



Graduate School of Business
Máster en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

***INVESTIGACIÓN SOBRE LA PLATAFORMA WEB DE
COMUNICACIÓN PARA DOCENTES Y PADRES DE ALUMNOS
EDUCANDO XXI, Y PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS***

Tesista: Ing. Lucas Ezequiel Perez

Legajo: 84631

Director de Tesis: Mag. Ricardo Palmieri

2016

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mis padres, Enrique y Liliana, a quienes debo todo lo que soy.

Les agradezco las enseñanzas y buenos consejos, que me permitieron siempre saber cuál es el camino correcto a seguir.

A mi tía Ana y mi abuela Vicenta, que estuvieron siempre pendientes de mí y de mi avance en la carrera, siempre dispuestas a ayudar en cuanto pudieran a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mi novia Antonella, que supo aceptar tantas veces que no pude salir o estar con ella para poder avanzar con la carrera y la tesis.

Agradezco también a mi tutor de tesis, Ricardo, por dedicar su tiempo y darme un *feedback* valioso al guiarme en el proceso de desarrollo de la tesis.

Por último, quisiera agradecer a la Universidad de Palermo, por darme la oportunidad de crecer tanto personal como profesionalmente durante estos dos últimos años junto a mis compañeros y profesores.

RESUMEN DE LA TESIS

EducandoXXI es una plataforma *web* que busca mejorar la comunicación entre profesores, padres y alumnos de niveles inicial a terciario de escuelas privadas. Se diferencia por ser una plataforma *web*, que permite que clientes se sumen a la iniciativa sin contar con infraestructura ni conocimiento técnico avanzado.

Para esto se desarrollará una investigación detallada en forma de plan de negocios que abarque los pasos desde la concepción de la idea hasta la puesta en marcha y proyecciones para los cinco primeros años.

Se demostrará mediante los distintos índices financieros que el proyecto es viable como para realizar la inversión para llevarlo adelante. Con los siguientes resultados:

Rendimiento: 44%; VAN: \$ 1.755,05; ROI: 15% y TIR: 27,5%.

Se podrá afirmar la viabilidad del proyecto, con expectativas positivas y la convicción de que será un paso hacia la implementación de nuevas tecnologías de enseñanza.

TABLA DE CONTENIDOS

PRÓLOGO	
RESUMEN DE LA TESIS	
INTRODUCCIÓN	1
<i>Descripción del problema</i>	1
<i>Hipótesis</i>	2
<i>Metodología</i>	2
OBJETIVOS	2
<i>Objetivo principal</i>	2
<i>Objetivos específicos</i>	3
1. MARCO TEÓRICO	4
1.1. <i>Marketing Educativo</i>	4
1.1.1. Definición	4
1.1.2. Aspectos fundamentales del <i>marketing</i> educativo.....	5
1.1.3. Modelo de ética del <i>marketing</i> educativo.....	6
1.1.4. Estrategias de <i>marketing</i> educativo.....	6
1.1.5. Usos del <i>marketing</i> educativo.....	8
1.2. <i>Conclusiones</i>	9
2. PLATAFORMAS DE COMUNICACIÓN	10
2.1. <i>Competidores</i>	10
2.1.1. Directos	10
2.1.2. Indirectos	11
2.1.3. Participaciones	12
2.1.4. Fortalezas y debilidades	13
2.1.4.1. Educativa.....	13
2.1.4.2. GoSchool.....	13
2.1.4.3. Sistema propietario.....	13
2.1.4.4. Otras herramientas.....	14
3. MARCO METODOLÓGICO	15
3.1. <i>Método de investigación</i>	15
3.2. <i>Target</i>	15
3.3. <i>Fórmula</i>	16
4. RESULTADOS	17
4.1. <i>Perfiles y necesidades de los clientes</i>	19
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28
5.1 <i>Conclusiones</i>	28
5.2. <i>Recomendaciones</i>	29
6. PLAN DE NEGOCIO	30
6.1. <i>Concepto de negocio</i>	30
6.1.1. Resumen introductorio	30
6.1.2. Descripción de la oportunidad	30
6.1.3. Estrategia y propuesta de valor.....	31
6.1.4. Clientes, beneficio y diferenciación.....	31
6.1.4.1. Clientes primarios	31
6.1.4.2. Diferenciación	32
6.1.5. Distribución	32
6.1.6. Resumen financiero.....	32
6.1.7. Crecimiento y negocios asociados.....	33

6.2. <i>Equipo directivo</i>	33
6.2.1. Fundadores.....	33
6.2.2. Necesidades	34
6.3. <i>La Empresa</i>	34
6.3.1. Misión.....	35
6.3.2. Visión.....	35
6.3.3. Valores	35
6.3.4. Filosofía de la conducción	36
6.3.5. Cultura organizacional.....	36
6.3.6. Estructura legal	37
6.3.6.1. Tiempo necesario para crear una sociedad anónima	38
6.3.7. Organigrama y descripción de tareas.....	38
6.3.7.1. Diseño del organigrama	38
6.3.7.2. Detalle de asignación de personal	39
6.3.7.3. Descripción de las funciones de los puestos	40
6.4. <i>Análisis de mercado</i>	44
6.4.1. Entorno macroeconómico.....	44
6.4.1.1. Político, económico y social	44
6.4.1.2. Tecnológico	46
6.4.1.3. Cultural.....	46
6.4.2. Entorno microeconómico.....	47
6.4.2.1. Industria	47
6.4.2.1.1. Ubicación, tamaño y situación	47
6.4.2.1.2. Tendencias	49
6.4.2.1.3. Potencial	51
6.4.2.2. Objetivos y clientes.....	54
6.4.2.2.1. Clientes primarios.....	54
6.4.2.3. Demografía	54
6.4.2.3.1. Canales de distribución y estrategia de entrada.....	54
6.4.3. Propuesta de valor y ventaja competitiva.....	55
6.4.3.1. Potencial para innovación	56
6.5. <i>Plan de marketing</i>	57
6.5.1. Producto.....	57
6.5.1.1. Definición de la oportunidad	57
6.5.1.1.1. Cuaderno de comunicados virtual	57
6.5.1.1.2. Calendario.....	57
6.5.1.1.3. Escuela virtual.....	57
6.5.1.1.4. Herramienta de colaboración	57
6.5.1.1.5. Trámites y gestión.....	58
6.5.1.1.6. Facilidad de uso	58
6.5.1.2. Estrategia e identidad	58
6.5.1.3. Modelo de negocio y objetivos	59
6.5.1.4. Segmentación	60
6.5.1.5. Targeting.....	60
6.5.1.6. Posicionamiento.....	61
6.5.2. Precio	61
6.5.2.1. Portafolios y Precios.....	61
6.5.3. Plaza	62
6.5.3.1. Plan operativo, ventas y canales	62
6.5.4. Promoción	63
6.5.4.1. Drivers.....	63
6.5.4.2. Comunicación, publicidad y promoción	64
6.6. <i>Procesos y recursos</i>	65
6.6.1. Aspectos técnicos de la propuesta de valor	65
6.6.1.1. Usos.....	66
6.6.1.2. Prototipo	67
6.6.1.3. Obsolescencia	68
6.6.1.4. Desarrollo.....	69
6.6.1.5. Tiempos.....	69
6.6.2. Producción y costos de operación.....	72
6.6.2.1. Ciclo de producción.....	72

6.6.2.2. Mano de obra.....	72
6.6.2.3. Herramientas, licencias y recursos tecnológicos.....	73
6.6.2.4. Control de calidad	74
6.6.2.5. Mantenimiento	75
6.6.4. Recursos, procesos y tareas	75
6.7. <i>Plan financiero</i>	76
6.7.1. Sumario, supuestos y aspectos clave	76
6.7.1.1. Sumario.....	77
6.7.1.2. Supuestos.....	77
6.7.1.3. Aspectos clave.....	78
6.7.2. Inicio, inversión y capital de trabajo.....	78
6.7.3. Costos de producción, comercialización y distribución	79
6.7.4. Estimación de la demanda	80
6.7.5. Propuesta de financiación	81
6.7.6. Escenarios y contingencias.....	82
6.7.7. Estados contables proyectados	82
6.7.7.1. Estado de resultados.....	82
6.7.7.2. Balance.....	84
6.7.7.3. Origen y aplicación de fondos	85
6.7.7.4. Análisis de punto de equilibrio.....	86
6.7.8. Índices contables.....	86
6.7.8.1. Rendimiento del proyecto	86
6.7.8.2. VAN, ROI y TIR.....	87
6.8. <i>Plan de crecimiento</i>	87
6.8.1. Oportunidades y supuestos.....	87
6.8.2. Estrategia	89
6.8.3. Recursos y necesidades.....	91
6.8.4. Infraestructura	92
6.8.5. Negocios relacionados y otras posibilidades	93
6.9. <i>Anexos</i>	93
6.9.1. Estado de resultados detallado escenario normal	93
6.9.2. Impacto ambiental	101
CONCLUSIONES	102
CONCLUSIONES	102
1. <i>Hipótesis</i>	102
2. <i>Objetivos</i>	102
3. <i>Próximos pasos</i>	103
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	105
ANEXO 1: Encuesta	105
CURRÍCULUM VÍTAE	107

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO NO.1: LA COMUNICACIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS.....	5
GRÁFICO NO.2: MARKET SHARE NACIONAL.....	12
GRÁFICO NO.3: EDAD DE LOS ENCUESTADOS.....	19
GRÁFICO NO.4: NIVEL EDUCATIVO DE LOS ENCUESTADOS.....	20
GRÁFICO NO.5: SEXO DE LOS ENCUESTADOS.....	21
GRÁFICO NO.6: LOCALIDAD DE RESIDENCIA DE LOS ENCUESTADOS.....	21
GRÁFICO NO.7: HERRAMIENTAS WEB DISPONIBLES Y UTILIZADAS POR LOS ENCUESTADOS.....	22
GRÁFICO NO.8: DISPONIBILIDAD DE WIFI EN LA ESCUELA.....	23
GRÁFICO NO.9: NIVEL EDUCATIVO EN EL QUE ENSEÑAN LOS ENCUESTADO.....	24
GRÁFICO NO.10: NECESIDAD DE ADQUIRIR EDUCANDOXXI.....	24
GRÁFICO NO.11: DISPONIBILIDAD DE UN PRODUCTO SIMILAR.....	25
GRÁFICO NO.12: FACTIBILIDAD DE COMPRA.....	26
GRÁFICO NO.13: CLIENTES POTENCIALES.....	26
GRÁFICO NO.14: CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS DE ALUMNOS Y STAFF.....	27
GRÁFICO NO.15: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA VISIÓN2020.....	40
GRÁFICO NO.16: EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN EN LA ARGENTINA.....	46
GRÁFICO NO.17: EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA DE NIVEL INICIAL ENTRE 2005 Y 2010 POR CICLO.....	51
GRÁFICO NO.18: EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA DE EDUCACIÓN COMÚN, PRIMARIA POR AÑO DE ESTUDIO.....	51
GRÁFICO NO.19: EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA DE EDUCACIÓN COMÚN, SECUNDARIA ENTRE 2004 Y 2010.....	52
GRÁFICO NO.20: ALUMNOS MATRICULADOS EN EDUCACIÓN COMÚN, PRIMARIA POR AÑO.....	53
GRÁFICO NO.21: ALUMNOS MATRICULADOS DE NIVEL INICIAL POR CICLO.....	53
GRÁFICO NO.22: ALUMNOS MATRICULADOS EN EDUCACIÓN COMÚN, SECUNDARIA POR AÑO DE ESTUDIO.....	54
GRÁFICO NO.23: GANTT DEL PROYECTO.....	72
GRÁFICO NO.24: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	92

LISTA DE CUADROS

CUADRO NO.1: MARKET SHARE A NIVEL NACIONAL.....	12
CUADRO NO.2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	18
CUADRO NO.3: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EDUCATIVO.....	49
CUADRO NO.4: PARTICIPACIÓN PRIVADA DEL MERCADO.....	50
CUADRO NO.5: EVOLUCIÓN DE LA MATRICULACIÓN DE ALUMNOS 2003 – 2013.....	50
CUADRO NO.6: BUSINESS MODEL CANVAS.....	60
CUADRO NO.7: CRONOGRAMA DEL PROYECTO.....	71
CUADRO NO.8: PROCESOS Y RECURSOS.....	77
CUADRO NO.9: INVERSIÓN INICIAL.....	80
CUADRO NO.10: ESCENARIOS.....	84
CUADRO NO.11: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO NORMAL.....	84
CUADRO NO.12: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA.....	85
CUADRO NO.13: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA.....	85
CUADRO NO.14: BALANCE PROYECTADO PARA EL ESCENARIO NORMAL.....	86
CUADRO NO.15: ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS PROYECTADO ESCENARIO NORMAL.....	87
CUADRO NO.16: ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.....	88
CUADRO NO.17: RENDIMIENTO DEL PROYECTO.....	88
CUADRO NO.18: VAN, ROI Y TIR.....	89
CUADRO NO.19: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1.....	97
CUADRO NO.20: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2.....	99
CUADRO NO.21: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 3.....	101
CUADRO NO.22: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 4.....	102
CUADRO NO.23: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 5.....	104
CUADRO NO.24: ENCUESTA.....	109

INTRODUCCIÓN

Descripción del problema

La industria de las tecnologías de la información está creciendo cada vez más a nivel mundial. Los avances en los campos de *hardware* (parte física de la computadora) y *software* (parte lógica de la computadora), seguido de una concientización cada vez mayor de las ventajas que trae la implementación de proyectos de *software*, ha hecho que cada vez más empresas inviertan grandes cantidades de capital en implementar sistemas que faciliten y optimicen su negocio.

Sin embargo, es llamativo cómo, al menos en la Argentina, existe un mercado en el que prácticamente esto no ocurre: La educación. Los establecimientos educativos de la Argentina siguen en pleno desconocimiento de los avances tecnológicos modernos, lo cual provoca que la educación primaria y secundaria nacional se siga impartiendo con pocos cambios de cómo se impartía hace veinte años.

Es cierto que profesores y padres ahora incentivan a los alumnos a buscar información en el mundo digital para profundizar sus conocimientos, o que se destinen una o dos horas semanales a enseñarles a utilizar una computadora personal, pero otros avances como los conceptos de “aula virtual”, “campus virtual”, “teleconferencias”, “gestión *online* de progreso”, “pizarrón digital”, etc. están todavía muy lejos de implementarse en nuestro país.

Consciente de esto, es mi deseo iniciar junto a dos socios una empresa dedicada a desarrollar e implementar productos de *software* innovadores para el sector educativo, con el objetivo de cerrar, de un proyecto a la vez, la brecha entre la realidad educativa actual y las posibilidades que ofrece la tecnología.

Para esto, el primer paso será la formación de la empresa y el desarrollo e implementación de su primer producto: EducandoXXI, el cuál será el objeto de la presente investigación y se irá detallando durante la misma.

Hipótesis

La plataforma *web* de comunicación para docentes y padres de alumnos EducandoXXI es técnica, operativa y económicamente viable y además rentable, permitiendo alcanzar el punto de equilibrio en un plazo menor a un año y logrando un negocio sostenible durante los cinco primeros años luego de su implementación.

Metodología

Para el desarrollo de este plan, se hizo uso de encuestas para la realización del estudio de mercado. Por otro lado, también se utilizó la información recopilada por distintos organismos gubernamentales de la Argentina relacionados con la educación, los cuales se basaron en datos obtenidos a partir de los últimos censos poblacionales del país.

Objetivos

Objetivo principal

El objetivo principal de esta tesis es demostrar la viabilidad del proyecto EducandoXXI mediante el desarrollo de un plan de negocios.

Objetivos específicos

- Exponer los pasos y requerimientos necesarios para poner en marcha la empresa.
- Desarrollar un plan de negocios para el producto EducandoXXI.
- Estimar los valores de los distintos índices financieros del proyecto.
- Estimar los resultados del proyecto durante los primeros cinco años desde su implementación, evaluando escenarios optimista, normal y pesimista
- Establecer un cronograma de desarrollo e implementación del proyecto.

1. MARCO TEÓRICO

Se comenzará detallando el concepto de *marketing* educativo, el cual será un componente fundamental en la definición de la propuesta de valor del producto.

1.1. Marketing Educativo

1.1.1. Definición

Antes de continuar con el desarrollo del plan de negocios, el próximo paso es definir el *marketing* educativo, cuyo enfoque será uno de los pilares más importantes del plan.

Según Fernández (2002), se trata de un:

“Proceso de investigación de las necesidades sociales para desarrollar servicios educativos tendentes a satisfacerlas, acordes, a un valor percibido, distribuidas en el tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar bienestar entre individuos y organizaciones” (p. 63).

Por otro lado, el *blog* del grupo Xabide explica que se acabaron los tiempos en que la demanda educativa excedía la oferta. Es por esta razón que los establecimientos escolares han tenido que acercarse al *marketing* y la comunicación para diferenciarse de la competencia.¹

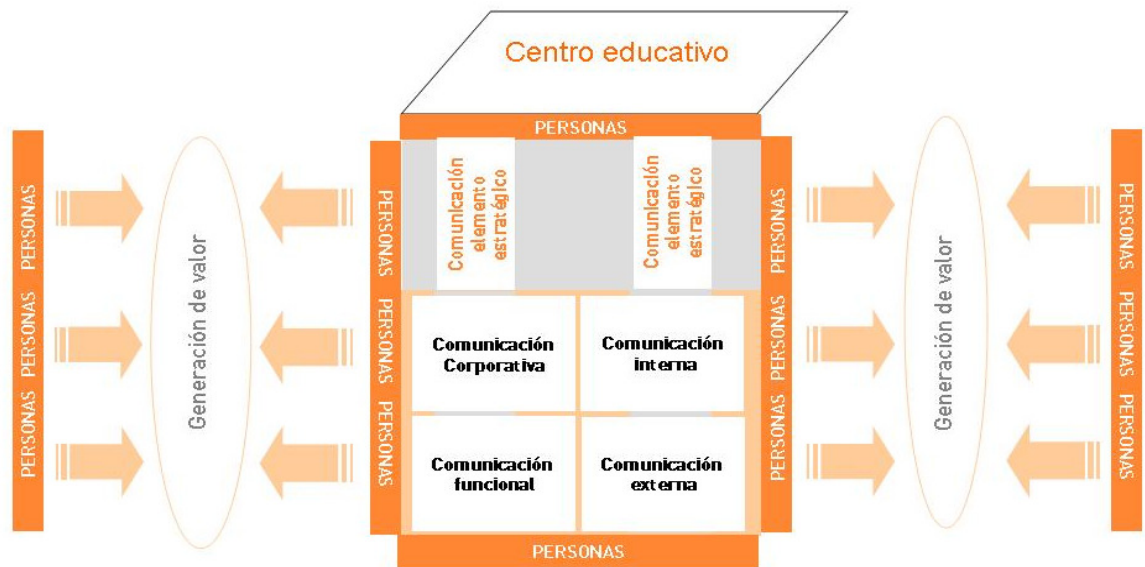
¹ Recuperado del sitio *web* <http://www.grupoxabide.com>, consultado el 21/12/2015

Equipos directivos de muchos centros educativos están reflexionando y tomando conciencia de que es necesario hacer algo para captar futuros clientes. Ese “algo” es mejorar la comunicación, brindar nuevas herramientas para educar, etc.

1.1.2. Aspectos fundamentales del *marketing* educativo

1. Identificar necesidades y motivaciones de las familias.
2. Aumentar su satisfacción.
3. Planificar la captación del alumnado.
4. Mejorar el posicionamiento del centro educativo frente a la competencia.
5. Elaborar acciones comunicativas que reflejen la esencia y su propio trabajo.

GRÁFICO NO.1: LA COMUNICACIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS



Fuente: Grupo Xabide, "Y de repente... el *marketing* educativo" (2015) ²

² Recuperado de www.grupoxabide.com, consultado el 21/12/2015

En el gráfico anterior se muestra el modelo de comunicación según el *marketing* educativo, el cual divide a la educación en interna, externa, funcional y corporativa con la intención de generar valor.

1.1.3. Modelo de ética del *marketing* educativo

Según Vitell (2005), el modelo de ética de las decisiones de *marketing* educativo comprende el análisis de los siguientes elementos:

1. El entorno sociocultural: El sistema jurídico, político y las normas religiosas.
2. El entorno competitivo: La oferta y demanda educativa, normativas vigentes y coyuntura.
3. El entorno profesional: La profesionalización del *marketing* y gerenciamiento educativo, códigos de ética, etc.
4. El entorno institucional: La cultura institucional, la actualización de las propuestas y las restricciones institucionales. El comportamiento de la comunidad educativa y la relación familia-escuela.
5. Las características personales del decisor: Su sistema de valores, creencias, fortalezas y conciencia moral.

1.1.4. Estrategias de *marketing* educativo

Según el *blog* de *Smart Up*, existen 6 alternativas a la hora de implementar una estrategia de *marketing* educativo. La clave es enfocarse en el ideal de potenciar el crecimiento de las personas a través de la transmisión de conocimiento, habilidades y actitudes.

Es por esto que el *marketing* debe ser mucho más cuidadoso y seguir lineamientos más humanos, discretos y de mucho valor., siendo cuidadosos con la imagen corporativa y reputación.

