

Universidad de San Andrés



Universidad de
SanAndrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Negocios Digitales

FLEXCHANGE

“Meeting People is now easier”

Autoras: Mercedes Lombardi - 30142

Agnes Dormal - 31323

Mentora de Tesis: Verónica Gandini

Tutor de Tesis: Fernando Poch

Lugar y fecha: Buenos Aires, Argentina

Septiembre, 2023

Resumen ejecutivo

Ante la creciente demanda por parte de los alumnos de emigrar de forma temporal a lo largo de su carrera universitaria con el fin de conocer nuevas culturas, interactuar con gente a nivel mundial y ganar tanto experiencia como contactos viviendo en otro país, se ideó una solución digital con el foco puesto en el sector académico.

De esta forma, se plantea un plan de negocios que tiene como fin la creación de una plataforma integral para facilitar la estadía en el país de destino. Esta contará con diversas funcionalidades que hacen de su ventaja competitiva. Entre ellas, se busca incorporar aquello que respecta a los trámites previos al viaje, documentos y requisitos necesarios. A su vez, generar una red de contactos donde los estudiantes puedan intercambiar información útil mediante un canal digital de comunicación, a través del cual también tengan la posibilidad de conocerse. Así podrán, mediante su geolocalización, reunirse, organizar actividades y notificarse sobre diversos eventos.

El público objetivo está segmentado de la siguiente forma. Por un lado, los consumidores finales son los estudiantes universitarios de entre 18 y 35 años que quieren emigrar temporalmente con fines académicos. Por otro lado, las universidades que tienen como distintivo y valor agregado la oferta de programas internacionales, mediante los cuales reciben alumnos extranjeros semestre a semestre.

Contemplando el mercado en su totalidad, el Total Addressable Market es de USD 10.375.260, el Serviceable Addressable Market de USD \$2.074.040 y el Serviceable Obtainable Market alcanza los USD 1.547.510.

La propuesta descrita surge principalmente a partir de la necesidad detectada por experiencia propia de las autoras de este trabajo: Mercedes Lombardi y Agnes Dormal, al haber realizado un intercambio universitario. Es allí donde en un inicio tuvieron que hacer frente a esta frecuente problemática, a raíz de

la complejidad que implica conocer gente, tener acceso a la información que está dispersa en diversos sitios, y aun así no es del todo confiable, siendo que las recomendaciones sinceras, ya sea sobre alojamiento, deporte o viajes, muchas veces no se encuentran al alcance. Definitivamente, la soledad en una ciudad desconocida puede ser aterradora y hasta arruinar esta experiencia desde un primer momento.

Tras haber realizado un exhaustivo análisis, se valida la existencia de la oportunidad de mercado. La inversión inicial será de U\$D 30.000, destinados a todo aquello que requiera el negocio desde su inicio y se llegará a “breakeven” en el año 1. En cuanto a las ganancias, serán reinvertidas en el crecimiento de FlexChange a nivel internacional. Finalmente, con un VAN de U\$D 284.810, se puede afirmar que el negocio es rentable.

Índice de contenidos

Nota: haga click sobre la sección que desea leer

Agradecimientos

Capítulo 1 - Introducción y antecedentes

1. Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

- 1.1 Análisis y selección de la oportunidad de negocio digital
- 1.2 Procesos de ideación y diseño
- 1.3 Necesidades y oportunidades de mercado

Capítulo 2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado

- 2.1 Investigaciones de mercado
 - 2.1.1 FODA
 - 2.1.2 Cinco Fuerzas de Porter
 - 2.1.3 Pestel
 - 2.1.4 Distribución geográfica
- 2.2 Características del público objetivo, preferencias y necesidades
- 2.3 Segmentación de mercado

Capítulo 3 - Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

- 3.1 Análisis de Riesgos del Plan de Negocios
 - 3.1.1 Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas)
 - 3.1.2 Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)
 - 3.1.3 Análisis de Impacto
 - 3.1.4 Análisis de Probabilidad
- 3.2 Estrategias para Amenazas
- 3.3 Estrategias para Oportunidades
- 3.4 Conclusiones

Capítulo 4 - Solución Producto Digital

- 4.1 Roadmap de Producto Digital

4.2 Mapa de Arquitectura

4.3 Indicadores clave

4.3.1 Establecer Indicadores

4.3.2 Medición Indicadores

4.3.3 Tablero de Control

4.4 Aspectos específicos de UX/UI

Capítulo 5 - Modelo de negocio (CANVAS)

