



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA
ESCUELA DE (TECNOLOGÍA - GESTIÓN)

Capacitación e-Learning + empleo

Proyecto: Go Marketing

AUTOR: Lang, Maria Celeste (Leg. N° 104700)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES O DIRECTOR: Federico Marque

Tesis presentada con el objetivo de obtener el título de Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina) y Máster ejecutivo en Dirección estratégica y Tecnológica (España)

BUENOS AIRES
PRIMER CUATRIMESTRE, 2023

AGRADECIMIENTOS

A Hugo Cano, mi compañero de vida por su apoyo constante en cada uno de mis proyectos.

A mi tutor Federico Marque por el tiempo dedicado durante el proceso de tesis.

A mis colegas del Studio de Digital Marketing en Globant, por sus aportes en análisis cualitativos y cuantitativos.

A Sandra Jaramillo por sus aportes en el análisis financiero.

ÍNDICE DE CAPÍTULOS

ÍNDICE DE FIGURAS	4
EXTRACTO	5
1. Antecedentes y escenario actual	6
1.a Búsqueda de talento en Digital	7
2. Presentación del Problema	9
2.a Tres grandes oportunidades	10
3. Mercado y Competencia	10
3.a Estudio de mercado Argentino	10
3.b Mercado Objetivo	12
4. Análisis de la Competencia	15
5. La Propuesta de Valor	17
6. Descripción de los servicios	18
7. Marketing	19
7.a Análisis D.A.F.O	19
7.b Ventaja Competitiva	20
7.c Políticas de precio	21
7.d Mix de Medios	22
7.e Plan de inversión en Medios	22
8. Recursos Humanos	23
8.a Organigrama Inicial	23
8.b Personas Claves del Proyecto	24
8.c Organización funcional de la empresa	25
8.d Condiciones de trabajo y remunerativas	25
9. Plan financiero	25
9.a Análisis de viabilidad del proyecto	26
9.b Análisis de sensibilidad financiera	26
10. Conclusiones y Recomendaciones	27
BIBLIOGRAFÍA	28
ANEXO	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cambios en el sector Pyme después del COVID-19	6
Figura 1.2 Tendencias en talento digital	8
Figura 1.3 Tendencias en talento digital	9
Figura 3.1 Distribución oferta académica en Marketing Digital	10
Figura 3.2 Mapa de oferta de cursos en Marketing Digital	11
Figura 3.3 Distribución de oferta académica por carga horaria	11
Figura 3.4 Distribución por tamaño de empresa según ingreso	13
Figura 3.5 Distribución por tipo de servicio	14
Figura 3.6 Distribución por tipo de Industria	14
Figura 3.7 Composición de la Tasa de empleo según grupo de edad - Sdo trimestre 2019- sdo trimestre 2020	15
Figura 3.8 Evolución de la cantidad de nuevos inscriptos, estudiantes y egresados. Año 2009 - 2018	16
Figura 4.1 Análisis mercado competitivo	17
Figura 4.2 Relevamiento Programas de Marketing Digital	17
Figura 5.1 Curva de Valor	18
Figura 6.1 Journey del Usuario	20
Figura 6.2 Journey de la empresa	21
Figura 7.1 Plan de Medios proyeccion presupuesto año 1 a 3	23
Figura 7.2 Plan de Medios en el funnel de marketing	23
Figura 8.1 Organigrama inicial propuesto	24
Figura 8.2 Descripción de Roles y responsabilidades	24
Figura 8.3 Organigrama inicial. Detalle de condiciones de trabajo y remuneración	25
Figura 9.1 Desglose de costes Año 1 al año 3	26
Figura 9.2 Análisis de sensibilidad financiera	27
Figura 9.1 Estado de resultado 2022- 2024	27

EXTRACTO

Durante y después de la pandemia COVID 19 se ha registrado un proceso de aceleración digital (McKinsey) en el sector productivo, nunca antes visto. La aceleración se dio no solamente en la adquisición de nuevas tecnologías y la adopción de trabajo remoto, sino también, en el comportamiento de los consumidores en general, quienes adoptaron nuevas formas de consumo: compras online y de relacionamiento: redes sociales. Todo ello conduce a un acomodamiento de las fuerzas de mercado laboral, donde existe hoy una alta demanda de parte del sector productivo por perfiles que ayuden a seguir empujando esta transformación digital.

El proyecto se trata de una plataforma que ofrece acceso gratuito a capacitaciones en marketing digital para ayudar a las personas a desarrollar habilidades necesarias para empleos con demanda. La propuesta responde a la necesidad de ahorrar tiempos y mejorar costos en la oferta educativa y a la vez insertar a los profesionales en el mercado laboral.

La capacitación será sin costo para el profesional durante el período de formación y hasta que éste consiga su primer trabajo formal. Una vez que esto ocurre, el profesional se compromete a ceder un porcentaje de su sueldo como retribución durante un período de meses, que varía según el tipo de especialización y de remuneración percibida acordada con el empleador de manera que cubra el costo de su formación inicial.

Por otra parte, la inserción de estos profesionales de marketing en el mercado laboral será guiada y gerenciada por un servicio de recruiting para empresas Pyme, quienes podrán acceder a una base de profesionales para cubrir sus búsquedas internas, evitándose el pago del fee de consultoría, pero con el compromiso de una contratación formal con una duración mínima de 12 meses para estos profesionales.

El presente proyecto buscará desarrollar una respuesta superadora a la actual oferta de mercado, en cuanto a la calidad del programa de educación en marketing digital y con el adicional de garantizar un contrato formal de trabajo en el área especializada. De la mano de esta solución se irá achicando la brecha existente entre la demanda de profesionales que las empresas tienen para sus equipos de marketing interno y la falta de profesionales especialistas para cubrir esa demanda.

1. Antecedentes y escenario actual

Según el informe realizado por la consultora Edelman para Microsoft: “el 88% de las pymes afirma que la pandemia digitalizó sus empresas. A su vez, el 74% considera que continuarán con la adquisición e implementación de nuevas tecnologías después de la pandemia”¹. Si bien las restricciones y aislamiento social durante este período aceleró el proceso, muchas compañías ya habían emprendido el camino de transformación digital, motivados por los cambios en la tecnología (internet, mayor conectividad, aumento de smartphones y tecnologías cloud, por nombrar algunos) la aparición de Redes sociales, el surgimiento de plataformas conversacionales (Facebook, Instagram, Telegram, WhatsApp) y de automatización de procesos (Salesforce, email marketing, Marketo, etc)

Ahora bien, en esta nueva normalidad cuáles fueron los cambios más significativos que adoptaron las Pymes para adaptarse y no morir en el intento: el trabajo remoto, adopción de tecnologías y reinención de la estrategia y objetivo de negocio. Con respecto a la tecnología, los cambios se centraron en la adquisición de equipos portátiles, software para videollamadas y almacenamiento en la nube.

Figura 1.1 - Cambios en el sector Pyme después del COVID-19



Fuente: News Center Microsoft Latinoamérica, 2021

Como vemos en el cuadro de referencia sobre los Cambios adoptados por COVID-19 la migración del mundo offline al online implicó un crecimiento en marketing digital. Según el reporte uno de los mayores desafíos de este segmento fue la capacitación del talento y la incorporación de perfiles especialistas en estas áreas para lograr la adaptación a una nueva modalidad. Cada vez más, uno de los pasos clave necesarios para fomentar una recuperación económica será el acceso a habilidades digitales necesarias para cubrir nuevos puestos de trabajo. Y una de las claves para una recuperación en verdad inclusiva son los programas de capacitación para brindar un acceso más sencillo a los profesionales en el mundo digital.

Pero ¿cuál era el verdadero motor del cambio? Los datos muestran que dos años de transformación digital han sido concentrados en tan sólo dos meses. Para tener en cuenta, sólo en las semanas finales de marzo en Estados Unidos se produjo el crecimiento en tráfico de banda ancha que se esperaba en todo un año².

A medida que vemos hacia el futuro, podemos generar alguna información de valor a partir de las recesiones en el pasado. Como afirma Klaus Schwab (2017) si bien cada una de las recesiones que nos antecedieron, siguieron la tendencia de eliminar aquellos empleos poco calificados y más operativos, y reemplazarlos con roles menos automatizables. A finales de los años sesenta, los empleos que involucran tareas repetitivas que requerían labor manual, representaban el 34% de todos los empleos. Estos han sido más fáciles de automatizar, y como resultado, estos empleos ahora se han reducido al 26% de todos los empleos. En contraste, los trabajos que involucran una fuerte cognición y resolución de problemas, se han elevado de manera simultánea de un 22% a un 34%.³ Podemos decir que este patrón está por repetirse, con un énfasis agregado en una recuperación de empleos que requiere un mayor foco en las habilidades digitales. Hay dos razones por lo que esto podría ocurrir:

¹ News Center Microsoft Latinoamérica, (Febrero 2021) Un año de pandemia: Más de la mitad de las pymes argentinas cambió sus procesos y objetivos de negocio. <https://news.microsoft.com/es-xl/un-ano-de-pandemia-mas-de-la-mitad-de-las-pymes-argentinas-cambio-sus-procesos-y-objetivos-de-negocio/>

² Brookings (Mayo 2020) 5 steps to get the internet to all americans. <https://www.brookings.edu/research/5-steps-to-get-the-internet-to-all-americans>

³ Klaus Schwab, La cuarta revolución industrial. US, Ed.Currency. 2017

1. Primero, en el corto plazo, COVID-19 continuará dando lugar a una dependencia sin precedentes de la digitalización. En muchos casos los consumidores serán los principales motores de cambio, más adaptados a un nuevo ecosistema digital y remoto, por lo que las empresas deberán continuar este camino de transformación si no quieren perder competitividad.
2. En segundo lugar, la recuperación económica tendrá lugar en medio de la ola de automatización de largo plazo, que ya se ha desplegado, basada en las nuevas tecnologías que sustentan lo que algunos llaman la Cuarta Revolución Industrial⁴.

El mundo que se presenta está a un click... las personas se vuelven más conscientes de su entorno, el consumidor comienza a ser especialista, experto de los temas que le interesan. Los marketers se suben al cambio de paradigma, ahora la estrategia de negocio pone en el centro al cliente, en un lugar privilegiado. Comprenderlo, analizar su comportamiento, sus intereses, etc. y pensar respuestas a sus deseos es el cambio de paradigma. El análisis de los datos (Big Data) es la herramienta que facilita el entendimiento de las marcas con sus consumidores.

El 2020 es el año de la digitalización. Si bien es cierto que muchas compañías ya tenían integrado en sus agendas los procesos de digitalización, sin duda nadie imaginó que el COVID-19 sería un acelerador que reduciría a menos de un año la planificación de 5 años. La pandemia impuso una nueva realidad y en respuesta a las prohibiciones de viajes, el cierre por cuarentena, así como las medidas de contención y la distancia social, las personas se volcaron a las compras en línea, el e-learning y las redes sociales para mantener una apariencia de normalidad. Al mismo tiempo, los mandatos de distanciamiento social significan que empresas, instituciones educativas y otras organizaciones están aprovechando la tecnología digital para colaborar y operar de manera más efectiva y remota como nunca antes.

Según un reporte de la consultora Globant y Forrester⁵, hay 4 herramientas clave para mirar, que permitirán el éxito en el proceso de transformación digital de los negocios: Analytics, Automation, AB/testing, Social Media y SEO. Sin embargo, liderar estas iniciativas requiere especialistas con habilidades digitales capaces de implementar, analizar y proponer estrategias que resuelvan los nuevos desafíos del mercado.

1.a Búsqueda de talento en Digital

El actual contexto requerirá una amplia oferta de talento digital, de manera que la nueva economía digital pueda responder con velocidad a las demandas del mercado en todas las áreas y se de un crecimiento a todo nivel. El problema de la falta de profesionales con habilidades digitales no es local sino más bien global, por lo que este modelo podría aplicarse a partir de una fase futura a otros mercados del mundo para ayudar a impulsar el desarrollo de la economía.

El Centro Tsinghua SEM para el Desarrollo y la Gobernanza de Internet (CIDG) colaboró con LinkedIn Economic Graph para publicar el Informe del Índice Global de Talento Digital 2020⁶. Basado en datos públicos de casi 40 millones de miembros de LinkedIn en 31 ciudades y regiones de todo el mundo, el informe detalla el desarrollo de industrias y conjuntos de habilidades profesionales. Según este informe la falta de talento digital disponible es uno de los factores por los que la economía digital se ve frenada en muchos países.

El informe define los talentos digitales como “personas con conjuntos de habilidades relevantes para la industria y excluye a las personas que solo tienen conocimientos digitales simples. Los talentos digitales incluidos en el informe son gerentes de estrategia, analistas de alto nivel, investigadores y desarrolladores. El informe también incorpora talentos con múltiples habilidades digitales, como investigación y desarrollo, operaciones, fabricación inteligente y marketing” (LinkedIn Economic Graph 2020). Estos son algunos de los hallazgos clave del informe:

1. La proporción global de talentos digitales en industrias distintas de las TIC (Tecnología de la información y comunicación)⁷ es alta y la transformación digital de las industrias tradicionales continúa avanzando.
2. La proporción de talentos digitales en industrias no relacionadas con las TIC es más alta que en la industria de las TIC, ya que la transformación digital se ha integrado en todos los ámbitos de la vida.