Por lo tanto, las posibles estrategias son:

1. Estrategias de producto: Incluir servicios extra en la oferta educativa, incluir material didáctico, ofrecer certificaciones importantes alineadas con la oferta educativa y buscar diferenciar la oferta educativa.
2. Estrategias de plaza: Incluir en toda la publicidad un mapa de la ubicación del establecimiento, mencionar vías de acceso o medios de transporte. Que el mapa esté conectado a google para visualizar cómo llegar. Hacer visibles las instalaciones y cuidar la imagen.
3. Estrategias de precio: Nunca hacer promociones de precio sobre las cuotas mensuales, sino sobre la inscripción. Premiar las inscripciones adelantadas con descuentos. Adelantar ciclos de inscripciones y ofrecer promociones a los primeros inscriptos.
4. Estrategias de promoción: La publicidad masiva es importante, pero primero analizar bien al cliente antes de elegir el medio. Los medios más comunes son la radio y noticieros. Las revistas para madres y artículos en prensa social también son útiles. Contar siempre con material impreso sobre los servicios ofrecidos.
5. Estrategias de redes sociales: Tener una página *web*, trabajar con redes sociales como *Facebook* y *Twitter*. Abrir una cuenta personal y página de fans

para la institución. Hacer campañas de *email marketing*. Elaborar un *blog* de la institución, la información de valor genera mucho tráfico y visitas a la página *web*. Optimizar la página para que sea generadora de *leads*.

6. Estrategia de Servicio: Orientar el proceso al cliente. Tener un proceso de administración de clientes a partir de un *CRM (Customer Relationship Manager)*, sistema encargado de gestionar la relación con el cliente), llevar un registro de informes donde figuren potenciales clientes. Dar seguimiento claro y veraz a toda persona que pida información de la escuela³.

1.1.5. Usos del *marketing* educativo

El *marketing* educativo es una herramienta esencial que tienen los establecimientos educativos para promocionarse y compartir sus valores con el público para atraer a nuevos alumnos que se sientan identificados por los mismos. Es por esto que las instituciones deben elegir cuidadosamente la estrategia a implementar y el momento adecuado para hacerlo.

En general, es muy común que las escuelas comiencen sus campañas de *marketing* educativo en los últimos meses de cada año, ya que es cuando los padres de posibles alumnos empiezan a informarse acerca de dónde inscribir a sus hijos.

Es por esto que antes de que termine el año, las personas designadas por las instituciones para llevar adelante las campañas publicitarias deben elegir la estrategia correcta que mejor describa los puntos a favor de su escuela, para maximizar la efectividad de la campaña y atraer a la mayor cantidad de padres y alumnos.

³ Recuperado de <http://www.smartupmarketing.com>, consultado el 21/12/2015.

1.2. Conclusiones

Dado el tema central de la oportunidad de negocio a desarrollar en este documento, no se puede dejar de lado el concepto de *marketing* educativo, el cual se trata del análisis de las necesidades sociales relacionadas con los establecimientos educativos.

Debemos tener en cuenta que existen distintas consideraciones a analizar, y un conjunto de estrategias de implementación, y que ambas pueden variar en función del nivel educativo en el que se aplican, como así también de otros factores sociales, económicos y políticos.

Resulta importante profundizar estos conceptos ya que el presente documento girará en torno a la confección de un plan de negocios para una plataforma educativa que permita a establecimientos educativos potenciar su estrategia de *marketing* educativo, mientras complementa la enseñanza de sus alumnos.

2. PLATAFORMAS DE COMUNICACIÓN

2.1. Competidores

2.1.1. Directos

Actualmente existen dos productos que ofrecen características similares:

1. “Educativa”, surgió en el 2005 como una empresa de tecnología informática orientada a la implementación de soluciones *e-learning* (enseñanza a través de medios informáticos). Su sede central se encuentra en España, donde tienen la mayor cantidad de clientes, sin embargo, han logrado llegar a una serie de clientes importantes en la Argentina. Igualmente, su *target* son establecimientos educativos de alto nivel económico, ya que requieren infraestructura y conocimientos técnicos por parte de las mismas.
2. “GoSchool”, el cual surgió en 2011 como un emprendimiento en la provincia de Mendoza. Desde entonces se concentraron en dicha provincia, logrando implementar el sistema en 15 establecimientos educativos de la zona, pero sigue siendo desconocido fuera de la provincia. Una diferencia con EducandoXXI es que sólo se enfocan en la gestión escolar, dejando de lado las funcionalidades de campus virtual, *blog* y *e-learning*.

Han surgido varias iniciativas gubernamentales para implementarlo en resto del país, pero hasta ahora no tuvieron mayor éxito. Sin embargo, no deja de ser una posible amenaza para el negocio.

La baja cantidad de competidores directos y su estrategia poco clara y ambiciosa supone una oportunidad para el emprendimiento para ganar mercado rápidamente en la zona de Capital Federal y Gran Buenos Aires, para luego usar el impulso para seguir la implementación en el interior del país.

2.1.2. Indirectos

Por otro lado, es posible considerar como competidores indirectos a los *blogs* y *webmail* (correo electrónico) que ofrecen sus servicios a las instituciones educativas, ya que cubren dos funcionalidades que ofrece EducandoXXI y, al mismo tiempo, provocan que muchas instituciones educativas consideren cubiertas todas sus necesidades de tecnologías de información, dejando de escuchar propuestas como la de Visión2020, aun cuando cubre muchos más aspectos.

Además, existen varias universidades que implementan un sistema de campus virtual que en cierta forma son similares a la propuesta, sin embargo son sistemas propietario sin intención de implementarlos fuera de dichos establecimientos, por lo tanto, dejando a las universidades fuera del alcance de la propuesta, no sería necesario considerarlos competencia.

Finalmente, según pudimos relevar, existe un cierto número de establecimientos educativos que cuentan con su propio sistema propietario hecho a medida para cubrir algunas de las necesidades que cubriría EducandoXXI, por lo tanto pasarán a formar parte de la competencia, ya que habría que centrar los esfuerzos en lograr que cambien dicho sistema por EducandoXXI.

2.1.3. Participaciones

De lo anterior, es posible obtener que la participación en el mercado está dada de la siguiente manera

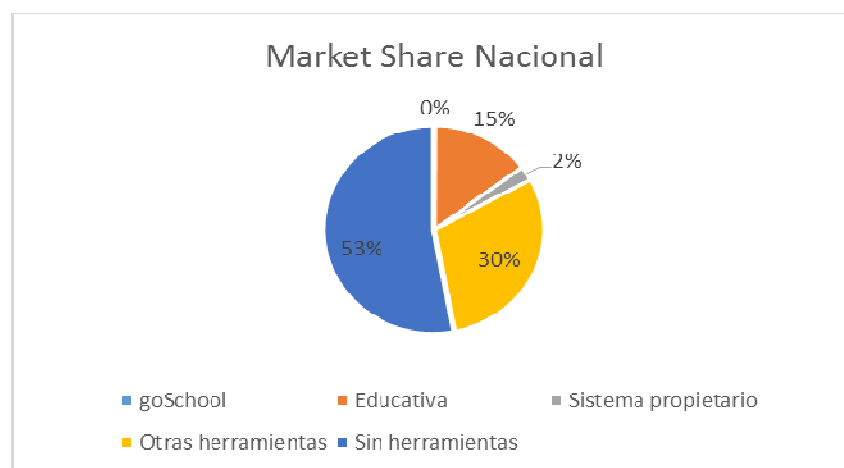
CUADRO NO.1: MARKET SHARE A NIVEL NACIONAL.

Market share a nivel nacional					Total	59.469
	Inicial	Primario	Secundario	Superior	Total (%)	
goSchool	15	15	15	0	0,08	
Educativa	1.200	3.500	4.000	50	14,71	
Sistema propietario	300	450	430	160	2,25	
Otras herramientas	5.883	6.903	4.338	717	30,00	
Sin herramientas	12.211	12.142	5.677	1.463	52,96	

Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro anterior muestra el *market share* (distribución del mercado) de los principales competidores de EducandoXXI para cada uno de los distintos niveles educativos de la Argentina.

GRÁFICO NO.2: MARKET SHARE NACIONAL.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Como se puede ver en el gráfico, casi un 53% del mercado total se encuentra inexplorado, lo que supone amplias posibilidades de crecimiento rápido y crecimientos más que atractivos, igualmente, no se descarta la posibilidad de que instituciones con sistemas propietarios se vuelquen a EducandoXXI si logra demostrar que ofrece más valor que su solución actual.

2.1.4. Fortalezas y debilidades

Sobre las herramientas descritas en los apartados anteriores, es posible determinar que sus principales fortalezas y debilidades son:

2.1.4.1. Educativa

Fortalezas: Su principal fortaleza es su trayectoria, con más de 10 años en el mercado tienen suficiente experiencia que los abala como para convencer fácilmente a potenciales clientes.

Debilidades: Sus altos costos los convierten en proveedores sólo de escuelas de elite, además requieren una infraestructura y conocimiento informático elevado para poder operar sus productos.

2.1.4.2. GoSchool

Fortalezas: Simple de usar, buena imagen por haber nacido como un emprendimiento de estudiantes del interior.

Debilidades: Poca iniciativa de *marketing*, confinado únicamente a Mendoza y con dificultades para salir de esa provincia.

2.1.4.3. Sistema propietario

Fortalezas: Configurado para las necesidades de la escuela.

Debilidades: Suelen ser poco ambiciosos y creativos. Tienen pocas funcionalidades.

2.1.4.4. Otras herramientas

Fortalezas: Bajo precio, fáciles de usar, alta aceptación.

Debilidades: No son configurables, son de dominio público, difíciles de filtrar contenido, no cubren completamente las necesidades de la escuela.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Método de investigación

Para el desarrollo de este plan, se hizo uso de encuestas para la realización del estudio de mercado. Se seleccionó esta metodología porque permite mayor cobertura en menor tiempo, a la vez que contesta en poco tiempo las preguntas más importantes a responder antes de lanzar el plan de negocio.

De esta manera fue posible llegar a alcanzar la totalidad de entrevistados en pocos días y lograr que contesten sabiendo que no les llevaría más de quince minutos.

3.2. Target

Respecto al *target* de la encuesta, se enfocó en profesores de escuelas privadas de nivel inicial a terciario, buscando lograr una cantidad equitativa por nivel. Se optó por profesores ya que se notó que estaban más predispuestos a responder que los directivos de las mismas instituciones, y a la vez tendrían cierto poder de persuasión a la hora de recomendar el producto.

Por último, otros parámetros que se tuvieron en cuenta fueron lograr una distribución equitativa entre hombres y mujeres y que la mitad sean de distintas escuelas de zona oeste y la otra mitad de capital y microcentro, que es donde se lanzará el piloto de la plataforma.

3.3. Fórmula

A la hora de calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Donde:

Z = 1,96, equivalente a un nivel de confianza de 95% para la muestra.

N = 800, cantidad estimada de profesores de escuelas privadas de nivel inicial a terciario de Ramos Mejía, San Justo, Microcentro, Haedo, Ciudadela y Caballito.

p = 0,5

q = 0,5

e = 9%

Eso finalmente dio como resultado una muestra de n = 100 encuestados, siendo el próximo paso identificarlos para contactarlos y pedirles que realicen la encuesta.

4. RESULTADOS

Como parte de la investigación se enviaron encuestas a profesores de establecimientos educativos privados de la provincia de Buenos Aires, enfocándolas principalmente en las zonas en las que se comenzará el esfuerzo de ventas: Ramos Mejía, San Justo y Microcentro.

Se buscó alcanzar un total de cien entrevistados como para lograr tener información suficiente para obtener conclusiones significativas, a la vez, se buscó que los entrevistados pertenezcan al *target* al que apunta el producto: todos son profesores de nivel inicial a terciario, de establecimientos privados de la provincia de Buenos Aires.

Finalmente, la encuesta arrojó los siguientes resultados:

CUADRO NO.2: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Encuestado						
Edad	Hasta 18	De 19 a 23	De 24 a 28	De 29 a 33	De 34 a 38	De 39 en adelante
	0	19	18	25	18	20
Nivel Educativo	No tiene	Primaria	Secundaria	Tercearia	Universitaria	Posgrado
	0	0	12	50	25	13
Sexo	Masculino	Femenino				
	45	55				
Localidad de residencia	Ramos Mejía	San Justo	Microcentro	Haedo	Ciudadela	Caballito
	17	25	15	19	13	11
Nivel educativo al que enseña	Inicial	Primario	Secundario	Terciario		
	23	34	31	12		
Producto						
1. ¿Dispone de herramientas <i>online</i> de enseñanza?	Si	No				
	35	65				
2. ¿De qué herramientas <i>web</i> de enseñanza dispone en su escuela?	Educativa	GoSchool	Webmail	Blog	Aula virtual	Ninguna
	3	5	15	19	5	53
3. ¿Cuáles de esas herramientas utiliza habitualmente?	Educativa	GoSchool	Webmail	Blog	Aula virtual	Ninguna
	2	4	11	15	2	66
4. ¿Disponen de <i>WiFi</i> en las aulas de su escuela?	Si	No				
	23	77				
5. ¿Le interesa una herramienta <i>online</i> de seguimiento de avance de los alumnos?	Muy poco	Poco	Indiferente	Bastante	Mucho	
	5	10	20	45	20	
6. ¿Le interesa una herramienta de aula virtual <i>online</i> para su escuela?	Muy poco	Poco	Indiferente	Bastante	Mucho	
	3	8	16	50	23	
7. ¿Qué nivel de conocimientos informáticos posee usted?	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
	7	18	32	25	18	
8. ¿Qué nivel de conocimientos informáticos poseen sus colegas profesores?	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
	16	35	21	17	11	
9. ¿Qué nivel de conocimientos informáticos poseen los alumnos de su escuela?	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
	16	11	17	21	35	
10. ¿Qué nivel de conocimientos informáticos poseen los preceptores de su escuela?	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
	16	30	18	20	16	
11. ¿Qué nivel de conocimientos informáticos poseen las autoridades de su escuela?	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
	16	22	30	17	15	
12. Utilizaría EducandoXXI	Si	No				
	69	31				
13. ¿Qué tan probable es que solicite este producto en su escuela?	Muy poco probable	Poco probable	Probable	Bastante probable	Muy probable	Seguro
	7	11	13	36	25	8
14. ¿Qué tan probable es que su escuela adquiera el producto?	Muy poco probable	Poco probable	Probable	Bastante probable	Muy probable	Seguro
	11	21	19	26	17	6
15. ¿Conoce o utiliza algún producto similar en su escuela?	Si	No				
	32	68				

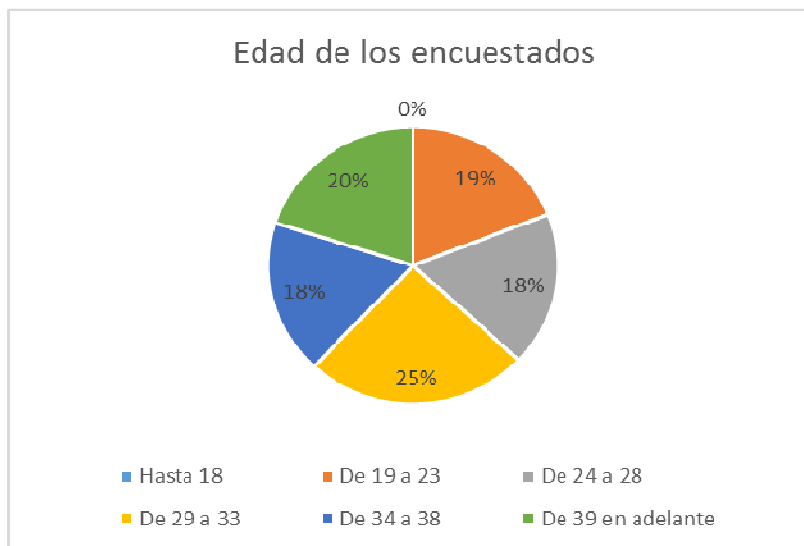
Fuente: Elaboración propia (2016).

El cuadro anterior, muestra los resultados obtenidos de la encuesta realizada como parte del estudio de mercado de Visión2020 para su producto EducandoXXI.

4.1. Perfiles y necesidades de los clientes

De la tabla anterior, se pueden sacar distintas conclusiones:

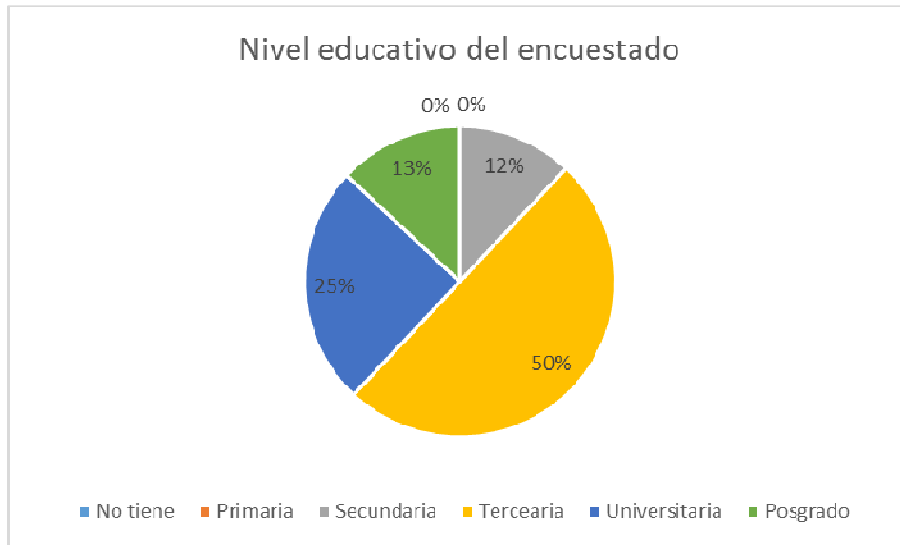
GRÁFICO NO.3: EDAD DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia (2016).

El gráfico muestra las edades de los encuestados, indicando que los rangos están representados de forma pareja excepto por los menores de 18 años, lo cual tiene sentido teniendo en cuenta que a partir de los 18 se puede enseñar en las escuelas.

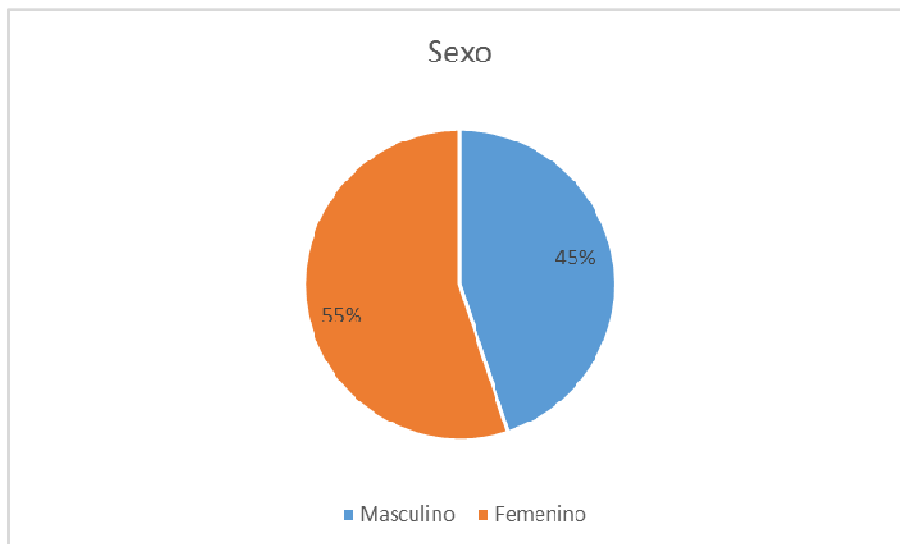
GRÁFICO NO.4: NIVEL EDUCATIVO DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia (2016).

El gráfico muestra el máximo nivel educativo alcanzado por el encuestado, donde se puede ver que todos los encuestados tienen al menos el secundario completo, requisito indispensable para poder enseñar.

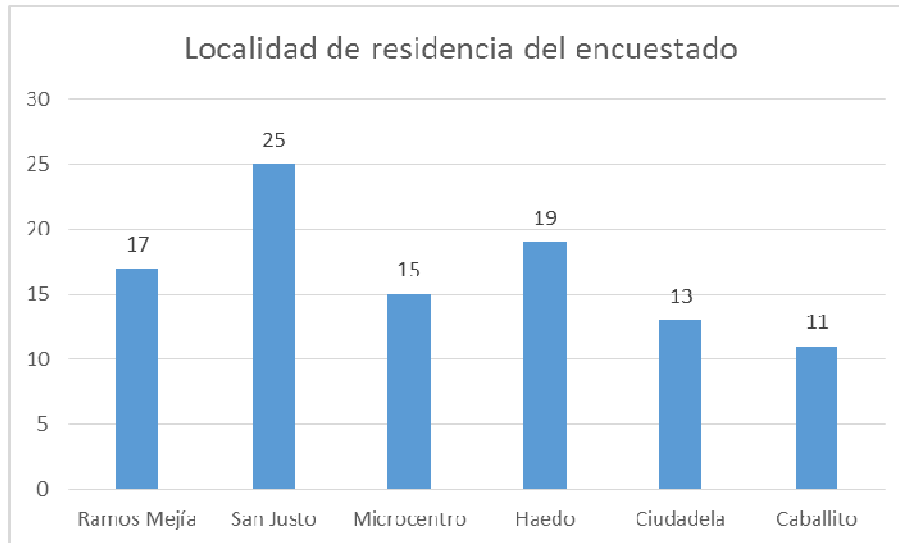
GRÁFICO NO.5: SEXO DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia (2016).