5.1 Business Model Canvas a corto plazo

5.2 Business Model Canvas a mediano plazo

5.3 Business Model Canvas a largo plazo

Capítulo 6 - Plan de Marketing

6.1 Segmentación y targeting

6.2 Posicionamiento de Marketing

6.3 Canales y Mensajes

6.4 Plan de Marketing

Capítulo 7 - Operaciones del Negocio

7.1 Principales procesos de negocio

7.2 Operaciones Críticas

7.3 Recursos Materiales

7.4 Infraestructura Física

Capítulo 8 - Equipo

8.1 Integrantes del equipo de trabajo

8.1.1 Socias fundadoras

8.1.2 Empleados

8.1.3 Consultores externos

8.1.4 Organigrama

Capítulo 9 - Costos, Finanzas e Inversión

9.1 Costos

9.1.1 Costos por ventas y operativos

9.2 Inversiones

9.2.1 Inversiones requeridas

9.2.2 Detalle de Inversiones

9.3 Precios

9.4 Pronóstico de ventas en unidades y en pesos y en tendencia de crecimiento del Market Share

9.5 Estudio de los ingresos y egresos

9.5.1 Gastos de operación

9.5.2 Gastos de operación (variables) no relacionados con la mano de obra

9.5.3 Gastos de operación (fijos) no relacionados con la mano de obra

9.5.4 Gastos de apertura y puesta en marcha

9.5.5 Estados de Resultados proyectados

9.6 Fuentes y usos del financiamiento de la inversión (en \$)

9.7 Punto de equilibrio

9.8 Análisis económico y financiero

Capítulo 10 - Aspectos Legales

10.1 Creación de sociedad jurídica

10.2 Marco legal donde operará el negocio

10.3 Normativa legal vigente

10.4 Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento

10.5 Términos y condiciones del Producto Digital

Capítulo 11 - Plan de Implementación y Riesgos

Capítulo 12 - Conclusiones y recomendaciones

Capítulo 13 - Fuentes y bibliografía

Anexos

Agradecimientos

Para comenzar, expresar un profundo agradecimiento a todos aquellos que formaron parte del proceso: familias, profesores, tutores y compañeros. Cada uno de ellos ha sido una pieza fundamental en el camino, desde el inicio hasta la recta final del ciclo académico. Sin su apoyo constante, su aliento y confianza, nada hubiese sido posible. Indudablemente fueron pilares fundamentales en el desarrollo del proyecto en cuestión.

Tanto los profesores como tutores, han sabido compartir, a lo largo de la carrera, su conocimiento y experiencia, orientando y enseñando con pasión. Han sido la semilla para el crecimiento como estudiantes y la base del desarrollo de habilidades en el campo de los Negocios Digitales.

Cabe hacer una mención especial a Pablo Sciolla, especializado en materia de datos, quien se ha convertido en un guía experto que, con dedicación, ha inspirado y motivado a dar lo mejor de cada uno de sus alumnos. Su sabiduría, sugerencias y críticas constructivas fueron esenciales para perfeccionar cada aspecto de FlexChange.

A su vez, expresar un sincero agradecimiento a Veronica Gandini, cuya mentoría desde su enfoque financiero ha sido crucial para el éxito del proyecto. Su dedicación y conocimiento desempeñaron un papel esencial en el desarrollo y la viabilidad de FlexChange.

También agradecer a la primera camada de la carrera, compañeros de clase, entre quienes se ha compartido desafíos, proyectos y momentos de aprendizaje. Su contribución y perspectivas fueron enriqueciendo la experiencia universitaria y han impulsado a superar límites propios.

Asimismo, expresar gratitud y reconocimiento hacia el director de la carrera, Ernesto San Gil por su liderazgo, dedicación y compromiso en transmitir conocimientos relevantes y actualizados. Su retroalimentación, sus valiosos consejos y su visión estratégica han sido fundamentales para el crecimiento intelectual y la adquisición de habilidades clave en el ámbito de los Negocios

Digitales. Sin su apoyo continuo, aliento y mentoría, no habría sido posible alcanzar este logro. La calidad de la educación recibida en la universidad y el enfoque innovador de sus programas han sido cruciales para el desarrollo como profesionales.

En resumen, a todos y cada uno de aquellos que forman parte de la comunidad de la Universidad de San Andrés. Su respectivo equipo de profesores profesionales, altamente capacitados, quienes han demostrado un cálido trato y predisposición a brindar apoyo y orientación. Compete dar las gracias a la institución por la confianza y por la oportunidad de formar parte.

Es un orgullo ser pionero de este innovador programa educativo. Formar parte de esta experiencia única ha sido significativo y ha sido la puerta a un mundo de posibilidades, oportunidades y desafíos emocionantes. La principal cualidad adquirida es la flexibilidad, es decir, la adaptación a entornos cambiantes, en constante evolución, para poder enfrentar situaciones novedosas con creatividad y resiliencia.

Definitivamente ha sido un hito importante, tanto para la universidad como para los alumnos, no solo a nivel académico y profesional, sino también personal. Luego de este largo recorrido se puede atestiguar el desarrollo y crecimiento de la carrera, junto con la participación activa en la construcción de su identidad que ha permitido dejar una huella en la formación de futuros profesionales. Sin dudas el compromiso y perseverancia allanará el camino para las futuras camadas de estudiantes.