⁴ Idem

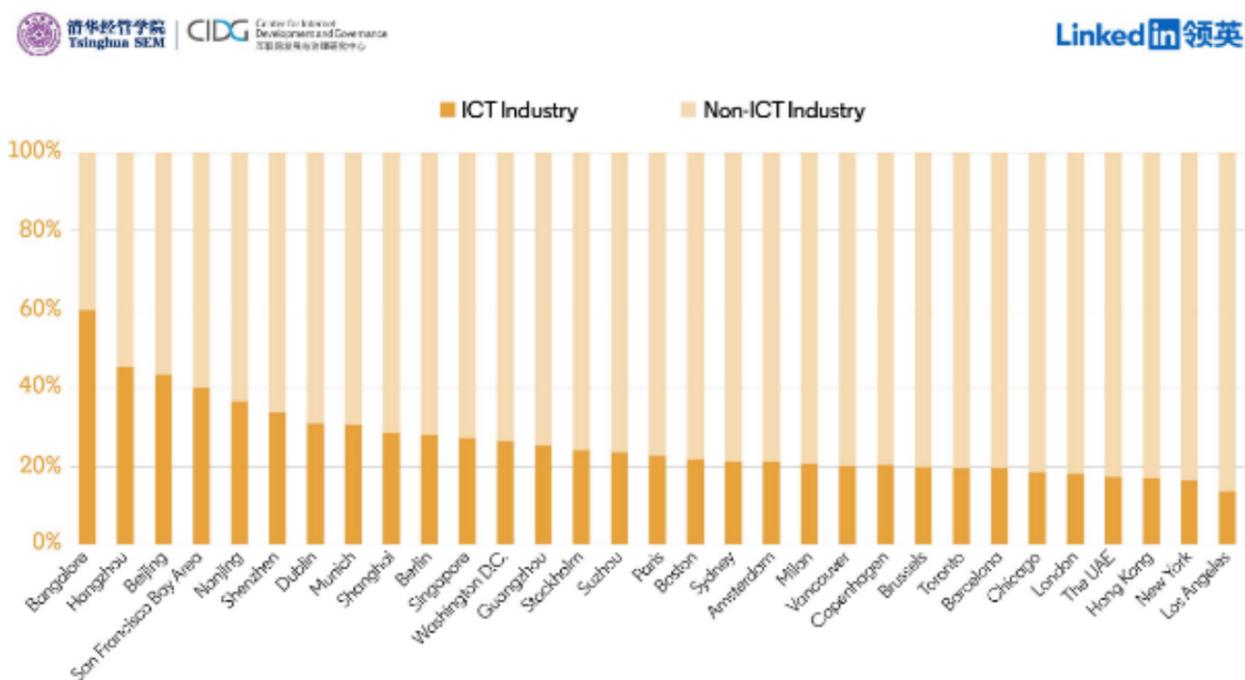
⁵ Globant, Sentinel Report, (Agosto 2020) Consumers in context, <https://www.globant.com/stay-relevant/sentinel-report/consumers-context>

⁶ LinkedIn Economic Graph (Octubre 2020) Trends in Digital Talent, <https://economicgraph.linkedin.com/blog/trends-in-digital-talent>

⁷ **El Sector TIC** está formado por las industrias manufactureras o de servicios cuya actividad principal está vinculada con el desarrollo, producción, comercialización y uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

3. Los talentos digitales se concentran en cuatro industrias principales distintas de las TIC: manufactura, finanzas, bienes de consumo y servicios corporativos. Los Ángeles, Nueva York, Hong Kong, los Emiratos Árabes Unidos y Londres son los cinco principales mercados mundiales con la mayor proporción de talentos digitales en las industrias no relacionadas con las TIC; cada mercado tiene más del 80%.

Figura 1.2 Tendencias en talento digital



Fuente: LinkedIn Economic Graph

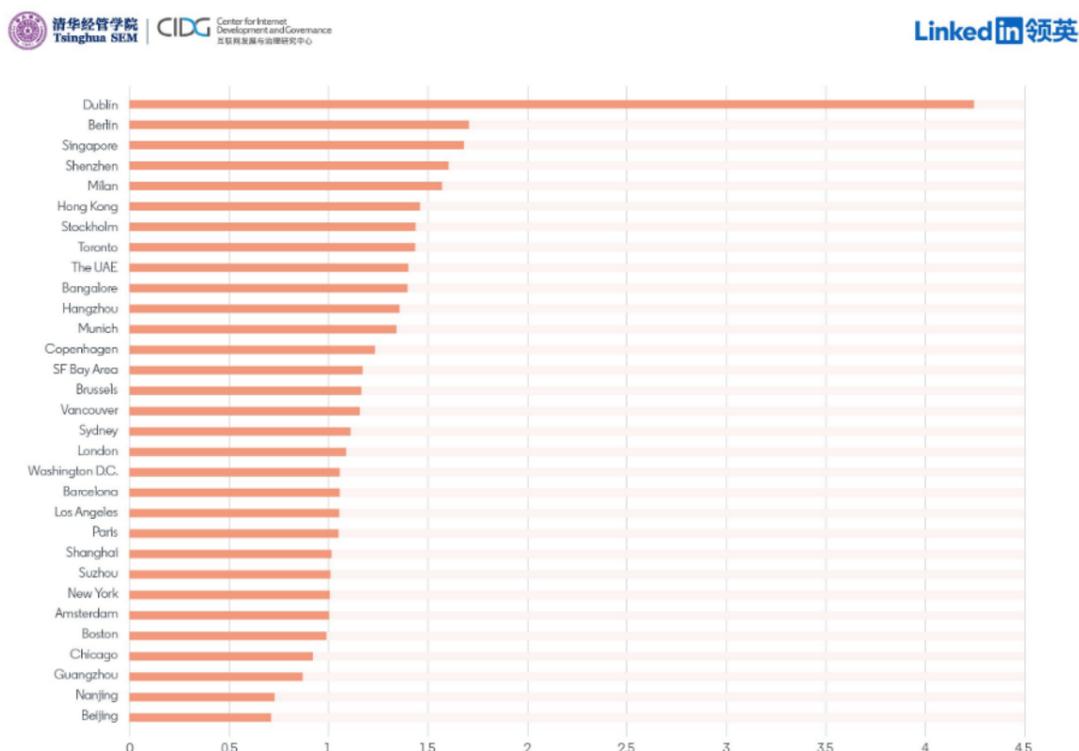
El informe muestra que las habilidades digitales tienen un rango relativamente bajo en las ciudades de América del Norte, detrás de las habilidades industriales como bienes raíces, ingeniería de construcción y gestión de la salud, lo que muestra que las habilidades digitales se han integrado bien en las industrias tradicionales de América del Norte.

Ahora bien, ¿dónde emigran los especialistas en digital? El informe realiza un detallado análisis por las ciudades que mayor concentración de profesionales en digital hoy, del análisis se desprende que las ciudades de Europa y Asia-Pacífico son destinos preferidos por los talentos. Las cinco ciudades más atractivas para los talentos digitales globales, según el informe, son:

1. Dublín,
2. Berlín,
3. Singapur,
4. Shenzhen y
5. Milán.

Al mismo tiempo, Beijing, Nanjing, Guangzhou, Chicago y Boston han visto una salida neta de talento. Bangalore, Emiratos Árabes Unidos, Singapur, San Francisco Bay Area y Nueva York son centros para el flujo de talento digital global, mientras que Shanghai es el centro para China. Los talentos digitales en América del Norte y Asia-Pacífico están más inclinados a moverse dentro de sus respectivas regiones, pero casi la mitad de los talentos digitales en Europa fluyen hacia Asia-Pacífico.

Figura 1.3 Tendencias en talento digital



Fuente: LinkedIn Economic Graph

Tenemos así una nueva realidad que obliga a las empresas a responder de manera ágil y eficiente en el espacio digital para no perder competitividad en sus negocios, lo que genera cada vez más el crecimiento de la oferta laboral en búsqueda de profesionales especialistas en digital, pero que choca con un mercado pequeño e incapaz de responder a esta demanda por la escasez de profesionales en estos perfiles y la poca oferta académica.

2. Presentación del Problema

Actualmente existe una alta demanda en el mercado laboral para cubrir posiciones de los perfiles de marketing digital. Las proyecciones en Europa estiman que en los próximos años, se esperan más de 900.000 nuevos puestos de trabajos relacionados a la tecnología, entre ellos los perfiles de marketing digital alcanzan un promedio de 70.000 nuevos puestos. En Estados Unidos existe un déficit de 230.000 posiciones en marketing digital, y esto mismo se replica en diferente medida en Latinoamérica⁸.

La falta de talento y la dificultad de cubrir posiciones es un desafío en sí mismo. Ahora se necesitan personas capaces de generar negocio en las áreas relacionadas con la digitalización de procesos, sin embargo los profesionales preparados para este fin son insuficientes. Según el informe de Randstad España⁹, la carencia evidencia la necesidad de que todos los agentes sociales implicados en el mercado laboral centren sus esfuerzos en asegurar que los nuevos profesionales adquieran estas competencias para garantizar así que las oportunidades laborales que va a traer la digitalización se materialicen.

En Argentina la situación es también complicada, actualmente hay una oferta concentrada en Capital Federal, de cursos de grado, tecnicaturas y de formación profesional con programas a precios muy altos y que no cubren las expectativas del sector empresarial, lo que achica considerablemente el acceso a la educación en marketing digital y reduce aún más la inserción en el mercado laboral de aquellos que apuestan a estos Programas de formación.

Mientras tanto, la digitalización aumenta y las empresas comienzan a demandar nuevos perfiles especialistas para completar sus equipos de marketing interno, creando una canibalización en el proceso de empleo que termina perjudicando a aquellas compañías con equipos pequeños de reclutamiento en el área de RRHH y que no tienen un conocimiento acabado de los requerimientos para cada tipo de perfil lo que lleva a extensos tiempos de búsqueda o, lo que es peor, a una mala contratación que no resuelve el requerimiento del negocio.

⁸ Brands Mkt, Marketing digital ¿cuáles son los profesionales más buscados?

<https://www.brands-mkt.com/marketing-digital-cuales-son-los-profesionales-mas-buscados-por-las-empresas/>

⁹ IEB School, El empleo digital 2020, <https://www.iebschool.com/blog/empleo-digital-2020-deficit-talento-reclutamiento-seleccion-digital-business/>

2.a Tres grandes oportunidades

1. **El mercado ha cambiado:** Nuevas necesidades y oportunidades. Por un lado, los hábitos de los consumidores han cambiado y siguen evolucionando. La tecnología proporciona nuevas posibilidades de comunicación, información e interacción. Todo ello, conlleva una consecuencia muy clara: las empresas necesitan recuperar la eficiencia y para ello tienen que contar con equipos de especialistas en sus departamentos de marketing.
2. **Hay un sector del mercado sin atender.** Como se verá en detalle en el próximo apartado de Mercado y Competencia, existe un sector de medianas y pequeñas empresas (Pyme) con gran potencial económico que encuentra altas barreras en el reclutamiento de especialistas en marketing digital.
3. **La oferta académica es reducida.** Actualmente existe poca oferta de onerosos cursos, que presentan programas muy generalistas y ninguna oferta de capacitación en marketing digital que incluya la salida laboral. La oportunidad está en ser los primeros.

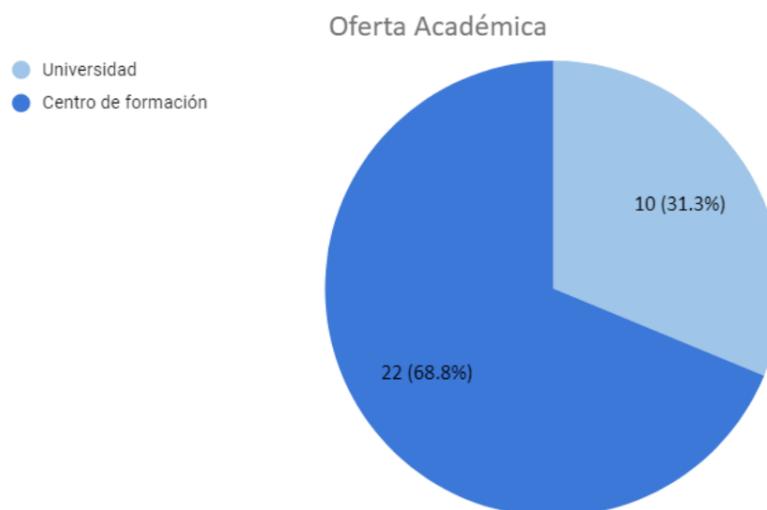
3. Mercado y Competencia

3.a Estudio de mercado Argentino

El mapa de competidores se basa en la oferta existente (Noviembre 2020) de instituciones educativas que ofrecen capacitación en marketing digital en general y con foco en las prácticas: SEO, SEM y Social Media ya que actualmente no existe una oferta que incluya capacitación + inserción laboral como se propone en este proyecto.