El gráfico muestra el sexo de los encuestados, pudiéndose ver que la muestra es bastante pareja entre hombres y mujeres.

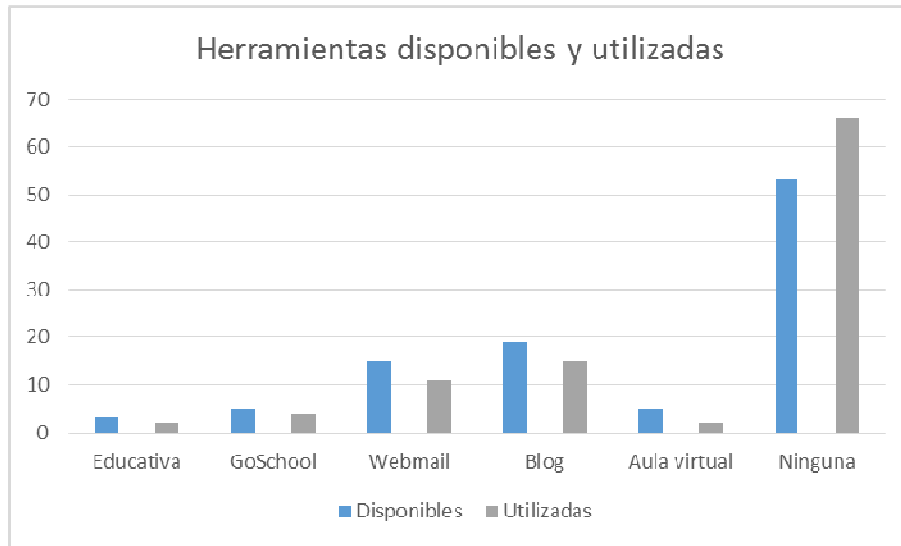
GRÁFICO NO.6: LOCALIDAD DE RESIDENCIA DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia (2016).

El gráfico muestra la localidad de residencia de los encuestados, mostrando que la muestra esta conformada mayormente por encuestados de provincia (zona norte), y el resto de Capital Federal.

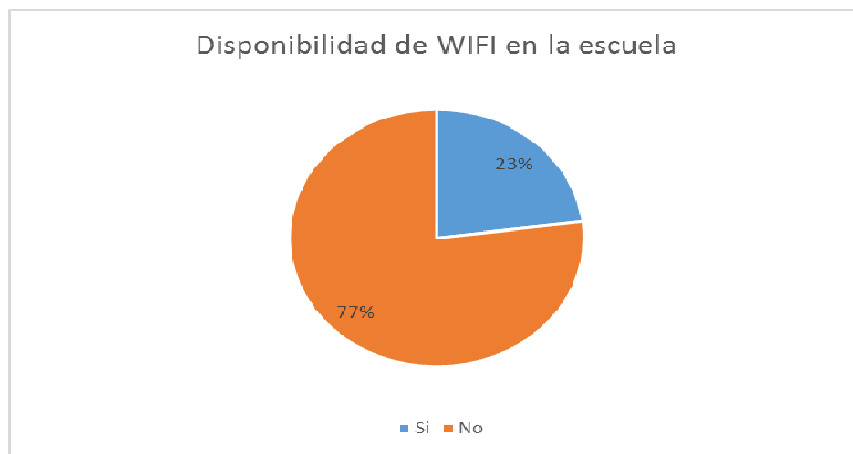
GRÁFICO NO.7: HERRAMIENTAS WEB DISPONIBLES Y UTILIZADAS POR LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia (2016).

El gráfico muestra las principales herramientas *web* de enseñanza disponibles, y cuántos entrevistados usan cada una, indiicandose que el nivel de utilizacion es siempre menor al de disponibilidad, y que mas del 50% no conoce ni utiliza ninguna de las indicadas.

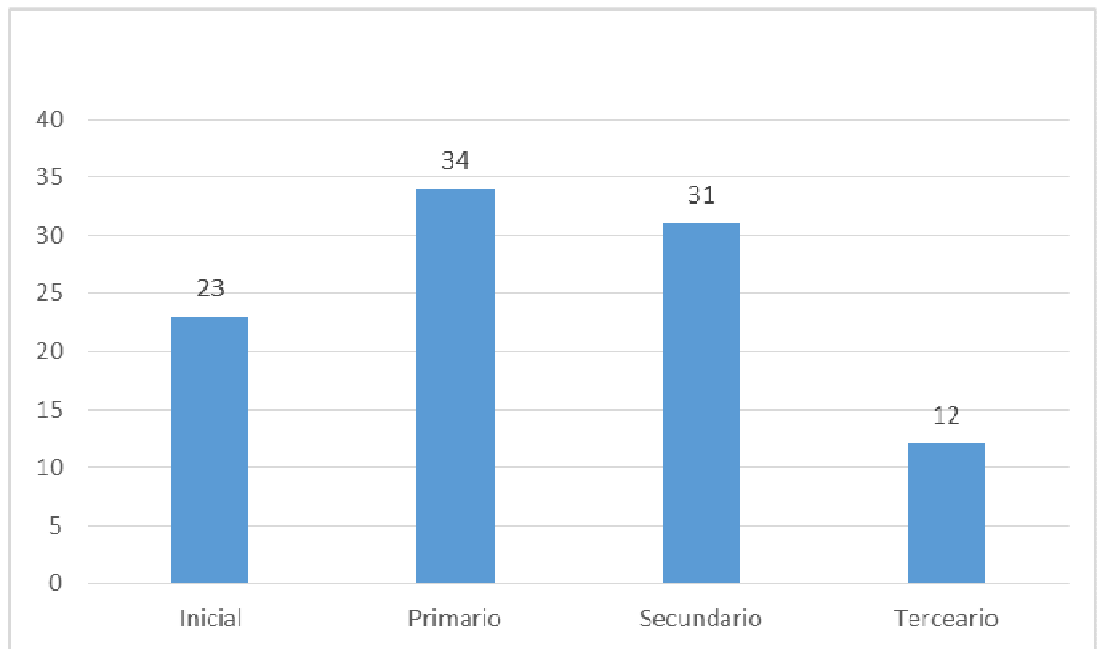
GRÁFICO NO.8: DISPONIBILIDAD DE WIFI EN LA ESCUELA



Fuente: Elaboración propia (2016).

El gráfico muestra la disponibilidad de *WIFI* (tecnología para conexiones de red de área local no cableadas) en la escuela que enseña el encuestado, quedando indicado que más del 75% de los encuestados no disponen de *WIFI* en las aulas. Esto puede suponer un desafío a la hora de implementar la totalidad de las funcionalidades de EducandoXXI.

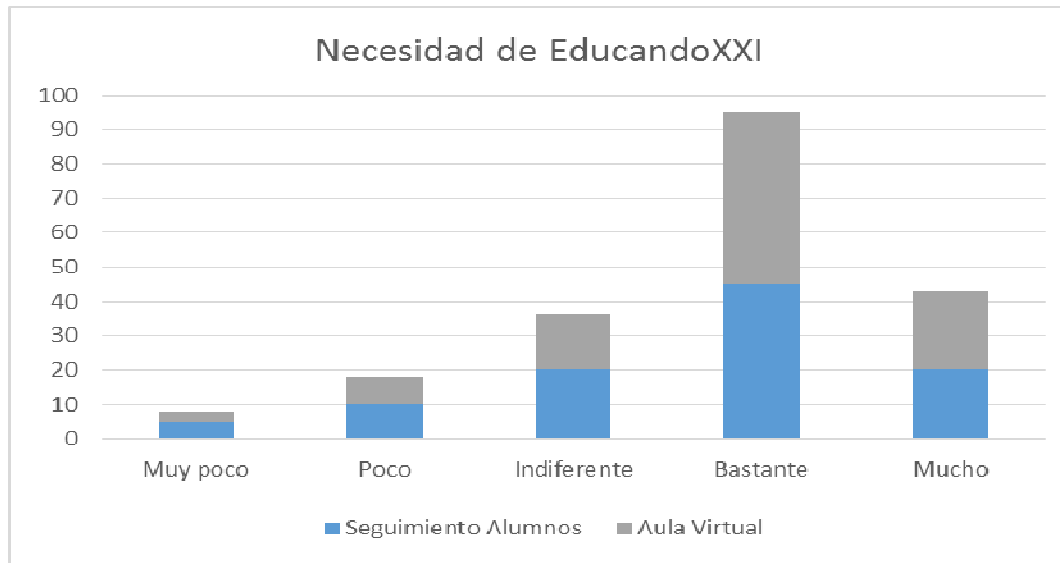
GRÁFICO NO.9: NIVEL EDUCATIVO EN EL QUE ENSEÑAN LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia (2016).

En el gráfico anterior se puede ver la distribución de los encuestados según el nivel educativo al que enseñan, pudiéndose ver que más del 60% comprenden los niveles primario y secundario.

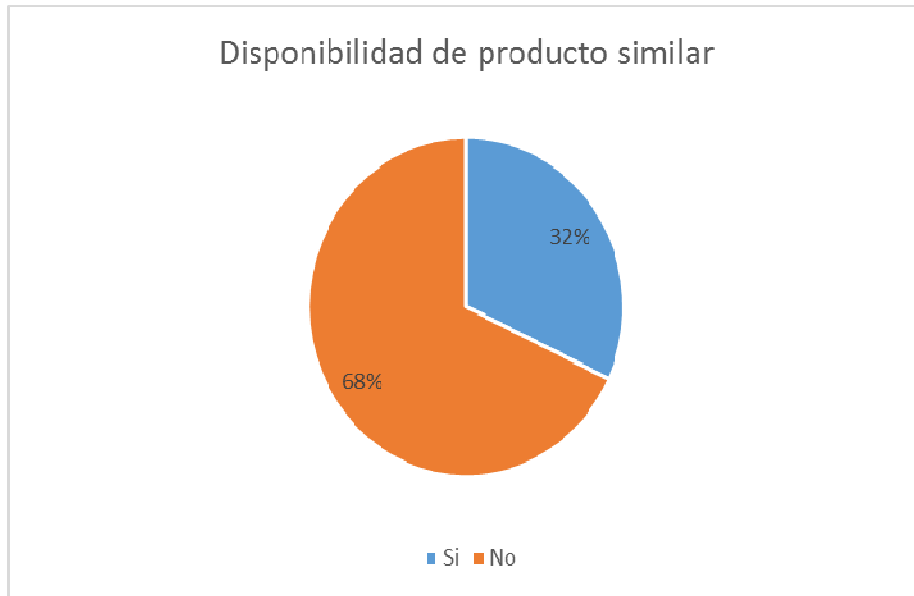
GRÁFICO NO.10: NECESIDAD DE ADQUIRIR EDUCANDOXXI



Fuente: Elaboración propia (2016).

En el gráfico anterior se puede ver el interés de los encuestados en las características principales de la herramienta: seguimiento de alumnos y aula virtual, pudiéndose ver que existe bastante interés en ambas.

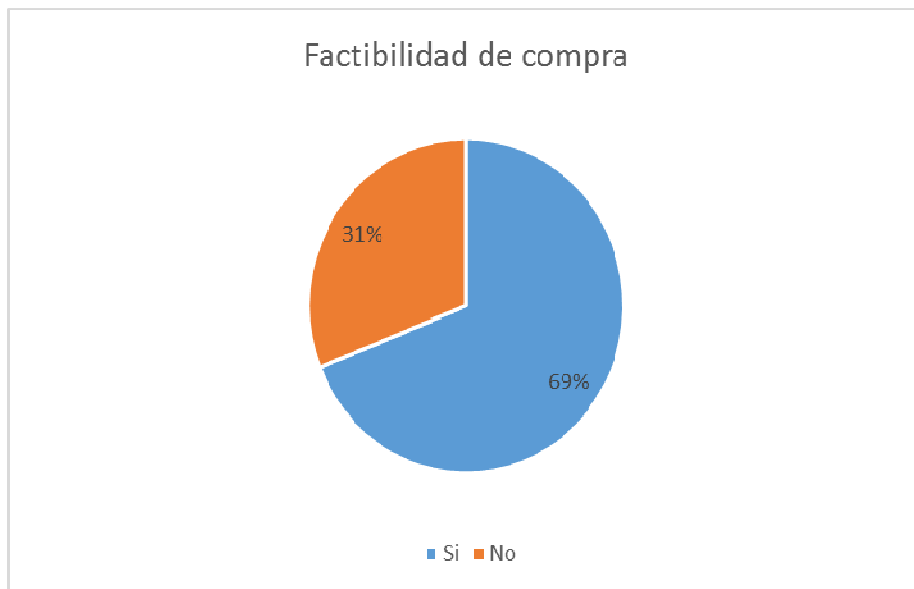
GRÁFICO NO.11: DISPONIBILIDAD DE UN PRODUCTO SIMILAR



Fuente: Elaboración propia (2016).

En el grafico anterior se muestra cuantos de los encuestados cuentan con una herramienta similar a EducandoXXI.

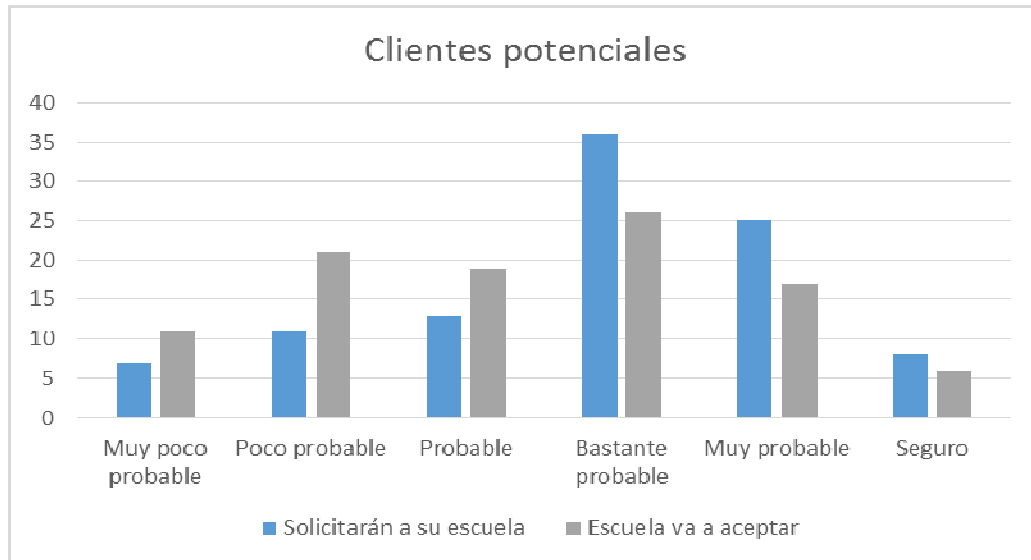
GRÁFICO NO.12: FACTIBILIDAD DE COMPRA



Fuente: Elaboración propia (2016).

En el gráfico anterior se puede ver que casi el 70% de los encuestados están evaluando la posibilidad de adquirir el producto.

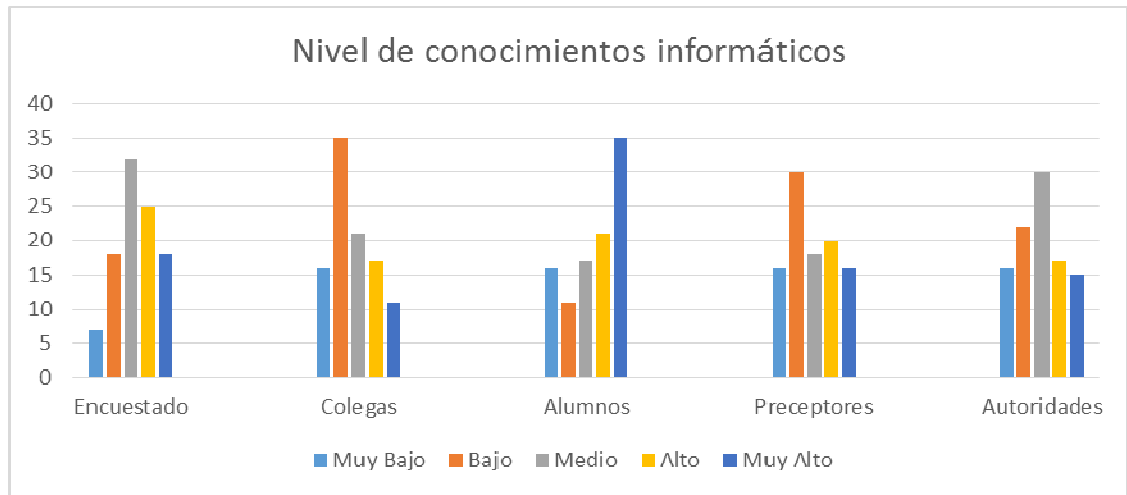
GRÁFICO NO.13: CLIENTES POTENCIALES



Fuente: Elaboración propia (2016).

En el gráfico anterior se muestra cuántos de los encuestados planean recomendar EducandoXXI a su escuela, y cuántos creen que la escuela aceptará, pudiéndose ver que la probabilidad de recomendación y aceptación es de más del 60%.

GRÁFICO NO.14: CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS DE ALUMNOS Y STAFF



Fuente: Elaboración propia (2016).

En el gráfico anterior se puede ver el nivel de conocimiento informático de profesores, alumnos, preceptores y autoridades, quedando claro que son los alumnos los de mayor conocimiento y los profesores los de menor conocimiento. Esto puede ser un desafío a la hora de implementar EducandoXXI.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Como conclusión del punto anterior podemos determinar:

- El *target* está completamente cubierto dentro de la muestra, siéndolos niveles primario y secundario donde se cuenta con más candidatos, lo cual es correcta teniendo en cuenta que son los candidatos más probables de compra.
- Casi un 90% de los entrevistados tiene necesidad de un producto como EducandoXXI, ya sea por la posibilidad de seguimiento de alumnos o por las funcionalidades de aula virtual.
- Casi un 69% de los entrevistados no dispone de una plataforma educativa como EducandoXXI en sus escuelas, y la misma cantidad está interesada en adquirir una.
- Casi un 65% de los entrevistados es probable que recomienden el producto a los directivos de sus escuelas, y más del 50% creen que las escuelas aceptarán.
- Se puede ver que la mayor parte de los entrevistados cree que en su escuela el nivel de conocimiento informático es bajo o medio, esto puede ser un desafío a la hora de implementar la plataforma, es por eso que se debe hacer énfasis en que sea fácil de usar y de entender.
- Más del 50% de los encuestados considera que su conocimiento informático es bajo o muy bajo, y considera lo mismo de colegas, preceptores y directores.

- Más del 75% de los establecimientos educativos no cuentan con conexión *WIFI* en las aulas.

5.2. Recomendaciones

- Sería conveniente incluir capacitaciones en informática y en EducandoXXI a cada nueva institución que contrate el producto.
- Existen entrevistados que si bien cuentan con una herramienta similar no la utilizan, considerar sus escuelas como potenciales clientes, ya que pueden no estar conformes con sus productos.
- Considerar la posibilidad de alianzas con carriers de *internet* y *WIFI* para instalar en conjunto con EducandoXXI y lograr que las escuelas aprovechen todas las funcionalidades de la plataforma.
- Los encuestados muestran igual interés en las funcionalidades de aula virtual y de gestión escolar, por lo que es conveniente que cada paquete de funcionalidades incluya un sub conjunto de ambas.

6. PLAN DE NEGOCIO

6.1. Concepto de negocio

6.1.1. Resumen introductorio

Visión2020 será una nueva empresa de *software* dedicada al desarrollo de productos de *software* innovadores destinados a la educación.

En este contexto, se plantea la necesidad de crear una nueva plataforma informática de apoyo a la educación tradicional.

Es así como en el presente plan de negocios se describirá la propuesta en detalle y se realizará una proyección de su rentabilidad, dejando demostrado al finalizar que no solo es un proyecto viable, sino también rentable y con la capacidad de llegar al punto de equilibrio en un plazo menor a un año.

6.1.2. Descripción de la oportunidad

EducandoXXI es una nueva plataforma de apoyo educativo y gestión escolar que busca facilitar la enseñanza y la comunicación entre alumnos, padres y la escuela, mediante la implementación de funcionalidades de gestión escolar y *e-learning*. El producto se basa en los siguientes pilares:

- Simplicidad
- Calidad
- Seguridad

- Transparencia
- Comunicación

6.1.3. Estrategia y propuesta de valor

La propuesta de valor del producto se basa en la facilidad de adopción por parte de los establecimientos educativos, ya que no requiere instalación, infraestructura informática ni amplios conocimientos de sistemas para su utilización. La plataforma es *web*, por lo que se alojará en la nube, permitiendo que las escuelas puedan ingresar a la misma mediante el ingreso de usuario/contraseña.

La estrategia se centra en convencer a los establecimientos educativos que no se requieren conocimientos especiales de informática, infraestructura tecnológica ni programación para aprovechar esta herramienta, sino que es tan fácil como usar *Facebook*.