Ha llegado el momento de adentrarse en el mercado laboral, portando con orgullo y responsabilidad el título de ser parte de los primeros graduados de la carrera. Es hora de enfrentar los retos y oportunidades que se presenten, colaborando con la transformación digital.

Introducción y antecedentes

1. Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

FlexChange es un plan de negocios ligado al ocio que operará en el campo académico y turístico. Busca responder a una necesidad que surge a raíz de la problemática que perciben los estudiantes a la hora de emigrar temporalmente al exterior. Como primera cuestión aparece la soledad que pueden sufrir una vez llegados a destino, en un lugar desconocido, y es ahí donde se identifica la necesidad de sentirse acompañados, conocer gente en su misma situación, participar de actividades, realizar viajes y recibir reseñas de primera mano. También se encuentran frente a la falta de una plataforma informativa que consolide cuestiones tales como los requisitos, trámites, alojamientos, deportes a realizar, actividades, medios de transporte, puntos de atracción, restaurantes, entre otros. Se detecta esta necesidad dado que son muchos los aspectos a tener en cuenta y para estar notificados se debe realizar una profunda investigación.

A partir de ello se pueden definir las siguientes características generales con las que contará el producto a ofrecer:

- Un canal de comunicación para coordinar encuentros con otros estudiantes en la misma situación que se encuentren cerca, en base al reconocimiento de la geolocalización;
- Verificación de perfiles de usuario;
- La consolidación y centralización de la información relevante a disposición del estudiante previo a realizar el viaje y una vez en destino;
- La oferta de un listado de alojamientos por parte de agencias de turismo con su respectivo detalle y distancia a la universidad y otros puntos de interés;

- Recomendaciones y reseñas de todo tipo, ya sean actividades deportivas, restaurantes, puntos de atracción de la ciudad, eventos, grupos de Erasmus, entre otros.

En cuanto al tipo de empresa, se trata de una compañía de servicios dado que el producto, que responde a las necesidades previamente enunciadas, es digital, intangible y no concede posesión a los clientes que lo utilizan. Se consolidarán dos tipos de servicios para poder abarcar el mercado de estudiantes que forman parte de una entidad privada, sin excluir a aquellos que estudien en una universidad pública, entendiendo que no hay manera de lograr un acuerdo de financiación.

En primer lugar, un modelo de negocios B2B2C por el doble enfoque con el que se encuentra segmentado el público objetivo. Por un lado, están los demandantes del servicio, es decir, los estudiantes de universidades privadas, que son los consumidores finales y conforman el B2C. Por otro lado, las universidades representan el B2B y tienen un peso preponderante ya que son quienes abonarán el servicio, siendo así el vehículo para llegar a los jóvenes extranjeros.

El segundo modelo de negocios se trata de un B2C, ya que los alumnos extranjeros que acuden a una universidad pública podrán tener acceso a la plataforma abonando un fee mensual.

El negocio está enfocado en consolidarse en Buenos Aires, Argentina. A futuro, seguirá con un plan de expansión principalmente en tres sitios de Brasil; estos son la ciudad de San Pablo, Río de Janeiro, y la región de Rio Grande do Sul.

En base a datos cuantitativos extraídos de reportes y notas elaboradas, es posible contextualizar y justificar que es un mercado con usuarios latentes y se presenta como una oportunidad prometedora. A continuación, una exposición de la cantidad de alumnos extranjeros que ingresan al país en cuestión.

Año a año, la Secretaría de Políticas Universitarias presenta la Síntesis de Información Universitaria, la cual es elaborada por el Departamento de Información Universitaria (DIU) de la República Argentina, perteneciente a la Dirección Nacional de Presupuesto e Información Universitaria. Al tomar el último reporte publicado con información correspondiente al período académico de 2021, se debe tener en cuenta el sesgo de las cifras puesto que “abarca el contexto de la pandemia por COVID-19”¹.

Del total de 13.000.000 de estudiantes, el sistema universitario argentino reconoce 2.730.754 como universitarios en el año 2021. Estos se distribuyen entre las 132 universidades del país, de las cuales, como bien indica la Guía de Carreras Universitarias 2022, 67 son públicas y 65 privadas. Es relevante destacar la evolución que hubo entre el 2012 y el 2021, periodo que refleja un crecimiento en cantidad de estudiantes del 39,7%.

A su vez, del total señalado se desprende la cifra de extranjeros estudiando, de 117.820, lo cual representa la suma de las categorías de, por un lado, Pregrado y Grado y, por el otro, Posgrado, esto es 99.693 y 18.127 respectivamente. Podemos decir que se traduce en un 4,30% de universitarios totales.

