).

Tabla 30: Estimación de demanda de licencias

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de alumnos (licencias)	45 (dato)	50	77*	85	93

Fuente: Elaboración propia

*Nota: para el año 3 la estimación de demanda de licencias surge de los 72 empresas interesadas en incursionar en la modalidad e-learning más el crecimiento del 10% interanual estimado.

Por otra parte, respecto a los precios, se fijará un precio de referencia que necesariamente deberá estar por debajo del precio establecido para un curso



estándar de 40 hs de cursado de Go! e-learning para venta individual. Considerando el precio promedio de \$990 para un curso de esa extensión, con una duración máxima de cursado de 3 meses, y se establece como precio razonable para la compra de licencias por volumen establecer un precio que sea un 20% menor que el mencionado.

De esta forma, el precio quedaría establecido en **\$ 790**, permitiendo que el cursado se pueda extender un mes adicional, es decir, permitir el cursado hasta en 4 meses como máximo.

Es pertinente aquí, lo manifestado anteriormente respecto a los índices de inflación utilizados para el calculo (20% interanual) y lo referente a descuentos, los cuales serán por compra en cantidades mayores a 20 licencias conjuntas, en una escala del 5% por cada 10 licencias nuevas.

Por último, respecto al pago, el mismo se permitirá a través de depósitos, transferencias bancarias, cheques o efectivo.

Tabla 31: Estimación de precios por licencias

Precio por licencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$	\$790	\$948	\$1.138	\$1.365	\$1.638

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Estimación de ingresos de licencias

Ingresos por licencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$	\$35.550	\$47.400	\$87.595	\$116.035	\$152.347

Fuente: Elaboración Propia



Ingresos por Publicidad

Ante la dificultad de estimar el tráfico web que podría tener el sitio web de Go! e-learning, el interés por publicitar en dicho sitio, las formas de cobrar y la cantidad de convenios por descuentos y publicidad cruzada que se pueden establecer, deviene casi imposible poder tener una idea razonable de la cantidad de ingresos que Go! podría obtener en esta modalidad de contratación. Si bien se considera que será una fuente más de ingresos que podrán reforzar los flujos de fondos futuros del proyecto, no serán tenidos en cuenta dichos ingresos para el cálculo del presupuesto de ingresos y por ende, para determinar su viabilidad económico-financiera.

Presupuesto de Final de Ingresos

Considerando las 2 fuentes de Ingresos cuantificables mencionadas a lo largo del presente desarrollo, de su consolidación surge el presupuesto de Ingresos que sostendrá la estructura de costos. El mismo, se detalla a continuación:

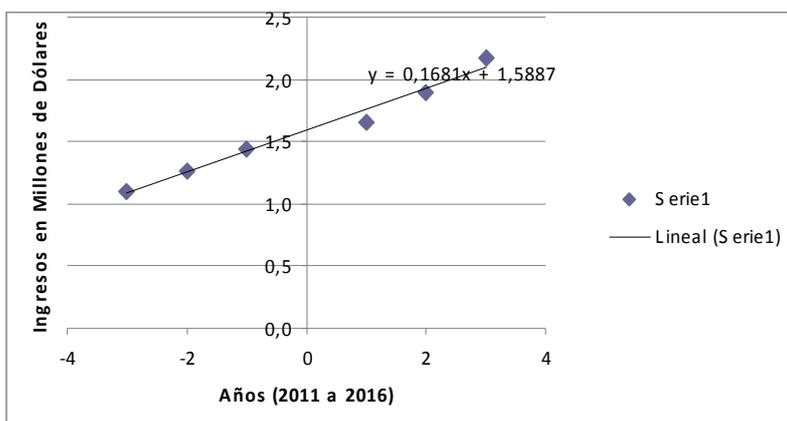
Tabla 33: Presupuesto de Ingresos

Presupuesto de Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas de cursos	\$ 1.003.690	\$ 1.385.092	\$ 1.911.427	\$ 2.637.769	\$ 3.640.121
Ingresos por ventas de talleres	\$ 82.305	\$ 113.581	\$ 156.742	\$ 216.304	\$ 298.500
Ingresos por ventas de licencias	\$ 35.550	\$ 47.400	\$ 87.595	\$ 116.035	\$ 152.347
Ingresos Totales	\$ 1.121.545	\$ 1.546.073	\$ 2.155.764	\$ 2.970.108	\$ 4.090.968

Fuente: Elaboración propia

Al reunir la información pertinente a ingresos por ventas de la empresa, los mismos se pueden comparar con los ingresos que obtiene el mercado del e-learning en Latinoamérica dado que no se cuenta con información acerca del mismo en Argentina. Se retoma el Gráfico 10 de página 91 que se expone a continuación:

Diagrama de Dispersión y Línea de Tendencia de la demanda del Mercado de e-learning en Latinoamérica



Fuente: Elaboración propia. (Gráfico nº 10 Pág. 91).

Se realizan los siguientes cálculos:

Los ingresos del mercado del e-learning en la región de América Latina entre el año 2013 y 2014, serán en promedio de 1,35 mil millones de dólares, los cuales en valores de la moneda argentina corresponden a \$7.425.000.000 a un tipo de cambio de \$5,5 por dólar. Según la Tabla número 33: *Presupuesto de Ingresos* de página 167, Go! e-learning obtendrá \$1.121.545 en el primer año de negocio. Por lo cual la participación de mercado será del 0,015%.

A continuación se expone dicha información:

Tabla N° 34: Resumen-Participación de Mercado de Go! e-learning

	Año 1
Ingresos por ventas Go! e-learning	\$ 1.121.545
Ingresos del mercado e-learning en dólares (promedio ingresos del mercado proyectados 2013-2014)	US\$ 1,35 mil millones. (1.350.000.000 dólares)
Ingresos del mercado e-learning en pesos	\$ 7.425.000.000
Participación de Mercado Go! e-learning en A. Latina	(0,015%)

Fuente: Elaboración Propia



Análisis de Costos

Para adentrarnos en materia de Costos es necesario situarnos en el mismo momento en que comience la comercialización de los diferentes cursos, talleres y licencias de la empresa, para equiparar el análisis de los mismos con el análisis de ingresos anteriormente desarrollado. En ese sentido, se supone que en dicho momento todas las herramientas web estarán funcionando correctamente, los materiales de todos los cursos y talleres estarán desarrollados en su totalidad y los grupos de trabajo tanto académicos, como comerciales y de soporte técnico estarán conformados íntegramente.

Ante ello, y para definir las partidas que conformarán la estructura de costos del proyecto, debemos describir detalladamente como será la estructura de recursos que utilizará el proyecto una vez que éste comience a funcionar. La misma se compone de la siguiente forma:

Estructura académica:

Se compondrá de **3 profesores** que se encargarán de dictar las clases virtuales y de realizar el seguimiento quincenal de los alumnos (tutorial), y de **un profesor** que estará a cargo también del dictado de clases y se encargará además de coordinar las actividades del resto de los profesores-tutores y de la integración de las funciones de los profesores con el personal comercial y técnico, del análisis de las estadísticas de avances y junto al gerente general, de la toma de decisiones estratégicas de esta unidad de negocio.

Respecto a su retribución, los profesores-tutores y el profesor/coordinador estarán contratados a través de una modalidad de locación de servicio y cobrarán de la siguiente forma:

- Profesores-tutores: Sueldo Fijo= \$ 5300 + comisiones de \$10 por cada alumno cuyo seguimiento tutorial realicen.*



- Profesor/coordinador: Sueldo Fijo= \$ 6000

*En función de la estimación de demanda realizada se prevé una demanda anual de **923 cursantes activos para el primer año, incluyendo cursos, talleres y licencias**, lo cual, considerando un tiempo promedio de duración de cursado de 3,92 meses, arroja un promedio de 302 alumnos que cursen simultáneamente. Estos alumnos se dividirán entre los 3 tutores los cuales realizarán un seguimiento a aproximadamente 100 alumnos cada uno, durante el primer año.

Cabe señalar también, que el incremento de la demanda en los años siguientes creará la necesidad de incorporar **un nuevo profesor-tutor**. Ante ello, se considera a los fines del cálculo, que a comienzos del Año 3 se incorporará al equipo de trabajo 1 nuevo profesor, el que ingresará bajo las mismas condiciones de contratación y los mismos sueldos que sus pares.

Estructura Comercial:

Se conformará con 2 personas encargadas del mantenimiento de las cuentas de adwords y facebook, la actualización de contenidos y anuncios, el envío de e-mails publicitarios, la respuesta a las consultas, los llamados telefónicos, el registro de consultas y datos de clientes y el seguimiento de las cuentas de clientes desde el punto de vista administrativo y de pos venta.

Estas personas formarán parte de la empresa como empleados y recibirán un sueldo bruto de \$5300 cada una y comisiones por venta del 4% de las mismas, tanto a particulares como a empresas.

Estructura Técnica:

El soporte técnico del proyecto lo tendrán a cargo 1 persona externas a la empresa, que se ocuparán de solucionar problemas relacionados con el funcionamiento y la



seguridad del sitio y la plataforma y con las modificaciones y actualizaciones en diseño y programación que deberán hacerse.

Está previsto un presupuesto mensual de \$2500 el cual incluye además de honorarios, los cargos por renovación de hosting y dominios web.

Estructura Administrativa:

El área administrativa estará conformada por una persona que se encargará de todo el soporte administrativo del proyecto, llevando un control de cobranzas y pagos, liquidando sueldos e impuestos y siendo el eje de comunicación entre el resto de las Áreas y entre ellas y la Gerencia General.

Esta persona también formará parte del staff permanente de la empresa y cobrará un sueldo fijo bruto de \$ 5300.

Por otro lado, corresponde asignar a esta estructura, el resto de las partidas de costos que completan la plantilla:

Cargas Sociales: \$ 5.088 mensuales, sobre los sueldos del personal comercial y administrativo.

Capacitaciones: \$ 4.800 anuales, en cursos dirigidos principalmente a profesores y tutores sobre tendencias pedagógicas y técnicas y herramientas de capacitación a distancia.

Publicidad: \$14.105 mensuales. Variable clave dentro del proyecto ya que es la que sostiene la estimación de demanda realizada. Supera ampliamente el porcentaje asignado en cualquier otro proyecto en virtud de que es un servicio novedoso y una empresa en etapa de conocimiento. Será dirigida exclusivamente al canal de comercio online y se dividirá de la siguiente forma:

- Google Adwords: \$ 7.544



- Facebook: \$ 5.561
- Email MKT \$ 1.000

Impuestos, Gastos Administrativos, Comisiones: \$ 4.000 mensuales. Se incluye aquí lo referido a impuestos por ventas, gastos de papelería, incrementos en los servicios, comisiones bancarias por cobros, etc. Es necesario considerar aquí que el desarrollo de infraestructura del proyecto se hará en el mismo espacio físico que ocupa Go! idiomas, en aulas que hoy se encuentran disponibles, por lo cual, no se incluyen en este proyecto los gastos relacionas con infraestructura edilicia, los cuales representan costos hundidos.

Considerando los aspectos y partidas de costos mencionadas, respetando la tasa de inflación mencionada en los supuestos del análisis financiero, e incluyendo la contratación de un nuevo profesor-tutor para cubrir el incremento de demanda a partir del año 3, la estructura de costos permanente del proyecto quedaría conformada de la siguiente forma:

Tabla 35: Presupuesto de Costos Fijos y Variables:

Análisis de Costos	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS						
Sueldos fijos profesores	\$ 15.900	\$ 190.800	\$ 228.960	\$ 366.336	\$ 439.603	\$ 527.524
Sueldos Coordinador	\$ 6.000	\$ 72.000	\$ 86.400	\$ 103.680	\$ 124.416	\$ 149.299
Sueldos Comerciales	\$ 10.600	\$ 127.200	\$ 152.640	\$ 183.168	\$ 219.802	\$ 263.762
Sueldos Administrativos	\$ 5.300	\$ 63.600	\$ 76.320	\$ 91.584	\$ 109.901	\$ 131.881
Cargas Sociales	\$ 5.088	\$ 61.056	\$ 73.267	\$ 87.921	\$ 105.505	\$ 126.606
Honorarios admin. y diseñador web	\$ 2.500	\$ 30.000	\$ 36.000	\$ 43.200	\$ 51.840	\$ 62.208
Capacitaciones	\$ 400	\$ 4.800	\$ 5.760	\$ 6.912	\$ 8.294	\$ 9.953
Mantenimiento sitio web y plataforma	\$ 500	\$ 6.000	\$ 7.200	\$ 8.640	\$ 10.368	\$ 12.442
Publicidad	\$ 14.105	\$ 169.259	\$ 203.111	\$ 243.734	\$ 292.480	\$ 350.976
Impuestos	\$ 2.000	\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766
Gastos administrativos	\$ 1.500	\$ 18.000	\$ 21.600	\$ 25.920	\$ 31.104	\$ 37.325
Comisiones bancarias	\$ 500	\$ 6.000	\$ 7.200	\$ 8.640	\$ 10.368	\$ 12.442
Total Costos Fijos	\$ 64.393	\$ 772.715	\$ 927.258	\$ 1.204.294	\$ 1.445.153	\$ 1.734.184
COSTOS VARIABLES						
Comisiones Profesores	\$ 3.017	\$ 36.202	\$ 51.914	\$ 75.739	\$ 99.969	\$ 131.919
Comisiones por Ventas	\$ 3.738	\$ 44.862	\$ 61.843	\$ 86.231	\$ 118.804	\$ 163.639
Total Costos Variables	\$ 6.755	\$ 81.064	\$ 97.277	\$ 116.732	\$ 140.078	\$ 168.094
COSTOS TOTALES ANUALES	\$ 71.148	\$ 853.779	\$ 1.024.535	\$ 1.321.026	\$ 1.585.231	\$ 1.902.277

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 36: Presupuesto de Recursos:

Necesidad de Recursos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alumnos totales	923	1103	1341	1475	1622
Alumnos por mes	76,92	91,92	111,75	122,92	135,17
Alumnos permanentes (que cursan conjuntamente)	302	361	438	482	530
Necesidad de profes - tutores	3	3	4	4	4
Profesor/Coordinador	1	1	1	1	1
Comerciales	2	2	2	2	2
Administrativo	1	1	1	1	1
Admin. - Diseñador web	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Costos unitarios

Teniendo en cuenta la estructura de costos variables y fijos descripta, el paso siguiente consiste en definir los costos unitarios para cada tipo de producto, lo que nos permitirá determinar el margen de contribución de cada uno en pos de arribar al punto de equilibrio respectivo.

Para ello, vale repasar en primer lugar la distribución de demanda por cada tipo de producto que comercializará Go! e-learning, para cada año del proyecto.