6.1.4. Clientes, beneficio y diferenciación

Los clientes son todos los establecimientos educativos privados de nivel inicial, primario o secundario de la provincia de Buenos Aires, Argentina que busquen una plataforma innovadora en la cual puedan comunicarse con padres y alumnos, y que deseen brindar a sus alumnos un espacio de encuentro para complementar la enseñanza tradicional.

6.1.4.1. Clientes primarios

Los clientes son entidades educativas privadas que cuenten con conexión a *internet*, *WIFI*, o conexiones de red en las aulas (no es excluyente, pero es necesario para utilizar todas las funcionalidades), cuyo *staff* tiene conocimientos básicos de computación e *internet*, y cuentan con algún dispositivo que les permita conectarse a ella.

6.1.4.2. Diferenciación

La diferenciación con la competencia está dada en que ninguna otra plataforma se encuentra alojada en la nube, sino que son de instalación en las instituciones educativas, haciendo que sea de difícil acceso para aquellas que no posean conocimientos de tecnologías de información.

6.1.5. Distribución

El sitio estará disponible para todo el público, pero cada institución que contrate la plataforma recibirá un set de usuario y contraseña de administrador de comunidad, el cual permitirá a los administradores designados crear una comunidad de usuarios dentro de la plataforma (con sus respectivos usuarios y contraseñas), los cuales tendrán acceso a la herramienta mientras dure el ciclo lectivo en curso.

6.1.6. Resumen financiero

A continuación detallaremos los resultados más significativos del plan financiero, el cual se detallará en su respectivo apartado

Rendimiento del proyecto: 44%

VAN: \$ 1.755,05

ROI: 15%

TIR: 27,5%

6.1.7. Crecimiento y negocios asociados

Como se mostrará más adelante, se asume una tasa de crecimiento del 32% anual durante los primeros cinco años de vida del proyecto, logrando así alcanzar una cuota del 5% del mercado para el final de dicho período.

Luego, se utilizará la experiencia y trayectoria para comenzar a enfocar los esfuerzos a lograr un acuerdo con entidades gubernamentales para lanzar la plataforma en establecimientos educativos públicos de forma masiva.

6.2. Equipo directivo

6.2.1. Fundadores

El equipo fundador estará formado por tres socios:

Socio 1: Lucas Ezequiel Perez

DNI: 33.116.288

Fecha de nacimiento: 10/07/1987

Porcentaje: 50%

Socio 2: Diego Montenegro

DNI: 28.263.372

Fecha de nacimiento: 03/06/1980

Porcentaje: 30%

Socia 3: Antonella Soledad Forgan

DNI: 35.728.808

Fecha de Nacimiento: 09/01/1991

Porcentaje: 20%

6.2.2. Necesidades

Para un comienzo, Antonella Forgan tomará el control de las áreas de *marketing* y ventas, sin embargo, dado que son áreas clave para el negocio, un paso fundamental luego de la puesta en marcha será buscar un recurso más especializado para cada una de las áreas, capaces de seleccionar un equipo de *marketing* y de ventas respectivamente para lograr los objetivos planteados.

La búsqueda y selección de dichos recursos estará a cargo de Antonella Forgan, quien también colaborará en los procesos de búsqueda de los recursos adicionales que cada gerente crea necesarios para sus equipos.

6.3. La Empresa

Visión2020 es una compañía de tecnología de la información que ofrece soluciones informáticas innovadoras para el mercado educativo. La idea de crear esta empresa surge de la necesidad de contar con un marco en el cual desarrollar la cartera de

proyectos que sus dueños fueron ideando a través del tiempo, motivados por la idea de ofrecer productos y servicios tecnológicos innovadores, de utilidad y calidad en el ámbito de la educación, donde los dueños consideran que mayor es la brecha entre las posibilidades tecnológicas y la realidad.

6.3.1. Misión

La misión es mejorar la interacción y cooperación de padres, profesores y alumnos a través de sistemas informáticos que faciliten y fomenten la comunicación y mejoren la calidad de la educación.

6.3.2. Visión

Ser la primera empresa de desarrollo de soluciones informáticas innovadoras orientadas a mejorar y complementar la educación y calidad de vida de las personas, mediante la búsqueda constante de soluciones a los problemas cotidianos de la educación.

6.3.3. Valores

Pasión: Por lo que se hace. Superando los obstáculos, y con el máximo esfuerzo.

Responsabilidad: Para con el equipo y los clientes.

Empatía: Atendiendo permanentemente las oportunidades de mejora que acercan los clientes.

Calidad: En los productos y servicio.

Maestría: Equipo interdisciplinario de profesionales altamente capacitado.

6.3.4. Filosofía de la conducción

Visión2020 es una empresa liderada por jóvenes emprendedores que buscan, además de una fuente de ingreso, aportar un beneficio a la sociedad mediante la innovación tecnológica.

La filosofía se basa en la orientación al cliente. Se busca mantenerse cerca de los clientes de cada uno de los productos para entender sus necesidades y recibir *feedback* (retroalimentación). Es importante escuchar a los clientes para que los productos maduren y se adapten constantemente a las necesidades del mercado y así mantener a la empresa por delante de la competencia.

Por otro lado es importante el esfuerzo por detectar y entender los problemas cotidianos de la educación, para buscar soluciones tecnológicas creativas e innovadoras que se puedan traducir en nuevos productos y servicios.

El objetivo es contar con un portfolio de ideas que mantengan a Visión2020 siempre a la cabeza del mercado y nunca dejar que el éxito la derrote.

6.3.5. Cultura organizacional

Al igual que los continentes de nuestro planeta, tanto la cultura como las estructuras resultan dinámicas hasta que se asienten. Esto se verá definido cuando el modelo de negocios esté consolidado y el plan de negocios cumpla con las expectativas propuestas.

Sin embargo queda claro cuál es el horizonte de organización. **Los miembros de Visión2020 quieren una organización en donde:**

- Las estructuras sean de perfil horizontal, donde la comunicación fluya en todos los sentidos.
- Las ideas no sean asesinadas sino desarrolladas aunque no lleguen a concretarse.
- Donde la percepción de un problema no sea estática sino que la solución pueda provenir de cualquier lugar.
- Cada integrante sea gerente de su propio trabajo.
- El trabajo en equipo signifique algo más que una definición
- Todos tengan ganas de ir todos los días.

6.3.6. Estructura legal

Se decidió elegir una Sociedad Anónima (S.A.), porque su capital se encuentra dividido en acciones, integradas por los aportes de todos los socios, quienes limitan su responsabilidad a la suma que se haya invertido en la sociedad.

Los mismos socios se diferencian y protegen de esta forma su patrimonio personal del de la empresa.

La sociedad anónima debe formarse por una escritura pública y tiene dos elementos principales que caracterizan a este tipo de sociedad:

Capital dividido en acciones, y los socios que conforman una sociedad anónima (accionistas) limitan su responsabilidad a las acciones suscriptas.

6.3.6.1. Tiempo necesario para crear una sociedad anónima

Se requieren 8 días para poder conformar la sociedad:

Día 1 y 2: Se realiza una reserva del nombre elegido para la sociedad (se redactan el contrato, los estatutos y demás escritos).

Día 3: Firma del contrato y el estatuto ante escribano público.

Día 4: Se ordena la publicación del edicto en el boletín oficial (se publica a las 72hs).

Día 5 y 6: Se tramitan los restantes escritos, seguro de caución, dictámenes y demás formularios.

Día 7: Se publica el edicto en el boletín oficial.

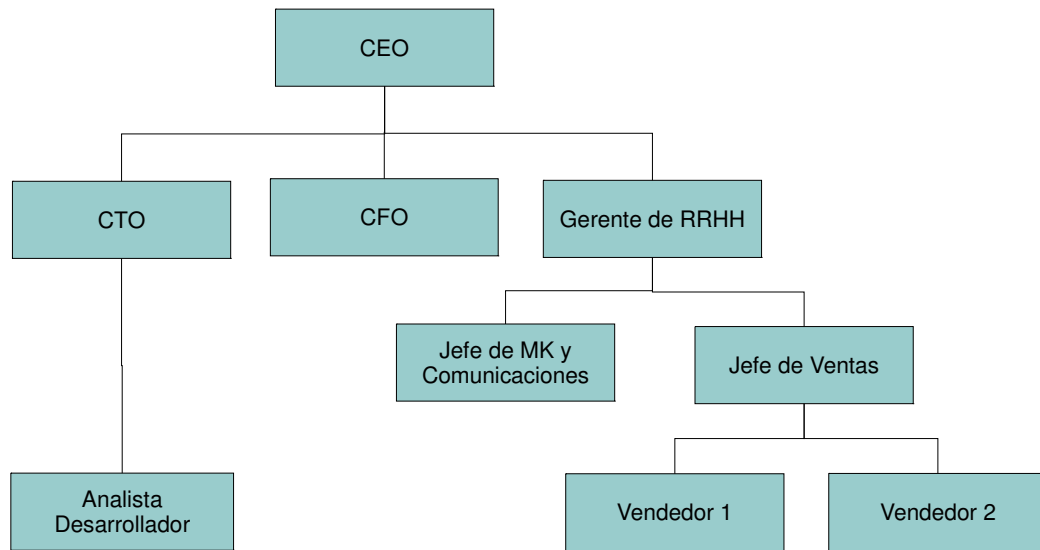
Día 8: Se realiza la presentación de todo el expediente ante la IGJ.

La IGJ debe revisar todo el expediente, dependiendo del tipo de trámite que haya elegido, certificará la constitución de su sociedad en cuatro días (trámite urgente) o entre quince y veinte días (trámite normal).

6.3.7. Organigrama y descripción de tareas

6.3.7.1. Diseño del organigrama

GRÁFICO NO.15: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA VISIÓN2020



Fuente: Elaboración propia (2015).

El gráfico anterior muestra el organigrama inicial de Visión2020, indicando los roles y responsabilidades que deberán llevar adelante los socios fundadores hasta que se vayan incorporando los primeros recursos que tomarán dichas responsabilidades.

6.3.7.2. Detalle de asignación de personal

Se cuenta con una estructura que está detallada de esta manera:

CEO, *Chief Technical Officer (CTO)* y gerente de RRHH representados por el equipo de socios de la empresa.

CFO, Jefe de ventas y jefe *marketing* y comunicaciones, quienes serán los cargos de mayor jerarquía luego de los socios.

Por último, vendedores y analistas desarrolladores, subordinados de los jefes de área y *CTO* respectivamente.

Basado en esta estructura se comenzará con el detalle de actividades de cada puesto (rol) para conocer un poco más en detalle las tareas que realiza el personal.

6.3.7.3. Descripción de las funciones de los puestos

CEO

Es el máximo responsable por el desempeño de la empresa. Es el encargado de realizar evaluaciones periódicas de los diferentes departamentos para tener una visión clara de cada uno y saber cuál es su comportamiento.

Planea y desarrolla las metas a corto y largo plazo junto a objetivos anuales atados a sub-objetivos, también entrega las proyecciones de las metas para la aprobación de sus socios.

Crea y mantiene una buena relación con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Verifica con la oficina de administración que los registros y sus análisis se estén ejecutando correctamente.

Mantiene actualizado los portafolios de ideas y de proyectos, analizando las oportunidades que mejor se alineen con los objetivos de la organización y las posibilidades de inversión. Se encarga de mantener ambos portafolios al día y priorizados para su correcto uso.

CTO

Es el máximo responsable de tecnología de la organización. Maneja todas las cuestiones relacionadas con la infraestructura, seguridad, arquitectura de sistemas, bases de datos, encriptación, soporte técnico y mesa de ayuda. Entre sus principales funciones se encuentran:

1. Definir y desarrollar la arquitectura de los sistemas de la organización.
2. Definir y configurar la infraestructura sobre la que se apoyarán los sistemas de la organización.
3. Definir y mantener las políticas de seguridad informática de la empresa.
4. Procurar las herramientas informáticas necesarias para los integrantes de la organización.
5. Definir estrategia de crecimiento y actualización de la infraestructura.
6. Definir planes de contingencia de *software* y *hardware*.
7. Asegurar la calidad del desarrollo de *software*.
8. Liderar los esfuerzos de proyectos de *software*.

Gerente de Recursos Humanos

Es el máximo responsable de los recursos humanos de la organización, encargándose de la liquidación de sueldos y jornales, gestionar aportes, vacaciones, enfermedades,

atender las necesidades de los empleados, gestionar beneficios y capacitaciones y liderará las evaluaciones de objetivos de los integrantes de la empresa.

Por otro lado, es el encargado de brindar asistencia al *CEO* en sus tareas y responsabilidades.

Por último, será responsable del *office* management, encargándose de la compra de insumos, refacciones y del contacto con los responsables del espacio de oficinas.

CFO

Es el máximo responsable de las finanzas de la organización. Entre sus funciones se encuentra la de llevar al día los registros contables de la empresa, recopilar información de períodos anteriores y confeccionar reportes de avance y cumplimiento de objetivos financieros.

Por otro lado está a cargo de evaluar el contexto de la industria, el mercado y la situación económica y política para realizar proyecciones de los estados y objetivos financieros de los años futuros, para luego velar por su cumplimiento.

Jefe de ventas

Es el máximo responsable del área de ventas, supervisa y participa de la búsqueda de nuevos clientes, se encargará de liderar la tarea de atracción y retención de nuevos clientes, desarrollo y cierre de propuestas. Será su responsabilidad llevar un detallado control del área para reportárselo periódicamente a la gerencia de recursos humanos.

Jefe de *marketing* y comunicaciones

Responsable de liderar las campañas de *marketing* de los productos y servicios, definiendo las estrategias que permitan darlos a conocer en el mercado e incentivar su uso para lograr la máxima penetración en el menor tiempo.

A su vez será vocero de la compañía en redes sociales y frente a los clientes y proveedores, por lo que se encargará de mantener al día los distintos portales y canales de comunicación.

Por último, se encargará de maximizar y controlar la efectividad del presupuesto de *marketing*, reportándoles a la gerencia de recursos humanos los avances para tomar en conjunto decisiones de ampliar o reducir el mismo.

Vendedor

Es el responsable del esfuerzo de búsqueda y atracción de nuevos clientes, del desarrollo de una propuesta que mejor se ajuste a sus necesidades y del cierre de la misma y firma de contratos.

Analista programador

Miembro del equipo de desarrollo de los productos y servicios. Se encarga del análisis, diseño, desarrollo, *testing* (pruebas) e implementación de los distintos sistemas de la organización. A su vez da soporte técnico a clientes y se encarga de la resolución de incidentes.

6.4. Análisis de mercado

EducandoXXI está pensado para establecimientos educativos privados de nivel inicial a terciario de la provincia de Buenos Aires, Argentina.

En vista que el negocio estará apuntado a la Argentina, se hizo una evaluación tanto macroeconómica como microeconómica de los factores que pueden afectar al emprendimiento, a continuación se detallará estos entornos:

6.4.1. Entorno macroeconómico

6.4.1.1. Político, económico y social

Si bien el ambiente macroeconómico y la volatilidad de las reglas de juego que se enfrentan al desarrollar negocios en la Argentina dificultan la definición de estrategias a largo plazo, se evalúan opciones que permitan acelerar el crecimiento y poner en la agenda de inversiones la visión del negocio.

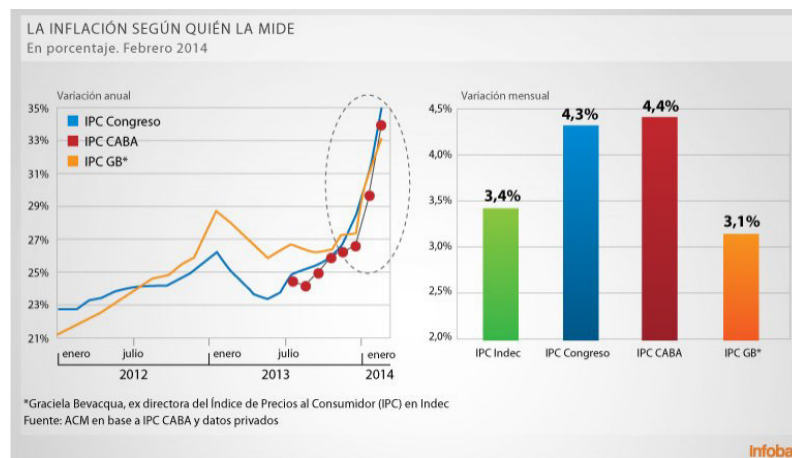
Actualmente las condiciones que encontradas no son las ideales para el desarrollo del negocio, si bien la inercia evolutiva permite pensar en un crecimiento sostenido, existe un reciente cese de las restricciones a las importaciones e insumos tecnológicos, una elevada tasa inflacionaria y una devaluación constante de la moneda.

Como se menciona arriba el emprendimiento se apuntará a toda la provincia de Buenos Aires. Actualmente, Argentina se encuentra en una etapa de inestabilidad económica debido a una serie de factores que generan un ambiente particular en el

momento crear un nuevo negocio. Bajo esa premisa, se puede mencionar dos de los aspectos que serían los más relevantes de cara al emprendimiento:

- La inflación, en los últimos años fue una de las más altas del mundo, estuvo alrededor del 30%, (ver imagen), con el agravante de la pérdida de confianza en el INDEC, que es el organismo del estado encargado de las estadísticas, pues sus cifras son muy cuestionadas. No obstante, son los indicadores sobre los cuales se basó el Plan de Negocios.

GRÁFICO NO.16: EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN EN LA ARGENTINA.



Fuente: Infobae (2015)⁴

El gráfico anterior muestra la inflación semestral entre los periodos de enero 2012 a enero 2014, medida según cuatro de los principales organismos, en donde se puede ver que los organismos públicos registran una suba 25% menor que los privados.

⁴ Recuperado de www.infobae.com: Inflación oficial: el Gobierno reconoció una suba de precios del 3.4% para febrero, el 22/12/2015.

- El entorno político y las recientes elecciones: A fin del año pasado se realizaron tanto elecciones presidenciales como de intendentes, inclusive en CABA, por lo que hay gran incertidumbre acerca del futuro cercano en especial para los nuevos negocios.

6.4.1.2. Tecnológico

En cuanto a lo tecnológico, la Argentina se encuentra entre los principales países productores de *software* del mundo, por lo que es muy sencillo encontrar recursos capaces de desarrollar una plataforma de *software* de calidad en tiempo y forma.

Sin embargo, un factor a tener en cuenta es el del *hardware*, debido a que hasta hace poco existía una restricción a las importaciones, es difícil encontrar *hardware* competitivo a un precio razonable. Por otro lado, este tipo de equipos se encuentra cotizado en dólares, por lo que la devaluación y la alta inflación han hecho que los precios se disparen a valores que son difíciles de costear en un emprendimiento.

Una alternativa razonable para esta situación es la cubrir los requerimientos de *hardware* mediante el *hosting* (alta y mantenimiento de un sitio en la *web*) a través de una empresa como Amazon, si bien los valores se manejan en dólares, los precios son bastante más accesibles, los equipos son de mejor calidad y además ofrecen otras ventajas inherentes que los hacen la mejor opción para estos casos.

6.4.1.3. Cultural

A nivel cultural existe un desafío importante, los establecimientos educativos privados de mediano y bajo poder adquisitivo de la Argentina no suelen contar con un

staff con conocimientos informáticos, o si los tienen, suelen ser niveles demasiado bajos.

Por lo tanto, puede ser difícil explicar y convencer a sus directivos de las ventajas que trae el producto a la educación actual, y más difícil lograr que consideren que esas ventajas son lo suficientemente importantes como para adquirirlo.

Para esto la alternativa serán los padres y profesores. Se buscará convencer a ambos grupos de las facilidades del sistema para controlar y hacer seguimiento de los alumnos, logrando que su insistencia en tener el producto rompa cualquier barrera cultural que el establecimiento pueda tener a la hora de considerar herramientas educativas informáticas.

6.4.2. Entorno microeconómico

El análisis microeconómico se enfocó en la búsqueda del mercado meta y en la determinación del *market share* al que apunta el emprendimiento, resultó muy importante establecer la limitación geográfica y temporal del mismo y determinar los indicadores necesarios para poder calcular el mercado, a continuación detallamos el estudio.

6.4.2.1. Industria

6.4.2.1.1. Ubicación, tamaño y situación

- Tiempo de ejecución: cinco años, para alcanzar el objetivo del plan.

- Geografía: Provincia de Buenos Aires, Argentina
- Indicadores:
 - Tamaño del mercado

Se partió de la información acerca de la educación Argentina publicada por el Ministerio de Educación y relevada en 2010 por DiNIECE.

Tamaño total del mercado: 17.449

Tamaño del mercado objetivo (establecimientos privados): 13.052

CUADRO NO.3: DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EDUCATIVO

Distribución del mercado por nivel educativo (Buenos Aires)				
	Total: 17449			
	Inicial	Primario	Secundario	Superior
Cantidad establecimientos	5.166	5.924	5.752	607
% del tamaño del mercado	29,61	33,95	32,96	3,48

Fuente: Ministerio de Educación de la Nación (2015)⁵

El cuadro anterior muestra la distribución de escuelas públicas y privadas de Buenos Aires por nivel educativo, y el porcentaje que representan del total.