A partir del relevamiento de la oferta académica en marketing digital para formación profesional, es decir dirigido a estudiantes con secundario completo encontramos que ésta se divide en programas de Tecnicaturas y Cursos de formación, a la fecha no existe ninguna licenciatura en Marketing Digital propiamente. La oferta académica es muy pobre y la mayor parte provienen de centros de formación (68%) donde la currícula trata de cursos introductorios a las temáticas de marketing digital, muy básicos y de corta duración (entre 12 hs y 40 hs).

Figura 3.1 Distribución oferta académica en Marketing Digital



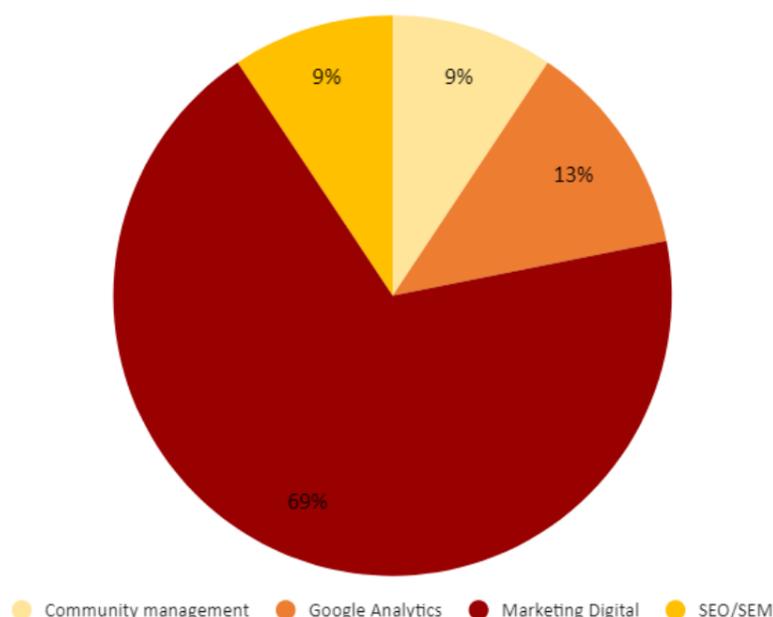
Fuente: Elaboración propia a partir de Benchmark Anexo

Al hacer zoom en el mapa de Ofertas, vemos que hay escasa oferta de programas de especialización en prácticas específicas y altamente demandadas como: SEO/SEM, Social Media, Google Analytics, Creación de contenido, por nombrar algunas, con currículas de poca carga horaria o la suficiente sólo para introducir un pantallazo del tema. Por lo que un profesional que quisiera especializarse en una de estas prácticas y ser competitivo en el mercado laboral, no encontrará oferta académica alguna. Llegamos siempre al mismo lugar: una generalización del perfil profesional, es decir un abordaje generalista de la profesión que impide la profundidad en los programas como para generar especialistas que puedan responder a las demandas de las empresas.

Todo ello sin entrar en el análisis de la demanda de mercado, que indica una tendencia cada vez mayor de los perfiles especializados, es decir, la brecha entre demanda y oferta seguirá incrementándose si no hay formación académica

posible para crear estos perfiles profesionales.

Figura 3.2 Mapa de oferta de cursos en Marketing Digital



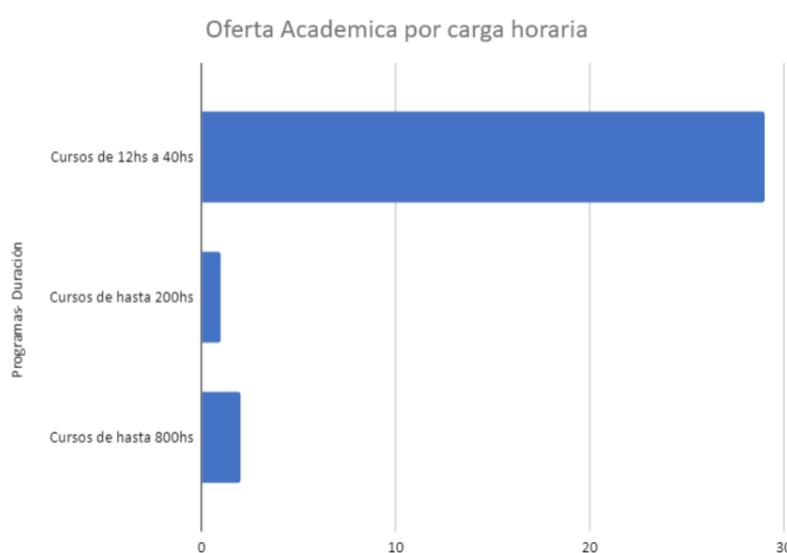
Fuente: Elaboración propia a partir de Benchmark Anexo

El último gráfico ilustra la distribución de la carga horaria de la oferta académica, con el objetivo de entender la profundidad de la currícula y comparar así con otro tipo de capacitación profesional, donde la carga horaria suele estar por arriba de las 800 hs, como se observará más adelante al analizar la competencia.

Sin embargo, en marketing digital existen solamente 2 ofertas con una carga horaria de 200 hs y el grueso sólo ofrece cursos de 12 a 40 hs, es decir que sólo podríamos aspirar a un programa introductorio de una temática, muy general y sin hilar fino en ningún tema.

¿Cómo es posible que una persona aspire a formarse como profesional con esta oferta académica? En este escenario es donde aparece la oportunidad del negocio: casi sin competidores y con una demanda alta de mercado.

Figura 3.3 Distribución de oferta académica por carga horaria



Fuente: Elaboración propia a partir de Benchmark Anexo

¿Qué buscan las empresas?

Del análisis de la oferta académica pasamos al análisis de las búsquedas de perfiles de marketing digital. El objetivo es entender si la demanda de estos roles creció como se viene diciendo y además comprender cuáles son los roles más solicitados por las empresas.

Según la lista de los TOP 15 trabajos más buscados en 2020 de LinkedIn, las posiciones para roles de marketing

digital crecieron +33% en relación al año anterior¹⁰. Para la creación de esta lista, LinkedIn considera los siguientes criterios:

1. Crecimiento del empleo en los últimos 4 años
2. Si los trabajos pagan un salario mínimo para subsistir
3. Si las habilidades requeridas por el puesto se pueden aprender en línea

La lista completa para este años es:

1. Software Developer: 15 millones de anuncios abiertos
2. Sales Representative: 8.5 millones de anuncios abiertos
3. Project Manager: 2.7 millones de anuncios abiertos
4. IT Administrator: 2 millones de anuncios abiertos
5. Customer Service Specialist: 1.8 millones de anuncios abiertos
6. **Digital Marketer: 860.000 anuncios abiertos**
7. IT Support/Help Desk: 590.000 anuncios abiertos
8. Data Analyst: 360.000 anuncios abiertos
9. Financial Analyst: 360.000 anuncios abiertos
10. Graphic Designer: 355.000 anuncios abiertos

Analizaremos ahora en qué tipo de anuncios y qué tipo de especialistas son los que más demandan las empresas durante este período a fin de entender cuál será la mejor oferta para el Programa de capacitación que se presenta. Según el mismo informe, la lista de los perfiles más demandados para la categoría de marketing digital son (sin orden particular): **Social media, estrategia de contenidos, especialista en analytics y SEM**. Cada uno de estos perfiles atiende a una necesidad específica de la estrategia de marketing digital, es importante poder diferenciar y comprender el alcance de responsabilidades y las tareas asociadas al rol. A continuación voy a definir brevemente a qué se refiere cada rol con la intención de continuar a partir de una base conceptual compartida.

Creador y estrategia de contenidos: es el responsable de la alineación de los objetivos de negocio con los objetivos del content marketing al auditar la presencia digital de la marca en los diferentes canales de comunicación es capaz de definir la estrategia de Content Marketing para la creación de contenido en todas las plataformas, en distintos estilos y formatos, siguiendo las mejores prácticas con redacción centrada en el usuario de manera que cada mensaje se ajuste a las características del medio.

Especialista en Analytics: Lidera y define la estrategia general de medición del negocio. Entrega reportes a partir de los datos, en línea con un profundo conocimiento de las necesidades del negocio, industria y ecosistemas digitales. Es quien ejecuta el plan de analytics y lo implementa, creando también los documentos guía y la configuración de las herramientas de medición y análisis.

Especialista en Advertising: Su objetivo es implementar y optimizar las campañas de medios pagos para lograr los objetivos de la estrategia de pauta digital. Suele tener un perfil más operativo con alta atención al detalle y un conocimiento profundo de las plataformas digitales de pauta (DV360, Meta, Twitter, Youtube, etc).

3.b Mercado Objetivo

Realizaremos una definición práctica del target al que estará dirigido el negocio, ya que por un lado tendremos a los “usuarios” de la plataforma, es decir los estudiantes, los profesionales que están usando plataforma para capacitarse y acceder a un nuevo empleo y por otro lado tenemos los “clientes” es decir las empresas que están beneficiándose de la contratación de estos profesionales de marketing digital. Por lo tanto, al tener esta división también podemos hablar de una doble estrategia, con un modelo orientado al usuario B2C (business to customer) y otro orientado a las empresas, o modelo B2B (Business to business). Avanzaré sobre este punto más en detalle en los siguientes capítulos.

¹⁰ LinkedIn: Top 15 In-Demand Jobs in 2021. <https://www.searchenginejournal.com/linkedin-top-15-in-demand-jobs-in-2021/392479/#close>

Continuando con el análisis de la potencialidad del mercado, se avanzará sobre la definición del segmento empresarial, es decir, segmento empresarial, que para este proyecto estará definido por estructuras de Pequeñas y medianas empresas (Pyme) en Argentina durante la primera etapa.

La justificación del segmento se da porque el sector Pyme es el que enfrenta más dificultades a la hora de seleccionar perfiles de marketing digital para sus equipos internos. Ya sea porque al disputar una oferta de trabajo en el mercado, sus paquetes de beneficios pierden competitividad ante empresas más grandes, con mejores beneficios y equipos de reclutamientos dedicados o bien porque no cuentan con el presupuesto o no están familiarizados con la especificidad de los perfiles de marketing digital por lo que las búsquedas terminan extendiéndose en el tiempo más de lo deseado y se termina contratando a un candidato poco idóneo para la tarea.

Definición de PYME (B2B)

PyMe o PYME significa Pequeña y Mediana Empresa. La categorización de una empresa Pyme puede variar según el país. En Argentina las empresas se clasifican de acuerdo a sus ventas anuales y a su rubro (una pyme industrial puede tener un volumen de facturación que, en otro sector económico, la ubicaría entre las de mayor volumen). Para esta tesis tomaré la definición de Pequeña y mediana empresa que publica AFIP¹¹:

“Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría”.

La categoría de una Pyme se define según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa. A continuación se especifican los montos anuales en pesos argentinos por categoría.

Figura 3.4 Distribución por tamaño de empresa según ingreso

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	19.450.000	9.900.000	36.320.000	33.920.000	17.260.000
Pequeña	115.370.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
Mediana - Tramo 1	643.710.000	494.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
Mediana - Tramo 2	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.000	676.810.000

Fuente: Portal AFIP Pymes

En relación a la cantidad de empleados, la AFIP también realiza una categorización por servicio.

Figura 3.5 Distribución por tipo de servicio

Tramo	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Portal AFIP Pymes

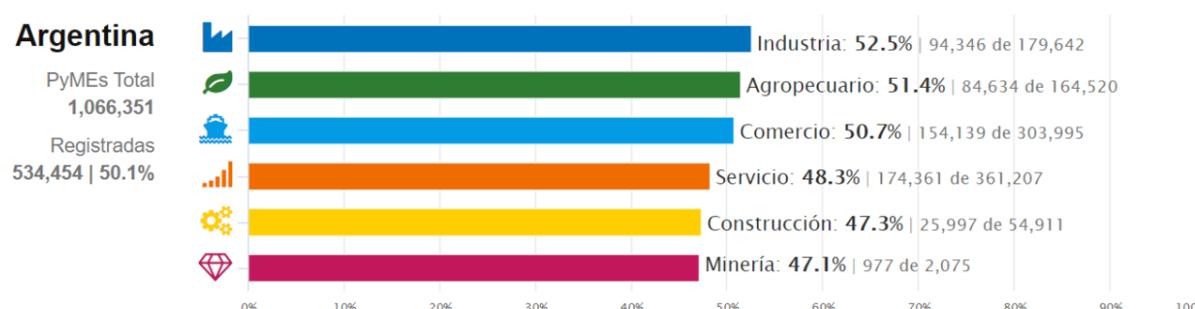
¹¹ ¿Qué es una Pyme? s/f. AFIP, <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Potencial de mercado

Según el Ministerio de Producción, existen en la actualidad 1.066.361 Pymes en Argentina, de las cuales 637.312 están debidamente registradas en el Ministerio de Producción luego que se sancionara la Ley Pyme en Julio 2016.