Tabla 37: Cantidad de alumnos por tipo de producto:

Cantidad de alumnos por productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	554	637	732	842	968
Curso general 3 meses	114	131	151	174	200
Curso preparación de exámenes	62	71	82	94	108
Taller de 20 hs	68	79	90	104	119
Taller de 10 hs	80	92	105	121	139
Curso general licencias empresas	45	50	77	85	93
Total	923	1059	1237	1420	1628

Fuente Elaboración propia



Luego de ello, se ensaya un cálculo de cantidad de horas de cursado por tipo de producto, lo cual servirá de base para arribar a un costo unitario por hora, ya que se considera la variable de asignación más relevante para este tipo de producto:

Tabla 38: Cantidad de Horas según el tipo de producto:

Cantidad de hs por productos	Hs totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	50	27686	31839	36615	42107	48423
Curso general 3 meses	40	4564	5248	6036	6941	7982
Curso preparación de exámenes	140	8634	9929	11419	13131	15101
Taller de 20 hs	20	1366	1570	1806	2077	2388
Taller de 10 hs	10	797	917	1054	1213	1395
Curso general licencias empresas	40	1800	2000	3080	3400	3720
Total		44847	51504	60009	68869	79009

Fuente Elaboración propia

Habiendo arribado a esos números, el paso siguiente consiste en distribuir los costos fijos y variables calculados en la etapa de análisis de costos por la cantidad de horas totales por producto, y de esta manera, obtener los costos fijos, variables y totales por hora.

Tabla 39: Presupuesto de Costos Unitarios por hora:

Costos por hora	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos por hora	\$ 17,23	\$ 18,00	\$ 20,07	\$ 20,98	\$ 21,95
Costos Variables por hora	\$ 1,81	\$ 1,89	\$ 1,95	\$ 2,03	\$ 2,13
Costos Totales por hora	\$ 19,04	\$ 19,89	\$ 22,01	\$ 23,02	\$ 24,08

Fuente Elaboración propia

Para finalizar el análisis de costos unitarios, será necesario asignar los montos unitarios obtenidos para cada uno de los productos diferentes, según la cantidad de horas de cursado que requiere cada uno. De esta forma, se llega al costo total unitario de cada línea de producto, según la estructura de costos propuesta:



Tabla 40: Presupuesto de Costos Unitarios por tipo de producto:

Costos por productos	Hs totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	50	\$ 952	\$ 995	\$ 1.101	\$ 1.151	\$ 1.204
Curso general 3 meses	40	\$ 762	\$ 796	\$ 881	\$ 921	\$ 963
Curso preparacion de exámenes	140	\$ 2.665	\$ 2.785	\$ 3.082	\$ 3.223	\$ 3.371
Taller de 20 hs	20	\$ 381	\$ 398	\$ 440	\$ 460	\$ 482
Taller de 10 hs	10	\$ 190	\$ 199	\$ 220	\$ 230	\$ 241
Curso general licencias empresas	40	\$ 762	\$ 796	\$ 881	\$ 921	\$ 963
Total		\$ 5.711	\$ 5.968	\$ 6.604	\$ 6.905	\$ 7.223

Fuente Elaboración propia.

Punto de Equilibrio de la nueva unidad de negocio

Llegar al punto de equilibrio nos permitirá conocer el número de cursos, talleres y licencias que Go e-learning deberá vender, como mínimo, para no perder dinero, es decir, para igualar sus ingresos con sus costos totales.

Para llegar a él, deberemos establecer como primera medida el cálculo del costo variable unitario. El mismo surge de dividir el costo variable total de cada año del proyecto sobre las cantidades a vender de cada tipo de producto.

Tabla 41: Costo Variable Unitario:

Costos variable unitario por tipo de producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	\$ 90,4	\$ 94,4	\$ 97,3	\$ 101,7	\$ 106,4
Curso general 3 meses	\$ 72,3	\$ 75,5	\$ 77,8	\$ 81,4	\$ 85,1
Curso preparacion de exámenes	\$ 253,1	\$ 264,4	\$ 272,3	\$ 284,8	\$ 297,9
Taller de 20 hs	\$ 36,2	\$ 37,8	\$ 38,9	\$ 40,7	\$ 42,6
Taller de 10 hs	\$ 18,1	\$ 18,9	\$ 19,5	\$ 20,3	\$ 21,3
Curso general licencias empresas	\$ 72,3	\$ 75,5	\$ 77,8	\$ 81,4	\$ 85,1

Fuente Elaboración propia



Luego, se toman los datos de precios fijados en el desarrollo del módulo de Ingresos y se arriba al cálculo de la variable Margen de Contribución por unidad producida, el cual utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de contribución por unidad producida} = \text{Precio de venta} - \text{Costo Variable Unitario}$$

Tabla 42: Margen anual de Contribución por unidad

Mg de contribución por productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	\$ 1.160	\$ 1.406	\$ 1.703	\$ 2.058	\$ 2.486
Curso general 3 meses	\$ 918	\$ 1.112	\$ 1.348	\$ 1.629	\$ 1.968
Curso preparación de exámenes	\$ 2.967	\$ 3.600	\$ 4.364	\$ 5.279	\$ 6.379
Taller de 20 hs	\$ 714	\$ 862	\$ 1.041	\$ 1.255	\$ 1.513
Taller de 10 hs	\$ 372	\$ 449	\$ 542	\$ 654	\$ 787
Curso general licencias empresas	\$ 718	\$ 872	\$ 1.060	\$ 1.284	\$ 1.553

Fuente Elaboración propia

Como consecuencia de que la empresa cuenta con varios tipos de cursos, talleres y licencias, no se podrá obtener como resultado un cálculo único de unidades de equilibrio. Ante ello, se define el mix de productos de equilibrio, es decir, considerando la participación proyectada de cada tipo de producto dentro de la demanda total anual de unidades, y se establecerá el número de unidades de cada producto que representará dicho mix de equilibrio. Para hacerlo, se requiere ponderar la participación de cada línea sobre la demanda total, según los cálculos realizados en la etapa de estimación de demanda, y luego multiplicar dicho porcentaje por el Margen de contribución obtenido en el cuadro anterior, obteniendo un Margen de contribución ponderado.



Tabla 43: Margen anual de Contribución por unidad ponderado

Mg de contribución ponderado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	\$ 696	\$ 845	\$ 1.008	\$ 1.221	\$ 1.479
Curso general 3 meses	\$ 113	\$ 138	\$ 164	\$ 199	\$ 241
Curso preparación de exámenes	\$ 198	\$ 241	\$ 288	\$ 349	\$ 423
Taller de 20 hs	\$ 53	\$ 64	\$ 76	\$ 92	\$ 111
Taller de 10 hs	\$ 32	\$ 39	\$ 46	\$ 56	\$ 67
Curso general licencias empresas	\$ 35	\$ 41	\$ 66	\$ 77	\$ 89
Mg de contribución unitario	\$ 1.128	\$ 1.368	\$ 1.648	\$ 1.994	\$ 2.410

Fuente Elaboración propia

Por último, y para cerrar el análisis, se consideran los Costos Fijos Totales de cada año y se dividen por ese Margen de Contribución ponderado, obteniendo como resultado las cantidades de equilibrio de cada tipo de producto que conformarán el mix de productos de equilibrio.

<p>Punto de equilibrio del periodo = <u>Total de costos fijos del periodo</u></p> <p>Mg de contribución unit. ponder.</p>

Tabla 44: Resumen de Costos Fijos Totales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	\$ 772.715	\$ 927.258	\$ 1.204.294	\$ 1.445.153	\$ 1.734.184

Fuente Elaboración propia

Tabla 45: Punto de equilibrio por tipo de producto

Punto de equilibrio por tipo de producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	411	408	433	430	428
Curso general 3 meses	85	84	89	89	88
Curso preparación de exámenes	46	45	48	48	48
Taller de 20 hs	51	50	53	53	53
Taller de 10 hs	59	59	62	62	62
Curso general licencias empresas	33	32	45	43	41
Unidades totales	685	678	731	725	720

Fuente Elaboración propia



De esta manera, se puede concluir que la empresa necesita, como mínimo, comercializar durante el año 1 del proyecto, para no perder dinero, 411 cursos generales de 4 meses, 85 cursos generales de 3 meses, 46 cursos de preparación de exámenes, 51 talleres de 20 hs, 59 talleres de 10 hs y 33 licencias a empresas.

Se expone a continuación una tabla comparativa entre las unidades de equilibrio y las unidades que se estiman comercializar, con el objeto de dimensionar la factibilidad de obtener ese equilibrio fundamental para la vida del proyecto.

Tabla 46: Comparación del Punto de Equilibrio con la Demanda Estimada

Comparativo: Equilibrio vs Demanda estimada	Año 1			Año 2		
	Equilibrio	Estimado	Diferencia	Equilibrio	Estimado	Diferencia
Curso general 4 meses	411	554	142	408	637	229
Curso general 3 meses	85	114	29	84	131	47
Curso preparación de exámenes	46	62	16	45	71	26
Taller de 20 hs	51	68	18	50	79	28
Taller de 10 hs	59	80	21	59	92	33
Curso general licencias empresas	33	45	12	32	50	18
Unidades totales	685	923	237	678	1.059	381

Año 3			Año 4			Año 5		
Equilibrio	Estimado	Diferencia	Equilibrio	Estimado	Diferencia	Equilibrio	Estimado	Diferencia
433	732	300	430	842	412	428	968	540
89	151	62	89	174	85	88	200	111
48	82	33	48	94	46	48	108	60
53	90	37	53	104	51	53	119	67
62	105	43	62	121	59	62	139	78
45	77	32	43	85	42	41	93	52
731	1.237	507	725	1.420	695	720	1.628	908

Fuente Elaboración propia



Inversión Inicial, Diferida y Capital de Trabajo

Tabla 47: Inversión Inicial, Diferida y Capital de Trabajo

CONCEPTOS	Costo sin IVA
INVERSION FIJA	
Hosting y dominios Web	\$ 2.500
Hardware	\$ 7.500
Diseño pedagógico del proyecto	\$ 3.300
Diseño y programación del sitio Web	\$ 2.800
Instalación de la Plataforma Moodle	\$ 800
Diseño Comunicacional del entorno	\$ 1.250
Capacitación del webmaster	\$ 1.000
Diseño visual del entorno	\$ 1.250
Tutoriales para el acceso y uso de los materiales	\$ 900
Orientaciones para la navegabilidad del entorno	\$ 800
Subtotal	\$ 22.100
INVERSION DIFERIDA	
Procesamiento didáctico de materiales y actividades	\$ 5.500
Diseño de las aplicaciones y Actividades	\$ 4.000
Capacitación de Docentes en clases virtuales y seguimiento tutorial	\$ 1.800
Asesoramiento al webmaster en la administración del sitio	\$ 1.200
Asesoramiento en la evaluación y revisión de la experiencia	\$ 1.000
Subtotal	\$ 13.500
CAPITAL DE TRABAJO	
Sueldos fijos profesores	\$ 31.800
Sueldos Coordinador	\$ 12.000
Sueldos administrativos	\$ 10.600
Cargas Sociales	\$ 5.088
Honorarios administrador/diseñador web	\$ 6.000
Gastos administrativos	\$ 3.500
Subtotal	\$ 68.988
TOTAL	\$ 104.588

Fuente Elaboración propia

Flujo de Efectivo Proyectado – Cash Flow

Luego de exponer la inversión inicial, la estimación de ventas con sus respectivos precios y la estructura de costos y gastos con los respectivos márgenes de contribución unitarios, se está en condiciones de elaborar el flujo de efectivo proyectado, el que permitirá conocer el origen y aplicación de los fondos en los cinco años de proyección, lo cual servirá para la evaluación del proyecto a través de las mediciones del VAN, la TIR y el Periodo de recuero.



Tabla 48: Flujo de Efectivo Proyectado

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por ventas de cursos		\$ 1.003.690	\$ 1.385.092	\$ 1.911.427	\$ 2.637.769	\$ 3.640.121
Ingresos por ventas de talleres		\$ 82.305	\$ 113.581	\$ 156.742	\$ 216.304	\$ 298.500
Ingresos por ventas de licencias		\$ 35.550	\$ 47.400	\$ 87.595	\$ 116.035	\$ 152.347
INGRESOS TOTALES		\$ 1.121.545	\$ 1.546.073	\$ 2.155.764	\$ 2.970.108	\$ 4.090.968
EGRESOS VARIABLES						
Costo Variable de Cursos		\$ 81.064	\$ 97.277	\$ 116.732	\$ 140.078	\$ 168.094
Impuestos por Ventas		\$ 50.470	\$ 69.573	\$ 97.009	\$ 133.655	\$ 184.094
CONTRIBUCION MARGINAL		\$ 990.012	\$ 1.379.223	\$ 1.942.023	\$ 2.696.375	\$ 3.738.781
EGRESOS FIJOS						
Laborales		\$ 519.456	\$ 623.347	\$ 839.601	\$ 1.007.521	\$ 1.209.025
Servicios		\$ 36.000	\$ 43.200	\$ 51.840	\$ 62.208	\$ 74.650
Publicidad		\$ 169.259	\$ 203.111	\$ 243.734	\$ 292.480	\$ 350.976
Impuestos		\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766
Otros Egresos		\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766
Depreciaciones		\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
TOTAL EGRESOS FIJOS		\$ 774.215	\$ 928.758	\$ 1.205.794	\$ 1.446.653	\$ 1.735.684
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 215.796	\$ 450.465	\$ 736.229	\$ 1.249.722	\$ 2.003.097
Impuesto a las Ganancias		\$ 75.529	\$ 157.663	\$ 257.680	\$ 437.403	\$ 701.084
Depreciaciones		\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
EFVO GENERADO POR OPERACIÓN		\$ 141.768	\$ 294.302	\$ 480.049	\$ 813.819	\$ 1.303.513
Inversión Fija	-\$ 22.100					
Recupero Inversión Fija						\$ 0
Inversión Diferida	-\$ 13.500					
Inversión en Capital de trabajo	-\$ 68.988					
TOTAL EFVO APLICADO A INVERSIONES	-\$ 104.588					
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-\$ 104.588	\$ 141.768	\$ 294.302	\$ 480.049	\$ 813.819	\$ 1.303.513

Fuente Elaboración propia.

Al flujo de caja proyectado hay que actualizarlo, por lo que se decidió utilizar el V.A.N, el cual actualiza todos los flujos futuros al período inicial (cero) y permite compararlos para verificar si los beneficios son mayores que los costos, analizando si la inversión vale más de lo que cuesta, en tal caso se dice que "es conveniente invertir" en esa alternativa. Para calcularlo se debe considerar una "Tasa de Descuento" que equivale a la tasa alternativa de interés de invertir el dinero en otro proyecto o medio de inversión.



$$VP = \frac{C_T}{(1+r)^T}$$

$$VPN = -C_0 + \frac{C_1}{1+r} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_T}{(1+r)^T}$$

$$VPN = -C_0 + \sum_{i=1}^T \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

Referencias:

C = Costo de la Inversión Flujo de Efectivo Neto

r = Tasa de Descuento

T = periodo de tiempo

-Co= Inversión

Fuente: elaboración propia.