CUADRO NO.4: PARTICIPACIÓN PRIVADA DEL MERCADO

Participación de la educación privada por nivel (Buenos Aires)				
	Total: 75%			
	Inicial	Primario	Secundario	Superior
Cantidad establecimientos	4.308	3.687	4.450	607
% respecto del total	83,39	62,24	77,36	100

Fuente: Ministerio de Educación de la Nación (2015)⁶

⁵ Recuperado de <http://portal.educacion.gov.ar/>, consultado el 22/12/2015

⁶ Recuperado de <http://portal.educacion.gov.ar/>, consultado el 22/12/2015

El cuadro anterior muestra la cantidad de escuelas privadas de Buenos Aires, y el porcentaje que representan respecto del total (de escuelas públicas y privadas) por nivel.

CUADRO NO.5: EVOLUCIÓN DE LA MATRICULACIÓN DE ALUMNOS 2003 - 2013

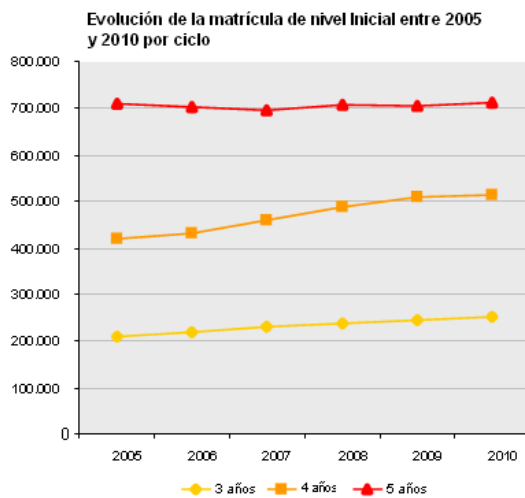
Evolución de matriculación 2003 -2013 en Argentina				
	Inicial	Primario	Secundario	Superior
Estatal	-3%	-5%	-7%	0
Privada	32%	35%	33%	10,10%

Fuente: Recuperado de Documento Investigativo Universidad Torcuato Di Tella (2015).

El cuadro anterior muestra la evolución de la matriculación en Argentina por nivel educativo entre 2003 y 2013, para escuelas públicas y privadas.

6.4.2.1.2. Tendencias

GRÁFICO NO.17: EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA DE NIVEL INICIAL ENTRE 2005 Y 2010 POR CICLO.



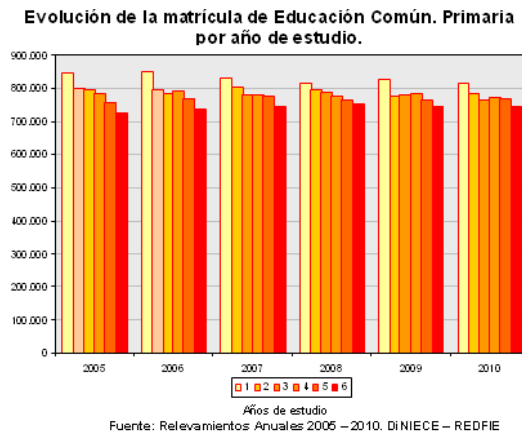
Fuente: Relevamientos Anuales 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010. DINIECE – REDFIE

Fuente: Dirección Nacional de Información y Evaluación de Calidad Educativa (2015).⁷

⁷ Recuperado de <http://portales.educacion.gov.ar/diniece/>, consultado el 23/12/2015.

El grafico anterior representa la evolución de las matriculas del nivel inicial en escuelas públicas y privadas de la Argentina por año entre 2005 y 2010, pudiéndose ver un incremento sostenido en todos los niveles.

GRÁFICO NO.18: EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA DE EDUCACIÓN COMÚN, PRIMARIA POR AÑO DE ESTUDIO.

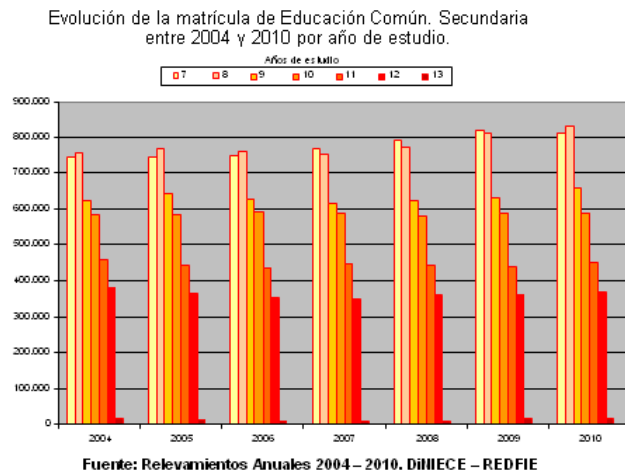


Fuente: Dirección Nacional de Información y Evaluación de Calidad Educativa (2015) ⁸

El grafico anterior representa la evolución de las matriculas de nivel primario en escuelas públicas y privadas de la Argentina por año entre 2005 y 2010, pudiéndose ver un nivel constante a través de los años.

⁸ Recuperado de <http://portales.educacion.gov.ar/diniece/>, consultado el 23/12/2015.

GRÁFICO NO.19: EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA DE EDUCACIÓN COMÚN, SECUNDARIA ENTRE 2004 Y 2010.



Fuente: Dirección Nacional de Información y Evaluación de Calidad Educativa (2015) ⁹

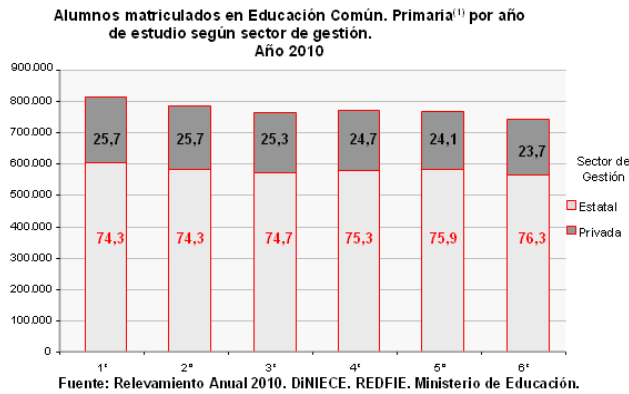
El gráfico anterior representa la evolución de las matriculas de nivel secundario en escuelas públicas y privadas de la Argentina por año entre 2004 y 2010, pudiéndose ver un incremento sostenido en todos los niveles.

6.4.2.1.3. Potencial

Los tres gráficos anteriores muestran el crecimiento en los últimos 10 años de la educación en la Argentina. Para cualquiera de los niveles se puede ver que a través de los años la cantidad de matriculaciones va en aumento, lo que supone la creación de nuevos establecimientos educativos para cubrir la demanda de la población.

⁹ Recuperado de <http://portales.educacion.gov.ar/diniece/>, consultado el 23/12/2015.

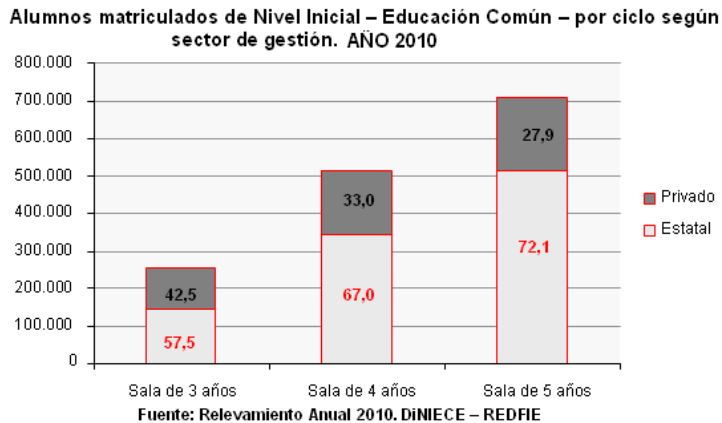
GRÁFICO NO.20: ALUMNOS MATRICULADOS EN EDUCACIÓN COMÚN, PRIMARIA POR AÑO



Fuente: Dirección Nacional de Información y Evaluación de Calidad Educativa (2015) ¹⁰

El gráfico anterior muestra como a través de los años la educación privada va disminuyendo frente a la matriculación pública para el caso de la educación primaria.

GRÁFICO NO.21: ALUMNOS MATRICULADOS DE NIVEL INICIAL POR CICLO.



Fuente: Dirección Nacional de Información y Evaluación de Calidad Educativa (2015) ¹¹.

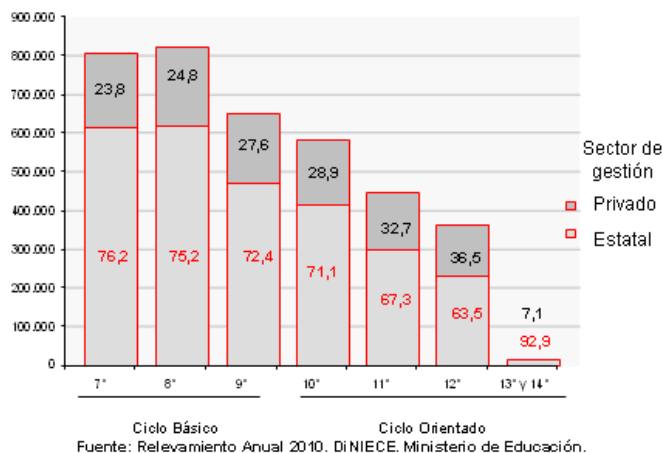
El gráfico anterior muestra como a través de los años la educación pública va disminuyendo frente a la matriculación privada para el caso de la educación de nivel inicial.

¹⁰ Recuperado de <http://portales.educacion.gov.ar/diniece/>, consultado el 23/12/2015.

¹¹ *Íbid.*

GRÁFICO NO.22: ALUMNOS MATRICULADOS EN EDUCACIÓN COMÚN, SECUNDARIA POR AÑO DE ESTUDIO.

Alumnos matriculados en Educación Común. Secundaria por año de estudio según sector de gestión. Año 2010.



Fuente: Dirección Nacional de Información y Evaluación de Calidad Educativa (2015)¹²

El gráfico anterior muestra como a través de los años la educación pública va disminuyendo frente a la matriculación privada para el caso de la educación secundaria.

A partir de las estadísticas y gráficos anteriores, es posible sacar las siguientes conclusiones:

- El sistema educativo está en constante crecimiento, tanto en el sector público como el privado.
- El crecimiento anual es constante en ambos sectores y en todos los niveles.

¹² Recuperado de <http://portales.educacion.gov.ar/diniece/>, consultado el 23/12/2015.

- Si bien el mayor número de matrículas por año se ve en el sector público, el sector privado cuenta con 75% del mercado objetivo.
- Otro aspecto positivo respecto del sector privado es que en todos los niveles, la cantidad de inscriptos sube año tras año.

6.4.2.2. Objetivos y clientes

6.4.2.2.1. Clientes primarios

Los clientes son entidades educativas privadas de nivel inicial a terciario de la provincia de Buenos Aires, Argentina que cuenten con conexión a *internet*, *WIFI*, o conexiones de red en las aulas (no es excluyente, pero es necesario para utilizar el 100% de las funcionalidades) y cuyo *staff* tiene conocimientos básicos de computación e *internet*, y cuentan con algún dispositivo que les permita conectarse a ella.

6.4.2.3. Demografía

6.4.2.3.1. Canales de distribución y estrategia de entrada

La estrategia será focalizarnos primero en el área de Capital Federal y Gran Buenos Aires, con una estrategia de venta por contacto directo con la dirección de cada institución.

En Gran Buenos Aires se comenzará en el área de Ramos Mejía y San Justo, especialmente en las instituciones a las que asistieron los socios de la empresa, en

donde tienen buena reputación como alumnos y eso abrirá las puertas para discutir la propuesta.

En cuanto a Capital Federal, se centrará la atención en las escuelas de Microcentro en las que la encuesta realizada dio resultados positivos, ya que son potenciales clientes dispuestos a escuchar la propuesta.

Luego, a medida que se vaya desarrollando la estrategia de *marketing*, se comenzará a crecer tanto en el radio de Ramos Mejía y San Justo como el de Capital Federal, ampliando cada vez más la participación en el mercado hasta ir avanzando al resto de la capital y del Gran Buenos Aires, logrando, luego de completar la campaña, cubrir establecimientos educativos de toda la provincia de Buenos Aires.

Por último, para cada cliente en el que se logre captar, se buscará fidelizarlo brindándole un servicio de mantenimiento y soporte técnico constante.

6.4.3. Propuesta de valor y ventaja competitiva

La propuesta de valor es una plataforma de apoyo educativo y gestión escolar implementa funcionalidades de gestión escolar y *e-learning*.

La principal ventaja que se ofrece frente a la competencia es que la plataforma es completamente *web*, por lo que puede ser accedida únicamente creando una comunidad. Esto permite el acceso de establecimientos que no cuenten con la infraestructura necesaria para montar una plataforma como la de la competencia. A su vez, esto permite reducir notoriamente los costos de infraestructura, logrando precios

más accesibles, logrando que no solo instituciones de elite tengan acceso a la plataforma.

Por lo tanto, las principales características distintivas son:

- No requiere instalación.
- Fácil de usar.
- *Web*.
- Altamente configurable.
- Precio accesible.

6.4.3.1. Potencial para innovación

Una característica principal para el producto es que, al estar instalado en los servidores de Visión2020, es fácil agregar, quitar o modificar funcionalidades en función de las necesidades del mercado.

Esto permite un amplio potencial de innovación, capturando cada vez más clientes mediante el agregado de funcionalidades que permitan estar a la vanguardia de la competencia. Estas funcionalidades estarán instantáneamente visibles para todos los clientes, sin necesidad de que realicen ningún cambio ni instalación.

Por último, esto ofrece la ventaja adicional de poder dividir la plataforma por paquetes de funcionalidades, aplicándole un precio distinto a cada uno, logrando mayor variedad y accesibilidad según las necesidades y capacidades del mercado.

6.5. Plan de marketing

6.5.1. Producto

6.5.1.1. Definición de la oportunidad

A continuación se describen las principales características del producto EducandoXXI:

6.5.1.1.1 Cuaderno de comunicados virtual

Provee información diaria y en tiempo real de notificaciones y desempeño del alumno. Calificaciones, notificaciones a los padres, notificaciones a todo el curso y a todo el colegio, alertas, noticias, información útil, novedades e inasistencias (con aviso a padres y directivos de la institución según corresponda).

6.5.1.1.2. Calendario

Unifica en un solo calendario los horarios de clases, asignaturas, fechas de exámenes, feriados, días sin clase y fechas de reuniones importantes. Permite la configuración de alertas por *email* con cierta anticipación a algún evento.

6.5.1.1.3. Escuela virtual

Contiene información de cada asignatura que el alumno se encuentra cursando, lecturas obligatorias y opcionales, enlaces de interés, foros por asignatura y generales, anuncios del profesor a los alumnos, documentos compartidos, tareas para realizar, agenda de la asignatura, posibilidad de subir trabajos prácticos e información del progreso del alumno para cada asignatura.

6.5.1.1.4. Herramienta de colaboración

Implementa un servicio de *webmail*, *chat* (comunicación escrita en línea a través de *internet*) y foros para la comunicación y colaboración entre alumnos y con el profesor.

El sistema indicará en todo momento la cantidad de usuarios en línea, quienes son y su perfil.

6.5.1.1.5. Trámites y gestión

Permite a los padres gestionar el pago de cuotas brindándole información sobre saldos a la fecha, vencimientos, fechas de pago, importes, estado del pago y posibilidad realizar un pago o adherirse a un medio de pago.

6.5.1.1.6. Facilidad de uso

La plataforma tiene una interfaz amigable, de fácil utilización, intuitiva y multiplataforma, que permite buscar y filtrar tutores de manera sencilla, y con la misma sencillez permitirá organizar un encuentro.

6.5.1.2. Estrategia e identidad

La estrategia será de diferenciación, se enfocará en establecimientos educativos privados de nivel inicial a terciario de la provincia de Buenos Aires, Argentina, brindando un producto accesible y de bajo costo, para que sea utilizado masivamente por la mayor cantidad de establecimientos y remarcando la facilidad de instalación y uso, indicando que es una característica que no ofrece la competencia.

Visión2020 será la única empresa que ofrece una plataforma que unifique todas las funcionalidades mencionadas en el apartado anterior y que no requiera montar una infraestructura de soporte en el cliente ni conocimientos informáticos avanzados.

Será la única empresa con un producto *web* configurable únicamente a través de un usuario y contraseña administrador, con la capacidad de crear comunidades de usuarios que permitan comenzar a operar de forma fácil y rápida.

Por último, ser la única empresa que ofrece actualizaciones constantes y transparentes (los clientes no necesitarán hacer nada para recibirlas) de los productos.

6.5.1.3. Modelo de negocio y objetivos

A continuación plantearémos el canvas del negocio

CUADRO NO.6: BUSINESS MODEL CANVAS

Asociaciones clave: Sistemas de pago. Ministerio de Educación. Empresas de conectividad a <i>Internet</i> . Empresas de capacitación informática.	Actividades clave: Desarrollo y mantenimiento preventivo, correctivo y evolutivo del <i>software</i> . Relación con proveedores, socios estratégicos y clientes. Venta del producto.	Propuesta de valor: Plataforma <i>web</i> de apoyo educativo y gestión escolar y <i>e-learning</i>	Relación con clientes: Relación directa, contacto directo con potenciales clientes para incentivarlos a que adquieran el producto. Relación a través del sitio <i>web</i> y del sitio <i>web</i> del producto, en donde podrán ponerse en contacto con un representante o directamente reservar el producto.	Segmentación de clientes: Toda institución educativa privada de nivel inicial a terciario de la provincia de Buenos Aires, Argentina.
	Recursos clave: Físicos - oficina. Intelectuales - marcas y patentes. Humanos - desarrolladores, vendedores, personal de servicio al cliente. Financieros - inversores., créditos bancarios y flujo de caja.		Canales: Venta directa telefónica y por contacto personal.	
Estructura de costos: Variables: Desarrollo y mantenimiento de <i>software</i> . Ventas. Servicio al cliente. Mantenimiento de infraestructura y datos. Fijos: Costos administrativos. Gastos de oficina. Sueldos. Publicidad. Proyectos de <i>software</i> .			Fuentes de ingresos: Dos fuentes de ingresos, en primera instancia: 1. Alta de cliente: Cuando una nueva institución se da de alta en el sistema y comienza a utilizar la plataforma. 2. Licencia: Mantenimiento mensual que deben abonar los clientes dados de alta en el sistema.	

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro anterior, muestra el canvas inicial para EducandoXXI.

6.5.1.4. Segmentación

El mercado para el producto se encuentra segmentado por las siguientes variables:

- Tipo de establecimiento: Pudiendo ser público o privado.
- Geografía: Basta con separarlo en dos grupos, aquellos que están en la provincia de Buenos Aires o los que están en el interior del país o en el exterior.
- Nivel educativo: Inicial, primario, secundario, terciario, universitario o posgrado.
- Nivel económico: Bajo, medio o alto.

6.5.1.5. Targeting

Una vez identificados los segmentos, se pasará a determinar cuáles son los más convenientes para el producto:

- Tipo de establecimiento: Se decidió enfocar los esfuerzos en establecimientos privados, ya que para los públicos se vuelve un proceso mucho más burocrático a la hora de conseguir la aprobación y los fondos para operar el producto. Por otra parte, incluso si se consiguiera la aprobación para implementarlo en establecimientos públicos, se debería hacerlo en todos a la vez, siendo esto un esfuerzo demasiado grande para un emprendimiento recién comenzado.

- Geografía: Se ha decidido poner el foco a la provincia de Buenos Aires, Argentina, ya que facilitará la movilización para cualquier contacto personal que sea necesario con las instituciones educativas.
- Nivel educativo: Se decidió poner el foco en los niveles inicial, primario, secundario y terciario porque suelen tener requerimientos similares entre sí y suelen ser los niveles que actualmente se manejan con *blogs* y *webmail*, mientras que niveles universitarios y posgrado cuentan con requerimientos más específicos y generalmente los resuelven con sistemas propietario.
- Nivel económico: Se pondrá el foco en los tres grupos, sin embargo la plataforma ofrecerá *packs* de funcionalidades a distintos precios, pudiendo ser accesible para los establecimientos de menor poder adquisitivo o más completo para los de mayor nivel.

Por lo tanto, el *target* será todo establecimiento educativo privado de nivel inicial a terciario de la provincia de Buenos Aires, Argentina.

6.5.1.6. Posicionamiento

Se buscará posicionarse como la primera empresa que ofrece una plataforma *web*, sin necesidad de instalación, de fácil configuración y uso, a precios accesibles.

6.5.2. Precio

6.5.2.1. Portafolios y Precios

Se optará por una estrategia de precio de penetración en el mercado, ya que cuenta con las siguientes ventajas:

- Rápida difusión y adopción, reduciendo la reacción de la competencia de productos o servicios sustitutos.
- Visto bueno de adoptadores tempranos, promoción mediante el boca a boca.
- Obliga al control de costos y eficiencia.
- Desalienta la aparición de competidores directos.

Para esto, se deberá seleccionar un precio que cubra los costos iniciales a la vez que sea atractiva para el cliente.

Como resultado, y teniendo en cuenta el objetivo de crecimiento de 32% al año, determinamos que el precio base deberá ser de al menos \$ 1.500 por mes para cubrir los costos.

Finalmente, teniendo en cuenta el tope mínimo de \$ 1.500 y máximo de \$ 2.500, que es el precio del principal competidor, definimos que el precio al público será de \$ 2.000 finales, lo que permitirá una ganancia neta atractiva a la vez que se estará ofreciendo un producto competitivo frente a la competencia.