Entre ellos, el 75,20%, es decir 88.601 alumnos en todo el país, optan por universidades públicas mientras que el 24,80% restante, 29.219 individuos, acuden a instituciones privadas. Si se toma la cantidad de alumnos promedio según sector de gestión, en la provincia de Buenos Aires se obtiene un mercado potencial de suscripciones de 35.705, quienes optan por alguna de las 27 universidades de índole estatal y, sumado a ello, 20.250 se distribuyen entre las 45 universidades privadas.

En el caso de Brasil, según el Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira (INEP), el país vecino cuenta con un total de 8.500.000 estudiantes. De aquí, los universitarios representan

¹ Síntesis 2021-2022 Sistema Universitario Argentino. Página 3.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2021-2022_sistema_universitario_argentino_1.pdf

un 52,9% de los estudiantes totales del país, lo cual deriva en 4,5 millones de alumnos que se distribuyen entre las 199 universidades, 92 privadas y 107 públicas.

A partir de conocer la cantidad de estudiantes en todo el país es que se pudo deducir cuántos de ellos son extranjeros. Esto se hizo utilizando un ratio que explica cuántos alumnos extranjeros hay en Argentina en comparación con la cantidad de universitarios totales. Considerando que el 4,31% de ellos provienen del exterior, se obtiene que en Brasil son 192.762.

Por tanto, si se toma como mercado foco a San Pablo, Río de Janeiro y Rio Grande del Sur, el mercado potencial alcanza los 24.217 individuos entre las 25 universidades estatales y 34.840 en las 67 privadas.

1.1 Análisis y selección de la oportunidad de negocio digital

Segmentación de clientes

Con el fin de poder orientar FlexChange a las necesidades y deseos del usuario, se definió quiénes son los clientes potenciales, es decir, cuál es el foco principal. Como fue mencionado, se fragmentó al público en dos partes.

Por un lado, los consumidores finales son los estudiantes que tienen una experiencia académica temporal en el extranjero, a quienes se les propone que se sientan acompañados y “como en casa” durante su estadía. Lo que se busca es combatir la soledad, la falta de información sólida y confiable y la dificultad de conseguir alojamiento en el destino.

Por otro lado, están las universidades que ofrecen programas internacionales, a través de los cuales envían y reciben estudiantes, temporalmente, año a año. A ellos se les brinda una herramienta para eficientar el proceso de recepción de estudiantes, confiando en una solución integral e innovadora, pudiendo así delegar esta responsabilidad para ahorrar tanto tiempo como recursos.

Podrán cuestionarse cómo es que se alimentará la confianza en la plataforma, para lo cual la respuesta clave está en la verificación de perfiles de usuario y las alianzas con las universidades más prestigiosas del país.

Necesidad y solución

Ahora, ¿en qué consiste la solución propuesta? Antes de proceder a ello, es importante plantearse la razón por la cual el plan de negocios cobra sentido. A tal efecto, es de utilidad la herramienta del Círculo Dorado que plantea Simon Sinek (2009)² en su libro “Start with why”, quien propone recorrerlo de adentro hacia afuera. Empezando por el porqué, es decir, cuál es el propósito y la creencia de la empresa que va a agregar valor al cliente a tal punto que este lo sienta propio. En FlexChange es innegociable la convicción y el compromiso por desafiar el status quo de la vida de los intercambistas y la motivación principal radica en que tengan la mejor experiencia sintiéndose parte de una comunidad. ¿Cómo se podrá lograr? Mediante un sistema integrador caracterizado por su facilidad de uso, la seguridad de usuarios y la conveniencia. Y ¿con qué producto tangible se ataca el porqué y el cómo? Con un canal digital seguro que forme una red de estudiantes en la misma situación, mediante el cual se puedan conectar entre ellos e interactuar activamente en posteos, recibir soporte y soluciones, mantenerse informados y obtener recomendaciones de primera mano en la ciudad de destino.

A raíz de ello, se pueden definir las métricas que van a medir el desempeño de la plataforma. Estas son: el tiempo de permanencia del usuario dentro de la app por semana, la cantidad de usuarios nuevos registrados por semestre, las actividades más concurridas cada mes, la cantidad de posteos diarios y su respectiva interacción promedio.

² Sinek, S. (Septiembre, 2009). How great leaders inspire action. *Ted Talks*. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es

Canales de distribución

Pero, ¿cómo se darán a conocer? Se han seleccionado diversos canales de comunicación, entre estos: referidos, foros académicos, universidades, grupos de Erasmus y de Facebook.

Con el objetivo de presentar la aplicación a las potenciales universidades privadas, se organizará un evento de lanzamiento para dar a conocer la propuesta de valor y los beneficios que se ofrece a sus estudiantes extranjeros. Este evento permitirá establecer contactos y crear alianzas estratégicas con las universidades para colaborar en la promoción de los servicios y enriquecer la experiencia de los estudiantes. Asimismo, será una oportunidad para recibir feedback y conocer las necesidades y expectativas de las instituciones educativas en cuanto a la gestión de la movilidad internacional. Definitivamente este evento será un primer paso importante en el crecimiento de la aplicación.