Esquema de financiamiento y Tasa de Descuento

Una vez obtenido el esquema de inversión del proyecto, deviene necesario definir el origen de los fondos que soportaran dicho esquema. Para el caso, considerando los cálculos de inversión inicial que se manejan, la posibilidad de obtener ingresos de una forma relativamente rápida una vez que se comiencen a comercializar los cursos y los reducidos niveles de capital de trabajo que se requieren, se entiende que los montos a obtener son manejables y se podrán obtener a través de financiamiento propio por parte de los socios de Go! idiomas, quienes desviarán parte de sus utilidades acumuladas no distribuidas a este proyecto.

Luego, entendiendo a la tasa de descuento como la tasa que indica la rentabilidad mínima esperada del proyecto y considerando que el 100% del mismo estará financiado con capital propio, será necesario calcular el **costo del capital propio**, toda vez que los socios asignarán recursos al proyecto si la rentabilidad esperada



compensa los resultados que podría obtener si destinara esos recursos a otra alternativa de inversión de igual riesgo.

Se calculará la **tasa de descuento** teniendo en cuenta las características económicas y los factores de riesgo imperantes en la República Argentina. El costo del Capital propio está conformado por la tasa de interés promedio para depósitos a plazo fijo a un año de plazo en la ciudad de Córdoba, el cual se obtuvo de un relevamiento de 5 bancos privados instalados en la ciudad, (Banco Galicia, HSBC, Banco Francés, Estándar Bank, y Santander Río) sumándole el impacto de la inflación en el país, conformándose un 18% para dicha tasa de

Tasa de descuento = Tasa Promedio Plazos Fijos anuales en Córdoba + Impacto de la Inflación.

Análisis de Rentabilidad y Viabilidad del Proyecto

Con el objeto de determinar la factibilidad económico-financiera del Proyecto, para definir si el mismo es aceptable o no y evaluar su rentabilidad y recuperabilidad en el tiempo, en esta etapa se utilizan diferentes métodos cuantitativos de evaluación:

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es igual a la sumatoria de los flujos de efectivos netos del proyecto descontados a la tasa de descuento definida en el apartado precedente, para obtener el Valor Presente Neto (VPN), al cual se le descuentan los montos de erogados en el momento 0. Cuando el VAN es positivo implica que el valor actual de los ingresos es superior al valor actual de los egresos, por lo cual, la inversión conviene. Si sucede lo contrario, es decir, el VAN es negativo, el proyecto debe rechazarse.

Tasa Interna de Retorno (TIR)



La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés que técnicamente reduce a cero el VAN y representa la tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento esperada (tasa de descuento) para cualquier proyecto de inversión específico

De esta manera, para utilizar la TIR como medio de evaluación de un proyecto, la misma se compara con la tasa de descuento definida y sigue la siguiente regla:

- si la TIR supera la tasa de descuento – el proyecto tiene una rentabilidad asociada mayor que la tasa de mercado, por lo tanto, debe realizarse.
- si la TIR es menor que la tasa de descuento – el proyecto tiene una rentabilidad asociada menor que la tasa de mercado, por lo tanto, debe rechazarse.

Período de Recupero Descontado

Este indicador representa el tiempo necesario para que una inversión genere los flujos de efectivo suficientes para recuperar su erogación inicial. El mismo surge de dividir el valor de la inversión inicial entre los flujos de efectivo anuales netos descontados.

Tabla 49: Evaluación del Proyecto de Inversión

METODO DE EVALUACIÓN	VALOR
VAN (18% anual)	\$ 1.508.626,13
TIR	212%
Periodo de Recupero (en meses)	10,45

Fuente: Elaboración propia

Tal como muestra el cuadro anterior, vemos que:



- el VAN es mayor que 0.
- La TIR es superior a la tasa de descuento
- El periodo de recupero es menor a 1 año

Ante ello, se concluye que el proyecto es **VIABLE**.

Análisis de Sensibilidad y Riesgo de la unidad de negocio

El análisis de sensibilidad se realizará tomando como variable relevante la *demanda global*, la cual en el modelo se fijó como un valor que depende exclusivamente del monto de publicidad asignado a los canales online. Sobre la base de ese supuesto se obtuvo una cantidad de consultas y una tasa de conversión de alumnos estimadas, ambas calculadas sobre la base de la experiencia de las consultas recibidas para cursos presenciales en Go! idiomas.

En función a ello, será la variable a “revisar” siempre que es difícil de prever si el comportamiento de las personas que buscan opciones de capacitación en idiomas a distancia es similar o no al comportamiento de las personas que prefiere modalidades de cursado presencial, y si la amplitud de mercado a territorio nacional refleja las mismas tendencias que el mercado local.

Posibles escenarios:

- ✓ **Escenario normal:** desarrollado y analizado hasta el momento, se toma como referencia.
- ✓ **Escenario pesimista:** situación desfavorable para la empresa. Se disminuye la variable “demanda global” en un 30% a causa de factores de comportamiento del mercado, pasando de un total de 760 a 532 alumnos durante el primer año. El impacto de esa disminución recae sobre los cálculos de demanda de los diferentes tipos de productos en la proporción correspondiente a cada uno, y posteriormente afecta a los ingresos totales, los costos variables, los márgenes de contribución y en

cascada termina impactando sobre los flujos netos proyectados para todos los años de vida del proyecto. Los resultados de la evaluación del proyecto bajo estos nuevos supuestos se detalla a continuación:

Tabla 50: Evaluación del Proyecto de Inversión – Escenario pesimista

METODO DE EVALUACIÓN	VALOR
VAN (18% anual)	\$ 345.125,45
TIR	60%
Periodo de Recupero (en meses)	-28,51

Fuente Elaboración propia

Considerando los valores obtenidos, se desprende que aun ante un error de estimación del 30% en la cantidad demanda, el proyecto continua siendo viable.

✓ **Escenario optimista:** situación favorable para la empresa. Sigue la misma lógica que el apartado anterior pero esta vez la demanda se incrementa, aunque en un monto considerado razonable del 15%, pasando de 760 alumnos a 874 durante el primer año, con el posterior arrastre para los años siguientes.

Tabla 51: Evaluación del Proyecto de Inversión – Escenario optimista

METODO DE EVALUACIÓN	VALOR
VAN (18% anual)	\$ 2.152.374,26
TIR	295%
Periodo de Recupero (en meses)	6,28

Fuente Elaboración propia

Para cerrar el análisis podemos concluir que, **para todos los escenarios analizados, el proyecto arroja resultados positivos en cuanto a rentabilidad y viabilidad.**



Mapa de Aplicación

Como se mencionó en el apartado referente al Marco Teórico del presente trabajo, el proceso de diseño de un Modelo de Negocio posee 5 fases según los autores del material utilizado como bibliografía principal de referencia: Ellas son:

- ✓ Fase 1: MOVILIZACIÓN
- ✓ Fase 2 : COMPRENSIÓN
- ✓ Fase 3: DISEÑO
- ✓ Fase 4: APLICACIÓN
- ✓ Fase 5: GESTIÓN

Respetando el objetivo principal del presente proyecto académico de aplicación profesional se desarrollaron las tres primeras fases del proceso, es decir *Movilización, Comprensión y Diseño*, sin embargo una vez que se obtuvo el diseño final de modelo de negocio, se comenzó a pensar en las actividades necesarias para ponerlo en marcha, por lo cual se desarrollaron todos los presupuestos proyectados, los que se transformaron en el origen de la *Fase de Aplicación*. Si bien dicha fase no se desarrolla en toda su extensión, a modo de cierre se detallan es importante mencionar las actividades necesarias previas a la etapa de comercialización y las acciones críticas una vez puesto en marcha el proyecto:

Implementación

- a) Desarrollo de contenidos y actividades: en base al programa y con la ayuda de los expertos, (equipo técnico de profesionales independientes que trabajan en la Facultad de Lenguas de Córdoba), se desarrollarán los contenidos y actividades que formarán parte del proyecto según los criterios de la empresa en cuanto a los atributos que debe poseer la propuesta de valor.



- b) Puesta en marcha del entorno: preparación del entorno tecnológico, acondicionamiento de los espacios a utilizar (virtuales), y capacitación del personal docente que participará en el desarrollo. (Docentes que ya colaboran en Go! idiomas y docentes contratados para la nueva unidad de negocio.)
- c) Prueba Piloto: se ponen a prueba todos los elementos a una escala limitada a partir de una selección de un fragmento del proyecto, para ser evaluados, y en base a los resultados que se obtendrán se podrán establecer los parámetros de satisfacción y las modificaciones necesarias.
- d) Inicio de las actividades: se realizará en las condiciones que se consideren regulares una vez realizadas las modificaciones necesarias.
- e) Evaluación: momento en que se desarrollará el monitoreo y retroalimentación del proyecto; pueden implementarse encuestas de satisfacción, tanto al equipo de trabajo para hacer un seguimiento del clima de trabajo, la cultura organizacional que se está gestando, el estado del contrato psicológico existente entre ellos y la empresa, y también evaluar la satisfacción de los usuarios respecto a contenidos, la propuesta didáctica, etc.
- f) Comparación de los Resultados: comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planteados para identificar puntos no alcanzados como así también resultados no esperados.
- g) Búsqueda de la mejora continua y enfoque de calidad: se desarrollará a partir de las correcciones necesarias que surgirán de la identificación de objetivos no alcanzados y resultados



negativos no esperados, por lo que deberán realizarse reuniones de equipo, focalizado la visión, la misión y los valores que identifican a la empresa y plantear la situación con el objetivo de que a través de la flexibilidad del modelo de negocio y de la cultura organizacional que requiere el mismo el negocio logre estar a la altura de las circunstancias ya que se trata de un modelo de negocio inmerso en un escenario intensamente dinámico y cambiante, donde el gran desafío es alcanzar la velocidad de adaptación e innovación, buscando satisfacer necesidades de clientes-usuarios cada día mas exigentes, influidos e informados de la tecnología y su avance y las exigencias que el sistema va planteando en ellos.

En la página siguiente se podrán visualizar las actividades que responden a dichas etapas mediante un Diagrama de Gantt.



CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Llegando al fin del presente trabajo, el cual tiene como propósito desarrollar un Modelo de Negocio para implementar una alternativa local de enseñanza de idiomas a distancia a través de una plataforma virtual, y haciendo un repaso general por su contenido se pueden inferir conclusiones teniendo en cuenta la información cualitativa y cuantitativa del entorno, del sector y de la organización que llevará adelante el proyecto.

Se pudo observar que el mercado al que apunta la empresa no está satisfecho dado que la mayoría de los productos o servicios de e-learning se importan, lo cual genera oportunidades para que desarrolladores locales puedan cubrir las necesidades de la creciente demanda detectada ofreciendo una propuesta que contemple las características y atributos que los potenciales clientes valoran y que las empresas requieren para la formación de sus recursos humanos.

Respecto a la oportunidad detectada, se analizaron y desarrollaron las principales áreas necesarias para un negocio, tales como clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, obteniendo un proyecto de aplicación profesional que diseñó un Modelo de Negocio: *Go! e-learning* dentro de la empresa: *Go! idiomas*, con una propuesta académica flexible que propone cubrir la creciente demanda de capacitación en idioma extranjero del público adulto y empresarial de Córdoba y del país.

Observando el recorrido realizado, cabe resaltar la utilidad, dinámica y funcionalidad que aportó CANVAS como método seleccionado para construir el eje y sistema de trabajo apropiado, plantear y llevar a cabo el objetivo general del proyecto de aplicación profesional, como así también guiar la creación del patrón de modelo de negocio, puntos fundamentales que permitieron leer la realidad del mercado y de la organización, abordando el desafío de obtener la velocidad y capacidad de innovar creando valor a nivel empresa y sociedad.



Al elaborarse las diferentes fases para crear el modelo de negocio, utilizando el Lienzo de CANVAS como lenguaje común se ha definido el segmento de mercado al que la empresa se va a dirigir y el tipo de relación que se establecerá con los clientes, además de especificarse la propuesta de valor que ofrecerá *Go! e-learning*, los canales de comunicación, y las fuentes de ingresos del modelo, como así también los costos asociados al mismo, y las necesidades de recursos para llevar adelante el proyecto, las acciones para lograr su funcionamiento y por último completar con la evaluación de viabilidad económica y financiera la cual demostró que el modelo de negocio diseñado alcanzó un proyecto viable con un VAN igual a \$1.508.623 una TIR igual a 212% (superior a la tasa de descuento 18%) y el periodo de recupero menor a un año. (10,45 meses). Dicho resultado se debe a que la inversión inicial no es alta, no hay activos fijos, y además será financiada por capital propio sin incurrir en deudas financieras, con la posibilidad de obtener ingresos rápidamente una vez que comience la etapa de comercialización de la propuesta de valor en la nueva unidad de negocio de la empresa. Además cabe agregar que los costos de mantenimiento y sueldos no son erogaciones altas dado que lo más elevado es el costo de armar el producto en la Web.

Se recomienda a la empresa que a través de sus asesores de marketing, trabaje en la comunicación de la ventaja competitiva de la propuesta que ofrece *Go! e-learning*, ya que es la única en el mercado que contempla otros idiomas demandados en la región del Mercosur como el portugués, talleres de conversación, confección de CV, presentaciones personales, entre otros; altamente demandados por el público objetivo y alineado a las tendencias del mercado laboral y empresarial de Córdoba y del país.

Por otra parte no se debe dejar de lado que si bien la empresa cuenta con docentes especializados en enseñanza virtual, por la tendencia de crecimiento del negocio requerirá mayor apoyo de estos recursos y deberá planificar la formación del personal que incorpore en el mediano plazo, una de las maneras puede ser a través de la formación que ofrecen las Universidades Gratis y Abiertas online es decir, haciendo uso



de un potencial competidor, para afrontar esta amenaza, combinado con una de sus fortalezas, es decir su capacitado equipo de trabajo que brindará apoyo y retroalimentación a los integrantes que se sumen al proyecto en el mediano plazo y que al mismo tiempo podrán actualizarse constantemente. El desarrollo de actividades como talleres de formación de docentes para el dictado de cursos e-learning en su sede de Go! idiomas podría ser una excelente iniciativa de Responsabilidad Social Empresaria dado que dichos recursos son escasos hoy en el mercado en el que se desenvuelve la organización.