La distribución de Pymes por industria en Argentina en el cuadro de abajo nos muestra una distribución en porcentajes bastante similar entre las distintas verticales de negocio, y si bien, el sector de Industria y agropecuario alcanzan un porcentaje mayor (52,5% y 51,4% respectivamente) las demás categorías a penas están atrás por una pequeña diferencia, lo que nos da un mercado potencial bastante uniforme.

Figura 3.6 Distribución por tipo de Industria



Fuente: Portal AFIP Pymes

Definición del Segmento estudiantes (B2C)

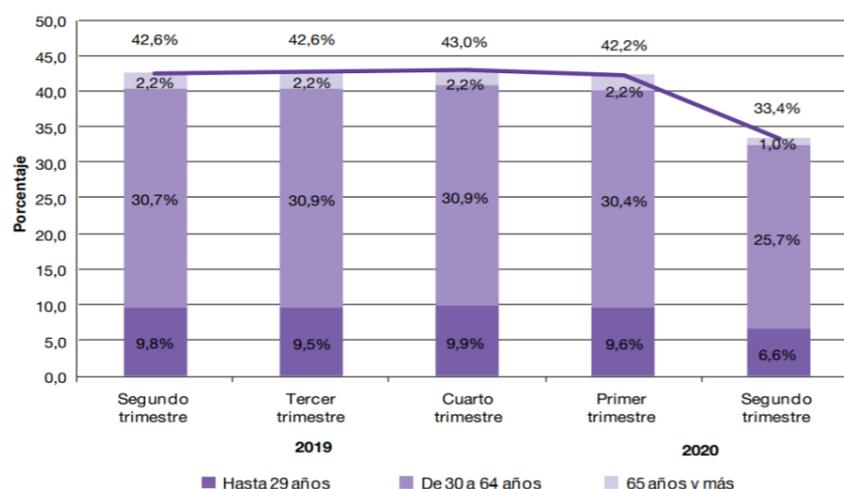
Son jóvenes de 20 a 30 años, que completaron el nivel secundario y que quieren insertarse en el mercado laboral. también estudiantes universitarios incompletos que están en búsqueda de trabajo y quieren continuar capacitándose con el objetivo de acceder a un empleo formal.

En Argentina el desempleo joven es un problema que vienen arrastrando los diferentes gobiernos históricamente, y que se profundizó durante la pandemia alcanzando cifras récord (33% desocupación).

La posibilidad de crear un sistema que permita acceder a los jóvenes a un mercado laboral formal tiene varias respuestas, algunas que podríamos ensayar van desde crear condiciones económicas estables, promover programas de capacitación accesibles hasta brindar alternativas federales que puedan ayudar a las provincias a volverse más competitivas frente a la Ciudad de Buenos Aires.

Según el informe del Indec¹² sobre el desempleo en Argentina (2019-2020), se puede observar que la tasa de empleabilidad para los jóvenes de hasta 29 años tiene un promedio de apenas 9%, cayendo abruptamente en el segundo semestre del año de la pandemia a un piso de 6,6%.

Figura 3.7 Tasa de empleo según grupo de edad - Segundo trimestre 2019- segundo trimestre 2020



¹² Indec, Segundo trimestre 2020, Mercado de trabajo, https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim20929E519161.pdf

Fuente: Indec, 2020

Además de ver la tasa de empleo, me interesa hacer foco en el número de estudiantes que abandonan sus estudios universitarios, así tenemos que en el año 2018 la población universitaria alcanzaba los 2.071.270 en la actualidad, y el universo de egresados sólo llegó a 132.744 (0,06%).

Según el Departamento de Información Universitaria – DNPeIU - SPU existe un porcentaje de retención en el primer año que alcanza el 60% mientras que el 21,6% opta por otra oferta académica. Entre 2009 y 2018 el sistema universitario argentino ha registrado un crecimiento del 25,5% en la matrícula de estudiantes de pregrado y grado, un incremento del 41,3% de nuevos inscriptos y un aumento del 35,3% en sus egresados, sin embargo todavía queda mucho por hacer en esta materia. La deserción es alta y los jóvenes no encuentran alternativas para formarse como profesionales con una salida laboral acorde.

En el 2018, el 37,3% de los nuevos inscriptos de pregrado y grado del sistema optaron por carreras de Ciencias Sociales, de este total el 25,2% lo hace en instituciones públicas. Ciencias Aplicadas se encuentra en segundo lugar de las carreras más elegidas con un 20,8% de los nuevos inscriptos. Ambas áreas pueden relacionarse a perfiles similares con intereses similares a las actividades que se encuentran en marketing digital en áreas como analytics, creación de contenidos, social media, etc.

El sistema académico, actualmente tiene una paupérrima oferta (sólo contamos con 10 universidades y 22 centros de formación que ofrecen cursos de marketing digital, y de esta oferta contamos con tan sólo 3 currículas que alcanzan un programa de más de 200 horas, para la formación profesional)

Si miramos el cuadro siguiente vemos que el número de inscriptos a carreras universitarias de grado crece año a año, es decir hay un segmento de la población que tiene interés en acceder a carreras de grado. Sin embargo la curva de estudiantes egresados sigue sin poder despegar y la brecha entre inscriptos y egresados, crece año a año. (Ver cuadro)

Figura 3.8 Evolución de la cantidad de nuevos inscriptos, estudiantes y egresados. Año 2009 - 2018



Fuente: Indec, 2020

4. Análisis de la Competencia

Existen empresas que ofrecen un modelo similar: capacitación + salida laboral, pero están orientadas a la tecnología, con carreras que apuntan al desarrollo de software y salida laboral principalmente en Estados Unidos. En Argentina existe Soy Henry que ofrece capacitación para desarrolladores en Full stack web y también salida laboral.

Sin embargo, cada una de estas empresas integran el mapa de competidores, ya que fácilmente se pueden convertir en un competidor futuro, teniendo en cuenta que ya están andando y que la barrera de crear el mismo servicio para Marketing digital sería muy baja, al contar con la estructura y experiencia.

A los fines de este análisis voy a tomar como *competidores directos* aquellas instituciones educativas que tienen cursos de capacitación en marketing digital, para este análisis he hecho un relevamiento completo de todas las ofertas en el

área de marketing digital que se presenta en el Anexo¹³, pero voy a seleccionar sólo aquellas organizaciones que cumplen con las siguientes dos características:

1. Cantidad de horas de la currícula (igual o mayor a 600 horas)
2. Aquellas que no son carreras de grado o maestrías porque el segmento al que me dirijo son estudiantes secundarios y este tipo de currícula tiene como requisito excluyente para el ingreso presentar un título universitario.

A continuación presento un resumen de los potenciales competidores y sus principales características, el primer grupo son plataformas con entrenamiento online con salida laboral:

Figura 4.1 Análisis mercado competitivo

	Soy Henry	Microverse	Code Works	Lambda	App Academy	Thinkful
Promesa	Invertimos en tu educación	Become a global software developer, no matter where you're from	"All about developers, all about Collaboration "	The online coding school that invests in you.	We develop best-in-class software engineers	Put your future career first. Pay tuition when you're hired.
Website	https://www.soyhenry.com/	https://www.microverse.org/	https://codeworks.me/	https://lambdasc.hool.com/	https://www.appacademy.io/	https://www.thinkful.com/
Inserción laboral	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Especialización	Full stack web	Software development	Software development	Computer Science	Computer Science	Software development
Duración	4 meses	12 meses	12 meses	6 meses	6 meses	5 meses
Inversión del estudiante	U\$ 4.000	U\$ 15.000	U\$ 30.000	U\$ 30.000	U\$ 28.000	U\$ 28.000
Modalidad	Remoto	Remoto	Remoto/ On Site	Remoto	Remoto	Remoto/ On site
Ubicación	Argentina	US	Spain	US	US	US

Fuente: Elaboración propia

En el segundo grupo están los programas de marketing digital:

Figura 4.2 Relevamiento Programas de Marketing Digital

	Siglo XXI	ISEC
Promesa	La universidad privada más elegida de Argentina	Estudiá haciendo
Website	https://contenidos.21.edu.ar/	https://isec.edu.ar/comunicaciondigital/
Inserción laboral	No	No
Especialización	Marketing y publicidad digital	Comunicación y Marketing Digital
Duración	(600 hs) 30 meses	(600 hs) 24 meses
Inversión del estudiante	AR\$ 400.000	AR\$ 250.000
Modalidad	Remoto	Remoto
Ubicación	Argentina	Argentina

Fuente: Elaboración propia

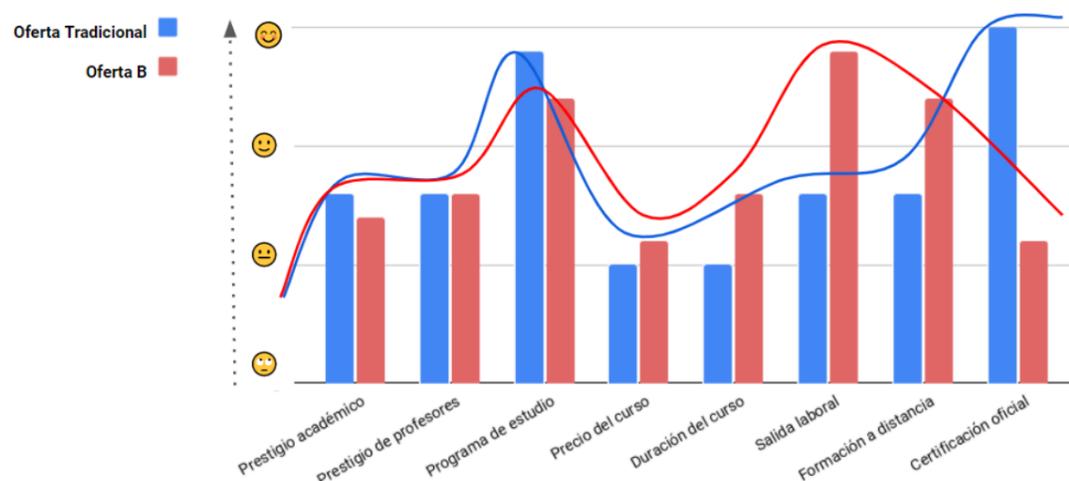
¹³ Anexo Benchmarking cursos: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1VBjQX7vIZ_mj_qCpTtvTUN7DbZGIznTm/edit#gid=1111967388

5. La Propuesta de Valor

Los autores de Blue Ocean Strategy, Kim y Mauborgne¹⁴ plantean que la propuesta de valor es disruptiva cuando es capaz de elevar de manera muy significativa la oferta en algunos atributos de valor, crear otros nuevos atributos de valor (ej. acceso a un empleo profesional) y reducir el nivel de oferta para algunos otros atributos (ej. título oficial) cuando una oferta nueva de mercado se introduce haciendo variar la percepción estándar, observamos cómo cambiaron las reglas del juego.

Con el objetivo de detectar las características que más valor agregan al “segmento estudiantes” (ver: Definición del segmento estudiantes B2C) a la hora de seleccionar una carrera para formarse, se realizó una encuesta a 20 estudiantes en dos etapas. En la primera oportunidad se les pidió que valoren los aspectos que consideraban más relevantes a la hora de elegir dónde formarse, los resultados aparecen en el gráfico de abajo y corresponde al color azul. Como se observa aspectos como el “Programa de estudio” y “certificación oficial” fueron los más determinantes, es decir los más valorados por los estudiantes. Luego a este mismo grupo le presentamos el nuevo modelo (Oferta B) y le pedimos que nuevamente valoren los aspectos más relevantes que consideran al elegir dónde formarse como profesionales, en el gráfico de referencia corresponde a los datos en rojo, donde “salida laboral” y “programa de estudio” y “formación a distancia” claramente es lo que más valora el segmento. De esta manera podemos traducir estos intereses en una propuesta de valor integrada que responda a los intereses de nuestro segmento.

Figura 5.1 Curva de Valor



Fuente: Elaboración propia a partir de Formulario encuesta Anexo

La propuesta de valor se sostiene en tres pilares (Salida laboral, Accesibilidad y Formación a distancia) y será parte de la estrategia diferencial, necesaria en un mercado altamente competitivo para poder lograr atracción en la comunicación con el público objetivo.