6.5.3. Plaza

6.5.3.1. Plan operativo, ventas y canales

En la distribución se utilizará una estrategia de *pushing*, el canal de venta será el llamado telefónico y la visita personal a potenciales clientes por parte de los

vendedores, además, para incentivar la promoción y venta, se le dará una comisión del 1% a los vendedores por cada trato cerrado con una institución educativa.

A modo de prueba beta, las primeras 3 instituciones que adquieran el producto recibirán una bonificación del 100% en el costo de alta. De esta manera se busca que colaboren como *testers*, y provean *feedback* del funcionamiento del sitio, permitiendo estar siempre atentos a las necesidades de los clientes.

Por otra parte, a modo de prueba piloto se comenzará la campaña en las zonas de San Justo y Ramos Mejía, partido de La Matanza, ya que cuentan con un gran número de establecimientos educativos privados de cada nivel. Además, uno de los socios es de la zona y ex alumno de algunas de dichas instituciones, lo que se espera que sea una oportunidad de contacto y de que escuchen la propuesta.

Una vez demostrada la efectividad de la estrategia, el plan es ampliar la campaña al resto del conurbano y Capital Federal.

6.5.4. Promoción

Los establecimientos educativos están cada vez más interesados en formas de *e-learning* y gestión escolar *online*, en vista de esto, se salió a ver las principales motivaciones a la hora de empezar a pensar en una plataforma de apoyo escolar *online*. A continuación se describen los hallazgos.

6.5.4.1. Drivers

Los *drivers*, o motivadores de compra que detectamos en los productos son los siguientes:

- Aumentar el control sobre los alumnos de padres y profesores.
- Implementar una plataforma de *e-learning* que complemente la educación tradicional.
- Aumentar la comunicación y colaboración entre alumnos y par con la institución.

El *target* puede llegar a ser diverso en aspectos de ubicación, nivel y costos de enseñanza, pero, si bien las necesidades son distintas, el factor común de la necesidad de mayor control y comunicación entre los tres pilares de la educación: institución, padres y alumnos.

6.5.4.2. Comunicación, publicidad y promoción

Se determinó que la mejor estrategia de promoción para el producto será abordar el tema a mediante los siguientes cuatro puntos:

- Telefónica y personalmente: Se contactará telefónicamente a la dirección de las instituciones educativas explicándoles la propuesta y solicitándoles un espacio para una reunión para hacer una demostración. Luego se continuará con el contacto telefónico hasta lograr convencer al cliente.
- *Web*: Se desarrollará un sitio *web* de promoción del producto. Luego se pondrá el foco en permanecer dentro de las 5 primeras posiciones de

resultados de Google ante palabras como “educación”, “escuela”, “gestión escolar”, "*e-learning*", etc.

- También se desarrollará un sitio *web* de la empresa, con información del equipo, productos, *links* (hipervínculos) a cada uno de ellos y novedades.
- Redes Sociales: Se creará una cuenta en *Facebook*, *Twitter* y *YouTube* para promocionar el producto y mantener a los usuarios informados de novedades. A la vez se creará una interfaz con el sitio para que usuarios puedan indicar que les gusta o hacer comentarios que se publiquen en dichas redes. Con esto se buscará incentivar la promoción del producto entre las redes sociales.

6.6. Procesos y recursos

Como parte de los procesos y recursos a utilizar, se destacan los siguientes elementos principales

6.6.1. Aspectos técnicos de la propuesta de valor

La propuesta de valor se trata de una plataforma *web*, desarrollada íntegramente en el lenguaje de programación *java* (lenguaje de programación para sitios *web*), utilizando las últimas tecnologías de desarrollo de *software* para hacerlo mantenible, escalable, flexible y para poder utilizarlo desde cualquier dispositivo con conexión a *internet*.

En cuanto a su ubicación, se va a delegar el *hosting* la plataforma en Amazon AWS ya que los costos son mucho más accesibles que montar servidores propios,

y además permite abstraerse de las dificultades de montar y mantener la infraestructura, permitiendo operar mucho más rápido.

6.6.1.1. Usos

La plataforma *web* contará con un conjunto de perfiles de usuario que brindará acceso a distintas funcionalidades del sistema, entre ellos:

- **Administrador total:** Administrador de la plataforma, permitirá acceso total a la configuración e información de la plataforma. Tendrá el poder de crear otros usuarios de cualquier perfil, asignar o remover permisos de los distintos usuarios, acceder a los datos, eliminar o modificar usuarios o datos.
- **Administrador de comunidad:** Es el perfil administrador de cada institución educativa, tendrá el poder de crear, eliminar o modificar usuarios, asignarles permiso y controlar el contenido.
- **Profesor:** Perfil creado para los profesores, el administrador de la comunidad creará un usuario por cada profesor y éstos tendrán el poder de crear usuarios para cada alumno de su curso. Podrán administrar el contenido y los usuarios de su curso.
- **Preceptor:** Perfil creado para los preceptores por el administrador de la comunidad. Permite acceso a la lista de alumnos de cada curso, chequeo de inasistencias, comunicación con los padres, etc.

- Alumno: Perfil creado para los alumnos de cada curso. Podrán subir o acceder al contenido y herramientas de comunicación, pero con mayores restricciones.
- Padre: Perfil creado para los padres, para que puedan hacer seguimiento del avance de sus hijos y comunicarse con los profesores.

Por lo tanto, una vez que una institución educativa contrata la plataforma, un responsable de Vision2020 con un perfil de administrador total creará un administrador de comunidad para la institución, y asignará los accesos correspondientes al *pack* de funcionalidades contratado. La persona con este perfil pasará a crear los perfiles para los profesores y preceptores, quienes a su vez crearán los perfiles para alumnos y padres.

Una vez creada la comunidad, podrán acceder a través de un portal *web*, el cual detectará el perfil ingresado, y sus accesos, y mostrará los contenidos correspondientes a dicho perfil, diferenciando si es alumno, profesor o padre.

Finalmente, cada usuario de la institución educativa podrá acceder al contenido, mantenerse en contacto, chequear avances, etc. a través del portal *web*.

6.6.1.2. Prototipo

El sistema se desarrollará bajo una metodología de desarrollo llamada *Scrum* (metodología de desarrollo de software ágil, iterativa e incremental), la cual trabaja con iteraciones de dos semanas, al cabo de las cuales se obtiene una versión incrementada del producto.

Mediante esta metodología se planea desarrollar un conjunto de funcionalidades básicas sin las cuales el sistema no podría comenzar a funcionar, y utilizarla para capturar al primer grupo de tres clientes.

Luego, continuaremos incrementando las funcionalidades del sistema mientras que a la par comenzaremos a recibir *feedback* de los clientes, el cual también incorporaremos al sistema.

Al final, se obtendrá un producto terminado el cual contará con todas las funcionalidades ideadas en un principio, optimizadas a partir del *feedback* temprano del cliente.

6.6.1.3. Obsolescencia

El principal riesgo de obsolescencia del sistema está dado por el avance de tecnologías de desarrollo de sistemas, que hace que cada cierto tiempo todo sistema quede desactualizado en términos de arquitectura de desarrollo.

Por otro lado, las nuevas funcionalidades que se van agregando al sistema, la rotación de personal, la corrección de errores, etc., va haciendo que con el pasar del tiempo el sistema se vuelva cada vez más inestable y difícil de entender.

Es por esto que en principio se planteará una vida útil del sistema de cinco años, poniendo como objetivo reescribirlo desde cero luego de dicho período. Manteniendo los procesos y la información, pero renovando la arquitectura y las herramientas de desarrollo.

6.6.1.4. Desarrollo

Como una forma de absorber los costos de desarrollo, el mismo será llevado adelante íntegramente por dos de los socios de Vision2020, Lucas Perez y Diego Montenegro, quienes utilizarán su tiempo libre para desarrollar el sistema, las pruebas, implementación y la búsqueda de los primeros clientes.

Una vez que la plataforma esté funcionando y las primeras instituciones la estén utilizando, se analizará la posibilidad de conseguir un espacio de oficinas para continuar con el desarrollo de las operaciones y mantenimiento de los sistemas, así como la búsqueda de nuevos integrantes de la organización para ocupar los puestos necesarios del organigrama.

6.6.1.5. Tiempos

A continuación se pasarán a detallar los tiempos del proyecto, expresados en la forma de cronograma y de grafico de Gantt para mejor entendimiento del mismo

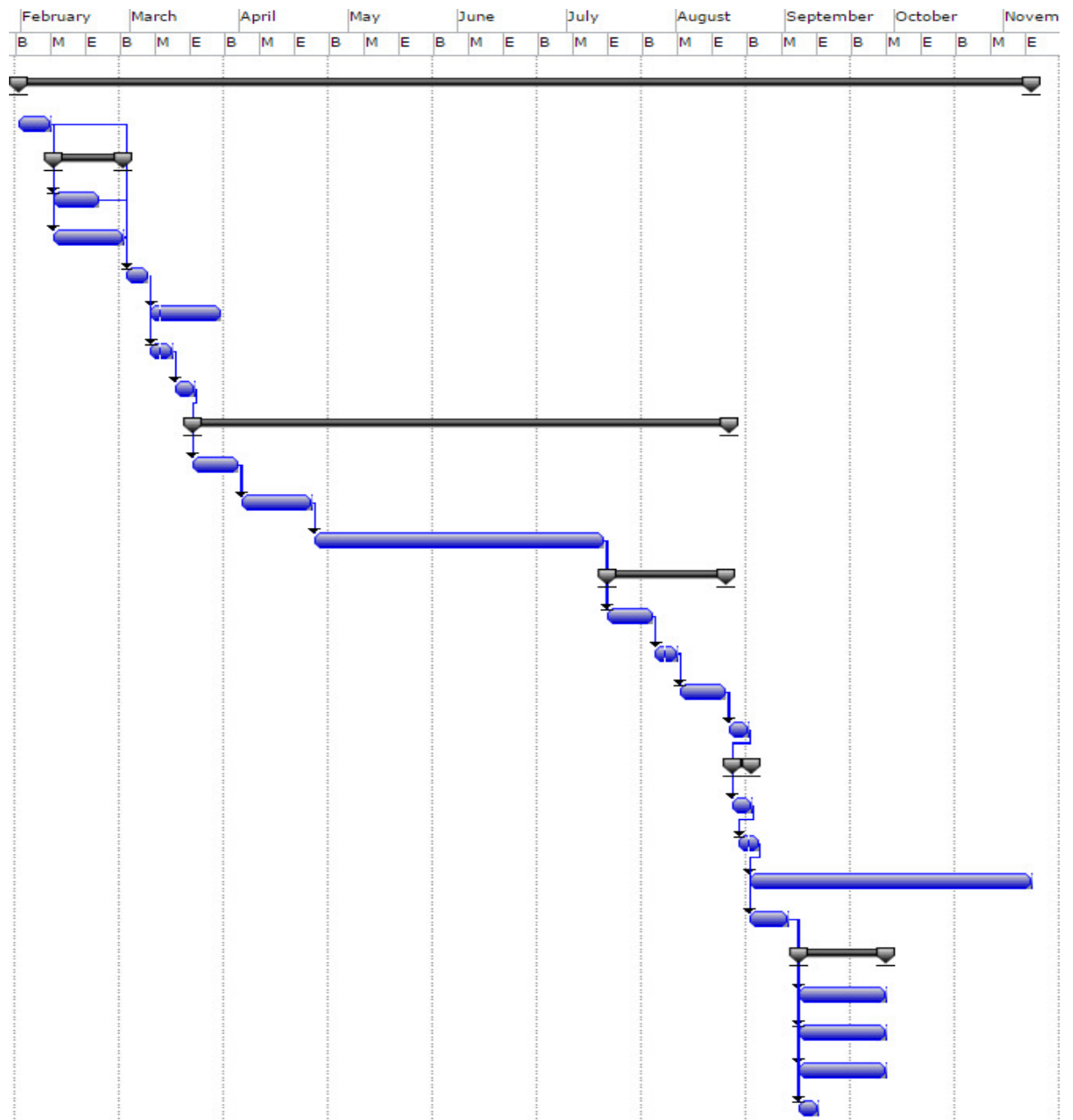
CUADRO NO.7: CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Tarea	Duración	Inicio	Finalización	Predecesor
EducandoXXI	210 days	2/1/2016	11/18/2016	
Plan de proyecto inicial	8 days	2/1/2016	2/10/2016	
Análisis de mercado de	15 days	2/11/2016	3/2/2016	
Desarrollo del análisis	10 days	2/11/2016	2/24/2016	2
Búsqueda de potenciales	15 days	2/11/2016	3/2/2016	2
Plan de proyecto final	5 days	3/3/2016	3/9/2016	2,4,5
Financiamiento	15 days	3/10/2016	3/30/2016	6
Conformación de la sociedad	5 days	3/10/2016	3/16/2016	6
Patentamiento	3 days	3/17/2016	3/21/2016	8
Proyecto	111 days	3/22/2016	8/23/2016	
Análisis	10 days	3/22/2016	4/4/2016	9
Diseño	15 days	4/5/2016	4/25/2016	11
Desarrollo	60 days	4/26/2016	7/18/2016	12
Pruebas	25 days	7/19/2016	8/22/2016	
Unitarias	10 days	7/19/2016	8/1/2016	13
De integración	5 days	8/2/2016	8/8/2016	15
De usuario	10 days	8/9/2016	8/22/2016	16
Implementación	1 day	8/23/2016	8/23/2016	17
Lanzamiento	3 days	8/24/2016	8/26/2016	
Entrenamiento	2 days	8/24/2016	8/25/2016	18
Alta de clientes inicia	1 day	8/26/2016	8/26/2016	20
Inicio plan de marketing	60 days	8/29/2016	11/18/2016	21
Alquiler de oficina	10 days	8/29/2016	9/9/2016	21
Contrataciones	20 days	9/12/2016	10/7/2016	
Gerentes y jefes	20 days	9/12/2016	10/7/2016	23
Desarrollador	20 days	9/12/2016	10/7/2016	23
Vendedores	20 days	9/12/2016	10/7/2016	23
Inicio KPI del proyecto	1 day	9/12/2016	9/12/2016	23

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro anterior, muestra el cronograma del proyecto EducandoXXI elaborado por los socios de Visión2020, con fecha de inicio el 1/2/2016 y de finalización el 18/11/2016.

GRÁFICO NO.23: GANTT DEL PROYECTO



Fuente: Elaboración propia (2015).

En el grafico anterior se puede ver el plan de proyecto detallado en forma de grafico de Gantt para facilitar su interpretación.

6.6.2. Producción y costos de operación

6.6.2.1. Ciclo de producción

El ciclo de producción del producto se presenta en forma de un proyecto de *software* desarrollado mediante la metodología *Scrum*.

El mismo consta de una etapa de relevamiento de las necesidades de los clientes, relevamiento de las ideas principales del equipo de desarrollo y diseño de la solución a alto nivel.

Luego se pasa a una etapa de desarrollo de las funcionalidades básicas del sistema, como el manejo de perfiles, comunidades y las funcionalidades principales a utilizar por profesores, padres y alumnos.

El paso siguiente es la implementación, que consta de la subida del sitio a la *web*, la habilitación del portal, asignación del dominio y comienzo de su utilización.

Finalmente, se repetirá el proceso de desarrollo para las funcionalidades restantes, mientras que a la par se recibirá *feedback* del cliente y se realizará un mantenimiento correctivo y evolutivo del portal.

6.6.2.2. Mano de obra

Hasta el momento de la implementación, la mano de obra constará de dos recursos que funcionarán como desarrolladores, diseñadores, arquitectos, analistas y *testers*.

Luego de la implementación se sumará un analista desarrollador al equipo para encargarse del mantenimiento.

Por otra parte, otros recursos necesarios serán los responsables de recursos humanos, *marketing* y ventas, junto con dos vendedores.

6.6.2.3. Herramientas, licencias y recursos tecnológicos

Para poder implementar y mantener la plataforma, serán necesarios un conjunto de herramientas y licencias, tanto de desarrollo como de operación y post producción:

- Herramientas de desarrollo: En este caso todas las que se usarán son de licencia libre, por lo que no suponen un costo de desarrollo ni de implementación.
- Amazon AWS: Permitirá hostear el sitio y la base de datos, permitiendo la administración de espacio y velocidad. Tiene un costo mensual luego de cumplir un año de contratación.
- Base de datos: Se utilizará una base de datos de licencia libre, por lo que no supondrá un costo de desarrollo ni de implementación.
- *Laptops*: Se distribuirá una *laptop* (computadora portátil) para cada recurso de la empresa, actualmente se dispone de tres equipos propios con licencia de *Windows 10*, por lo que no será necesario incurrir en costos hasta el momento de las contrataciones, en donde se deberá comprar un equipo por persona.

- *Windows*: Se utilizarán *laptops* con *Windows 10* pre instalado, por lo que no habrá que agregar ningún costo adicional al valor de las *laptops*.
- Paquete *office*: Será necesario conseguir una licencia del paquete *office* para cada equipo de la organización.
- Servidor físico: Una vez implementado el sistema se pasará a comprar un servidor físico en donde se montará un ambiente de pruebas de calidad y un ambiente de pruebas de usuario, que serán versiones reducidas y de menor velocidad del ambiente de producción.
- *Internet*: Desde el momento de la implementación será necesario contratar un servicio de *internet* lo suficientemente potente como para soportar la operatoria de la plataforma *web*.

6.6.2.4. Control de calidad

El control de calidad del portal se llevará adelante durante el período de pruebas durante el desarrollo del proyecto, de tres formas:

- Pruebas unitarias: Pruebas de cada componente desarrollado por separado, para asegurar su correcto funcionamiento y probar casos extremos.
- Pruebas de integración: Integración de módulos y funcionalidades para poder probarlos en conjunto y asegurar que se cumplan los requerimientos de seguridad, usabilidad, funcionalidad, performance, etc.

- Pruebas de usuario: Pruebas realizadas por los primeros clientes, los cuales se pondrán en sus respectivos roles y probarán el sistema en su conjunto, reportando cualquier incidencia que descubran.

6.6.2.5. Mantenimiento

Una vez que el producto esté implementado y comience a ser utilizado por los primeros clientes, se pasará a una etapa de mantenimiento paralela al desarrollo de nuevas funcionalidades. El mismo estará a cargo de un recurso fijo, el cual tendrá el trabajo de corregir cualquier incidencia reportada por los clientes.

Se les dará acceso a los clientes a una herramienta de reporte de errores, a la cual también tendrá acceso el equipo.

Una vez que el cliente cargue una incidencia, el equipo de mantenimiento se encargará de reproducir el error, encontrar la causa, corregirla, documentarla para el futuro e indicar a los usuarios que fue corregida.

6.6.4. Recursos, procesos y tareas

CUADRO NO.8: PROCESOS Y RECURSOS

	ACTIVIDAD	REALIZA	CONTROLA	REGISTROS
ENTRADA	Compra de insumos	Gerente de RRHH	<i>CEO</i>	Contables
	Control de calidad de insumos	<i>CEO</i>	-	Gestión de cambios

	Contrataciones	Gerente de RRHH	CEO	-
	Liquidaciones	Gerente de RRHH	CFO	Contables
PROCESO	Desarrollo de sistema	Analistas programadores	CTO	Test de uso /integridad
	Pruebas de sistema	Analistas programadores	CTO	Pen test / test de uso
	Pruebas de usuario	Usuario <i>tester</i>	CTO, CEO	-
	<i>Help Desk</i> (mesa de ayuda)	Analistas Programadores	CTO	-
	Diseño y armado de sitio <i>web</i>	Jefe de <i>marketing</i>	Gerente de RRHH	Pen test/ test de uso
	Diseño de pauta publicitaria	Jefe de <i>marketing</i>	Gerente de RRHH	-
	Comunicación con instituciones	Ventas	Jefe de ventas	-
	Atención al cliente	Venta	Jefe de ventas	-
SALIDA	Implementación	CTO	CEO	Gestión de cambios
	Lanzamiento de pauta publicitaria	Jefe de <i>marketing</i>	Gerente de RRHH	-
	Alta de institución	Analistas programadores	CTO	-

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro muestra las principales actividades iniciales de Visión2020 luego del lanzamiento de EducandoXXI, indicando el rol que deberá realizarla, supervisarla y dónde quedarán asentados los registros de las mismas.

6.7. Plan financiero

6.7.1. Sumario, supuestos y aspectos clave

6.7.1.1. Sumario

La idea de comenzar con una empresa que provee productos y servicios informáticos innovadores surgió al notar que las instituciones educativas no universitarias no contaban con una herramienta de “campus virtual”, como sí ocurre en la mayoría de las universidades.

Por eso, se decidió que era momento de generar un marco de trabajo en el cual se pueda desarrollar y comercializar un producto de dicha índole, pero dejando espacio abierto a la innovación en otros frentes distintos a la educación.

Además se partió con la ventaja de que el mercado objetivo es muy atractivo y sólo un porcentaje casi despreciable se encuentra ocupado por algún producto propietario o comercial de características como el que se planea construir, lo que da un amplio espacio para maniobrar y para intentar diferentes aproximaciones en el caso de que el plan original requiera algún ajuste.