Se recomienda construir alianzas con socios estratégicos para, eficientizar los tiempos y procesos de producción del material para el contenido virtual bajo un enfoque de calidad y ampliar su campo de acción y público objetivo en cuanto a la oferta de su producto.

Por último será de gran utilidad que la empresa dedique al modelo de negocio recursos humanos, y materiales para llevar adelante la gestión económica y financiera del proyecto, teniendo en cuenta la presupuestación de ingresos y costos que se alinean a la actividad.

Finalmente se afirma que se logró desarrollar un modelo de negocio innovador respecto a la oferta existente en el mercado local, que crea valor para la empresa y la sociedad, asumiendo el desafío de formar parte de un cambio de paradigma de los entornos de enseñanza.



BIBLIOGRAFÍA

Gómez, Francisca. (2005) *Plataformas Virtuales y Diseño de Cursos*. Chile: Universidad Pontificia Católica de Valparaíso.

Levison, Jay Conrad - Godin, Seth. (1994) *Marketing de Guerrilla*. Boston: Houghton Mifflin Co.

Osterwalder, Alexander - Pigneur Ives. (2010). *Generación y Evaluación de Modelos de Negocio*. España: Deusto.

Ross, Westerfield, Jordan. (2010). *Funadamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw-Hill.

Sainz de Vicuña Ancin, José M. (2000). *El Plan de Marketing en la Práctica*. (5ta ed.), Madrid: Esic.

Sapag Chain, Nasir y Reinaldo. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (5a ed), Mexico: Mc Graw Hill.

Weinberger Villaran, Karen(2009). *Plan de Negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio.*, Perú:USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA.



Torrado, S (2004). Argentina escenarios demográficos hacia el 2025. [Versión electrónica] Programa de Estudios Prospectivos de la Secretaría para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Productiva (SECTIP)

Mapa de proveedores de e learning en Latinoamérica (2011). *Informe especial Quién es Quién*, (6).

Trabaldo, S, Hernandez Soto, R, Fontela, M. (2011), Realidad , Futuro y Perspectivas para el e-learning. *América learning & Media*. Recuperado de <http://www.americlearningmedia.com/component/content/article/96-tendencias/549-realidad-futuro-y-perspectivas-para-el-e-learning>

Acevedo Miño, J. (2010) Informe especial e-learning [Versión electrónica]. *Learning review*.(10), 10-11. Recuperado de <http://www.learningreview.com/downloads?func=startdown&id=286>

Espíndola, M. (2010) Informe especial e-learning 2010 [Versión electrónica]. *Learning review*.(10), 12. Recuperado de <http://www.learningreview.com/downloads?func=startdown&id=286>

Salas Campos, I. (2010) Informe especial e-learning 2010 [Versión electrónica]. *Learning review*.(10), 13. Recuperado de <http://www.learningreview.com/downloads?func=startdown&id=286>

Garicano, L. (2012) La Universidad del Futuro. *El País*, Economía, recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2012/09/21/actualidad/1348225294_720111.html

Stein,L. (2013). Las 10 tendencias de consumo para 2013 según trendwatching. P&M *Publicidad y Mercadeo*. Recuperado de



<http://www.revistapym.com.co/destacados/las-10-tendencias-consumo-2013-segun-trendwatching>

Cámara Argentina de comercio (2013). Aumenta la Carga tributaria al sector comercio y ya compromete el 45% del margen de operación. *Diario Hoy*. Recuperado de <http://diariohoy.net/economia/inflacion-la-consecuencia-de-dilapidar-los-recursos-publicos-9511> fecha de consulta 17-04-13

Revista británica The Economist (2013). Argentina líder en calidad de vida de Latinoamérica. *26noticias.com.ar*. Recuperado de <http://www.26noticias.com.ar/argentina-lider-en-calidad-de-vida-de-latinoamerica-48637.html>

Dellepiane, P (2012). Nuevas Alfabetizaciones en la era digital (2013). *América Learning & Media*. Recuperado de www.americalearningmedia.com/edicion-019/226-opinion/3167-nuevas-alfabetizaciones-en-la-era-digital

Paniagua, S (2010). Del e-Learning al social learning *Entornos personales de aprendizajes*. Recuperado de <http://www.sorayapaniagua.com/2010/03/18/del-elearning-al-social-learning-entornos-personales-de-aprendizaje/>

Muñoz, R(2012). Las empresas de Internet aumentaron sus plantillas un 29% en 2011. *Asociación de Internautas*. Recuperado de <http://www.internautas.org/html/7203.html>

Prince, A (2012) El 75% de la Población Argentina Acceso a Internet. *Infobae* Recuperado de <http://www.infobae.com/notas/625030-El-75-de-la-poblacion-argentina-tiene-acceso-a-internet.html>.



Tendencias de consumo (2012). *Newmediatrendwatch*. Recuperado de <http://www.newmediatrendwatch.com/markets-by-country/11-long-haul/35-argentina>

Wordreference.com (2013) Recuperado del sitio web www.wordreference.com

Fidalgo A, (2007). Que Es el b-learning. *Innovación educativa*. Recuperado de <http://innovacioneducativa.wordpress.com/2007/03/10/%C2%BFque-es-b-learning/>

Crece el e-learning en Latinoamérica 2013. *e-learning Latin América-ambientinsight.com* Recuperado de <http://www.elearning-la.com/blog-elearning/articulos-elearning/65-crece-el-e-learning-en-latam.html>

Publicaciones CEPAL (2012). Obtenido de sitio web de CEPAL: <http://www.eclac.org/publicaciones/>

Wordreference.com (2013) Recuperado del sitio web www.wordreference.com

Definiciones de e-learning. (2013) Recuperado en enero de 2013 del sitio Web <http://www.e-abclearning.com/definicione-learning>

Innovación educativa (2013). Recuperado en marzo de 2013 del sitio Web <http://innovacioneducativa.wordpress.com/2007/03/10/%C2%BFque-es-b-learning/>

Ad sense (2013). Recuperado en marzo de 2013 del sitio Web <http://www.alegsa.com.ar/Dic/adsense.php>

Adwords (2013) Recuperado en marzo de 2013 del sitio Web <http://www.alegsa.com.ar/Dic/adwords.php>.



Hosting y Dominios Web (2012). Recuperado en octubre de 2012 del sitio Web <http://www.slideshare.net/roxy19m/hosting-y-dominio-8449566>.

Moodle (2012) Recuperado del sitio Web <https://moodle.org/>



ANEXOS



RELEVAMIENTO ALUMNOS GO! IDIOMAS

Alumnos por curso - Go! idiomas									
Idioma	Tipo	Alumnos	%	Alumnos - 1 curso	Alumnos q continuan	Ingresos vta 1 curso	Ingresos vtas 2do.curso	Descuento	INGRESO TOTAL
Inglés	Inicial 1	58	17%	128		\$ 159.686			\$ 159.686
	Inicial 2	38	11%	84	26	\$ 104.622	\$ 28.743	\$ 3.194	\$ 130.171
	Pre-intermedio 1	30	9%	66	17	\$ 82.596	\$ 18.832	\$ 2.092	\$ 99.336
	Pre-intermedio 2	18	5%	40	13	\$ 49.558	\$ 14.867	\$ 1.652	\$ 62.773
	Intermedio 1	12	3%	26	8	\$ 26.166	\$ 7.065	\$ 991	\$ 32.240
	Intermedio 2	8	2%	18	5	\$ 17.444	\$ 4.710	\$ 523	\$ 21.631
	Intermedio Avanzado 1	11	3%	24	4	\$ 23.986	\$ 3.140	\$ 349	\$ 26.777
	Intermedio Avanzado 2	5	1%	11	5	\$ 10.903	\$ 4.317	\$ 480	\$ 14.740
	Avanzado 1	5	1%	11	2	\$ 10.903	\$ 1.962	\$ 218	\$ 12.647
	Preparación FCE	16	5%	35		\$ 113.476			\$ 113.476
	Preparación TOEFL	12	3%	26		\$ 85.107			\$ 85.107
Practica conversacional	17	5%	37		\$ 46.804			\$ 46.804	
Portugués	Inicial 1	21	6%	46		\$ 57.817			\$ 57.817
	Inicial 2	13	4%	29	9	\$ 35.792	\$ 10.407	\$ 1.156	\$ 45.042
	Pre-intermedio 1	12	3%	26	6	\$ 33.038	\$ 6.442	\$ 718	\$ 38.765
	Pre-intermedio 2	10	3%	22	5	\$ 27.532	\$ 5.947	\$ 661	\$ 32.818
TOTAL		286						TOTAL	\$ 979.832
Alumnos por taller - Go! idiomas									
Idioma	Tipo	Alumnos	%						
Inglés	Pronunciación	12	3%	26		\$ 19.823			\$ 19.823
	Preparación de CV	7	2%	15	5	\$ 6.013			\$ 6.013
	Entrevistas laborales	7	2%	15	3	\$ 6.013			\$ 6.013
	Reuniones de Trabajo	5	1%	11	3	\$ 4.295			\$ 4.295
	Presentaciones	5	1%	11	2	\$ 4.295			\$ 4.295
	Llamados telefónicos	5	1%	11	2	\$ 4.295			\$ 4.295
	Vocabulario para viajeros	18	5%	40	2	\$ 29.735			\$ 29.735
TOTAL		59							\$ 74.469
TOTAL GENERAL		345						TOTAL	\$ 1.054.300
									87858,34271



ESCENARIO PESIMISTA

CONSULTAS-CANALES-PROYECCIÓN

Consultas Totales		8 meses	12 meses						
Consultas por cursos presenciales		1210	1815						
Alumnos generados		185	248						
Tasa de Conversion (TC)		14%	14%						
Canales Publicitarios		Presupuesto		Publico		Region			
Google Adwords		700	mensual	605.000	personas	Provincia de Cordoba			
Facebook		300	mensual	635.160	personas	Cordoba y alrededores (40 km) - 25-40 años			
E-mail MKT		1000	mensual	6.000	personas	Bases de datos propias (Cordoba Capital)			
Google Adwords		8 meses	12 meses			Facebook		8 meses	12 meses
Clicks en anuncios Adwords (visitas web)		8167	12251			Clicks en anuncio		7723	11585
Consultas por adwords		734	1101			Consultas por facebook (mail y msj inbox)		329	494
Tasa de Conversion de consultas		9%	9%			Tasa de Conversion de consultas		4%	4%
Alumnos nuevos por Adwords		118	177			Alumnos nuevos por Facebook		29	44
Tasa de Conversion de alumnos		16%	16%			Tasa de Conversion de alumnos		9%	9%
Canales Publicitarios		Presupuesto		Publico		Region			
Google Adwords		7544	mensual	6.520.000	personas	Argentina			
Facebook		5561	mensual	11.774.060	personas	Argentina - 25 - 40 años			
E-mail MKT		1000	mensual	6.000	personas	Bases de datos propias (Cordoba Capital)			
		14105							
Proyeccion consultas adwords Region Pais		11.865		Proyeccion consultas facebook Region Pais		9.148			
Consultas cursos a distancia		3.322		Consultas cursos a distancia		2.561			
Alumnos cursos a distancia		534		Alumnos cursos a distancia		226			
				Alumnos totales cursos a distancia (1er año)		532			



ESCENARIO PESIMISTA: ESTIMACIÓN DEMANDA Go! e- learning

Alumnos por curso - Go! e-learning				Alumnos por curso - Go! e-learning					Estimación de Demanda - Go! e-learning						
Idioma	Tipo	Alumnos	%	Idioma	Tipo	Alumnos 1º curso	Alumnos 2do. Curso	Demanda total por año	Idioma	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inglés	Inicial 1	89	17%	Inglés	Inicial 1	89		89	Inglés	Inicial 1	89	103	118	136	156
	Inicial 2	59	11%		Inicial 2	59	18	76		Inicial 2	76	88	101	116	134
	Pre-intermedio 1	46	9%		Pre-intermedio 1	46	12	58		Pre-intermedio 1	58	67	77	88	101
	Pre-intermedio 2	28	5%		Pre-intermedio 2	28	9	37		Pre-intermedio 2	37	43	48	56	65
	Intermedio 1	19	3%		Intermedio 1	19	6	24		Intermedio 1	24	28	32	37	42
	Intermedio 2	12	2%		Intermedio 2	12	4	16		Intermedio 2	16	18	21	24	28
	Intermedio Avanzado 1	17	3%		Intermedio Avanzado 1	17	2	19		Intermedio Avanzado 1	19	22	26	30	34
	Intermedio Avanzado 2	8	1%		Intermedio Avanzado 2	8	3	11		Intermedio Avanzado 2	11	13	15	17	19
	Avanzado 1	8	1%		Avanzado 1	8	2	9		Avanzado 1	9	11	12	14	16
	Preparación FCE	25	5%		Preparación FCE	25		25		Preparación FCE	25	28	33	38	43
	Preparación TOEFL	19	3%		Preparación TOEFL	19		19		Preparación TOEFL	19	21	24	28	32
	Practica conversacional	26	5%		Practica conversacional	26		26		Practica conversacional	26	30	35	40	46
	Portugués	Inicial 1	32		6%	Portugués	Inicial 1	32			32	Portugués	Inicial 1	32	37
Inicial 2		20	4%	Inicial 2	20		6	27	Inicial 2	27	31		35	40	46
Pre-intermedio 1		19	3%	Pre-intermedio 1	19		4	23	Pre-intermedio 1	23	26		30	34	39
Pre-intermedio 2		15	3%	Pre-intermedio 2	15		4	19	Pre-intermedio 2	19	22		25	29	33
TOTAL		441		TOTAL		441	70	511	TOTAL		511	587	675	777	893
Alumnos por taller - Go! e-learning				Alumnos por taller - Go! e-learning					Alumnos por taller						
Idioma	Tipo	Alumnos	%	Idioma	Tipo	Alumnos 1º taller	Alumnos 2do. Taller	Demanda total por año	Idioma	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inglés	Pronunciación	19	3%	Inglés	Pronunciación	19		19	Inglés	Pronunciación	19	21	24	28	32
	Preparación de CV	11	2%		Preparación de CV	11	4	14		Preparación de CV	14	17	19	22	25
	Entrevistas laborales	11	2%		Entrevistas laborales	11	2	13		Entrevistas laborales	13	15	17	20	23
	Reuniones de Trabajo	8	1%		Reuniones de Trabajo	8	2	10		Reuniones de Trabajo	10	11	13	15	17
	Presentaciones	8	1%		Presentaciones	8	2	9		Presentaciones	9	11	12	14	16
	Llamados telefónicos	8	1%		Llamados telefónicos	8	2	9		Llamados telefónicos	9	11	12	14	16
	Vocabulario para viajeros	28	5%		Vocabulario para viajeros	28	2	29		Vocabulario para viajeros	29	34	39	45	51
TOTAL		91		TOTAL		91	13	104	TOTAL		104	119	137	158	181
TOTAL GENERAL		532		TOTAL GENERAL		532	82	614	TOTAL GENERAL		614	706	812	934	1074