- **Salida Laboral:** la oferta de capacitación existente no contempla este punto, además los programas de marketing digital no están pensados con una currícula que facilite la inserción en el mercado laboral.
- **Accesibilidad:** los estudiantes no pagarán hasta que hayan terminado de cursar y hayan comenzado a trabajar en su primer empleo en marketing. Por otro lado, las empresas que decidan contratar a estos profesionales no tendrán que abonar costos o ningún fee de agencia por el reclutamiento de los profesionales para sus equipos.
- **Formación a distancia:** el modelo es online y no tiene mayores requisitos para el acceso al programa, ya sea para los estudiantes como para las empresas Pyme que quieran entrar en el circuito de contratación.

El proyecto no sólo se basa en un programa de capacitación para especialistas en marketing digital, sino que lo hace con un costo cero hasta que el profesional consigue su primer trabajo. Por otro lado, el profesional no está solo en la búsqueda laboral, sino que la inserción del mismo es parte complementaria del servicio.

¹⁴Chan Kim y Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy, US, Ed. Harvard Business Review, 2014.

Nuestra estrategia de valor se define como una estrategia de “Cambio de juego”. Lo que suele pasar cuando se introduce un modelo de negocio que cambia el juego es que este nuevo modelo de negocio se convierte en la oferta de referencia en el nuevo mercado que el nuevo negocio ha creado. Nuestra plataforma educativa introduce un nuevo factor, que es el empleo, la experiencia profesional ligada a la propuesta educativa, en el mercado no existe esta alternativa, por lo menos para los profesionales de marketing digital, por lo que de avanzar con la implementación del modelo seremos referentes de un modelo innovador. Lo que sigue es la definición de los diferenciales de producto para tener la foto completa: propuesta de valor + ejes de diferenciación.

Ejes principales de una propuesta diferencial

Al tener un modelo de negocio de servicio, la experiencia del cliente (B2C y B2B) será un punto inflexible para lograr el éxito. A diferencia del marketing de productos, los servicios no tienen un objeto de comercialización tangible en el que apoyarse. Existen 4 características principales para este tipo de negocio según Kotler¹⁵: intangibilidad, inseparabilidad (el servicio se entrega cuando el cliente lo consume, éste no puede almacenarse en un stock, sino que se realiza al mismo momento que el cliente lo adquiere), variabilidad (no existe un estándar, en el sentido que cada proveedor brindará el servicio acorde al que sus empleados realicen) y caducidad (se refiere a las variaciones de la disponibilidad del servicio si la demanda aumenta). Teniendo en cuenta estas características de un negocio de servicio, hay tres aspectos que se recomiendan en este plan para lograr una experiencia completa del usuario:

1. **Construcción de una marca confiable.** La comunicación para la construcción de una marca que transmita confianza, que sea fidedigna para el usuario marcará la diferencia. La Educación es una de las verticales más sensibles, por lo tanto es preferible comenzar con pequeños pasos seguros antes de generar expectativas de más. Y del lado de las empresas, la confianza será el puntapié inicial de una relación a largo plazo. En el modelo se espera que las compañías que contratan profesionales a través de Go Marketing se comprometan a realizar la contratación por un mínimo de 12 meses y derivando un porcentaje del salario al pago del crédito para capacitación al que ha accedido el estudiante.
2. **Selección y capacitación del staff.** La garantía de que el servicio se está entregando tal cual se cuenta es el staff, si bien las clases se dictan de manera remota, la selección de los profesores, y todo el personal que interactúe con los estudiantes deberán asegurar excelencia en la entrega de servicio. Por otro lado el proceso de recruiting y de respuesta de cara a las empresas deberá ser eficiente y rápido de manera que el flujo de comunicación con los partners sea fluido.
3. **Medición de la satisfacción del cliente.** Escuchar será parte constitutiva para medir la calidad del servicio. Con el objetivo de mantener un estándar alto en la entrega del servicio, pero también para detectar oportunidades de negocio.

6. Descripción de los servicios

Modelo de Servicio de capacitación en marketing digital:

El workflow está compuesto de simples pasos que van desde la captación del usuario, la capacitación hasta la contratación del profesional por parte de una empresa partner.

El proceso inicia con un registro al curso para obtener información. Luego los estudiantes que decidan avanzar pasarán al onboarding y nivelación inicial que corresponde a una introducción a los conceptos básicos de marketing y una nivelación de idioma inglés. Se asigna al estudiante a un cohort y el usuario inicia la capacitación de la práctica de marketing digital que eligió. Durante este período el usuario asiste al programa sin abonar cuota o fee por el programa. El programa tiene una parte teórica y otra parte práctica donde se realizan ejercicios sobre las plataformas de marketing. Además se cuenta con mentoreo una vez por semana para despejar dudas o en caso de apoyo con alguna temática.

Una vez terminado el curso de la especialización se procede a la segunda etapa (5) de recruiting, con acceso a las posiciones abiertas que las empresas partners necesitan cubrir, una vez hecha la postulación, se realiza una entrevista de trabajo, en la que nuestros especialistas de recursos humanos acompañarán y guiarán a los estudiantes. Una vez que el

¹⁵ Kotler, Keller, Dirección de Marketing, US, Ed. Pearson Education, 2012, pág 362.

estudiante es seleccionado por la compañía se procede a la conformación del contrato de trabajo y a partir de allí se inicia el pago del crédito de capacitación, descontando un porcentaje del salario mensual durante un año, hasta cubrir el paquete de la especialización adquirida.

Figura 6.1 Journey del Usuario



Fuente: Elaboración propia

Modelo de Servicio de reclutamiento y selección para empresas:

Un equipo de especialistas en RRHH levanta los pedidos de búsquedas de las empresas partners y comienza el proceso entre los perfiles disponibles y las vacantes abiertas. El servicio de reclutamiento tendrá foco en personas localizadas en Argentina como primer mercado de prueba, pero luego en una segunda instancia de maduración, puede abrirse a otros países.

El equipo coordina todo el proceso y una vez que se confirma la contratación, la empresa contratante se compromete a un contrato laboral formal y con todas las cargas sociales durante un período de 12 meses como mínimo, a cambio, las empresas partners no pagan fee de consultoría por la gestión de búsqueda y reclutamiento.

Para el usuario:

El usuario accede a su primer empleo en marketing digital de la mano del programa. Hasta el momento no ha abonado ningún cargo por el programa. Una vez que el usuario acepta su primer contrato, un porcentaje de su salario se destina a la retribución de servicios de parte del programa de capacitación en marketing.

Figura 6.2 Journey de la empresa



Fuente: Elaboración propia

7. Marketing

7.a Análisis D.A.F.O

Debilidades

Una empresa nueva, una nueva marca.

Un nuevo modelo de Negocio (la propuesta no tiene competidor directo) por lo que será necesario contar con tiempo para consolidarse en el mercado.

Amenazas

Plataformas de e-learning pueden copiar el modelo de negocio.

Competidores indirectos como Soy Henry podrían sumar marketing digital a la oferta de su empresa.

Una posible amenaza es la deserción de los estudiantes antes de terminar el programa.

Fortalezas

Oferta de servicios “win-win” para estudiantes (users) y para las empresas (clientes).

El modelo propone un margen de éxito alto con bajo costo si no se cumplen las expectativas del usuario/cliente, al no estar comprometidos con el pago de un Fee, antes de recibir el servicio.

Oportunidades

Necesidad de las empresas de recuperar la eficiencia en canales digitales.

Sector de pequeñas y medianas empresas (Pyme) que encuentra altas barreras en el reclutamiento de especialistas en marketing digital.

La oferta académica es reducida. Poca oferta a costos muy elevados y sin salida laboral. La oportunidad está en ser los primeros.

7.b Ventaja Competitiva

Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”¹⁶. A partir de estas definiciones de Porter, vamos a basar nuestra estrategia competitiva de negocio en la diferenciación. Lograr diferenciación significa que una empresa intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

Debemos tener en cuenta que este tipo de estrategia, como se ha planteado en la sección Amenaza y Debilidades en el análisis DAFO, lleva implícita la necesidad de construir una organización basada en una cultura y metodologías ágiles en sus procesos de desarrollo de nuevos productos. De lo contrario, corremos el riesgo de ser atacados en varios frentes por competidores que persiguen estrategias de diferenciación de enfoque en diferentes segmentos del mercado. Para que una estrategia de diferenciación sea un éxito, las organizaciones necesitan:

- Buena investigación de mercado, desarrollo e innovación.
- Capacidad de ofrecer productos o servicios de alta calidad.
- Ventas y marketing efectivos, para que el mercado comprenda los beneficios y la oferta diferencial.

En cuanto a la oferta de servicio propiamente, el diferencial estará puesto en dos aspectos clave de la propuesta:

1. **Capacitación + salida laboral:** no existe en el mercado una oferta de este tipo, por lo tanto la propuesta no tiene competidores con quien repartirse la cuota.
2. **Alianzas estratégicas con Pymes:** para crear un ecosistema único de oferta de trabajo para los estudiantes. La creación y el fortalecimiento de alianzas estratégicas con el sector Pyme, que hoy tiene una carencia evidente a la hora de conformar equipos especialistas en marketing digital, necesaria para una relación win-win donde las empresas puedan acceder a profesionales de marketing sin pagar altísimos fees de agencia y con garantía que sus conocimientos son válidos para el rol que aplican.

Elegir una ventaja competitiva que se basa en el diferencial de la oferta lleva implícitos algunos desafíos relacionados a la construcción de una marca sólida y vinculada a los intereses del target (tanto del usuario como del cliente) a la vez que focalizar en brindar una experiencia sobresaliente en cada punto de contacto entre la marca y el target. Dicho esto, la oferta de servicio deberá contemplar personal dedicado que velen por el mejor servicio y la mejor entrega al cliente. Más adelante en la sección dedicada a recursos humanos se propone el equipo y los roles idóneos para este fin.

7.c Políticas de precio

La política de precios impacta en el negocio por dos motivos: el primero es, de cara al usuario, al ser parte del sector “educación” donde las personas buscan obtener calidad y excelencia en la prestación del servicio, el precio es parte constitutiva de la percepción de la calidad, así es como, el precio no debe estar muy por debajo de una percepción de “calidad” y “excelencia académica”, pero tampoco debería estar en el mismo terreno de la competencia con precios inaccesibles para nuestro público objetivo que nos harían perder competitividad en el primer período de lanzamiento.

Por otro lado, de cara al cliente, es decir las empresas contratantes que finalmente serán los decisores de compra ya que cierran el ciclo del servicio con el pago del salario, del cual se descontará un porcentaje para cubrir el costo del curso de marketing que recibieron los especialistas de marketing que la compañía decide contratar, el precio debe verse lo suficientemente atractivo como para no pasar por una agencia de recruiting que en general tienen un fee de servicios equivalente a un salario mensual del rol contratado.

En la etapa de introducción el precio de un producto es un factor importante que determina la demanda que el mercado hace de un producto o servicio ya que el precio tiene una incidencia directa en la imagen del producto y además la ganancia (el dinero) entra en una organización a través de los precios. Es por eso que éste afecta a la posición competitiva de una empresa, a sus ingresos y a sus ganancias netas.

¹⁶ Michael E. Porter, Estrategias competitivas, México, Ed. 2015, pág 32

Dicho esto, para definir una estrategia se tuvo en cuenta algunos factores complementarios que se detallan a continuación:

Objetivos de la empresa; en un principio el objetivo principal es general alcance y conocimiento del servicio en el público objetivo. Es importante aprovechar los primeros meses de lanzamiento para generar confianza en la prueba y contratación del servicio y una muy buena experiencia inicial de manera que la recomendación boca en boca refuerce el posicionamiento de marca y ayude a potenciar los esfuerzos de promoción y marketing aumentando la penetración en el mercado.

Clientes; las empresas deberán percibir el beneficio de contratar especialistas de marketing en nuestra plataforma. En un inicio el precio de reclutamiento no se cargará al cliente, para que las empresas que apuesten al servicio vean un ahorro importante al elegirnos, contrario a contratar una agencia de recruiting que les cobrará un fee por los servicios y que no está especializada en perfiles de marketing digital.

Costos; es importante encontrar el punto de equilibrio, es decir gastos fijos/ margen de contribución, antes de definir una política de precios, de manera que podamos definir cuántos estudiantes necesitamos para alcanzar una ganancia determinada. Además debemos considerar que el porcentaje del salario destinado al pago de los servicios del especialista de marketing no afectará al valor del salario percibido para ser coherentes con la propuesta de valor de conseguir un empleo profesional además de capacitarse.

Competencia, este modelo de negocio no tiene un competidor directo que ofrezca el mismo servicio. La competencia indirecta serán las instituciones educativas que ofrezcan cursos en marketing digital. Al avanzar con una estrategia en la que primero se recibe el servicio y luego se paga por éste, dejamos en desventaja a las instituciones educativas que no pueden hacer esta promesa.

Las personas comparan los precios de los productos con los de la competencia o los productos similares. Para muchas personas, el precio puede indicar si el producto es similar a otros o si tiene más o menos calidad, aquí la referencia para nuestros clientes podrán ser los salarios promedio de un especialista de marketing digital, el costo de una agencia de recruiting y la liquidez disponible para hacer frente a cada contratación.