6.7.1.2. Supuestos

Para la realización del plan financiero se tomaron los siguientes supuestos:

- La inflación para los próximos cinco años será de un 26,5% anual aplicada a los costes de insumos e infraestructura y a los salarios del personal contratado.
- A fines prácticos, se supone un precio constante del dólar de \$ 14 (indistinto si es compra o venta) para los próximos cinco años.
- Para los cálculos de rentabilidad se estimó una tasa anual i de 25% para los cinco períodos.

6.7.1.3. Aspectos clave

- El negocio debe ser rentable dentro de los primeros 365 desde su lanzamiento.
- La inversión inicial será de \$ 200.000 y estará integrada completamente por los socios.
- El negocio está proyectado a cinco años.
- El precio de venta estará condicionado por los costos como límite menor, y por el precio de la competencia, como límite mayor.
- La venta se considera estacionaria, siendo las vacaciones de invierno y las de verano los períodos de menor venta, mientras que marzo y abril se consideran los períodos más oportunos para la venta.

6.7.2. Inicio, inversión y capital de trabajo

Según lo detallado en el cronograma, si bien el proyecto de desarrollo comenzará en febrero de 2016, el mismo casi necesitará una inversión hasta septiembre de ese mismo año, esto se debe a que todos los costos de desarrollo previos a dicho mes serán absorbidos por la modalidad de trabajo de los socios.

Hasta ese entonces, los únicos gastos a incurrir son los de conformación de la sociedad anónima (\$ 12.000) y los gastos de patentamiento del producto (\$ 8.000)

A esos costos, se deberá sumar durante el mes de septiembre los costos de alquiler de oficina (3 meses por adelantado), compra del servidor de pruebas, insumos de oficina, mobiliario y remodelación, licencias y dos *laptops* para los primeros dos recursos.

Todos estos costos van a ser considerados la inversión inicial, y el detalle se puede analizar en la siguiente tabla

CUADRO NO.9: INVERSIÓN INICIAL

Concepto	Fecha requerido	Total
Conformación de S.A.	10/3/2016	\$ 12.000,00
Patentamiento EducandoXXI	17/3/2016	\$ 8.000,00
Inicio alquiler	9/9/2016	\$ 11.000,00
Servidor	9/9/2016	\$ 50.000,00
Insumos	9/9/2016	\$ 25.000,00
Licencias	9/9/2016	\$ 10.000,00
2 <i>laptops</i>	9/9/2016	\$ 34.000,00
Remodelación/mobiliario oficina	9/9/2016	\$ 50.000,00
Total		\$ 200.000,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

En el cuadro anterior se pueden ver los ítems que conforman la inversión inicial de \$ 200.000,00 necesaria para el proyecto.

De la tabla anterior se puede obtener que la inversión inicial requerida es de \$ 200.000, 10% a presentar el 10 de marzo de 2016, y el resto para el 9 de septiembre del mismo año.

6.7.3. Costos de producción, comercialización y distribución

Como se indicó anteriormente, el desarrollo de la plataforma no tendrá un costo a considerar dentro del ámbito de la empresa, por lo que los costos de producción se considerarán despreciables.

En cuanto a la comercialización y distribución, se pueden considerar cuatro costos importantes:

- Costo por escuela: Es el costo de mantener almacenados los datos de una escuela, y de disponer de la capacidad de procesamiento necesaria para que pueda operar. Es un costo variable, ya que depende de la cantidad de clientes que se tengan, y representa \$ 300 por mes por cliente.
- Costo de entrenamiento: Es el costo de realizar una demostración del sistema en un cliente nuevo o potencial, y de entrenar a los participantes para que puedan operar en el mismo. Es un costo variable, ya que depende de la cantidad de altas, y lo se supone de \$ 400 por cada alta.
- Costo de comisión: Comisión del 1% del valor del alta que se dará a cada vendedor luego de haber finalizado una venta. Es un costo variable, ya que depende de la cantidad de altas. Su valor será de \$ 400 por alta.
- Costo de publicidad: Presupuesto destinado para la publicidad. El mismo comenzará a regir a partir de enero de 2017, cuando a la vez se contrate a un jefe de *marketing*. Es un costo fijo, y será de \$ 3.000 por mes durante los primeros meses, para luego ir creciendo a lo largo de los años hasta llegar a los \$ 300.000.

6.7.4. Estimación de la demanda

A partir de los estudios de mercado realizados, se puede afirmar que la demanda del producto será estacional; existen períodos del año en que no hay clases y los

profesores y directivos estarán de vacaciones, siendo más difícil el contacto para la venta, sin embargo, los esfuerzos de venta continuarán comunicándose con potenciales clientes para que comiencen a operar con la plataforma a partir del período lectivo siguiente.

Además, dada su fácil configuración e implementación, es posible comenzar a utilizarlo en cualquier momento del ciclo lectivo, por lo que no influye que mismo ya haya comenzado o esté por finalizar.

En base a esto, y para lograr el objetivo de ser rentables antes de finalizar el primer año, se estima que se debería poder completar el primer año con ciento diez establecimientos educativos como cliente.

Para lograrlo, se pondrá foco en tener tres clientes al momento de comenzar a operar, y luego enfocar los esfuerzos de venta en lograr al menos seis clientes nuevos por mes durante los primeros tres meses, para luego ir incrementando hasta trece clientes por mes hacia mediados del final del primer año. Mediante este esquema, finalizado el año se espera que la suma de clientes ascienda a ciento diez.

6.7.5. Propuesta de financiación

El capital inicial necesario va a ser dispuesto íntegramente por los socios siguiendo el siguiente esquema:

- Lucas Perez: 50%
- Diego Montenegro: 30%
- Antonella Forgan: 20%

Por otro lado, no se va a considerar el esfuerzo de desarrollo de la plataforma dentro de los costos o inversión necesario para comenzar a operar, ya que como se mencionó en los apartados anteriores, éstos van a ser absorbidos por la modalidad en la que se van a desarrollar.

6.7.6. Escenarios y contingencias

Se plantearon tres escenarios posibles para los siguientes puntos, uno pesimista, uno normal y uno optimista, con los siguientes *ratios*:

CUADRO NO.10: ESCENARIOS

Supuesto/Escenario	Pesimista	Normal	Optimista
<i>Ratio</i> de crecimiento	1,25	1,32	1,4
<i>Ratio</i> de ventas	0,85	1	1,15
<i>Ratio</i> de inflación	1,265	1,265	1,265

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro muestra los supuestos en cuanto a crecimiento, ventas e inflación para cada uno de los escenarios planteados.

6.7.7. Estados contables proyectados

6.7.7.1. Estado de resultados

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado a 5 años para cada escenario. En el anexo se encuentra una versión detallada año por año del escenario normal.

CUADRO NO.11: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO NORMAL

Concepto	0 2015	1 2016	2 2017	3 2018	4 2019	5 2020
Inversión	-\$ 200.000,00					
Ingresos		\$ 1.658.000,00	\$ 4.228.000,00	\$ 6.448.000,00	\$ 8.808.000,00	\$ 11.802.000,00
Costos variables		\$ 240.620,00	\$ 636.440,00	\$ 973.360,00	\$ 1.318.960,00	\$ 1.748.620,00

Ganancia bruta	\$ 1.417.380,00	\$ 3.591.560,00	\$ 5.474.640,00	\$ 7.489.040,00	\$ 10.053.380,00
Costos fijos	\$ 1.109.625,00	\$ 1.838.300,00	\$ 1.898.300,00	\$ 1.898.300,00	\$ 2.018.300,00
Ganancia antes del impuesto	\$ 307.755,00	\$ 1.753.260,00	\$ 3.576.340,00	\$ 5.590.740,00	\$ 8.035.080,00
Impuesto a las ganancias	\$ 107.714,25	\$ 593.985,00	\$ 1.176.693,00	\$ 1.827.392,00	\$ 2.620.233,00
Ganancia/pérdida neta	\$ 200.040,75	\$ 1.103.115,00	\$ 2.185.287,00	\$ 3.393.728,00	\$ 4.866.147,00
G&P acumulado	-\$ 200.000,00	\$ 40,75	\$ 1.139.659,75	\$ 3.464.280,75	\$ 7.098.261,75

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro muestra el estado de resultados de los primeros 5 años de EducandoXXI para el escenario normal, demostrando una rentabilidad positiva al finalizar el primer año.

CUADRO NO.12: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA

Concepto	0 2015	1 2016	2 2017	3 2018	4 2019	5 2020
Inversión	-\$ 200.000,00					
Ingresos		\$ 1.658.000,00	\$ 3.370.000,00	\$ 4.186.000,00	\$ 5.188.000,00	\$ 6.500.000,00
Costos variables		\$ 240.620,00	\$ 542.460,00	\$ 664.860,00	\$ 806.760,00	\$ 996.160,00
Ganancia bruta		\$ 1.417.380,00	\$ 2.827.540,00	\$ 3.521.140,00	\$ 4.381.240,00	\$ 5.503.840,00
Costos fijos		\$ 1.109.625,00	\$ 1.838.300,00	\$ 1.898.300,00	\$ 1.898.300,00	\$ 2.018.300,00
Ganancia antes del impuesto		\$ 307.755,00	\$ 989.240,00	\$ 1.622.840,00	\$ 2.482.940,00	\$ 3.485.540,00
Impuesto a las ganancias		\$ 107.714,25	\$ 330.736,00	\$ 534.016,00	\$ 814.821,00	\$ 1.140.034,00
Ganancia/Pérdida neta		\$ 200.040,75	\$ 643.006,00	\$ 991.744,00	\$ 1.513.239,00	\$ 2.117.206,00
G&P acumulado	-\$ 200.000,00	\$ 40,75	\$ 643.046,75	\$ 1.697.892,75	\$ 3.311.803,75	\$ 5.577.404,75

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro muestra el estado de resultados de los primeros 5 años de EducandoXXI para el escenario pesimista, demostrando una rentabilidad positiva al finalizar el primer año, aun en condiciones adversas.

CUADRO NO.13: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO OPTIMISTA

Concepto	0 2015	1 2016	2 2017	3 2018	4 2019	5 2020
Inversión	-\$ 200.000,00					
Ingresos		\$ 1.658.000,00	\$ 4.228.000,00	\$ 6.476.000,00	\$ 9.332.000,00	\$ 13.424.000,00
Costos variables		\$ 240.620,00	\$ 636.440,00	\$ 975.320,00	\$ 1.381.320,00	\$ 1.963.160,00
Ganancia bruta		\$ 1.417.380,00	\$ 3.591.560,00	\$ 5.500.680,00	\$ 7.950.680,00	\$ 11.460.840,00

Costos fijos	\$ 1.109.625,00	\$ 1.838.300,00	\$ 1.898.300,00	\$ 1.898.300,00	\$ 2.018.300,00
Ganancia antes del impuesto	\$ 307.755,00	\$ 1.753.260,00	\$ 3.602.380,00	\$ 6.052.380,00	\$ 9.442.540,00
Impuesto a las ganancias	\$ 107.714,25	\$ 593.985,00	\$ 1.185.807,00	\$ 1.983.814,00	\$ 3.086.209,00
Ganancia/Pérdida neta	\$ 200.040,75	\$ 1.139.619,00	\$ 2.202.213,00	\$ 3.684.226,00	\$ 5.731.531,00
G&P acumulado	-\$ 200.000,00	\$ 40,75	\$ 1.139.659,75	\$ 3.481.206,75	\$ 7.415.253,75

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro muestra el estado de resultados de los primeros 5 años de EducandoXXI para el escenario optimista, demostrando una rentabilidad positiva al finalizar el primer año.

6.7.7.2. Balance

A continuación se presenta el balance proyectado para el escenario normal para los primeros 5 años luego de iniciado el proyecto

CUADRO NO.14: BALANCE PROYECTADO PARA EL ESCENARIO NORMAL

Concepto	1 2016	2 2017	3 2018	4 2019	5 2020
Activos					
Activos actuales					
Efectivo	\$ 200.000,00				
Cuentas por cobrar	\$ 1.658.000,00	\$ 4.228.000,00	\$ 6.448.000,00	\$ 8.808.000,00	\$ 11.802.000,00
Insumos	\$ 5.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00	\$ 17.500,00
Total de activos actuales	\$ 1.863.500,00	\$ 4.245.500,00	\$ 6.465.500,00	\$ 8.825.500,00	\$ 11.819.500,00
Activos fijos					
Equipamiento	\$ 164.000,00	\$ 75.000,00	\$ 125.000,00	\$ 100.000,00	\$ 150.000,00
Total de activos fijos	\$ 1.863.500,00	\$ 4.245.500,00	\$ 6.465.500,00	\$ 8.825.500,00	\$ 11.819.500,00
Total activos	\$ 3.727.000,00	\$ 8.491.000,00	\$ 12.931.000,00	\$ 17.651.000,00	\$ 23.639.000,00
OWNER's EQUITY					
Deudas actuales					
Cuentas por pagar	\$ 1.350.245,00	\$ 1.250.081,00	\$ 2.225.079,00	\$ 3.275.719,00	\$ 4.560.898,00
Posición actual deuda largo plazo	\$ 612,75	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Total deudas actuales	\$ 1.350.857,75	\$ 1.750.081,00	\$ 2.725.079,00	\$ 3.775.719,00	\$ 5.060.898,00
Deudas a largo plazo					
Notas por pagar	\$ 164.000,00	\$ 125.000,00	\$ 200.000,00	\$ 250.000,00	\$ 300.000,00
Total deudas a largo plazo	\$ 164.000,00	\$ 125.000,00	\$ 200.000,00	\$ 250.000,00	\$ 300.000,00

Owner's equity					
Capital Lucas Perez	\$ 1.106.071,13	\$ 3.307.959,50	\$ 5.002.960,50	\$ 6.812.640,50	\$ 9.139.051,00
Capital Diego Montenegro	\$ 663.642,68	\$ 1.984.775,70	\$ 3.001.776,30	\$ 4.087.584,30	\$ 5.483.430,60
Capital Antonella Forgan	\$ 442.428,45	\$ 1.323.183,80	\$ 2.001.184,20	\$ 2.725.056,20	\$ 3.655.620,40
Total owner's equity	\$ 2.212.142,25	\$ 6.615.919,00	\$ 10.005.921,00	\$ 13.625.281,00	\$ 18.278.102,00
Total deudas y owner's equity	\$ 3.727.000,00	\$ 8.491.000,00	\$ 12.931.000,00	\$ 17.651.000,00	\$ 23.639.000,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro muestra el balance para los primeros 5 años de EducandoXXI.

6.7.7.3. Origen y aplicación de fondos

Para este punto sólo se detallará el escenario normal, ya que la diferencia entre éste y el pesimista y optimista es la suma a pagar en dividendos.

CUADRO NO.15: ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS PROYECTADO ESCENARIO NORMAL

Concepto	1 2016	2 2017	3 2018	4 2019	5 2020
Origen de fondos					
Fondos personales	\$ 200.000,00				
Ingresos netos de operación luego de impuestos	\$ 200.612,75	\$ 1.960.296,00	\$ 4.002.336,00	\$ 6.044.376,00	\$ 8.086.416,00
Plataforma	\$ 100.000,00	\$ 80.000,00	\$ 60.000,00	\$ 40.000,00	\$ 20.000,00
Total de origen de fondos	\$ 500.612,75	\$ 2.040.296,00	\$ 4.062.336,00	\$ 6.084.376,00	\$ 8.106.416,00
Aplicación de fondos					
Equipamiento	\$ 164.000,00	\$ 75.000,00	\$ 125.000,00	\$ 100.000,00	\$ 150.000,00
Mantenimiento de datos	\$ 194.700,00	\$ 756.000,00	\$ 1.360.800,00	\$ 1.965.600,00	\$ 2.570.400,00
Pago de dividendos	\$ 141.912,75	\$ 1.209.296,00	\$ 2.576.536,00	\$ 4.018.776,00	\$ 5.386.016,00
Total de aplicación de fondos	\$ 500.612,75	\$ 2.040.296,00	\$ 4.062.336,00	\$ 6.084.376,00	\$ 8.106.416,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro muestra los orígenes y aplicaciones de fondo para los primeros 5 años de EducandoXXI.

6.7.7.4. Análisis de punto de equilibrio

CUADRO NO.16: ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Análisis equilibrio		
Precio unitario mensual	\$ 2.333,33	
Ingreso total	\$ 1.658.000,00	
Costo Fijo total	\$ 1.109.625,00	
Costo Variable total	\$ 240.620,00	
Costo Variable unitario	\$ 740,00	
Equilibrio	696	Licencias
Valor monetario Equilibrio	\$ 1.624.973,85	

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro muestra que el punto de equilibrio de EducandoXXI está en 696 licencias vendidas, cantidad que se espera lograr antes de finalizar el primer año fiscal de operación.

6.7.8. Índices contables

6.7.8.1. Rendimiento del proyecto

A continuación se presenta el rendimiento del proyecto para cada escenario planteado

CUADRO NO.17: RENDIMIENTO DEL PROYECTO

Escenario	Ingresos netos	Ventas	Rendimiento
Normal	\$ 12.321.063,75	\$ 28.026.000,00	0,44
Optimista	\$ 5.577.404,75	\$ 17.651.140,00	0,32
Pesimista	\$ 13.552.904,75	\$ 29.921.140,00	0,45

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro muestra el rendimiento del proyecto, el cual oscila entre el 32% y 44% según el escenario, siendo ambos casos un resultado atractivo para los socios.

6.7.8.2. VAN, ROI y TIR

A continuación se presentan el VAN, ROI y TIR del proyecto para el escenario normal

CUADRO NO.18: VAN, ROI Y TIR

Concepto	Valor
VAN	\$ 1.755,05
ROI	15%
TIR	27,5%

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro los resultados del proyecto en cuanto a ROI, VAN y TIR, demostrando la rentabilidad del mismo.

6.8. Plan de crecimiento

6.8.1. Oportunidades y supuestos

Si bien el ambiente macroeconómico y la volatilidad de las reglas de juego que se enfrentan al desarrollar negocios en la Argentina dificultan la definición de estrategias a largo plazo, se evalúan opciones que permitan acelerar el crecimiento y poner en la agenda de inversiones la visión del negocio.

Actualmente las condiciones que se encuentran no son las ideales para el desarrollo del negocio, si bien la inercia evolutiva permite pensar en un crecimiento sostenido se debe enfrentar a una elevada tasa inflacionaria y una devaluación constante de la moneda.

En base a tendencias y acciones paulatinas se estima una menor incidencia de ambos factores en los próximos años, motivadas principalmente por el reciente cambio

político. Ese mismo cambio puede impulsar otras acciones que influyan directamente en el horizonte del negocio, exploraremos algunas de esas posibilidades:

Ante una estabilización de la moneda se accedería a precios estables en los servicios de *hosting* que se contratarían en el exterior, los cuales se pagan en dólares. Sin embargo, esto puede generar que surjan nuevos competidores y que la curva de adopción planificada se acelere, planteado este escenario sería conveniente prestar mucha atención a los nuevos jugadores contemplando la incorporación horizontal de competidores en etapas tempranas de desarrollo, que permitan obtener una mayor cobertura y aumentar la participación en el mercado.

El escenario planteado desde la perspectiva cambiaria es uno de los principales aspectos a tener en cuenta.

Ante una devaluación fuerte existiría con una desaceleración de la curva de adopción de las tecnología de *hosting* externo, esto también crearía nuevas barreras de entrada al mercado para potenciales competidores y permitiría pensar en inversiones orientadas a minimizar la cantidad de partícipes en la rentabilidad del precio / valor mediante la compra de servidores e infraestructura propia seguramente sea la mejor opción.

En caso de que se mantenga prolongadamente la estabilidad cambiaria manteniendo niveles elevados de inflación traerán a colación una reducción de los costos de adopción por parte de los clientes, atrayendo nuevos competidores y acelerando los niveles de adopción, haciendo crecer el mercado.

También ante este panorama se debería estar atento a realizar integraciones horizontales, pero también habría que ocuparse de que el crecimiento y la cobertura

de la empresa acompañen el crecimiento del mercado. La diversificación de segmentos apuntando a establecimientos públicos o universitarios podría ser una alternativa a considerar.

El mejor escenario que se puede pensar para el desarrollo de la industria y del negocio plantea:

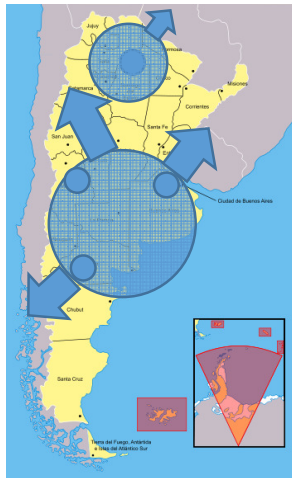
- Estabilidad cambiaria
- Estabilidad inflacionaria.
- Políticas nacionales a favor de la educación.

6.8.2. Estrategia

Las posibilidades logísticas limitan el radio de acción a Capital Federal y Gran Buenos Aires, más puntualmente Microcentro, San Justo y Ramos Mejía. Sin embargo, hay que estar atentos influencia a otras localidades y al interior del país, para lograr mayor cobertura del mercado.

La estrategia se mantendrá siempre en el contacto directo y telefónico ya que es importante que el cliente conozca a la empresa personalmente para lograr la confianza necesaria para que la elijan, esto además permite coordinar con potenciales clientes distintas sesiones de demostración en la que podrán analizar el funcionamiento de la plataforma.

GRÁFICO NO.24: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO



Fuente: Elaboración propia (2015)¹³.