ESCENARIO PESIMISTA: ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS CURSOS Y TALLERES Go! e-learning



PRECIOS CURSOS - Año 1							PRECIOS CURSOS - Año 1 a 5						
Idioma	Tipo	Hs totales	Meses	Precio curso	Precio x mes	Precio x hora	Idioma	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inglés	Inicial 1	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00	Inglés	Inicial 1	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Inicial 2	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Inicial 2	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Pre-intermedio 1	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Pre-intermedio 1	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Pre-intermedio 2	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Pre-intermedio 2	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Intermedio 1	40	3	\$ 990	\$ 330,00	\$ 24,75		Intermedio 1	\$ 990	\$ 1.188	\$ 1.426	\$ 1.711	\$ 2.053
	Intermedio 2	40	3	\$ 990	\$ 330,00	\$ 24,75		Intermedio 2	\$ 990	\$ 1.188	\$ 1.426	\$ 1.711	\$ 2.053
	Intermedio Avanzado 1	40	3	\$ 990	\$ 330,00	\$ 24,75		Intermedio Avanzado 1	\$ 990	\$ 1.188	\$ 1.426	\$ 1.711	\$ 2.053
	Intermedio Avanzado 2	40	3	\$ 990	\$ 330,00	\$ 24,75		Intermedio Avanzado 2	\$ 990	\$ 1.188	\$ 1.426	\$ 1.711	\$ 2.053
	Avanzado 1	40	3	\$ 990	\$ 330,00	\$ 24,75		Avanzado 1	\$ 990	\$ 1.188	\$ 1.426	\$ 1.711	\$ 2.053
	Preparación FCE	140	12	\$ 3.220	\$ 268,33	\$ 23,00		Preparación FCE	\$ 3.220	\$ 3.864	\$ 4.637	\$ 5.564	\$ 6.677
	Preparación TOEFL	140	12	\$ 3.220	\$ 268,33	\$ 23,00		Preparación TOEFL	\$ 3.220	\$ 3.864	\$ 4.637	\$ 5.564	\$ 6.677
Practica conversacional	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00	Practica conversacional	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592		
Portugués	Inicial 1	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00	Portugués	Inicial 1	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Inicial 2	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Inicial 2	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Pre-intermedio 1	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Pre-intermedio 1	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Pre-intermedio 2	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Pre-intermedio 2	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
PRECIOS TALLERES - Año 1							PRECIOS TALLERES - Año 1 a 5						
Idioma	Tipo	Hs totales	Meses	Precio total	Precio x mes	Precio x hora	Idioma	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inglés	Pronunciación	20	2	\$ 750	\$ 375,00	\$ 37,50	Inglés	Pronunciación	\$ 750	\$ 900	\$ 1.080	\$ 1.296	\$ 1.555
	Preparación de CV	10	1	\$ 390	\$ 390,00	\$ 39,00		Preparación de CV	\$ 390	\$ 468	\$ 562	\$ 674	\$ 809
	Entrevistas laborales	10	1	\$ 390	\$ 390,00	\$ 39,00		Entrevistas laborales	\$ 390	\$ 468	\$ 562	\$ 674	\$ 809
	Reuniones de Trabajo	10	1	\$ 390	\$ 390,00	\$ 39,00		Reuniones de Trabajo	\$ 390	\$ 468	\$ 562	\$ 674	\$ 809
	Presentaciones	10	1	\$ 390	\$ 390,00	\$ 39,00		Presentaciones	\$ 390	\$ 468	\$ 562	\$ 674	\$ 809
	Llamados telefónicos	10	1	\$ 390	\$ 390,00	\$ 39,00		Llamados telefónicos	\$ 390	\$ 468	\$ 562	\$ 674	\$ 809
	Vocabulario para viajeros	20	2	\$ 750	\$ 375,00	\$ 37,50		Vocabulario para viajeros	\$ 750	\$ 900	\$ 1.080	\$ 1.296	\$ 1.555



ESCENARIO PESIMISTA: INGRESOS POR VENTAS Go! e-learning

Ingresos por venta de cursos					
Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inicial 1	\$ 111.797	\$ 154.280	\$ 212.906	\$ 293.811	\$ 405.459
Inicial 2	\$ 95.606	\$ 131.936	\$ 182.072	\$ 251.259	\$ 346.737
Pre-intermedio 1	\$ 72.475	\$ 100.016	\$ 138.022	\$ 190.470	\$ 262.849
Pre-intermedio 2	\$ 46.261	\$ 63.840	\$ 88.099	\$ 121.577	\$ 167.776
Intermedio 1	\$ 23.815	\$ 32.865	\$ 45.353	\$ 62.588	\$ 86.371
Intermedio 2	\$ 15.877	\$ 21.910	\$ 30.236	\$ 41.725	\$ 57.581
Intermedio Avanzado 1	\$ 19.235	\$ 26.545	\$ 36.632	\$ 50.552	\$ 69.761
Intermedio Avanzado 2	\$ 10.992	\$ 15.168	\$ 20.932	\$ 28.887	\$ 39.864
Avanzado 1	\$ 9.160	\$ 12.640	\$ 17.444	\$ 24.072	\$ 33.220
Preparación FCE	\$ 79.445	\$ 109.635	\$ 151.296	\$ 208.788	\$ 288.128
Preparación TOEFL	\$ 59.584	\$ 82.226	\$ 113.472	\$ 156.591	\$ 216.096
Practica conversacional	\$ 32.768	\$ 45.220	\$ 62.404	\$ 86.117	\$ 118.841
Inicial 1	\$ 40.478	\$ 55.860	\$ 77.087	\$ 106.380	\$ 146.804
Inicial 2	\$ 33.154	\$ 45.752	\$ 63.138	\$ 87.130	\$ 120.240
Pre-intermedio 1	\$ 28.142	\$ 38.836	\$ 53.594	\$ 73.959	\$ 102.064
Pre-intermedio 2	\$ 23.901	\$ 32.984	\$ 45.518	\$ 62.815	\$ 86.684
TOTAL INGRESOS X CURSOS	\$ 702.690	\$ 969.713	\$ 1.338.203	\$ 1.846.721	\$ 2.548.474
Ingresos por venta de talleres					
Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pronunciación	\$ 13.878	\$ 19.152	\$ 26.430	\$ 36.473	\$ 50.333
Preparacion de CV	\$ 5.653	\$ 7.801	\$ 10.766	\$ 14.857	\$ 20.502
Entrevistas laborales	\$ 5.052	\$ 6.971	\$ 9.620	\$ 13.276	\$ 18.321
Reuniones de Trabajo	\$ 3.849	\$ 5.311	\$ 7.330	\$ 10.115	\$ 13.959
Presentaciones	\$ 3.608	\$ 4.980	\$ 6.872	\$ 9.483	\$ 13.087
Llamados telefonicos	\$ 3.608	\$ 4.980	\$ 6.872	\$ 9.483	\$ 13.087
Vocabulario para viajeros	\$ 21.974	\$ 30.324	\$ 41.847	\$ 57.749	\$ 79.694
TOTAL INGRESOS X TALLERES	\$ 57.623	\$ 79.519	\$ 109.736	\$ 151.436	\$ 208.982
TOTAL INGRESOS POR VENTA	\$ 760.313	\$ 1.049.232	\$ 1.447.940	\$ 1.998.157	\$ 2.757.456
TOTAL INGRESOS POR MES	\$ 63.359	\$ 87.436	\$ 120.662	\$ 166.513	\$ 229.788

ESCENARIO PESIMISTA: ANÁLISIS DE COSTOS

Análisis de Costos	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Incorporacion 1 profesor	Año 3
COSTOS FIJOS									
Sueldos fijos profesores	\$ 15.900	\$ 190.800	\$ 228.960	\$ 366.336	\$ 439.603	\$ 527.524		Sueldos fijos x profesores	\$ 76.320
Sueldos Coordinador	\$ 6.000	\$ 72.000	\$ 86.400	\$ 103.680	\$ 124.416	\$ 149.299		Sueldos nuevos profesores	\$ 91.584
Sueldos Comerciales	\$ 10.600	\$ 127.200	\$ 152.640	\$ 183.168	\$ 219.802	\$ 263.762		Sueldos totales Año 3	\$ 366.336
Sueldos Administrativos	\$ 5.300	\$ 63.600	\$ 76.320	\$ 91.584	\$ 109.901	\$ 131.881			
Cargas Sociales	\$ 5.088	\$ 61.056	\$ 73.267	\$ 87.921	\$ 105.505	\$ 126.606			
Honorarios admin. y diseñador web	\$ 2.500	\$ 30.000	\$ 36.000	\$ 43.200	\$ 51.840	\$ 62.208			
Capacitaciones	\$ 400	\$ 4.800	\$ 5.760	\$ 6.912	\$ 8.294	\$ 9.953			
Mantenimiento sitio web y plataforma	\$ 500	\$ 6.000	\$ 7.200	\$ 8.640	\$ 10.368	\$ 12.442			
Publicidad	\$ 14.105	\$ 169.259	\$ 203.111	\$ 243.734	\$ 292.460	\$ 350.976			
Impuestos	\$ 2.000	\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766			
Gastos administrativos	\$ 1.500	\$ 18.000	\$ 21.600	\$ 25.920	\$ 31.104	\$ 37.325			
Comisiones bancarias	\$ 500	\$ 6.000	\$ 7.200	\$ 8.640	\$ 10.368	\$ 12.442			
Total Costos Fijos	\$ 64.393	\$ 772.715	\$ 927.258	\$ 1.204.294	\$ 1.445.153	\$ 1.734.184			
COSTOS VARIABLES									
Comisiones Profesores	\$ 3.019	\$ 36.223	\$ 51.945	\$ 75.784	\$ 100.028	\$ 131.996			
Comisiones por Ventas	\$ 2.653	\$ 31.835	\$ 43.865	\$ 61.421	\$ 84.568	\$ 116.392			
Total Costos Variables	\$ 5.671	\$ 68.058	\$ 81.669	\$ 98.003	\$ 117.604	\$ 141.124			
COSTOS TOTALES ANUALES	\$ 70.064	\$ 840.773	\$ 1.008.928	\$ 1.302.297	\$ 1.562.757	\$ 1.875.308			

Necesidad de Recursos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alumnos totales	923	1103	1341	1475	1622
Alumnos por mes	76,92	91,92	111,75	122,92	135,17
Alumnos permanentes (que cursan conjuntamente)	302	361	439	482	530
Necesidad de profes - tutores	3	3	4	4	4
Profesor/Coordinador	1	1	1	1	1
Comerciales	2	2	2	2	2
Administrativo	1	1	1	1	1
Admin. - Diseñador web	1	1	1	1	1



ESCENARIO PESIMISTA PRESUPUESTO DE COSTOS FIJOS, VARIABLES Y UNITARIOS

Costos Totales		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos		\$ 772.715	\$ 927.258	\$ 1.204.294	\$ 1.445.153	\$ 1.734.184
Costos Variables		\$ 68.058	\$ 81.669	\$ 98.003	\$ 117.604	\$ 141.124
Costos Totales		\$ 840.773	\$ 1.008.928	\$ 1.302.297	\$ 1.562.757	\$ 1.875.308
Cantidad de alumnos por productos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses		388	446	513	590	678
Curso general 3 meses		80	92	106	121	140
Curso preparacion de exámenes		43	50	57	66	76
Taller de 20 hs		48	55	63	73	84
Taller de 10 hs		56	64	74	85	98
Curso general licencias empresas		45	50	77	85	93
Total		659	756	889	1019	1167
Cantidad de hs por productos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	Hs totales	19383	22291	25634	29480	33902
Curso general 3 meses		3195	3674	4225	4859	5588
Curso preparacion de exámenes		6045	6951	7994	9193	10572
Taller de 20 hs		956	1099	1264	1454	1672
Taller de 10 hs		558	642	738	849	976
Curso general licencias empresas		1800	2000	3080	3400	3720
Total		31937	36658	42937	49235	56431
Costos por hora		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos por hora		\$ 24,19	\$ 25,29	\$ 28,05	\$ 29,35	\$ 30,73
Costos Variables por hora		\$ 2,13	\$ 2,23	\$ 2,28	\$ 2,39	\$ 2,50
Costos Totales por hora		\$ 26,33	\$ 27,52	\$ 30,33	\$ 31,74	\$ 33,23
Costos por productos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	Hs totales	\$ 1.316	\$ 1.376	\$ 1.517	\$ 1.587	\$ 1.662
Curso general 3 meses		\$ 1.053	\$ 1.101	\$ 1.213	\$ 1.270	\$ 1.329
Curso preparacion de exámenes		\$ 3.686	\$ 3.853	\$ 4.246	\$ 4.444	\$ 4.653
Taller de 20 hs		\$ 527	\$ 550	\$ 607	\$ 635	\$ 665
Taller de 10 hs		\$ 263	\$ 275	\$ 303	\$ 317	\$ 332
Curso general licencias empresas		\$ 1.053	\$ 1.101	\$ 1.213	\$ 1.270	\$ 1.329
Total		\$ 7.898	\$ 8.257	\$ 9.099	\$ 9.522	\$ 9.970