Del lado del usuario, el estudiante de marketing digital, podrá referenciarse con el precio de mercado de un curso similar en el mercado y la disponibilidad de ese dinero en el período que tiene planeado hacer la capacitación.

Cadena de valor, cada uno de los proveedores involucrados, el staff y las empresas partners pueden ayudar a maximizar la propuesta de valor e impulsar las ganancias. Es sumamente importante que la cadena de valor tenga foco en ofrecer un servicio de calidad y una excelente experiencia de manera que el precio sugerido se perciba como una inversión para el cliente.

7.d Mix de Medios

Canales de Comunicación

La selección de canales permite entender cómo la empresa se comunicará con sus audiencias para entregar la propuesta de valor: Comunicación, distribución y canales de venta son la interfaz con los clientes. Los canales tendrán un rol importante en este modelo al tratarse de un modelo de servicio, donde la experiencia del cliente es un punto clave para el éxito del negocio.

Cada canal seleccionado tendrá una función específica y hará su aporte en la construcción de un vínculo positivo con el cliente¹⁷ las principales funciones serán:

- Elevar la percepción de los clientes acerca del servicio de la empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor
- Permitir la compra del servicio
- Proveer soporte al cliente

¹⁷ Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, NY US, Ed. John Wiley & Sons Inc, 2010, pág. 112

Existen canales directos (propios) y canales indirectos (asociados o de terceros). A continuación se muestra un listado de los canales más relevantes sin entrar en detalle en la función o estrategia para cada uno, sino a modo de mapa de medios sugeridos para la primera instancia del proyecto:

Canales directos:

- Sitio web/ Landing pages
- Eventos off y online
- Blog
- Testimoniales
- Asesores comerciales
- Redes sociales

Canales indirectos:

- Campañas de Paid media
- Alianzas con empresas
- Influencers y Líderes de opinión

7.e Plan de inversión en Medios

Para la inversión inicial de medios, se plantea una estrategia de adquisición con foco principalmente en canales digitales para formatos de búsqueda (google search) y de display (Google DV360 y youtube). El objetivo será generar mayor visibilidad de la pauta, ya sea que nos busquen mediante keywords relacionadas o impactando a la audiencia con banners alocados en sitios donde navegan los potenciales estudiantes.

Para estimar la inversión inicial se tomaron en cuenta los siguientes indicadores de performance, según benchmark de planificador de campaña de Google:

- Google Search - CPC: 0.1\$
- Display - CPM: 0.5\$
- Churn de la industria: 10%
- Conversion Rate (CR): 1.88% promedio

Además se estimó un share de ventas por curso distribuido según la demanda del mercado laboral con los siguientes porcentajes :

- Curso de Analytics: 50%
- Curso de Contenido: 40%
- Curso de SEM: 10%

A partir de estos indicadores se evalúa una inversión de \$2.435 mensuales el primer año, para un total de \$29.231 anual. Inversión que se incrementará un 20% anual en los dos años siguientes. A continuación en la figural 7.1 se realiza un desglose por ítem de la inversión en medios.

Figura 7.1 Plan de Medios proyección año 1 a 3

Marketing KPIs		Year 1	Year 2	Year 3
Anual Mkt Spend Acquisition PAID		\$29,231	\$35,077	\$42,092
SEARCH				
Budget		\$1,795	\$2,154	\$2,585
CPC		0.1	0.1	0.1
CR% (Benchmark avrg)		5%	5%	5%
Conversiones		14,615	17,538	21,046
DISPLAY				
Budget		\$641	\$769	\$923
CPM		\$0.5	\$0.5	\$0.5
CR% (Benchmark avrg)		1.88%	1.88%	1.88%
conversiones		24	29	35
Ventas		14,639	17,567	21,081
CPA		\$2	\$2	\$2

Fuente: Elaboración propia

El plan de medios tendra que cumplir objetivos específicos en el funnel de marketing. Para cada instancia se definieron los siguientes objetivos:

Awareness: Aumentar la visibilidad del programa de Go Marketing a nivel nacional con una estrategia de branding y alcance

Performance: Incrementar el tráfico a la plataforma con una estrategia centrada en la segmentación de audiencias y campañas contextuales.

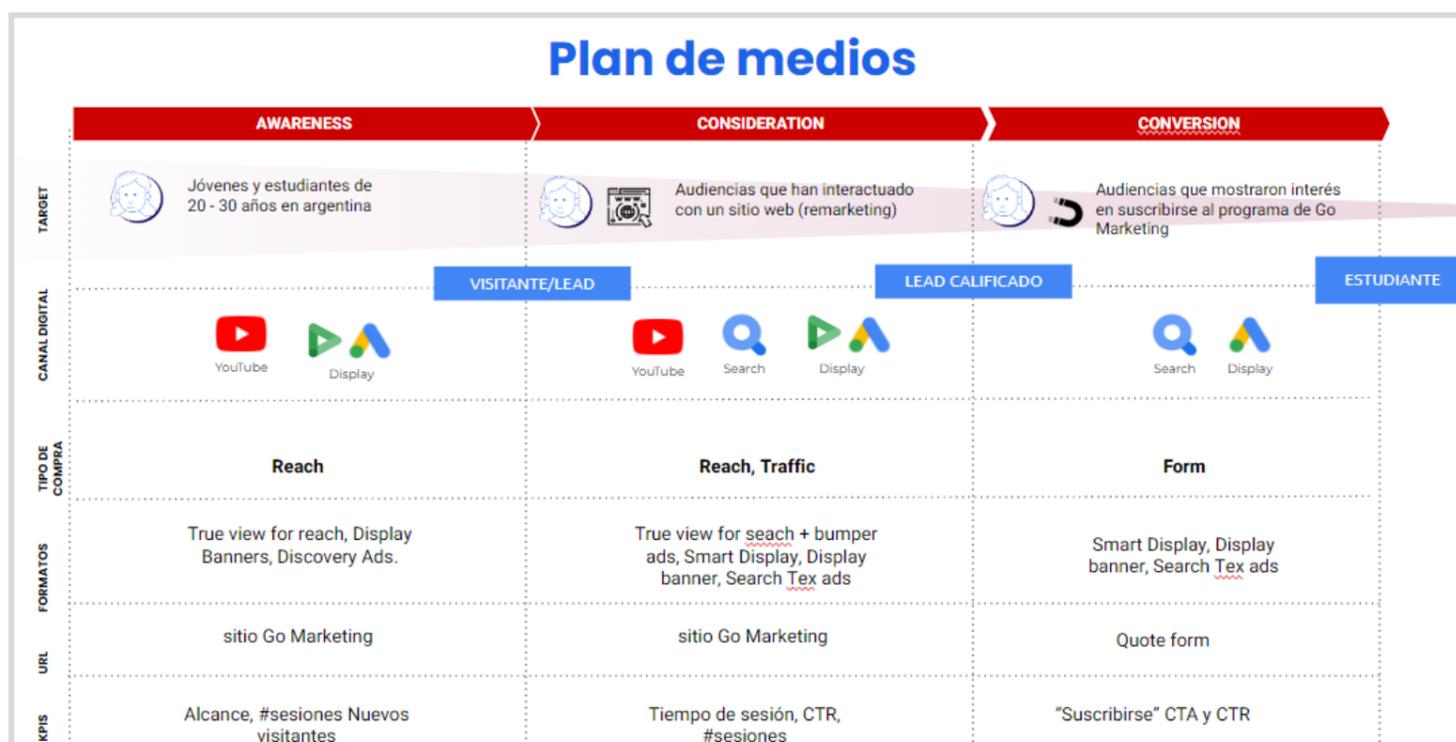
Conversión: Conquistar. Lograr suscripción al programa de capacitación en el form de inscripción.

Para ellos se propone un mix de formatos innovadores y de impacto que ayuden a guiar al visitante a transformarse en Lead y convertir en estudiante de Go Marketing.

En relación a la estrategia de inversión, el foco del plan será, como se mencionó, conversión, es decir que todos los esfuerzos deberán estar puestos en optimización y performance. La distribución de esfuerzos propuesta es de 70/30, donde el 70 representa inversión en pauta con formatos de performance (search tex, smart display, bumper ads) y el 30 a esfuerzos relacionados a la visibilidad de marca, a esfuerzos de branding para lograr posicionar la marca en formatos visuales tanto de búsqueda como de alcance (true view for reach, true view for search,display banners, discovery ads).

A continuación se detalla el plan de medios, con sus audiencias detalladas, canales y formatos y key performance indicators (kpis) sugeridos para la optimización de la campaña.

Figura 7.2 Plan de Medios en el funnel de marketing

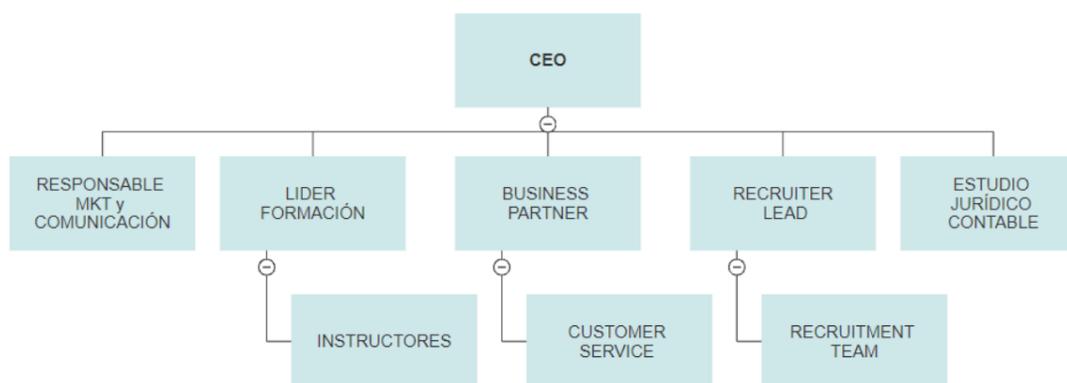


Fuente: Elaboración propia

8. Recursos Humanos

8.a Organigrama Inicial

Figura 8.1 Organigrama inicial propuesto



Fuente: Elaboración propia

8.b Personas Claves del Proyecto

Figura 8.2 Descripción de Roles y responsabilidades

ROL	Principales Responsabilidades
CEO	Es la persona con más alta responsabilidad dentro de la empresa. Debe definir la visión, el propósito y la misión de la organización. Debe destacarse por su visión estratégica, que le permite tomar decisiones a corto, pero sobre todo a medio y largo plazo, tales como: futuras inversiones, diversificación de producto y servicios, así como todas aquellas cuestiones internas que hace referencia a la empresa.
RESPONSABLES MKT y COMUNICACIÓN	Es responsable de Liderar el desarrollo y la ejecución de la estrategia de marketing, en línea con los objetivos de negocio, planificación del área y su presupuesto. Debe establecer el posicionamiento, identificar audiencias target y desarrollar planes de comunicación online y offline con objetivos específicos en diferentes canales y segmentos. Es clave en este rol innovar de manera constante, buscando nuevas tendencias y oportunidades de expansión del negocio actual y

	nuevos negocios, integrando la experiencia digital como parte clave en el crecimiento.
LIDER ACADÉMICA FORMACIÓN	Tiene la responsabilidad de Liderar al equipo de Instructores, y tutorear el avance académico de los estudiantes. Debe Gestionar y elaborar el contenido educativo en plataformas digitales y múltiples formatos, Es clave para este rol el conocimiento de las últimas tendencias en formación y gestión del conocimiento.
BUSINESS PARTNER (Clientes)	Entre sus principales responsabilidades está la de explorar nuevas oportunidades de negocio , el contacto con nuevos clientes y posicionar la marca en el mercado. Es el “Embajador/a” de la marca, referente y advisor, por lo que además de generar nuevos clientes debe fidelizar la cartera a través de propuestas de valor siempre con un enfoque de partner estratégico. Lidera al equipo de Customer Service, con foco en lograr la excelencia y satisfacción en la relación con clientes y prospects.
RECRUITER LEAD	Es responsable de la selección de todo el staff y de reclutar en conjunto con el líder de formación a los instructores. Dentro de sus skills debe ser experto/a en Marketing Digital. Lidera al equipo de selectores externos, quienes tendrán un doble rol, por un lado reclutar a los estudiantes prospects y por el otro presentar perfiles (graduados) a los clientes partners para cubrir sus vacantes de Marketing Digital.
ESTUDIO JURÍDICO CONTABLE (Externo)	Partner fundamental en la confección, asesoramiento y gestión de de los acuerdos comerciales con clientes y estudiantes. Serán responsables además de toda la gestión de payroll (altas y bajas de Afip, pago de cargas sociales, pago de sueldos, honorarios a personal externo, etc. Por otro lado, gestionar posibles contingencias laborales, normativas y contractuales.