El gráfico muestra la estrategia de crecimiento para EducandoXXI basada en la apertura de oficinas comerciales en Buenos Aires y el interior, con el objetivo de impulsar desde las mismas campañas de expansión al resto del país y países limítrofes.

Entre las alternativas para sumar cobertura es factible implementar oficinas comerciales en diferentes puntos del país (Rio Negro, Mendoza, Santiago del Estero y Buenos Aires), con una fuerza de venta capacitada para capturar la atención de los clientes en la zona en la que se ubican y alrededores. A su vez, estas oficinas impulsarán el esfuerzo de llegar a los países limítrofes de la Argentina, como Chile, Uruguay, Paraguay y Bolivia. En cuanto a las oficinas de desarrollo, la idea es que se mantengan siempre en donde se encuentra la casa matriz.

Si el modelo es afectivo se puede pensar en exportarlo alcanzando inicialmente países limítrofes.

¹³ Adaptado de https://es.wikipedia.org/wiki/Provincias_de_Argentina, recuperado el 29/12/2015.

6.8.3. Recursos y necesidades

La principal ventaja frente a otros productos de características similares es que al ser *online* se puede brindar una plataforma única que cubra las necesidades de todos los clientes. Si bien es cierto que la misma será customizable, esto se hará dentro de las posibilidades de la plataforma, mediante la selección o eliminación de características por *software* mediante un administrador de la empresa.

Esto tiene como beneficio que la única necesidad de recursos está dada al mantenimiento del *software* creado al momento del lanzamiento y del mantenimiento de los datos de los clientes.

Esto se va a encarar de la siguiente manera:

- Mantenimiento del *software*: Mediante un equipo de desarrolladores y analistas a cargo del *CTO* que relevará los inconvenientes detectados por los usuarios, los documentará y se encargará de realizar las correcciones necesarias. Por otro lado, el mismo equipo se encargará de las mejoras eventuales que puedan ser necesarias.
- Mantenimiento de los datos de los clientes: La estructura de datos de la plataforma es similar para todos los clientes, por lo que lo necesario para mantener a uno de ellos es lo mismo que se necesita para mantener a cien. Sin embargo, a medida que los clientes van aumentando, será necesaria mayor capacidad de procesamiento de los servidores y mayor espacio de almacenamiento. Esto se logra contratando más espacio y procesadores del proveedor de *hosting* seleccionado. Amazon AWS tiene la ventaja de que

estos parámetros crecen y decrecen automáticamente según la demanda, y a su vez el cobro depende del valor de los mismos. Por lo tanto, si se selecciona este proveedor, la capacidad y costos se pueden manejar fácilmente. Se calcula un costo adicional de \$ 300 por cliente, además del precio base del servicio de *hosting*.

6.8.4. Infraestructura

Además de la infraestructura tecnológica mencionada en el apartado anterior, la infraestructura física se basa en la preparación de una oficina comercial y de desarrollo, la cual a su vez funcionará como casa matriz, incorporando las distintas gerencias de la empresa.

La oficina comercial contará con dos salas de reuniones equipadas para hacer videoconferencias y demostraciones a potenciales clientes, un cubículo por recurso comercial, equipado con su propia *laptop* y utensilios de oficina, y un servidor con toda la información administrativa de la empresa.

En cuanto a la oficina de desarrollo deberá contener un cubículo por cada recurso de desarrollo, equipado con una *laptop* capaz de soportar las distintas herramientas de desarrollo y utensilios de oficina, un servidor de desarrollo y *testing* y una sala equipada para videoconferencias y reuniones.

Por último, a medida que el negocio se desarrolle replicaremos las oficinas comerciales en distintos puntos del país para incorporar el crecimiento del negocio en dicha región.

6.8.5. Negocios relacionados y otras posibilidades

Como parte de la estrategia de crecimiento a largo plazo, desde el día uno se pondrá el foco a ofrecer la mejor plataforma y capturar la mayor cantidad de clientes no solo para incrementar la porción del mercado, sino además para atraer la atención del Ministerio de Educación y otros organismos gubernamentales relacionados con la educación.

Con esto se busca abrir las puertas para, luego de adquirir suficiente experiencia durante los primeros cinco años, lograr un acuerdo con el gobierno para implementar el sistema en la mayor cantidad de establecimientos públicos posibles en una sola vez, convirtiendo a Visión2020 en el líder del mercado.

Se considera que esto es posible ya que en el pasado se intentó sin éxito con GoSchool, la cual no tenía gran participación en el mercado, experiencia o funcionalidades, por lo que es muy probable que si se cumplen los objetivos dentro de los primeros años del proyecto, se logrará un acuerdo similar y se será capaz de llevarlo adelante.

6.9. Anexos

6.9.1. Estado de resultados detallado escenario normal

Como se indicó con anterioridad, a continuación se presenta el estado de resultados detallado para los primeros cinco años del negocio, para el escenario normal.

El siguiente cuadro, muestra el estado de resultados para el primer año de operaciones de EducandoXXI para el escenario normal.

CUADRO NO.19: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
CONCEPTO													
INGRESOS													
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00
INGRESOS POR RENTAS													
INGRESOS POR VENTAS													
INGRESOS POR DONACIONES													
INGRESOS POR OTROS													
TOTAL INGRESOS	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00
COSTOS VARIABLES													
COSTOS DE MATERIALES	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
COSTOS DE MANO DE OBRA	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
COSTOS DE ALQUILER	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
COSTOS DE UTILIDADES	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
COSTOS DE DEPRECIACION	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
COSTOS DE OTROS	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00	\$ 190,000.00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
IMPUESTOS	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
UTILIDAD NETA	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
INGRESOS POR OTROS													
TOTAL RESULTADO	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
INGRESOS POR OTROS													
TOTAL RESULTADO	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00

Fuente: Elaboración propia (2015).

CUADRO NO.20: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cuentas de Ingresos													
Alquiler		\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Comercio		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Comercio de venta		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Total ingresos		\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
Cuentas de Gastos													
Salarios	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Alquiler	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Comercio	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Comercio de venta	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Total gastos	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Resultado Operativo													
Resultado Operativo		\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)	\$ (3.000,00)
Resultado Financiero													
Resultado Financiero		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Resultado Neto													
Resultado Neto		\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)	\$ (2.000,00)
Saldo Inicial	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Saldo Final		\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00

Fuente: Elaboración propia (2015).

El cuadro anterior muestra el estado de resultados para el segundo año de operaciones de EducandoXXI para el escenario normal.

CUADRO NO.21: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 3

El cuadro anterior muestra el estado de resultados para el cuarto año de operaciones de EducandoXXI para el escenario normal.

CUADRO NO.23: ESTADO DE RESULTADOS AÑO 5

El cuadro anterior muestra el estado de resultados para el quinto año de operaciones de EducandoXXI para el escenario normal.

6.9.2. Impacto ambiental

Dado que la plataforma es un producto *software*, y que como parte de la operatoria minimizamos la utilización de papel, consideramos que el negocio no tendrá mayor impacto ambiental.

CONCLUSIONES

1. Hipótesis

Como se pudo demostrar a través del plan de negocios anterior, y especialmente el plan financiero proyectado, nos encontramos ante un negocio que es técnica, operativa y económicamente viable, y capaz de alcanzar la rentabilidad a los doce meses de su lanzamiento.

Esta afirmación me permite demostrar con datos empíricos que se cumple la hipótesis planteada al inicio de la tesis, la cual sostenía que el proyecto sería rentable dentro del primer año y sostenible durante los siguientes cinco años como mínimo.

2. Objetivos

Mediante el apartado anterior, no solo se logra probar la validez de la hipótesis sino también cumplir con el objetivo principal de la tesis, el cual consiste en demostrar la validez de la hipótesis a través de un análisis detallado del negocio en forma de plan de negocios.

El plan de negocios planteado hizo posible exponer los pasos necesarios para poner en marcha la empresa, estimar los valores financieros y de los principales índices, proyectar los estados de resultado y flujos de fondo a los primeros cinco años, demostrando siempre valores positivos y finalmente, establecer un cronograma para el desarrollo del mismo.

3. Próximos pasos

El autor del presente trabajo, considera que el punto más importante que rescató luego de realizar la investigación, es contar con un plan viable y atractivo, para el cual se encuentra realmente interesado en llevar adelante al pie de la letra.

Se considera, como se intentó mostrar a lo largo del análisis del mercado, que la educación es un mercado poco explotado y con mucho potencial para la innovación tecnológica, y que además cuenta con suficientes instituciones interesadas en plataformas tecnológicas de soporte.

Es por esto que a lo largo de los próximos meses se planea continuar con la investigación para poder desarrollar el negocio, utilizando el plan como guía para poder alcanzar los resultados que se proyectaron en el plan financiero.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Borello, Antonio (1994). *El Plan de Negocios*. Díaz de Santos, Barcelona.
- Fernández, Carlo Cutropía. (2002). *Introducción al Marketing para centros de enseñanza*. ESIC Editorial, Madrid.
- Kushell, Jennifer. (2001). *Sólo para emprendedores*. Capítulo 3. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Manes, Juan Manuel. (2005). *Marketing para instituciones educativas*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Robles Valdés, G., & Alcérreca, J. M. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. Prentice Hall, New Jersey.
- Watson, Alexander & Wise, Karen. (1997). *Guía del emprendedor*. Prentice Hall, New Jersey.

Páginas web:

- Información obtenida del sitio web <http://www.soyentrepreneur.com>, recuperado el 18/12/2015.
- Información obtenida del sitio web <http://www.ehowespanol.com>, recuperado el 18/12/2015.
- Información obtenida del sitio web <http://www.emprende.unir.net>, recuperado el 18/12/2015.
- Información obtenida del sitio web <http://www.grupoxabide.com>, recuperado el 21/12/2015.
- Información obtenida del sitio web <http://www.smartupmarketing.com>, recuperado el 21/12/2015.
- Información obtenida del sitio web <http://www.infobae.com>, recuperado el 23/12/2015.
- Información obtenida del sitio web <http://portal.educacion.gov.ar>, recuperado el 30/12/2015.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta

A continuación se incluye la encuesta utilizada durante la presente tesis para recopilar los datos necesarios para el estudio de mercado.

CUADRO NO.24: ENCUESTA

La presente encuesta es confidencial y para uso privado de Visión2020, responderla no debería llevar mas de 10 minutos. Te agradecemos de antemano por tu tiempo.												
Encuestado												
Edad	Hasta 18	<input type="checkbox"/>	De 19 a 23	<input type="checkbox"/>	De 24 a 28	<input type="checkbox"/>	De 29 a 33	<input type="checkbox"/>	De 34 a 38	<input type="checkbox"/>	De 39 en adelante	<input type="checkbox"/>
Nivel Educativo	No tiene	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Tercearia	<input type="checkbox"/>	Universitaria	<input type="checkbox"/>	Posgrado	<input type="checkbox"/>
Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>								
Localidad	Localidad	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
Nivel educativo al que enseña	Inicial	<input type="checkbox"/>	Primario	<input type="checkbox"/>	Secundario	<input type="checkbox"/>	Terceario	<input type="checkbox"/>				
Producto												
1. ¿Dispone de herramientas online de enseñanza?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>								
2. ¿De qué herramientas web de enseñanza dispone en su escuela?	Educativa	<input type="checkbox"/>	GoSchool	<input type="checkbox"/>	Webmail	<input type="checkbox"/>	Blog	<input type="checkbox"/>	Aula Virtual	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cuáles de esas herramientas utiliza habitualmente?	Educativa	<input type="checkbox"/>	GoSchool	<input type="checkbox"/>	Webmail	<input type="checkbox"/>	Blog	<input type="checkbox"/>	Aula Virtual	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>
4. ¿Disponen de WIFI en las aulas de su escuela?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>								
5. ¿Le interesa una herramienta online de seguimiento de avance de los alumnos?	Muy poco	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>	Bastante	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>		
6. ¿Le interesa una herramienta de aula virtual online para su escuela?	Muy poco	<input type="checkbox"/>	Poco	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>	Bastante	<input type="checkbox"/>	Mucho	<input type="checkbox"/>		
7. ¿Qué nivel de conocimientos informáticos posee usted?	Muy Bajo	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muy Alto	<input type="checkbox"/>		
8. ¿Qué nivel de conocimientos informáticos poseen sus colegas profesores?	Muy Bajo	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muy Alto	<input type="checkbox"/>		
9. ¿Qué nivel de conocimientos informáticos poseen los alumnos de su escuela?	Muy Bajo	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muy Alto	<input type="checkbox"/>		
10. ¿Qué nivel de conocimientos informáticos poseen los preceptores de su escuela?	Muy Bajo	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muy Alto	<input type="checkbox"/>		
11. ¿Qué nivel de conocimientos informáticos poseen las autoridades de su escuela?	Muy Bajo	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>	Muy Alto	<input type="checkbox"/>		
12. Utilizaría educandoXXI sabiendo que												
EducandoXXI es una plataforma online de gestión educativa orientada a proveer herramientas para facilitar la comunicación de padres, alumnos y profesores y reforzar la enseñanza a través de su aula virtual.												
a. Es fácil de usar												
b. Facilita la comunicación con padres y alumnos												
c. Facilita el seguimiento del progreso del alumno												
d. Complementa la enseñanza tradicional	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>								
13. ¿Que tan probable es que solicite este producto en su escuela?	Muy poco probable	<input type="checkbox"/>	Poco probable	<input type="checkbox"/>	Probable	<input type="checkbox"/>	Bastante probable	<input type="checkbox"/>	Muy probable	<input type="checkbox"/>	Seguro	<input type="checkbox"/>
14. ¿Que tan probable es que su escuela adquiera el producto?	Muy poco probable	<input type="checkbox"/>	Poco probable	<input type="checkbox"/>	Probable	<input type="checkbox"/>	Bastante probable	<input type="checkbox"/>	Muy probable	<input type="checkbox"/>	Seguro	<input type="checkbox"/>
15. ¿Conoce o utiliza algún producto similar en su escuela?	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Cuál	<input type="text"/>						
Desde Visión2020 queremos agradecerte por tu tiempo y tus respuestas. La información provista será de muchísima utilidad para nosotros y EducandoXXI.												

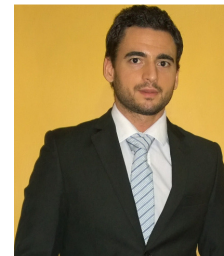
Fuente: Elaboración propia (2016).

El cuadro anterior muestra la encuesta que se utilizó para el estudio de mercado de EducandoXXI.

CURRÍCULUM VITAE

Datos Personales

Ing. Lucas Ezequiel Perez, PMP, CSM, ITIL
28 años, Argentino, Soltero. DNI 33116288
Fecha de nacimiento: 10.07.1987
Belgrano 349 1° D (1704)
Ramos Mejía, La Matanza, GBA Oeste, Argentina
Celular: (011) 15-6584-7455
E-mail: lucasperez87@live.com.ar



Perfil Profesional

Soy Ingeniero en Informática graduado de la Universidad Nacional de La Matanza, poseo un Posgrado en Gestión de Proyectos en la UTN y actualmente me encuentro cursando un *MBA* en la Universidad de Palermo.

Me considero un pensador meticuloso y exacto, con un dinamismo innato para la solución de problemas. Soy analítico, creativo, lógico y sistemático a la hora de alcanzar mis objetivos.

Me agradan los desafíos, retos complejos y plazos difíciles.

Poseo buenas aptitudes y destrezas para el manejo de relaciones interpersonales y manejo de personal.

Mi meta es seguir creciendo profesionalmente posiciones gerenciales y alcanzar el puesto de Gerente de *IT* o de Operaciones *IT*.

Formación

04.2014 – Presente | **Universidad de Palermo**, Argentina. *MBA* / Dirección de Empresas. ***MBA en Estrategia y Operaciones***, En curso, Máster. Promedio 9. Materias aprobadas: 17. Materias de la carrera: 17.

02.2013 – 08.2013 | **Universidad Tecnológica Nacional**, Argentina. Gestión de Proyectos. **Postgrado Gestión de Proyectos**, Graduado, Postgrado. Promedio 8.

04.2006 – 12.2010 | **Universidad Nacional de La Matanza**, Argentina. Ing. Informática. **Ingeniero en Informática**, Graduado, Universitario. Promedio: 7.66. Materias aprobadas: 41. Materias de la carrera: 41.
Titulo Intermedio: Analista Programador Universitario.

03.2003 – 12.2005 | **Instituto Juan XXIII Ramos Mejía**, Argentina. Técnico. **Técnico en Informática Personal y Profesional**, Graduado, Secundario. Promedio: 8.58. Materias aprobadas: 34. Materias de la carrera: 34.

Experiencia Laboral

10.2015 – Presente | **Accenture**, Argentina. Tareas desempeñadas:

- 10.2015 – Presente | *Software Engineering Associate Manager*.
 - Desarrollo arquitectura técnica y plan de Proyectos para distintos clientes.
 - Trabajo en conjunto con el *Product Owner* para entender sus necesidades.
 - Planificación y ejecución de Proyectos de mejora de calidad de código.
 - Monitoreo y solución de inconvenientes de *performance* y cronograma.
 - Gestión y liderazgo de un equipo de trabajo de 10 personas.
 - Seguimiento de la *performance*, *coaching*, entrenamiento y motivación del equipo.
 - Conducción de reuniones de avance de Proyecto y *Scrum* con el equipo.

Logros:

- Definición de procesos e implementación de un equipo de respuesta rápida a requerimientos.
- Participación en múltiples proyectos de distinta índole.
- 01.2013 – 09.2015 | **The Warranty Group**, Argentina. Tareas desempeñadas:
 - 01.2013 – 09.2015 | *Development Manager*.
 - Desarrollo de planes y estimaciones de Proyecto detallados, cronogramas, planes de recursos y reportes de Proyectos para México, Perú, Brasil y Colombia.
 - Trabajo en conjunto con el *Product Owner* en distintos Proyectos.
 - Monitoreo y solución de inconvenientes de performance y cronograma.
 - Gestión y liderazgo de un equipo de trabajo de 15 personas.
 - Selección de recursos necesarios para cumplir con las tareas.
 - Seguimiento de la *performance*, *coaching*, entrenamiento y motivación del equipo
 - Asistencia para resolver problemas técnicos y de recursos humanos.
 - Conducción de reuniones de avance de Proyecto y *Scrum* con el equipo.
 - *Office Management*.

Logros:

- Más de 13 Proyectos finalizados exitosamente desde enero del 2013.
- Más de 20 *Releases* de soporte a Producción exitosos desde enero del 2013.
- Mejora del 30% en los tiempos de respuesta y corrección de incidentes.
- Mejora de las relaciones y satisfacción de los clientes internos de la región.
- Incremento visible en la motivación, moral y respuesta del equipo.
- 01.2012 – 01.2013 | **The Warranty Group**, Analista Programador Java:
 - 01.2012 – 01.2013 | Proyectos *Java Web*, *Maven*, *Hibernate*, *Spring MVC* y *JSP*.
- 09.2011 – 01.2012 | **Factor IT**, Analista Programador Java:
 - 09.2011 – 01.2012 | Proyecto *Java Web*, *Struts I* y *JSP* en Banco Francés.
- 04.2009 – 09.2011 | **Epidata Consulting S.R.L**, Analista Programador Java:
 - 02.2011 – 09.2011 | Proyecto *J2EE* y *Velocity*, *XSLT*, *Oracle* para La Ley
 - 10.2010 – 02.2011 | Proyecto *J2EE*, *Weblogic* 10g y *Oracle DB* para *Red Link*
 - 09.2010 – 10.2010 | Consultoría *Weblogic* 11g y *OSB* para Nación Seguros
 - 04.2009 – 09.2010 | Proyecto *BPM*, *Oracle*, *J2EE* para La Caja de Ahorro y Seguro.

Idiomas

Inglés. Nivel oral Bilingüe. Nivel escrito Bilingüe. Nivel de lectura Bilingüe.
Última vez aplicado: Actualmente

Certificaciones

Certified Scrum Master, CSM. Certificación de *Scrum Alliance*. Obtenida 06/2015.
Project Management Professional, PMP. Certificación de *PMI*. Obtenida 05/2015.
ITIL® Foundation Certificate in IT Service Mgmt. Certificación de *Exin*. Obtenida 04/2015.
First Certificate in English. Certificación de *University of Cambridge*. Obtenida 12/2005.

Cursos

02.2015 – 03.2015 | **Universidad Tecnológica Nacional**, Argentina. Gestión / Curso.
Curso de Certificación de ITIL Foundations.

Conocimientos Técnicos

Gestión de Proyectos

Microsoft Project 2010, *ITIL Foundations v3*, *Scrum*, *UML* y *Patrones*, *EA*.

Programación.

J2EE, *J2ME*, *Web Services*, *Oracle BPM* 10g y 11g, *Oracle SOA Suite*, *Oracle Service Bus*.

Servidores y Bases de Datos.

Oracle WebLogic Server, JBoss, Apache, Tomcat, SQL Server, DB2, Oracle, MySQL.

Sistemas Operativos.

Microsoft Windows: 98, XP, 2000, Vista, 7, Linux: Ubuntu, Kubuntu, Fedora.

Herramientas Office.

Access, Excel, Word, Power Point, Visio.

Hobbies

Ir al gimnasio, salir a correr, jugar videojuegos *online* e ir al cine.