Modelo de negocio

La estructura de costo e ingreso contempla los costos de marketing/branding, aquellos de IT ligados al desarrollo y mantenimiento de la plataforma y el soporte al consumidor, mientras que se cobrará una suscripción anual a las universidades como principal fuente de recaudación. Como futura incorporación al sistema de costos, se estará lanzando un modelo de suscripción individual por fuera de las universidades privadas, dándole la oportunidad de formar parte de esta comunidad a los estudiantes de universidades públicas.

1.2 Procesos de ideación y diseño

Para el diseño del producto, es crucial empatizar con el segmento objetivo a fin de entender lo que sienten como puntapié para tomar acción. Por lo tanto, uno debe situarse en los zapatos de los estudiantes y de las universidades para evaluar sus necesidades de primera mano.

Estudiantes

Por un lado, es fundamental entender a los estudiantes universitarios que vienen a Argentina por un período de cuatro meses y se encuentran en el proceso de mudanza temporal que les genera frustración por la falta de información, la soledad y la imposibilidad de acceder a fuentes confiables. Lo que deben hacer es tomar la decisión de si realizar o no su intercambio, evaluando si cuentan con las herramientas indispensables, para lo cual detectan la necesidad de una plataforma que consolide toda la información necesaria y les facilite atravesar exitosamente esta instancia de incertidumbre. Para conocer el nivel de éxito, se realizarán encuestas de satisfacción, se hará uso de reviews y se generarán instancias para recibir devolución por parte de universidades. En la plataforma, los usuarios verán información, posteos y un canal de comunicación entre estudiantes en su misma situación. Esto los ayudará a tomar la decisión, considerando que la duda surge al ver a otros inciertos y desorientados a la hora de mudarse a otro país por la complejidad de acceso a la información. Resulta paradójico dado que cada vez más estudiantes optan por la internacionalización pero no existe una herramienta que los respalde y acompañe. A partir de realizar entrevistas e indagar sobre las sensaciones y emociones es que se puede percibir de dónde proviene el sentimiento de estar perdido, lo cual surge a partir de que es una ciudad muy grande y nunca saben por dónde empezar a familiarizarse, así como también tienen la certeza de que hay lugares extraordinarios para visitar a lo largo y ancho del país pero no saben cómo organizar su recorrido. Hacer frente a su falta de orientación, su frustración y miedo a la soledad será posible mediante una solución integral que los motive a venir al país con las herramientas necesarias a disposición para poder aprovechar su experiencia en su totalidad. De esta forma, también combatirán la inseguridad que se presenta como una amenaza al momento de visitar una región desconocida, teniendo en cuenta que todas las

conexiones entre ellos se darán entre perfiles verificados. Definitivamente, los ayudará a crecer a nivel académico y relacionarse con la cultura, arte y ciencia del país, y conocerán gente de distinto sitio de origen extendiendo así su red de contactos.

Universidades

Por otro lado, se encuentran las universidades que reciben alumnos internacionales de forma temporal para lo cual invierten tiempo y recursos en ayudar al estudiante a planear su mudanza e integrarlo en actividades durante su estadía. Este fenómeno estudiantil internacional no es novedoso, sino que se viene potenciando en la última década, como bien publicó el Observatorio de Comercio Internacional (OCI) en un reporte en el año 2013, donde se expresa lo siguiente: “Las universidades públicas y privadas locales, conscientes de la magnitud del fenómeno, están adoptando nuevas estrategias de promoción y difusión, mejorando sus canales de comunicación, firmando convenios, participando de ferias, etc., de forma de ampliar la base de estudiantes internacionales en sus currículas”. Al haber incrementado dicho flujo de extranjeros, lo que necesitan es automatizar o tercerizar la forma de acompañarlos para que no se sientan solos, pero que a su vez no implique un esfuerzo de tal magnitud de su parte. Por tanto, deben tomar la decisión de si les conviene pagar una suscripción anual para desligarse de este proceso de adaptación.

Lo que verán las universidades al ingresar a la plataforma serán interacciones entre estudiantes, pudiendo realizar posteos, cargar perfiles verificados de los alumnos de su establecimiento y asimismo visualizar la base de perfiles activos. Esto brinda una solución ante la dificultad que presenta la integración de su programa de alumnos extranjeros con los de otras universidades, combatiendo así el sentimiento de soledad con un alcance interuniversitario, ya que es un dolor que sufren todas las instituciones. Por el contrario, actualmente lo que las universidades

acostumbran a realizar es el envío de un formulario digital facilitando algunas formalidades y posteriormente organizando actividades ocasionales en el establecimiento para que los estudiantes interactúen. Sin embargo, se encuentran frustrados por no poder asistir personalmente a todos y cada uno de ellos. A partir de lo propuesto, uno se los imagina desligados de esta responsabilidad al depositar su confianza en FlexChange. Sin duda, eficientizarán tanto tiempo como recursos y se formará una comunidad de jóvenes sólida, segura e integradora con un alcance superior al jamás imaginado.