ESCENARIO PESIMISTA MARGEN DE CONTRIBUCION

Costos variable unitario por tipo de producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	\$ 106,5	\$ 111,4	\$ 114,1	\$ 119,4	\$ 125,0
Curso general 3 meses	\$ 85,2	\$ 89,1	\$ 91,3	\$ 95,5	\$ 100,0
Curso preparacion de examenes	\$ 298,3	\$ 311,9	\$ 319,5	\$ 334,4	\$ 350,1
Taller de 20 hs	\$ 42,6	\$ 44,6	\$ 45,6	\$ 47,8	\$ 50,0
Taller de 10 hs	\$ 21,3	\$ 22,3	\$ 22,8	\$ 23,9	\$ 25,0
Curso general licencias empresas	\$ 85,2	\$ 89,1	\$ 91,3	\$ 95,5	\$ 100,0
Precios por productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.180	\$ 2.592
Curso general 3 meses	\$ 990	\$ 1.188	\$ 1.426	\$ 1.711	\$ 2.053
Curso preparacion de examenes	\$ 3.220	\$ 3.864	\$ 4.637	\$ 5.564	\$ 6.677
Taller de 20 hs	\$ 750	\$ 900	\$ 1.080	\$ 1.296	\$ 1.555
Taller de 10 hs	\$ 390	\$ 468	\$ 562	\$ 674	\$ 809
Curso general licencias empresas	\$ 790	\$ 948	\$ 1.138	\$ 1.365	\$ 1.638
Mg de contribución por productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	\$ 1.143	\$ 1.389	\$ 1.686	\$ 2.041	\$ 2.467
Curso general 3 meses	\$ 905	\$ 1.099	\$ 1.334	\$ 1.615	\$ 1.953
Curso preparacion de examenes	\$ 2.922	\$ 3.552	\$ 4.317	\$ 5.230	\$ 6.327
Taller de 20 hs	\$ 707	\$ 855	\$ 1.034	\$ 1.248	\$ 1.505
Taller de 10 hs	\$ 369	\$ 446	\$ 539	\$ 650	\$ 784
Curso general licencias empresas	\$ 705	\$ 859	\$ 1.046	\$ 1.270	\$ 1.538
Mg de contribución ponderado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	\$ 672	\$ 818	\$ 972	\$ 1.180	\$ 1.433
Curso general 3 meses	\$ 110	\$ 133	\$ 158	\$ 192	\$ 234
Curso preparacion de examenes	\$ 191	\$ 233	\$ 277	\$ 337	\$ 409
Taller de 20 hs	\$ 51	\$ 62	\$ 74	\$ 89	\$ 108
Taller de 10 hs	\$ 31	\$ 38	\$ 45	\$ 54	\$ 66
Curso general licencias empresas	\$ 48	\$ 57	\$ 91	\$ 106	\$ 123
Mg de contribución unitario	\$ 1.104	\$ 1.342	\$ 1.616	\$ 1.959	\$ 2.371

ESCENARIO PESIMISTA: PUNTO DE EQUILIBRIO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	\$ 772.715	\$ 927.258	\$ 1.204.294	\$ 1.445.153	\$ 1.734.184
Punto de equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades totales	700	691	745	738	731
Punto de equilibrio por tipo de producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	412	407	430	427	425
Curso general 3 meses	85	84	88	88	88
Curso preparacion de exámenes	46	45	48	48	47
Taller de 20 hs	51	50	53	53	52
Taller de 10 hs	59	59	62	61	61
Curso general licencias empresas	48	46	65	62	58
Unidades totales	700	691	745	738	731

Ponderacion de cada producto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Curso general 4 meses	388	58,8%	446	58,9%	513	57,6%	590	57,8%	678	58,1%
Curso general 3 meses	80	12,1%	82	12,1%	106	11,9%	121	11,9%	140	12,0%
Curso preparacion de exámenes	43	6,5%	50	6,6%	57	6,4%	66	6,4%	76	6,5%
Taller de 20 hs	48	7,3%	55	7,3%	63	7,1%	73	7,1%	84	7,2%
Taller de 10 hs	56	8,5%	64	8,5%	74	8,3%	85	8,3%	98	8,4%
Curso general licencias empresas	45	6,8%	50	6,6%	77	8,7%	85	8,3%	93	8,0%
Total	659		756		889		1019		1167	

ESCENARIO PESIMISTA: COMPRACIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEMANDA ESTIMADA

Comparativo: Equilibrio vs Demanda estimada	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Equilibrio	Estimado	Diferencia	Equilibrio	Estimado	Diferencia	Equilibrio	Estimado	Diferencia	Equilibrio	Estimado	Diferencia	Equilibrio	Estimado	Diferencia
Curso general 4 meses	412	388	-24	407	446	39	430	513	83	427	590	163	425	678	253
Curso general 3 meses	85	80	-5	84	92	8	88	106	17	88	121	34	88	140	52
Curso preparacion de exámenes	46	43	-3	45	50	4	48	57	9	48	66	18	47	76	28
Taller de 20 hs	51	48	-3	50	55	5	53	63	10	53	73	20	52	84	31
Taller de 10 hs	59	56	-3	59	64	6	62	74	12	61	85	23	61	98	36
Curso general licencias empresas	48	45	-3	46	50	4	65	77	12	62	85	23	58	93	35
Unidades totales	700	659	-41	691	756	65	745	889	144	738	1.019	282	731	1.167	436



INVERSIÓN-CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTOS	Costo sin IVA
INVERSION FIJA	
Hosting y dominios Web	\$ 2.500
Hardware	\$ 7.500
Diseño pedagógico del proyecto	\$ 3.300
Diseño y programación del sitio Web	\$ 2.800
Instalación de la Plataforma Moodle	\$ 800
Diseño Comunicacional del entorno	\$ 1.250
Capacitación del webmaster	\$ 1.000
Diseño visual del entorno	\$ 1.250
Tutoriales para el acceso y uso de los materiales	\$ 900
Orientaciones para la navegabilidad del entorno	\$ 800
Subtotal	\$ 22.100
INVERSION DIFERIDA	
Procesamiento didáctico de materiales y actividades	\$ 5.500
Diseño de las aplicaciones y Actividades	\$ 4.000
Capacitación de Docentes en clases virtuales y seguimiento tutorial	\$ 1.800
Asesoramiento al webmaster en la administración del sitio	\$ 1.200
Asesoramiento en la evaluación y revisión de la experiencia	\$ 1.000
Subtotal	\$ 13.500
CAPITAL DE TRABAJO	
Sueldos fijos profesores	\$ 31.800
Sueldos Coordinador	\$ 12.000
Sueldos administrativos	\$ 10.600
Cargas Sociales	\$ 5.088
Honorarios administrador/diseñador web	\$ 6.000
Gastos administrativos	\$ 3.500
Subtotal	\$ 68.988
TOTAL	\$ 104.588



ESCENARIO PESIMISTA FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO- CASH FLOW

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por ventas de cursos		\$ 702.690	\$ 969.713	\$ 1.338.203	\$ 1.846.721	\$ 2.548.474
Ingresos por ventas de talleres		\$ 57.623	\$ 79.519	\$ 109.736	\$ 151.436	\$ 208.982
Ingresos por ventas de licencias		\$ 35.550	\$ 47.400	\$ 87.595	\$ 116.035	\$ 152.347
INGRESOS TOTALES		\$ 795.863	\$ 1.096.632	\$ 1.535.535	\$ 2.114.192	\$ 2.909.804
EGRESOS VARIABLES						
Costo Variable de Cursos		\$ 68.058	\$ 81.669	\$ 98.003	\$ 117.604	\$ 141.124
Impuestos por Ventas		\$ 35.814	\$ 49.348	\$ 69.099	\$ 95.139	\$ 130.941
CONTRIBUCION MARGINAL		\$ 691.991	\$ 965.614	\$ 1.368.433	\$ 1.901.450	\$ 2.637.738
EGRESOS FIJOS						
Laborales		\$ 519.456	\$ 623.347	\$ 839.601	\$ 1.007.521	\$ 1.209.025
Servicios		\$ 36.000	\$ 43.200	\$ 51.840	\$ 62.208	\$ 74.650
Publicidad		\$ 169.259	\$ 203.111	\$ 243.734	\$ 292.480	\$ 350.976
Impuestos		\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766
Otros Egresos		\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766
Depreciaciones		\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
TOTAL EGRESOS FIJOS		\$ 774.215	\$ 928.758	\$ 1.205.794	\$ 1.446.653	\$ 1.735.684
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 82.224	\$ 36.856	\$ 162.639	\$ 454.797	\$ 902.055
Impuesto a las Ganancias		-\$ 28.778	\$ 12.899	\$ 56.924	\$ 159.179	\$ 315.719
Depreciaciones		\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
EFVO GENERADO POR OPERACIÓN		-\$ 51.946	\$ 25.456	\$ 107.215	\$ 297.118	\$ 587.836
Inversión Fija	-\$ 22.100					
Recupero Inversión Fija						\$ 0
Inversión Diferida	-\$ 13.500					
Inversión en Capital de trabajo	-\$ 68.988					
TOTAL EFVO APLICADO A INVERSIONES	-\$ 104.588					
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-\$ 104.588	-\$ 51.946	\$ 25.456	\$ 107.215	\$ 297.118	\$ 587.836
METODO DE EVALUACIÓN	VALOR					
VAN (18% anual)	\$ 345.125,45					
TIR	60%					
Periodo de Recupero (en meses)	-28,51					

ESCENARIO OPTIMISTA

CONSULTAS-CANALES-PROYECCIÓN

Consultas Totales		8 meses	12 meses				
Consultas por cursos presenciales		1210	1815				
Alumnos generados		165	248				
Tasa de Conversion (TC)		14%	14%				
Canales Publicitarios	Presupuesto			Publico		Region	
Google Adwords	700 mensual			605.000 personas		Provincia de Cordoba	
Facebook	300 mensual			635.160 personas		Cordoba y alrededores (40 km) - 25-40 años	
E-mail MKT	1000 mensual			6.000 personas		Bases de datos propias (Cordoba Capital)	
Google Adwords	8 meses	12 meses				Facebook	8 meses 12 meses
Clics en anuncios Adwords (visitas web)	8187	12251				Clicks en anuncio	7723 11585
Consultas por adwords	734	1101				Consultas por facebook (mail y msj inbox)	329 484
Tasa de Conversion de consultas	9%	9%				Tasa de Conversion de consultas	4% 4%
Alumnos nuevos por Adwords	118	177				Alumnos nuevos por Facebook	29 44
Tasa de Conversion de alumnos	16%	16%				Tasa de Conversion de alumnos	9% 9%
Canales Publicitarios	Presupuesto			Publico		Region	
Google Adwords	7544 mensual			6.520.000 personas		Argentina	
Facebook	5561 mensual			11.774.060 personas		Argentina - 25 - 40 años	
E-mail MKT	1000 mensual			6.000 personas		Bases de datos propias (Cordoba Capital)	
	14105						
Proyeccion consultas adwords Region Pais		11.865				Proyeccion consultas facebook Region Pais	9.148
Consultas cursos a distancia		3.322				Consultas cursos a distancia	2.561
Alumnos cursos a distancia		534				Alumnos cursos a distancia	226
						Alumnos totales cursos a distancia (1er año)	874



ESCENARIO OPTIMISTA: ESTIMACIÓN DEMANDA Go! e-learning

Alumnos por curso - Go! e-learning				Alumnos por curso - Go! e-learning				Estimación de Demanda - Go! e-learning							
Idioma	Tipo	Alumnos	%	Idioma	Tipo	Alumnos 1º curso	Alumnos 2do. Curso	Demanda total por año	Idioma	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inglés	Inicial 1	147	17%	Inglés	Inicial 1	147		147	Inglés	Inicial 1	147	189	194	223	257
	Inicial 2	96	11%		Inicial 2	96	29	126		Inicial 2	126	145	166	191	220
	Pre-intermedio 1	76	9%		Pre-intermedio 1	76	19	95		Pre-intermedio 1	95	110	126	145	167
	Pre-intermedio 2	46	5%		Pre-intermedio 2	46	15	61		Pre-intermedio 2	61	70	80	92	106
	Intermedio 1	30	3%		Intermedio 1	30	9	40		Intermedio 1	40	45	52	60	69
	Intermedio 2	20	2%		Intermedio 2	20	6	26		Intermedio 2	26	30	35	40	46
	Intermedio Avanzado 1	28	3%		Intermedio Avanzado 1	28	4	32		Intermedio Avanzado 1	32	37	42	49	56
	Intermedio Avanzado 2	13	1%		Intermedio Avanzado 2	13	6	19		Intermedio Avanzado 2	18	21	24	28	32
	Avanzado 1	13	1%		Avanzado 1	13	3	15		Avanzado 1	15	17	20	23	27
	Preparación FCE	41	5%		Preparación FCE	41		41		Preparación FCE	41	47	54	62	71
	Preparación TOEFL	30	3%		Preparación TOEFL	30		30		Preparación TOEFL	30	35	40	46	53
	Practica conversacional	43	5%		Practica conversacional	43		43		Practica conversacional	43	50	57	65	75
Portugués	Inicial 1	53	6%	Portugués	Inicial 1	53		53	Portugués	Inicial 1	53	61	70	81	93
	Inicial 2	33	4%		Inicial 2	33	11	44		Inicial 2	44	50	58	66	76
	Pre-intermedio 1	30	3%		Pre-intermedio 1	30	7	37		Pre-intermedio 1	37	43	49	56	65
	Pre-intermedio 2	25	3%		Pre-intermedio 2	25	6	31		Pre-intermedio 2	31	36	42	48	55
TOTAL	725		TOTAL	725	115	730	TOTAL	839	965	1110	1276	1467			
Alumnos por taller - Go! e-learning				Alumnos por taller - Go! e-learning				Alumnos por taller							
Idioma	Tipo	Alumnos	%	Idioma	Tipo	Alumnos 1º taller	Alumnos 2do. Taller	Demanda total por año	Idioma	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inglés	Pronunciación	30	3%	Inglés	Pronunciación	30		30	Inglés	Pronunciación	30	35	40	46	53
	Preparación de CV	18	2%		Preparación de CV	18	6	24		Preparación de CV	24	27	31	36	42
	Entrevistas laborales	18	2%		Entrevistas laborales	18	4	21		Entrevistas laborales	21	24	28	32	37
	Reuniones de Trabajo	13	1%		Reuniones de Trabajo	13	4	16		Reuniones de Trabajo	16	19	21	25	28
	Presentaciones	13	1%		Presentaciones	13	3	15		Presentaciones	15	17	20	23	27
	Llamados telefónicos	13	1%		Llamados telefónicos	13	3	15		Llamados telefónicos	15	17	20	23	27
	Vocabulario para viajeros	46	5%		Vocabulario para viajeros	46	3	48		Vocabulario para viajeros	48	55	64	73	84
	TOTAL	149			TOTAL	149	21	170		TOTAL	170	196	225	259	298
TOTAL GENERAL	874		TOTAL GENERAL	874	135	900	TOTAL GENERAL	1009	1161	1335	1535	1765			