Fuente: Elaboración propia

8.c Organización funcional de la empresa

Una vez constituida la empresa y contratadas las posiciones claves se debe avanzar en la incorporación de un equipo mínimo para iniciar las actividades, entre ellos se debe incluir:

- 1 (uno) Representante de Customer Service
- 1 (uno) Instructor por práctica
- 1 (uno) Reclutador

El crecimiento de la organización en facturación y posicionamiento en el mercado harán que el headcount de los equipos se vaya también robusteciendo.

8.d Condiciones de trabajo y remunerativas

En términos contractuales se prevé contar con equipo propio (bajo relación de dependencia) y free-lancers,

Figura 8.3 Organigrama inicial. Detalle de condiciones de trabajo y remuneración

Posición	Tipo de Contratación	Modalidad	Headcount	Salario bruto / Honorarios	Cargas Sociales	TOTAL
DIRECTOR	Relación de dependencia	Full-Time	1	\$400.000	\$140.000	\$540.000
RESPONSABLES MKT y COMUNICACIÓN	Relación de dependencia	Full-Time	1	\$250.000	\$87.500	\$337.500
LIDER FORMACIÓN ACADÉMICA	Relación de dependencia	Full-Time	1	\$200.000	\$70.000	\$270.000
BUSINESS PARTNER (Clientes)	Relación de dependencia	Full-Time	1	\$250.000	\$87.500	\$337.500
RECRUITMENT LEAD	Relación de dependencia	Full-Time	1	\$200.000	\$70.000	\$270.000
JR. CUSTOMER SERVICE REPRESENTATIVE	Free-Lance	Part-Time	2	\$90.000	N/A	\$90.000
JR. RECLUTADOR	Free-Lance	Part-Time	2	\$100.000	N/A	\$100.000
INSTRUCTOR	Free-Lance	Por Horas	1	\$80.000	N/A	\$80.000
TOTAL Mensual			10	\$1.570.000	\$455.000	\$2.035.000

Fuente: Elaboración propia

9. Plan financiero

En una empresa, el manejo del dinero es fundamental y más en momentos donde la economía es tan incierta, donde las empresas estiman una caja de treinta días promedio, y la mayor parte del éxito del negocio depende de las finanzas.

Esta sección recoge información sobre la estimación de costes para iniciar actividades. En el siguiente cuadro veremos en detalle, los ítems estimados para los 3 primeros años del negocio correspondiente a:

Costos operativos, Costos administrativos y Costos de promoción y venta del año 1 al año 3

Figura 9.1 Desglose de costes Año 1 al año 3

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3	
	Valor mensual	Valor Anual	Valor mensual	Valor Anual	Valor mensual	Valor Anual
Costos Operativos						
Oficina	\$1,282	\$15,385	\$3,077	\$36,923	\$7,385	\$88,615
Estudio juridico contable	\$833	\$10,000	\$833	\$10,001	\$833	\$10,002
Mantenimiento de cuenta bancaria	\$32	\$385	\$32	\$385	\$32	\$385
Crédito inicial	\$20,833	\$250,000	-	-	-	-
Costos Administrativos						
Sueldos	\$12,981	\$155,769	\$13,081	\$156,967	\$13,181	\$158,175
Operaciones (software, internet, servicios, etc)	\$962	\$11,538	\$969	\$11,627	\$976	\$11,717
Total Costos fijos	\$36,923	\$443,077	\$17,992	\$215,903	\$22,408	\$268,893
Costos Promoción y Venta						
Inversión en marketing	\$2,436	\$29,231	\$2,923	\$35,077	\$3,508	\$42,092
Total	\$76,282	\$915,385	\$38,907	\$466,883	\$48,323	\$579,879

Fuente: Elaboración propia

Argentina es un país con muchas complejidades en la macro economía, una de ellas, que afecta directamente a la estimación financiera de cualquier proyecto, es la inflación, por lo que, calcular costos operativos es uno de los puntos de dolor más difíciles a la hora de desarrollar un modelo de negocio, en el estimado de costes de este proyecto, se ha incrementado año a año un porcentaje que promedia el 40% para incluir inflación.

Además el proyecto prevee una inversión inicial de \$250.000 dolares a pagar en 12 meses con una tasa del 27%, crédito que servirá para comenzar a andar el proyecto y cubrir los costos operativos y de adquisición y marketing.

Figura 9.3 Análisis de sensibilidad financiera

Escenario 1										
Inversión inicial	\$250,000									
Ventas año 1	\$203,176									
Costos operación	\$36,923									
Marketing	\$2,436									
Ganancias	\$163,817									
		Ventas								
		\$150,000	\$100,000	\$80,000	\$70,000	\$35,000	\$20,000	\$15,000	\$10,000	
	\$24,000	\$123,564	\$73,564	\$53,564	\$43,564	\$8,564	-\$6,436	-\$11,436	-\$16,436	
	\$28,800	\$118,764	\$68,764	\$48,764	\$38,764	\$3,764	-\$11,236	-\$16,236	-\$21,236	
Costos de operación	\$34,560	\$113,004	\$63,004	\$43,004	\$33,004	-\$1,996	-\$16,996	-\$21,996	-\$26,996	
	\$41,472	\$106,092	\$56,092	\$36,092	\$26,092	-\$8,908	-\$23,908	-\$28,908	-\$33,908	
	\$49,766	\$97,798	\$47,798	\$27,798	\$17,798	-\$17,202	-\$32,202	-\$37,202	-\$42,202	

Escenario 2										
Inversión inicial	\$250,000									
Ventas año 1	\$203,176									
Costos operación	\$36,923									
Marketing	\$2,436									
Ganancias	\$163,817									
		Ventas								
		\$150,000	\$100,000	\$80,000	\$70,000	\$35,000	\$20,000	\$15,000	\$10,000	
	\$20,000	\$127,564	\$77,564	\$57,564	\$47,564	\$12,564	-\$2,436	-\$7,436	-\$12,436	
	\$30,000	\$117,564	\$67,564	\$47,564	\$37,564	\$2,564	-\$12,436	-\$17,436	-\$22,436	
Costos de operación	\$42,000	\$105,564	\$55,564	\$35,564	\$25,564	-\$9,436	-\$24,436	-\$29,436	-\$34,436	
	\$58,800	\$88,764	\$38,764	\$18,764	\$8,764	-\$26,236	-\$41,236	-\$46,236	-\$51,236	
	\$82,320	\$65,244	\$15,244	-\$4,756	-\$14,756	-\$49,756	-\$64,756	-\$69,756	-\$74,756	

Fuente: elaboración propia

9.b Estimación Estado de resultado Go Marketing

Al revisar los costos operativos (figura 9.1) y los indicadores de marketing (figura 7.1) se realizó una proyección de resultados para el Modelo Go Marketing. En el plan, se estima que las campañas de medios para adquisición de nuevos estudiantes comenzará a correr en el mes de Enero. En el mes 1 (uno) del año vigente, se proyectan los primeros leads convertidos: 631 estudiantes que comenzarán la capacitación en cursos de marketing digital a un costo cero para ellos durante el período de cursada y hasta conseguir el primer trabajo formal. De esta manera, el negocio verá ingresos en el mes 12 al ingresar el pago de la primera cuota que se debita del primer salario y que cada estudiante hará mensualmente, hasta completar el valor del curso en el que se ha capacitado. El valor del modelo reside en que este monto será debitado del sueldo que percibe gracias a la inserción en el mercado laboral que el modelo Go Marketing contempla.

El año 1, el negocio tendrá un ingreso en el mes 12 de \$163.817 dólares, esto es así estimando que una ventana de 11 meses hasta que los estudiantes comienzan a percibir su primer salario. A partir de este momento, la rueda comienza a girar sumando mes a mes a nuevos profesionales en marketing. El primer año el negocio tendrá un resultado negativo de -\$58.490 dólares, pero se irá recuperando en los meses siguientes con el ingreso de los pagos de los estudiantes que van teniendo su primer salario y devuelven a Go Marketing el importe del servicio. Así se cierra el año 2 con un resultado positivo neto de \$1.865.522 dólares.

Figura 9.4 Estado de Resultado 2022- 2024

Go Marketing			
Estado de Resultado 2022 - 2024			
	Y1	Y2	Y3
Ingresos (Toda la facturación)	\$163,817	\$3,148,636	\$6,215,661
Crédito financiero inicial			
Salidas (Costos)	\$222,308	\$310,096	\$381,182
Costos de operaciones			
Oficina	\$15,385	\$36,923	\$88,615
Operativos (Mant cuenta, infraestr, estudio jurídico, etc)	\$21,923	\$22,103	\$1,842
Costos administrativos	\$37,308	\$59,026	\$90,457
salarios	\$155,769	\$156,967	\$158,175
Inversión MKT			
Pauta y promoción	\$29,231	\$35,077	\$42,092
Resultado (EBITDA)	-\$58,490	\$2,838,539	\$5,834,480
Impuesto a las ganancias (35%)		\$993,489	\$2,042,068
		-\$20,472	
Resultado Neto	-\$58,490	\$1,865,522	\$3,792,412

Fuente: Elaboración propia a partir de Estructura de costos Anexo

10. Conclusiones y Recomendaciones

Introducir en el mercado un modelo de negocio innovador como el que se presenta cuenta con la ventaja comparativa de que su diferencial está en el core del negocio. A la vez este modelo responderá, en parte, a resolver altas demandas en el mercado de posiciones para marketing digital, sobre todo de los sectores de pequeñas y medianas empresas que perdieron capacidad de gestión y eficiencia de sus equipos de recursos humanos cuando intentan cubrir estas complejas posiciones.

A su vez, este modelo contribuye al crecimiento del universo de profesionales que podrán insertarse en el mundo laboral con más oportunidades de financiamiento en un programa de crédito que tiene las facilidades de pago aseguradas una vez que el estudiante comienza a trabajar.

Tal vez el mayor desafío de esta propuesta es lograr mantener los costes y los resultados durante el primer año hasta comenzar a ver positivos los flujos de caja, recién en el período siguiente. Teniendo en cuenta ello, es que habrá que formar un equipo de profesionales sólido ya que serán parte clave del progreso de la propuesta, que como se menciona arriba, al estar en la línea de educación se percibe como un área donde los clientes tendrán altas expectativas en el cumplimiento del servicio de parte de todo el staff.

Por último, en países de la región de Latinoamérica, donde la educación sigue siendo un tema pendiente de los estados, es urgente que cada vez más, el sector privado se involucre con propuestas que ayuden a resolver algunos de los problemas estructurales más urgentes: educación, empleo, poder adquisitivo. Demostrando que ambos intereses: económicos y sociales pueden ser resueltos en el ámbito privado sin perjuicio del revenue estimado de una compañía.

BIBLIOGRAFÍA

News Center Microsoft Latinoamérica, (Febrero 2021) Un año de pandemia: Más de la mitad de las pymes argentinas cambió sus procesos y objetivos de negocio.
<https://news.microsoft.com/es-xl/un-ano-de-pandemia-mas-de-la-mitad-de-las-pymes-argentinas-cambio-sus-procesos-y-objetivos-de-negocio/>

Brookings (Mayo 2020) 5 steps to get the internet to all americans.
<https://www.brookings.edu/research/5-steps-to-get-the-internet-to-all-americans>

Klaus Schwab, La cuarta revolución industrial. US, Ed.Currency. 2017

Globant, Sentinel Report, Consumers in context, 2020
<https://www.globant.com/stay-relevant/sentinel-report/consumers-context>

LinkedIn Economic Graph (Octubre 2020) Trends in Digital Talent,
<https://economicgraph.linkedin.com/blog/trends-in-digital-talent>

Brands Mkt, Marketing digital ¿cuáles son los profesionales más buscados?
<https://www.brands-mkt.com/marketing-digital-cuales-son-los-profesionales-mas-buscados-por-las-empresas/>

IEB School, El empleo digital 2020,
<https://www.iebschool.com/blog/empleo-digital-2020-deficit-talento-reclutamiento-seleccion-digital-business/>

LinkedIn: Top 15 In-Demand Jobs in 2021.
<https://www.searchenginejournal.com/linkedin-top-15-in-demand-jobs-in-2021/392479/#close>

¿Qué es una Pyme? s/f. AFIP, <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Indec, Segundo trimestre 2020, Mercado de trabajo,
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim20929E519161.pdf

Chan Kim y Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy, US, Ed. Harvard Business Review

Kotler, Keller, Dirección de Marketing, US, Ed.Pearson Education, 2012.