1.3 Necesidades y oportunidades de mercado

Como todo producto digital, FlexChange tendrá características con distinto grado de relevancia, para lo cual se utiliza el marco de la priorización que surge a partir de las necesidades y oportunidades de mercado. La herramienta empleada es conocida como matriz MoSCoW (Must have, Should have, Could have, Won't have), planteada en 1994 por el consultor de Oracle UK, Dani Clegg, quien plantea un método para evitar el lanzamiento de funcionalidades innecesarias y enfrentar el riesgo de antemano para ir iterando. Toma un papel preponderante como guía para la toma de decisiones.

El foco principal estará puesto en aquello que se considera como no negociable, es decir, que debe estar presente (a lo que se define como “must have”). Estos son:

- Los requisitos de documentación para visitar el país actualizados,
- La geolocalización que permita ubicar alumnos en distintas ciudades,
- Un listado de alojamientos con su respectivo detalle, y
- Un canal de comunicación para conectar estudiantes en la misma situación.

En cuanto a la validación de perfiles de usuario, se llevará a cabo mediante la integración con una API a las bases de datos de las universidades para que

los alumnos puedan loguearse en la app con su mail de la universidad y completen la autenticación de forma rápida y sencilla, siendo esta la que validará la existencia del email de la institución.

Otras funcionalidades relevantes que deberían estar pero con menor nivel de urgencia, una vez que la idea ya se encuentre validada, son:

- La notificaciones de eventos cercanos a partir del reconocimiento de la geolocalización,
- Recomendaciones e información acerca de diversas actividades recreativas, ya sean deportivas, turísticas, gastronómicas, y/o teatrales,
- Interacción en posteos con sus respectivas reseñas.

Luego se identifican algunas opcionales, es decir, que podrían o no estar, tales como:

- Oferta de cursos de idioma,
- Foro para crear hilos de conversación sobre diversos temas,
- Couchsurfing con usuarios en otras ciudades,
- Un marketplace de compra-venta de objetos usados.

Así como se hizo mención a aquello que debe estar sin lugar a negociación, también se detecta lo que definitivamente no tendrá. Estos son:

- Los grupos de estudiantes sin perfil validado, siendo que es lo que hacen actualmente los grupos de Facebook y de Erasmus,
- La información desactualizada.

2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

Es indispensable profundizar en el entorno de negocios sobre el cual se va a operar. A tales fines, el estudio acerca de las condiciones políticas, económicas, sociales, culturales y tecnológicas que tienen mayor relevancia para la solución planteada.

En lo que respecta a Argentina, en primer lugar, se contemplan las políticas migratorias y regulaciones gubernamentales vigentes en el país (Argentina) que definitivamente impactarán una vez que la plataforma se encuentre operacionalmente activa. Dentro se encuentran incluidos los requisitos de la documentación, visas, permisos, entre otras restricciones que pudieran interferir en la experiencia de los estudiantes internacionales. El intercambista deberá aplicar para la *Visa de estudiante +365*³, que cuesta unos U\$D 100, para poder estudiar en la República Argentina por un período mayor a los 365 días corridos. Es importante tomar en cuenta que el proceso de solicitud de visa lleva su debido tiempo y requiere una planificación minuciosa, por lo que se recomienda a los estudiantes extranjeros que inicien el proceso con anticipación para prever posibles frustraciones.

En segundo lugar, se destaca la diferencia entre monedas que circulan en cada uno de los países, la volatilidad de la tasa de cambio, la inflación, el poder adquisitivo y la situación económica en su totalidad. Un aspecto propio del país en cuestión es la incertidumbre que se genera en torno a ello, dada la inestabilidad que rige en la actualidad y que ha caracterizado a la nación históricamente en su totalidad.

Pasando por el contexto social y cultural, se encuentra comprendido el idioma que muchas veces puede resultar un atractivo para aprender el español, las costumbres atípicas que la caracterizan y las formas de comunicación y vinculación. Poniendo foco en la socialización como rasgo distintivo a nivel nacional, existe una costumbre arraigada que fomenta las reuniones y

³ Students Visa, 365 days. <https://cancilleria.gob.ar/en/services/visas/student-visa-365-days>

actividades sociales. Esta es una razón que justifica con alto grado de claridad la importancia de FlexChange como plataforma para promover la interacción social y construir una red amplia y segura entre estudiantes.