ESCENARIO OPTIMISTA: ESTABLECIMIENTO PRECIOS-TALLERES

PRECIOS CURSOS - Año 1						PRECIOS CURSOS - Año 1 a 5							
Idioma	Tipo	Hs totales	Meses	Precio curso	Precio x mes	Precio x hora	Idioma	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inglés	Inicial 1	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00	Inglés	Inicial 1	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Inicial 2	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Inicial 2	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Pre-intermedio 1	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Pre-intermedio 1	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Pre-intermedio 2	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Pre-intermedio 2	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Intermedio 1	40	3	\$ 990	\$ 330,00	\$ 24,75		Intermedio 1	\$ 990	\$ 1.188	\$ 1.426	\$ 1.711	\$ 2.053
	Intermedio 2	40	3	\$ 990	\$ 330,00	\$ 24,75		Intermedio 2	\$ 990	\$ 1.188	\$ 1.426	\$ 1.711	\$ 2.053
	Intermedio Avanzado 1	40	3	\$ 990	\$ 330,00	\$ 24,75		Intermedio Avanzado 1	\$ 990	\$ 1.188	\$ 1.426	\$ 1.711	\$ 2.053
	Intermedio Avanzado 2	40	3	\$ 990	\$ 330,00	\$ 24,75		Intermedio Avanzado 2	\$ 990	\$ 1.188	\$ 1.426	\$ 1.711	\$ 2.053
	Avanzado 1	40	3	\$ 990	\$ 330,00	\$ 24,75		Avanzado 1	\$ 990	\$ 1.188	\$ 1.426	\$ 1.711	\$ 2.053
	Preparación FCE	140	12	\$ 3.220	\$ 268,33	\$ 23,00		Preparación FCE	\$ 3.220	\$ 3.864	\$ 4.637	\$ 5.564	\$ 6.677
	Preparación TOEFL	140	12	\$ 3.220	\$ 268,33	\$ 23,00		Preparación TOEFL	\$ 3.220	\$ 3.864	\$ 4.637	\$ 5.564	\$ 6.677
	Practica conversacional	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Practica conversacional	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
Portugués	Inicial 1	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00	Portugués	Inicial 1	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Inicial 2	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Inicial 2	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Pre-intermedio 1	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Pre-intermedio 1	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
	Pre-intermedio 2	50	4	\$ 1.250	\$ 312,50	\$ 25,00		Pre-intermedio 2	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
PRECIOS TALLERES - Año 1						PRECIOS TALLERES - Año 1 a 5							
Idioma	Tipo	Hs totales	Meses	Precio total	Precio x mes	Precio x hora	Idioma	Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inglés	Pronunciación	20	2	\$ 750	\$ 375,00	\$ 37,50	Inglés	Pronunciación	\$ 750	\$ 900	\$ 1.080	\$ 1.296	\$ 1.555
	Preparación de CV	10	1	\$ 390	\$ 390,00	\$ 39,00		Preparación de CV	\$ 390	\$ 468	\$ 562	\$ 674	\$ 809
	Entrevistas laborales	10	1	\$ 390	\$ 390,00	\$ 39,00		Entrevistas laborales	\$ 390	\$ 468	\$ 562	\$ 674	\$ 809
	Reuniones de Trabajo	10	1	\$ 390	\$ 390,00	\$ 39,00		Reuniones de Trabajo	\$ 390	\$ 468	\$ 562	\$ 674	\$ 809
	Presentaciones	10	1	\$ 390	\$ 390,00	\$ 39,00		Presentaciones	\$ 390	\$ 468	\$ 562	\$ 674	\$ 809
	Llamados telefónicos	10	1	\$ 390	\$ 390,00	\$ 39,00		Llamados telefónicos	\$ 390	\$ 468	\$ 562	\$ 674	\$ 809
	Vocabulario para viajeros	20	2	\$ 750	\$ 375,00	\$ 37,50		Vocabulario para viajeros	\$ 750	\$ 900	\$ 1.080	\$ 1.296	\$ 1.555



ESCENARIO OPTIMISTA INGRESOS POR VENTAS

Ingresos por venta de cursos					
Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inicial 1	\$ 183.667	\$ 253.460	\$ 349.775	\$ 482.689	\$ 666.111
Inicial 2	\$ 157.067	\$ 216.752	\$ 299.118	\$ 412.783	\$ 569.640
Pre-intermedio 1	\$ 119.067	\$ 164.312	\$ 226.751	\$ 312.916	\$ 431.824
Pre-intermedio 2	\$ 76.000	\$ 104.880	\$ 144.734	\$ 199.733	\$ 275.632
Intermedio 1	\$ 39.125	\$ 53.992	\$ 74.509	\$ 102.823	\$ 141.895
Intermedio 2	\$ 26.083	\$ 35.995	\$ 49.673	\$ 68.549	\$ 94.597
Intermedio Avanzado 1	\$ 31.601	\$ 43.609	\$ 60.181	\$ 83.049	\$ 114.608
Intermedio Avanzado 2	\$ 18.058	\$ 24.919	\$ 34.389	\$ 47.457	\$ 65.490
Avanzado 1	\$ 15.048	\$ 20.766	\$ 28.657	\$ 39.547	\$ 54.575
Preparación FCE	\$ 130.517	\$ 180.114	\$ 248.557	\$ 343.009	\$ 473.352
Preparación TOEFL	\$ 97.888	\$ 135.085	\$ 186.418	\$ 257.257	\$ 355.014
Practica conversacional	\$ 53.833	\$ 74.290	\$ 102.520	\$ 141.478	\$ 195.239
Inicial 1	\$ 66.500	\$ 91.770	\$ 126.643	\$ 174.767	\$ 241.178
Inicial 2	\$ 54.467	\$ 75.164	\$ 103.726	\$ 143.142	\$ 197.536
Pre-intermedio 1	\$ 46.233	\$ 63.802	\$ 88.047	\$ 121.505	\$ 167.676
Pre-intermedio 2	\$ 39.267	\$ 54.188	\$ 74.779	\$ 103.196	\$ 142.410
TOTAL INGRESOS X CURSOS	\$ 1.154.420	\$ 1.593.099	\$ 2.198.477	\$ 3.033.898	\$ 4.186.779
Ingresos por venta de talleres					
Tipo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pronunciación	\$ 22.800	\$ 31.464	\$ 43.420	\$ 59.920	\$ 82.690
Preparacion de CV	\$ 9.287	\$ 12.816	\$ 17.687	\$ 24.407	\$ 33.682
Entrevistas laborales	\$ 8.299	\$ 11.453	\$ 15.805	\$ 21.811	\$ 30.099
Reuniones de Trabajo	\$ 6.323	\$ 8.726	\$ 12.042	\$ 16.618	\$ 22.933
Presentaciones	\$ 5.928	\$ 8.181	\$ 11.289	\$ 15.579	\$ 21.499
Llamados telefonicos	\$ 5.928	\$ 8.181	\$ 11.289	\$ 15.579	\$ 21.499
Vocabulario para viajeros	\$ 36.100	\$ 49.818	\$ 68.749	\$ 94.873	\$ 130.925
TOTAL INGRESOS X TALLERES	\$ 94.666	\$ 130.639	\$ 180.281	\$ 248.788	\$ 343.327
TOTAL INGRESOS POR VENTA	\$ 1.249.085	\$ 1.723.738	\$ 2.378.758	\$ 3.282.686	\$ 4.530.107
TOTAL INGRESOS POR MES	\$ 104.090	\$ 143.645	\$ 198.230	\$ 273.557	\$ 377.509



ESCENARIO OPTIMISTA COSTOS FIJOS, VARIABLES Y UNITARIOS.

Análisis de Costos	MES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS FIJOS						
Sueldos fijos profesores	\$ 15.900	\$ 190.800	\$ 228.960	\$ 305.280	\$ 366.336	\$ 439.603
Sueldos Coordinador	\$ 6.000	\$ 72.000	\$ 86.400	\$ 103.680	\$ 124.416	\$ 149.299
Sueldos Comerciales	\$ 10.600	\$ 127.200	\$ 152.640	\$ 183.168	\$ 219.802	\$ 263.762
Sueldos Administrativos	\$ 5.300	\$ 63.600	\$ 76.320	\$ 91.584	\$ 109.901	\$ 131.881
Cargas Sociales	\$ 5.088	\$ 61.056	\$ 73.267	\$ 87.921	\$ 105.505	\$ 126.606
Honorarios admin. y diseñador web	\$ 2.500	\$ 30.000	\$ 36.000	\$ 43.200	\$ 51.840	\$ 62.208
Capacitaciones	\$ 400	\$ 4.800	\$ 5.760	\$ 6.912	\$ 8.294	\$ 9.953
Mantenimiento sitio web y plataforma	\$ 500	\$ 6.000	\$ 7.200	\$ 8.640	\$ 10.368	\$ 12.442
Publicidad	\$ 14.105	\$ 169.259	\$ 203.111	\$ 243.734	\$ 292.480	\$ 350.976
Impuestos	\$ 2.000	\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766
Gastos administrativos	\$ 1.500	\$ 18.000	\$ 21.600	\$ 25.920	\$ 31.104	\$ 37.325
Comisiones bancarias	\$ 500	\$ 6.000	\$ 7.200	\$ 8.640	\$ 10.368	\$ 12.442
Total Costos Fijos	\$ 64.393	\$ 772.715	\$ 927.258	\$ 1.143.238	\$ 1.371.886	\$ 1.646.263
COSTOS VARIABLES						
Comisiones Profesores	\$ 3.384	\$ 40.611	\$ 58.236	\$ 84.963	\$ 112.143	\$ 147.984
Comisiones por Ventas	\$ 4.282	\$ 51.385	\$ 70.846	\$ 98.654	\$ 135.949	\$ 187.298
Total Costos Variables	\$ 7.666	\$ 91.996	\$ 110.395	\$ 132.474	\$ 158.969	\$ 190.763
COSTOS TOTALES ANUALES	\$ 72.059	\$ 864.711	\$ 1.037.654	\$ 1.275.712	\$ 1.530.855	\$ 1.837.026

Incorporación 1 profesor	Año 3
Sueldos fijos x profesores	\$ 76.320
Sueldos nuevos profesores	\$ 76.320
Sueldos totales Año 3	\$ 305.280

Necesidad de Recursos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alumnos totales	923	1103	1341	1475	1622
Alumnos por mes	76,92	91,92	111,75	122,92	135,17
Alumnos permanentes (que cursan conjuntamente)	338	404	492	541	595
Necesidad de profes - tutores	3	3	4	4	4
Profesor/Coordinador	1	1	1	1	1
Comerciales	2	2	2	2	2
Administrativo	1	1	1	1	1
Admin. - Diseñador web	1	1	1	1	1



Costos Totales		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos		\$ 772.715	\$ 927.258	\$ 1.143.238	\$ 1.371.886	\$ 1.646.263
Costos Variables		\$ 91.996	\$ 110.395	\$ 132.474	\$ 158.969	\$ 190.763
Costos Totales		\$ 864.711	\$ 1.037.654	\$ 1.275.712	\$ 1.530.855	\$ 1.837.026
Cantidad de alumnos por productos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses		637	732	842	969	1114
Curso general 3 meses		131	151	174	200	230
Curso preparacion de exámenes		71	82	94	108	124
Taller de 20 hs		79	90	104	119	137
Taller de 10 hs		92	105	121	139	160
Curso general licencias empresas		45	50	77	85	93
Total		1054	1211	1412	1620	1858
Cantidad de hs por productos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	Hs totales	31844	36621	42114	49431	55695
Curso general 3 meses		5249	6036	6942	7983	9181
Curso preparacion de exámenes		9931	11420	13133	15103	17369
Taller de 20 hs		1571	1806	2077	2389	2747
Taller de 10 hs		917	1055	1213	1395	1604
Curso general licencias empresas		1800	2000	3080	3400	3720
Total		51311	58938	68559	78701	90316
Costos por hora		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos por hora		\$ 15,06	\$ 15,73	\$ 16,68	\$ 17,43	\$ 18,23
Costos Variables por hora		\$ 1,79	\$ 1,87	\$ 1,93	\$ 2,02	\$ 2,11
Costos Totales por hora		\$ 16,85	\$ 17,61	\$ 18,61	\$ 19,45	\$ 20,34
Costos por productos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	Hs totales	\$ 843	\$ 880	\$ 930	\$ 973	\$ 1.017
Curso general 3 meses		\$ 674	\$ 704	\$ 744	\$ 778	\$ 814
Curso preparacion de exámenes		\$ 2.359	\$ 2.465	\$ 2.605	\$ 2.723	\$ 2.848
Taller de 20 hs		\$ 337	\$ 352	\$ 372	\$ 389	\$ 407
Taller de 10 hs		\$ 169	\$ 176	\$ 186	\$ 195	\$ 203
Curso general licencias empresas		\$ 674	\$ 704	\$ 744	\$ 778	\$ 814
Total		\$ 5.056	\$ 5.282	\$ 5.582	\$ 5.835	\$ 6.102



ESCENARIO OPTIMISTA: MARGEN DE CONTRIBUCION

Costos variable unitario por tipo de producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	\$ 89,6	\$ 93,7	\$ 96,6	\$ 101,0	\$ 105,6
Curso general 3 meses	\$ 71,7	\$ 74,9	\$ 77,3	\$ 80,8	\$ 84,5
Curso preparacion de exámenes	\$ 251,0	\$ 262,2	\$ 270,5	\$ 282,8	\$ 295,7
Taller de 20 hs	\$ 35,9	\$ 37,5	\$ 38,6	\$ 40,4	\$ 42,2
Taller de 10 hs	\$ 17,9	\$ 18,7	\$ 19,3	\$ 20,2	\$ 21,1
Curso general licencias empresas	\$ 71,7	\$ 74,9	\$ 77,3	\$ 80,8	\$ 84,5
Precios por productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	\$ 1.250	\$ 1.500	\$ 1.800	\$ 2.160	\$ 2.592
Curso general 3 meses	\$ 990	\$ 1.188	\$ 1.426	\$ 1.711	\$ 2.053
Curso preparacion de exámenes	\$ 3.220	\$ 3.864	\$ 4.637	\$ 5.564	\$ 6.677
Taller de 20 hs	\$ 750	\$ 900	\$ 1.080	\$ 1.296	\$ 1.555
Taller de 10 hs	\$ 390	\$ 468	\$ 562	\$ 674	\$ 809
Curso general licencias empresas	\$ 790	\$ 948	\$ 1.138	\$ 1.365	\$ 1.638
Mg de contribución por productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	\$ 1.160	\$ 1.406	\$ 1.703	\$ 2.059	\$ 2.486
Curso general 3 meses	\$ 918	\$ 1.113	\$ 1.348	\$ 1.630	\$ 1.968
Curso preparacion de exámenes	\$ 2.969	\$ 3.602	\$ 4.366	\$ 5.281	\$ 6.381
Taller de 20 hs	\$ 714	\$ 863	\$ 1.041	\$ 1.256	\$ 1.513
Taller de 10 hs	\$ 372	\$ 449	\$ 542	\$ 654	\$ 788
Curso general licencias empresas	\$ 718	\$ 873	\$ 1.060	\$ 1.284	\$ 1.554
Mg de contribución ponderado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Curso general 4 meses	\$ 701	\$ 851	\$ 1.016	\$ 1.231	\$ 1.490
Curso general 3 meses	\$ 114	\$ 139	\$ 166	\$ 201	\$ 243
Curso preparacion de exámenes	\$ 200	\$ 243	\$ 290	\$ 352	\$ 426
Taller de 20 hs	\$ 53	\$ 64	\$ 77	\$ 93	\$ 112
Taller de 10 hs	\$ 32	\$ 39	\$ 47	\$ 56	\$ 68
Curso general licencias empresas	\$ 31	\$ 36	\$ 58	\$ 67	\$ 78
Mg de contribución unitario	\$ 1.131	\$ 1.372	\$ 1.653	\$ 2.000	\$ 2.417