Michael E. Porter, Estrategias competitivas, México, Ed. 2015

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, NY US, Ed. John Wiley & Sons Inc, 2010

ANEXO

1. [Tesis Estructura de Costos](#)

1. Estructura de costos

Go Marketing			
Estado de Resultado 2022 - 2024			
	Y1	Y2	Y3
Ingresos (Toda la facturación)	\$163,817	\$3,148,636	\$6,215,661
Crédito financiero inicial			
Salidas (Costos)	\$222,308	\$310,096	\$381,182
Costos de operaciones			
Oficina	\$15,385	\$36,923	\$88,615
Operativos (Mant cuenta, infraestr, estudio jurídico, etc)	\$21,923	\$22,103	\$1,842
Costos administrativos	\$37,308	\$59,026	\$90,457
salarios	\$155,769	\$156,967	\$158,175
Inversión MKT			
Pauta y promoción	\$29,231	\$35,077	\$42,092
Resultado (EBITDA)	-\$58,490	\$2,838,539	\$5,834,480
Impuesto a las ganancias (35%)		\$993,489	\$2,042,068
		-\$20,472	
Resultado Neto	-\$58,490	\$1,865,522	\$3,792,412

Go Marketing Model - proyección adquisición año 1 a 3

	Y1		Y2		Y3
Anual Mkt PAID MEDIA	\$29.231	Anual Mkt PAID MEDIA	\$35.077	Anual Mkt PAID MEDIA	\$42.092
CPC	\$0,10	CPC	\$0,10	CPC	\$0,10
CPM	0,5	CPM	0,5	CPM	0,5
Search CR%	5%	Search CR%	5%	Search CR%	5%
Display CR%	1,88%	Display CR%	1,88%	Display CR%	1,88%
Ventas	52.615	Ventas	166.686	Ventas	301.044
Churn 10%	5262	Churn 10%	16669	Churn 10%	30104
Ventas total	47.354	Ventas total	150.017	Ventas total	270.940

Forecast Año 1

	YEAR 1												
	Q1 Y1			Q2 Y1			Q3 Y1			Q4 Y1			
	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Initial Cost	\$472,308												
ACQUISITION													
Inversión Paid media		\$29,231	\$2,436	\$2,436	\$2,436	\$2,436	\$2,436	\$2,436	\$2,436	\$2,436	\$2,436	\$2,436	\$2,436
Leads		702	1,403	2,105	2,806	3,508	4,209	4,911	5,612	6,314	7,015	7,717	8,418
Churn 10%		70	140	210	281	351	421	491	561	631	702	772	842
Total New clients		631	1,263	1,894	2,526	3,157	3,788	4,420	5,051	5,682	6,314	6,945	7,577
Costo Operación		\$443,077	\$36,923	\$36,923	\$36,923	\$36,923	\$36,923	\$36,923	\$36,923	\$36,923	\$36,923	\$36,923	\$36,923
Subtotal Costs		\$39,359	\$39,359	\$39,359	\$39,359	\$39,359	\$39,359	\$39,359	\$39,359	\$39,359	\$39,359	\$39,359	\$39,359
total venta cursos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$1,015,882
Revenue													\$203,176
Total Revenue		-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	\$163,817
Impuestos a las ganancias 35%													\$106,481
Margen de contribución													16.13%

Forecast Año 2

	YEAR 2											
	Q1 Y2			Q2 Y2			Q3 Y2			Q4 Y2		
	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Initial Cost												
ACQUISITION												
Inversión Paid media		\$2,923	\$2,923	\$2,923	\$2,923	\$2,923	\$2,923	\$2,923	\$2,923	\$2,923	\$2,923	\$2,923
Leads		9,260	10,102	10,944	11,786	12,628	13,470	14,311	15,153	15,995	16,837	17,679
Churn 10%		926	1010	1094	1179	1263	1347	1431	1515	1600	1684	1768
Total New clients		8,334	9,092	9,850	10,607	11,365	12,123	12,880	13,638	14,396	15,153	15,911
Costo Operación		\$17,992	\$17,992	\$17,992	\$17,992	\$17,992	\$17,992	\$17,992	\$17,992	\$17,992	\$17,992	\$17,992
Subtotal Costs		\$20,915	\$20,915	\$20,915	\$20,915	\$20,915	\$20,915	\$20,915	\$20,915	\$20,915	\$20,915	\$20,915
total venta cursos		\$4,063,527	\$5,079,408	\$6,095,290	\$7,111,172	\$8,127,053	\$9,142,935	\$10,158,817	\$11,174,698	\$12,190,580	\$13,409,638	\$14,628,696
Revenue		\$812,705	\$1,015,882	\$1,219,058	\$1,422,234	\$1,625,411	\$1,828,587	\$2,031,763	\$2,234,940	\$2,438,116	\$2,681,928	\$2,925,739
Total Revenue		\$791,790	\$994,967	\$1,198,143	\$1,401,319	\$1,604,496	\$1,807,672	\$2,010,848	\$2,214,025	\$2,417,201	\$2,661,013	\$2,904,824
Impuestos a las ganancias 35%		\$514,664	\$646,728	\$778,793	\$910,858	\$1,042,922	\$1,174,987	\$1,307,051	\$1,439,116	\$1,571,181	\$1,729,658	\$1,888,136
Margen de contribución		19.49%	19.59%	19.66%	19.71%	19.74%	19.77%	19.79%	19.81%	19.83%	19.84%	19.86%

Forecast Año 3

	YEAR 3											
	Q1 Y3			Q2 Y3			Q3 Y3			Q4 Y3		
	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32	M33	M34	M35	M36
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Initial Cost												
ACQUISITION												
Inversión Paid media		\$3,508	\$3,508	\$3,508	\$3,508	\$3,508	\$3,508	\$3,508	\$3,508	\$3,508	\$3,508	\$3,508
Leads		19,531	20,541	21,551	22,561	23,572	24,582	25,592	26,602	27,613	28,623	29,633
Churn	10%	1953	2054	2155	2256	2357	2458	2559	2660	2761	2862	2963
Total New clients		17,578	18,487	19,396	20,305	21,215	22,124	23,033	23,942	24,851	25,760	26,670
Costo Operación		\$22,408										
Subtotal Costs		\$25,915										
total venta cursos		\$17,066,812	\$18,285,870	\$19,504,928	\$20,723,986	\$21,943,044	\$23,162,102	\$24,381,160	\$25,600,218	\$26,819,276	\$28,038,334	\$29,257,392
Revenue		\$3,413,362	\$3,657,174	\$3,900,986	\$4,144,797	\$4,388,609	\$4,632,420	\$4,876,232	\$5,120,044	\$5,363,855	\$5,607,667	\$5,851,479
Total Revenue		\$3,387,447	\$3,631,259	\$3,875,070	\$4,118,882	\$4,362,693	\$4,606,505	\$4,850,316	\$5,094,128	\$5,337,940	\$5,581,751	\$5,825,563
Impuestos a las ganancias 35%		\$2,201,840	\$2,360,318	\$2,518,796	\$2,677,273	\$2,835,751	\$2,994,228	\$3,152,706	\$3,311,183	\$3,469,661	\$3,628,139	\$3,786,617
Margen de contribución		19.85%	19.86%	19.87%	19.87%	19.88%	19.89%	19.89%	19.90%	19.90%	19.91%	19.92%

Flujo de caja año 1 a 3 - análisis VAN - TIR

DATOS													
Inversión inicial		\$250,000											
Tasa de descuento		27%											
Periodo		ANUAL											
		enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Total Revenue													
Año 1		-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	-\$39,359	\$163,817
Total Revenue													
Año 2		\$1,469,045	\$994,967	\$1,198,143	\$1,401,319	\$1,604,496	\$1,807,672	\$2,010,848	\$2,214,025	\$2,417,201	\$2,661,013	\$2,904,824	\$3,148,636
Total Revenue													
Año 3		\$3,387,447	\$3,631,259	\$3,875,070	\$4,118,882	\$4,362,693	\$4,606,505	\$4,850,316	\$5,094,128	\$5,337,940	\$5,630,514	\$5,923,088	\$6,215,661
		Flujo Neto	VAN	TIR									
Año cero		-\$250,000	-\$250,000	358%									
Año1		\$163,817	\$9,778,115										
Año2		\$3,148,636	\$9,200,480										
Año3		\$6,215,661	\$3,067,026										

Benchmarking Cursos

2. [Benchmarking cursos 2020](#)

Centro	Tipo de centro	Tipo	Especialidad	Nombre	Duración	Tiempo	Costo
Universidad Austral	Universidad	Curso	Marketing Digital	PROGRAMA DE MARKETING DIGITAL Y GENERACIÓN DE PROYECTOS DIGITALES – ONLINE	40hs		\$ 44,500
Digital House	Centro de formación	Curso	Marketing Digital	Marketing Digital	220hs	5 meses	\$ 80,000
Universidad Nacional del la Plata	Universidad	Curso	Marketing Digital	Programa de Marketing Estratégico Digital	40hs		
Siglo XXI	Universidad	Tecnicatura	Marketing Digital	Tecnicatura en Marketing y Publicidad Digital	600hs	30 meses	\$ 400,000
Capacitarte	Centro de formación	Curso	Marketing Digital	Programa Ejecutivo de Marketing Online	40hs		\$ 14,340
Capacitarte	Centro de formación	curso	Marketing Digital	Curso de Growth Marketing	15hs		\$ 4,560
Capacitarte	Centro de formación	Curso	Community management	Curso de Community Management a Distancia	18hs		\$ 5,850
Capacitarte	Centro de formación	Curso	Marketing Digital	Curso de Marketing de Contenidos. Estrategias Inbound Marketing	15hs		\$ 4,000
Capacitarte	Centro de formación	Curso	Marketing Digital	Curso de Marketing Online - Introducción	24hs		\$ 7,140
UCA	Universidad	CURSO	Marketing Digital	Curso de Herramientas para Marketing Digital (Nivel Inicial)	15HS		
UCA	Universidad	Curso	Marketing Digital	Curso Online de Community Management	20HS		\$ 7,000
ISEC	Centro de formación	Tecnicatura	Marketing Digital	COMUNICACIÓN Y MARKETING DIGITAL	600hs	2 años	\$ 250,000
ISEC	Centro de formación	Curso	Marketing Digital	Community management	32hs		
ETER	Centro de formación	Curso	Marketing Digital	MARKETING DIGITAL PARA REDES SOCIALES	24hs		\$ 6,500
ETER	Centro de formación	Curso	Community management	COMMUNITY MANAGEMENT	12hs		
ETER	Centro de formación	Curso	Marketing Digital	MARKETING DIGITAL	12hs		\$ 7,200
EDUCACION IT	Centro de formación	Curso	Marketing Digital	Curso de Introduccion al Marketing Digital	12HS		\$ 4,190
EDUCACION IT	Centro de formación	Curso	Marketing Digital	Curso de Marketing de Contenidos y Viralización	12HS		\$ 5,090
EDUCACION IT	Centro de formación	Curso	Community management	Curso de Community Manager	12HS		\$ 8,900
EDUCACION IT	Centro de formación	Curso	Google Analytics	Curso de Google Analytics	15HS		\$ 7,690
CODER HOUSE	Centro de formación	Curso	Marketing Digital	CURSO ONLINE DE MARKETING DIGITAL: COMMUNITY MANAGER & PUBLICIDAD	36hs		\$ 40,000
CODER HOUSE	Centro de formación	Curso	SEO/SEM	CURSO ONLINE DE GROWTH MARKETING	36hs		\$ 35,000
ITBA	Universidad	Curso	Marketing Digital	DIPLOMATURA EN ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL	20HS		
UADE	Universidad	Curso	Marketing Digital	Curso de Posgrado en Marketing Virtual	48hs	8 meses	
UADE	Universidad	Curso	Marketing Digital	Marketing Digital 360º Virtual	18hs		
UAI	Universidad	Curso	Marketing Digital	Diplomatura en Marketing Digital - Modalidad online	16hs		\$ 8,000
EDUCACION IT	Centro de formación	Curso	SEO/SEM	Curso de Posicionamiento Web	18hs		\$ 8,000
Capacitarte	Centro de formación	Curso	SEO/SEM	Curso de SEO y SEM: Posicionamiento en Google - con examen Fundamentals de Google	28hs		\$ 6,000
Incubando	Centro de formación	Curso	Marketing Digital	Carrera de Marketing Digital	30hs		\$ 6,400
EDUCACION IT	Centro de formación	Curso	Google Analytics	Curso de Google Analytics	15hs		\$ 7,600
UTN	Universidad	Curso	Google Analytics	Curso de Google Analytics	30hs		\$ 5,460
IAE Business school	Universidad	curso	Programa Estratégico	Marketing etratégico	48 hs		\$ 210,000

3. [Formulario Encuesta Curva de Valor](#)



Formación profesional

Queremos conocer tus preferencias a la hora de seleccionar una carrera profesional en el área de Marketing Digital. A continuación te pedimos que evalúes los puntos que consideras más relevantes a la hora de elegir dónde formarte en una carrera profesional.

 celeslang@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#) 

***Obligatorio**

¿Cómo inciden estos aspectos en tu elección? *

	Muy importante 	Importante 	Neutro 	No tan importante 	Nada importante 
Prestigio de la institución académica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestigio de los profesores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa de estudio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio del curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duración del curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salida laboral (Acceso a empleo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opción formación a distancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificación/titulación oficial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviar  **Página 1 de 1** [Borrar formulario](#)