Por último, es fundamental atender las regulaciones de privacidad y la protección de datos que impactan de manera directa sobre la puesta en marcha del negocio. Aquí entra en juego la Ley n 25.326 junto con otros decretos reglamentarios que regulan la Protección de Datos Personales.

Conociendo los diversos aspectos a tener en cuenta a la hora de lanzar la solución propuesta, se procede a analizar y medir el impacto económico generado por el flujo de estudiantes extranjeros durante su estadía en Argentina. A raíz de una investigación realizada por la Universidad de Buenos Aires en el año 2018, en base a diversas fuentes relevadas obtuvieron un monto estimado de consumo anual por un total de AR \$16.219,90 MM, lo cual equivale a aproximadamente USD 426,85 MM tomando el tipo de cambio de aquel entonces.

Poniendo a Brasil bajo la lupa, también le ha tocado sufrir cambios drásticos y hechos relevantes en el ámbito político. En los últimos años han habido disputas entre las masas populares por la presencia de la oposición al gobierno del momento dado. Esto ha derivado en causas judiciales de gran magnitud.

Al igual que en Argentina, Brasil impone como requisito la tramitación de una visa para estudiantes extranjeros con carácter temporario, llamada Vitem IV⁴. Esta habilita al individuo a continuar sus estudios cursando determinado programa en el instituto académico indicado. La duración máxima es de un año calendario.

A nivel económico, su territorio cuenta con una moneda llamada reales. Su cotización frente al dólar estadounidense ronda los BRL 5, lo cual evidencia que, definitivamente, pisa con mayor fuerza en comparación con el Peso Argentino. Su economía sin dudas tiene un mayor grado de competitividad a

⁴ Estudiar en Brasil, visa de estudiante Vitem IV. <https://estudiar-en.com/brasil/>

nivel internacional y se presenta como una potencia por su disponibilidad de recursos que se extienden a lo largo de su gran superficie. De todas formas, cabe recordar que es un país de la región sudamericana, la cual históricamente ha sufrido fluctuaciones varias e inestabilidad. Los factores políticos y económicos han llevado a una grieta entre la población por el notorio contraste entre aquellos que tienen dinero y llevan un estilo de vida lujoso frente a la marcada y masiva pobreza.

En el escenario social y cultural, el país vecino tiene costumbres propias que lo caracterizan como, por ejemplo, el carnaval en Río de Janeiro. Esto es definitivamente un atractivo turístico ya que resulta interesante descubrir su música, las vestimentas que usan para estas celebraciones, la convocatoria y la energía que se siente. El estilo de vida que llevan es alegre y entretenido, más aún para extranjeros que lo sienten ajeno a la cultura que han arraigado de sus raíces.

Finalmente, es relevante dar lugar a la ley brasileña conocida como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) para atender las regulaciones de privacidad y de protección de datos. Su pilar principal radica en multar a quienes incumplen con lo establecido en términos legales y nace siguiendo a la Ley GDPR del modelo europeo.

2.1 Investigaciones de mercado

En Argentina el competidor existente es Study BA, dado que apunta al mismo mercado. Se trata de una plataforma gratuita del gobierno y representa una amenaza por el lado de poner a disposición la documentación requerida para la mudanza temporal a Buenos Aires y el llamado “kit de prearribo” que incluye una línea telefónica gratuita, una tarjeta SUBE y una tarifa especial en hostels para las primeras noches. También ofrecen actividades recreativas culturales, de entretenimiento, visitas de negocio a empresas y políticas como por ejemplo al Congreso y la Legislatura, organizadas por la misma entidad gubernamental. Aquí es donde radica el diferencial de la propuesta, siendo

que el segmento de mercado son las universidades privadas que reciben estudiantes y encuentran valor agregado en fomentar la seguridad mediante la verificación de perfiles de usuario y, a su vez, la puesta en marcha de un canal de comunicación digital.

Ahondando en StudyBA, esta plataforma digital que conecta estudiantes internacionales con universidades argentinas, ofrece servicios de asesoramiento y gestión en el proceso de solicitud y admisión a programas académicos en Argentina. A su vez pone a disposición información sobre becas, alojamiento y otros aspectos relevantes para la vida estudiantil en el país. Sus actividades comenzaron en febrero de 2020, momento crítico pre pandémico, y consisten en Servicios de Asesoramiento, Dirección y Gestión Empresarial N.C.P., concretamente servicios profesionales, científicos y técnicos, y Servicios de Apoyo a la Educación. Su meta es posicionar a la ciudad como la capital latinoamericana para estudiantes internacionales, lo cual definitivamente deriva en un alcance mayor para el plan de negocios. Actualmente es la plataforma más asentada para resolver las dificultades que pueden afrontar.

Entre sus debilidades se destaca la imposibilidad de garantizar la seguridad de los universitarios, la reducida oferta del listado de alojamientos, la esporadicidad con la que se dan las actividades y la falta de interacción entre ellos.