Ponderacion de cada producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5					
Curso general 4 meses	637	60,4%	732	60,5%	842	59,7%	969	59,8%	1114	59,9%
Curso general 3 meses	131	12,4%	151	12,5%	174	12,3%	200	12,3%	230	12,4%
Curso preparacion de exámenes	71	6,7%	82	6,7%	94	6,6%	108	6,7%	124	6,7%
Taller de 20 hs	79	7,4%	90	7,5%	104	7,4%	119	7,4%	137	7,4%
Taller de 10 hs	92	8,7%	105	8,7%	121	8,6%	139	8,6%	160	8,6%
Curso general licencias empresas	45	4,3%	50	4,1%	77	5,5%	85	5,2%	93	5,0%
Total	1054		1211		1412		1620		1858	



ESCENARIO OPTIMISTA:

COMPARACIÓN PUNTO DE EQUILIBRIO CON DEMANDA ESTIMADA

Comparativo: Equilibrio vs Demanda estimada	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Equilibrio	Estimado	Diferencia												
Curso general 4 meses	413	637	224	409	732	323	413	842	430	410	969	558	408	1.114	706
Curso general 3 meses	85	131	46	84	151	67	85	174	89	85	200	115	84	230	145
Curso preparación de exámenes	46	71	25	46	82	36	46	94	48	46	108	62	45	124	79
Taller de 20 hs	51	79	28	50	90	40	51	104	53	51	119	68	50	137	87
Taller de 10 hs	59	92	32	59	105	47	59	121	62	59	139	80	59	160	102
Curso general licencias empresas	29	45	16	28	50	22	38	77	39	36	85	49	34	93	59
Unidades totales	683	1.054	371	676	1.211	535	692	1.412	720	686	1.620	934	681	1.858	1.177

ESCENARIO OPTIMISTA: INVERSION-CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTOS	Costo sin IVA
INVERSION FIJA	
Hosting y dominios Web	\$ 2.500
Hardware	\$ 7.500
Diseño pedagógico del proyecto	\$ 3.300
Diseño y programación del sitio Web	\$ 2.800
Instalación de la Plataforma Moodle	\$ 800
Diseño Comunicacional del entorno	\$ 1.250
Capacitación del webmaster	\$ 1.000
Diseño visual del entorno	\$ 1.250
Tutoriales para el acceso y uso de los materiales	\$ 900
Orientaciones para la navegabilidad del entorno	\$ 800
Subtotal	\$ 22.100
INVERSION DIFERIDA	
Procesamiento didáctico de materiales y actividades	\$ 5.500
Diseño de las aplicaciones y Actividades	\$ 4.000
Capacitación de Docentes en clases virtuales y seguimiento tutorial	\$ 1.800
Asesoramiento al webmaster en la administración del sitio	\$ 1.200
Asesoramiento en la evaluación y revisión de la experiencia	\$ 1.000
Subtotal	\$ 13.500
CAPITAL DE TRABAJO	
Sueldos fijos profesores	\$ 31.800
Sueldos Coordinador	\$ 12.000
Sueldos administrativos	\$ 10.600
Cargas Sociales	\$ 5.088
Honorarios administrador/diseñador web	\$ 6.000
Gastos administrativos	\$ 3.500
Subtotal	\$ 68.988
TOTAL	\$ 104.588



FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO-CASH FLOW

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por ventas de cursos		\$ 1.154.420	\$ 1.593.099	\$ 2.198.477	\$ 3.033.898	\$ 4.186.779
Ingresos por ventas de talleres		\$ 94.666	\$ 130.639	\$ 180.281	\$ 248.788	\$ 343.327
Ingresos por ventas de licencias		\$ 35.550	\$ 47.400	\$ 87.595	\$ 116.035	\$ 152.347
INGRESOS TOTALES		\$ 1.284.635	\$ 1.771.138	\$ 2.466.353	\$ 3.398.721	\$ 4.682.454
EGRESOS VARIABLES						
Costo Variable de Cursos		\$ 91.996	\$ 110.395	\$ 132.474	\$ 158.969	\$ 190.763
Impuestos por Ventas		\$ 57.809	\$ 79.701	\$ 110.986	\$ 152.942	\$ 210.710
CONTRIBUCION MARGINAL		\$ 1.134.831	\$ 1.581.041	\$ 2.222.893	\$ 3.086.810	\$ 4.280.981
EGRESOS FIJOS						
Laborales		\$ 519.456	\$ 623.347	\$ 778.545	\$ 934.254	\$ 1.121.104
Servicios		\$ 36.000	\$ 43.200	\$ 51.840	\$ 62.208	\$ 74.650
Publicidad		\$ 169.259	\$ 203.111	\$ 243.734	\$ 292.480	\$ 350.976
Impuestos		\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766
Otros Egresos		\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560	\$ 41.472	\$ 49.766
Depreciaciones		\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
TOTAL EGRESOS FIJOS		\$ 774.215	\$ 928.758	\$ 1.144.738	\$ 1.373.386	\$ 1.647.763
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 360.615	\$ 652.283	\$ 1.078.155	\$ 1.713.424	\$ 2.633.218
Impuesto a las Ganancias		\$ 126.215	\$ 228.299	\$ 377.354	\$ 599.698	\$ 921.626
Depreciaciones		\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
EFVO GENERADO POR OPERACIÓN		\$ 235.900	\$ 425.484	\$ 702.301	\$ 1.115.226	\$ 1.713.092
Inversión Fija	-\$ 22.100					
Recupero Inversión Fija						\$ 0
Inversión Diferida	-\$ 13.500					
Inversión en Capital de trabajo	-\$ 68.988					
TOTAL EFVO APLICADO A INVERSIONES	-\$ 104.588					
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-\$ 104.588	\$ 235.900	\$ 425.484	\$ 702.301	\$ 1.115.226	\$ 1.713.092
METODO DE EVALUACIÓN	VALOR					
VAN (18% anual)	\$ 2.152.374,26					
TIR	295%					
Periodo de Recupero (en meses)	6,28					



GLOSARIO

Skype: es un software que permite comunicaciones de texto, voz y vídeo sobre Internet. Desarrollado en 2003 por Janus Friis y Niklas Zennström. Esta aplicación incluye una característica denominada *YY SkypeOut*, que permite a los usuarios llamar a teléfonos convencionales, cobrándoles diversas y bajas tarifas según el país de destino, pudiendo llamar a casi cualquier teléfono del mundo, a demás se otorga un número de teléfono para que desde un aparato telefónico, en cualquier parte del mundo, se pueda contactar al computador.

Plataforma virtual: Con la llegada de Internet se produce un importante abaratamiento de los costos de desarrollo de programas, por lo que resulta más sencilla la creación de materiales cuyo objetivo es ser utilizados en línea. Desde mediados de los años 90 empiezan a surgir plataformas didácticas que permiten la creación y la gestión de cursos completos para la Web sin que sean necesarios conocimientos profundos de programación o de diseño gráfico y la tecnología. Los elementos que las componen son:

1. Herramientas de comunicación, como foros, chats, correo electrónico.
2. Herramientas de los estudiantes, como autoevaluaciones, zonas de trabajo en grupo, perfiles.
3. Herramientas de productividad, como calendario, marcadores, ayuda.
4. Herramientas de administración, como autorización.
5. Herramientas del curso, como tablón de anuncios, evaluaciones. (Gómez, 2005)

On-line: En línea, que es accesible en cualquier momento.

E-learning: consiste en la educación y capacitación a través de Internet. Este tipo de enseñanza online permite la interacción del usuario con el material mediante la utilización de diversas herramientas informáticas. Este nuevo concepto educativo es una revolucionaria modalidad de capacitación que posibilitó Internet, y que hoy se



posiciona como la forma de capacitación predominante en el futuro. Este sistema ha transformado la educación, abriendo puertas al aprendizaje individual y organizacional. Es por ello que hoy en día está ocupando un lugar cada vez más destacado y reconocido dentro de las organizaciones empresariales y educativas.

El término "e-learning" es la simplificación de Electronic Learning. El mismo reúne a las diferentes tecnologías, y a los aspectos pedagógicos de la enseñanza y el aprendizaje.

El b-learning: es una modalidad que combina la educación a distancia y la educación presencial; retomando las ventajas de ambas modalidades y complementando el aprendizaje de los aprendices.

Google adwords: AdWords es un producto de Google que permite las empresas y particulares (los anunciantes), publicar anuncios *online*. Permite publicidad en forma textual, gráfica y en videos, de diferentes formas y tipos. Las empresas inicialmente pagaban por cada clic que hacían en su publicidad, actualmente AdWords ofrece también el sistema, ya que ofrece pago por acción y por impresiones. La publicidad que pagan las empresas puede aparecer en sitios Web afiliados a *Ad Sense* en el mismo buscador de Google y en otros medios. En cuanto al funcionamiento, los anunciantes pueden elegir las páginas Web en donde aparecerán sus anuncios empleando las palabras claves que deseen (palabras claves asociadas a esas páginas Web). Existen palabras claves por las cuales deberán pagar más que otras, e incluso, pagar más si quieren aparecer primeros. Es una especie de subasta de palabras.

Ad Sense: es un sistema de publicidad online propiedad de Google. Los dueños de los sitios Web pueden incorporarse al programa AdSense para generar dinero por la publicidad que miran sus visitantes. Actualmente ofrece publicidad por texto, imágenes y videos. La publicidad que muestra Google es administrada por ellos y se



alimenta del sistema AdWords que es el servicio donde las empresas se publicitan. Los Webmasters afiliados a AdSense ganan por cada clic que sus visitantes hacen en la publicidad, aunque actualmente también pagan por impresiones y por acciones. La principal ventaja de AdSense es que la publicidad se adapta automáticamente al contenido de la página Web donde se ubica la misma, además de adaptarse a la ubicación geográfica del visitantes, el idioma que habla, la temática general del sitio Web entre otros factores.

Localización Automática a través de Herramientas de SEO: Técnicas de optimización de motores de búsqueda (*Search Engine Optimization* - SEO), permiten el diseño y actualización de sitios Web para lograr que un determinado sitio se ubique en los primeros lugares al realizar búsquedas. Para lograrlo, proporcionan datos asociados a los criterios de optimización tales como: palabras clave, enlaces, contenido, dominio y citas, entre otros, a pesar de no haber sido creadas con el objetivo de recolección de datos para análisis estadístico, las herramientas SEO constituyen una fuente de datos para estudios de muy diversos tipos.

Facebook: es una red social creada por Mark Zuckerberg en la Universidad de Harvard con la intención de facilitar las comunicaciones y el intercambio de contenidos entre los estudiantes. Con el tiempo, el servicio se extendió hasta estar disponible para cualquier usuario de Internet.

El funcionamiento de Facebook es similar al de cualquier otra red social. Los usuarios se registran y publican información en su perfil (una página web personal dentro de Facebook). Allí pueden subir textos, videos, fotografías y cualquier otro tipo de archivo digital. El usuario tiene la posibilidad de compartir dichos contenidos con cualquier otro usuario o sólo con aquellos que forman parte de su red de contactos o amigos. (Fecha de consulta 01-03-12). www.alegsa.com.ar/Dic/facebook.php



Campañas de e-Mail MKT: ejecución de acciones de marketing utilizando el correo electrónico como medio de comunicación. Es muy común también considerar como *email marketing* a todas las comunicaciones masivas por correo electrónico, con o sin fines comerciales. Sus aplicaciones son innumerables: campañas de fidelización de clientes, *newsletter* con ofertas y novedades, boletines de contenidos, convocatoria para actividades y eventos, encuestas o comunicaciones internas entre empleados.

Fan Page: Forma de denominar a las páginas de marca en las redes sociales.

You Tube: es un sitio web que permite a los usuarios subir, ver y compartir vídeos. Fue fundado en febrero de 2005 por tres antiguos empleados de PayPal: Chad Hurley, Steve Chen, Jawed Karim. YouTube usa un formato Adobe Flash para servir su contenido, aloja una variedad de clips de películas y programas de televisión, videos musicales, y vídeos caseros. Los enlaces a vídeos de YouTube pueden ser también puestos en blogs y sitios web personales usando APIs. YouTube es propiedad de Google, desde su compra, 10 de octubre de 2006 por 1.650 millones de dólares.

Hosting es el alquiler virtual de un espacio para publicar una página web en inglés quiere decir hospedaje, se obtiene un espacio que permite almacenar, información, imágenes, videos o cualquier contenido visible.

Dominios Web: un dominio de Internet es un nombre de un servidor de Internet que, facilita recordar de forma más sencilla la dirección IP de un servidor de Internet, es el nombre con el que se identifica un sitio en Internet, son únicos. Los dominios están compuestos de 3 partes: a) las tres W que significan World Wide Web, el nombre del dominio, y el tipo de organización .com (comercial) .net (network) .edu (educación).

Moodle: es un Sistema de Gestión de Cursos de Código Abierto (*Open Source Course Management System, CMS*), conocido también como Sistema de Gestión del



Aprendizaje (*Learning Management System, LMS*) o como Entorno de Aprendizaje Virtual (*Virtual Learning Environment, VLE*). Es una aplicación Web gratuita que los educadores pueden utilizar para crear sitios de aprendizaje efectivo en línea.

Blog: en español, bitácora digital, cuaderno de bitácora, ciberbitácora, ciberdiario, es un sitio Web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

Web master: es la persona responsable de mantenimiento o programación de un sitio Web. La definición específica de este cargo puede variar según el ámbito en el que se presente a la persona: en ciertos casos es el responsable de los contenidos del sitio, mientras que en otros es el encargado de la operabilidad, programación y mantenimiento de la disponibilidad de un sitio Web sin que necesariamente intervenga en la creación de contenidos.



Dpto. de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Siglo 21

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Perachino María José
E-mail:	joseperachino@gmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Administración

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Modelo de Negocio para implementar una alternativa local de enseñanza de idiomas a distancia a través de una plataforma virtual e un centro de idiomas de la ciudad de Córdoba
Título del TFG en inglés	A local alternative to distance language teaching through a virtual platform which will work following a Business Model designed for a language institute in the city of Cordoba.
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	Proyecto de Aplicación Profesional (PAP)
Integrantes de la CAE	Daleoso, Susana- Varas Andrea
Fecha de último coloquio con la CAE	1-07-2013
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Trabajo Final de Grado



Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**

- Si, después de mes(es)**

- No autorizo**

Firma del alumno