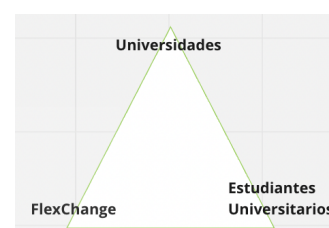
Es importante destacar que ofrece programas para estudiantes con distintos grados de avance en sus estudios y entre su oferta académica sobresale el programa de becas para estudiantes latinoamericanos en 19 universidades de la Ciudad de Buenos Aires, el Área Metropolitana y la Provincia de Buenos Aires, según el área de conocimiento del que se trate. La propuesta está pensada para internacionalizar el futuro de quienes participen y acentúa las ventajas características de Buenos Aires como destino estudiantil.

2.1.1 FODA

Un análisis fundamental es tanto el interno (Fortalezas y Debilidades) como el externo (Oportunidades y Amenazas) propio de FlexChange, para lo cual se utiliza la herramienta de planificación estratégica conocida como FODA que permite tomar el camino correcto para lograr el crecimiento organizacional, evaluando la situación actual y futura.

Fortalezas

Las fortalezas refieren a aquellos atributos positivos que la organización puede controlar, donde se identifica el triángulo de interacción entre la empresa, las universidades y los usuarios (como ilustra la figura



01). La principal fortaleza radica en la oferta de una plataforma integral que facilita y acompaña al estudiante en el proceso que implica un intercambio universitario de inicio a fin y dar garantía de una mudanza temporal segura mediante la verificación de perfiles de usuario y networking entre universidades.

Debilidades

No obstante, el plan presenta debilidades que disminuyen la capacidad que tiene la empresa de alcanzar sus objetivos. Las áreas que se deben gestionar son los altos costos de mantenimiento de la infraestructura tecnológica requerida y la facilidad de replicación del modelo de negocio

Oportunidades

También se encuentran una serie de oportunidades que justifican la existencia y el desarrollo de la organización por su capacidad de impulsar y facilitar la puesta en marcha del negocio. Estas son la globalización y la expansión hacia la región de LATAM, las alianzas estratégicas, el bajo costo de vida del país, la posibilidad de colaboración con la competencia por el mercado diferencial y el interés por parte de las universidades más

prestigiosas. Cabe poner énfasis en la llamada “generación Z” que muestra una alta y creciente adopción del uso de la tecnología, lo cual fomenta el desarrollo de aplicaciones tecnológicas para resolver las necesidades que se presentan a diario.

Amenazas

Sin embargo, se pueden mencionar las amenazas que son factores externos a la organización que pueden intervenir en las operaciones de FlexChange, razón por la cual se debe prestar especial atención a ello de antemano para poder abordarlo en caso de que suceda. Aquí entran factores como puede ser otra pandemia o una guerra que afectaría a nivel mundial, la inestabilidad económica y política de los respectivos países y un incremento en el nivel de inseguridad. Asimismo, los riesgos asociados al manejo de datos personales frente a posibles hackeos.

2.1.2 Cinco Fuerzas de Porter

Como bien expresa el texto “*Administración Estratégica*” de Hill y Jones⁵, el entorno de una organización está dado por las fuerzas y condiciones que afectan la toma de decisiones aun cuando estas se encuentran fuera de ella. Por un lado, existe un entorno general que refiere al macroambiente y a la sociedad per se. Por otro lado, el entorno del sector es más bien el microambiente, en otras palabras, aquel cercano a la organización. Michael Porter, ingeniero y profesor en Harvard, propone las llamadas “Cinco Fuerzas de Porter” que es un modelo estratégico para profundizar en el contexto micro en el que operará la empresa, siendo que estas afectan la capacidad de satisfacer a los clientes, así como la rentabilidad. Siguiendo en la misma línea, cuanto más imponentes sean estas fuerzas, más limitada será la

⁵ Hill, C. y G. Jones. “Administración estratégica: un enfoque integrado”. McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá, 1996.

capacidad de obtener mayores utilidades, aumentar los precios, o tener más rentabilidad y poder de mercado.

Ahora bien, ¿cuáles son los aspectos dentro del microambiente que se analizan con esta herramienta? La rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de competidores potenciales, el poder de negociación de los competidores de los consumidores de la compañía y las amenazas de productos sustitutos.

Rivalidad entre competidores existentes

Se trata de rivalidad media, considerando que Study BA brinda información sobre requisitos y trámites a realizar junto con actividades organizadas por el Gobierno pero no ofrece un canal de comunicación para conectar con estudiantes de perfil verificado que se encuentren cerca y que funcione mediante geolocalización. Aquí se halla entonces el diferencial que justifica la propuesta de una plataforma paga frente a la gratuidad de la perteneciente a la entidad gubernamental.

Rivalidad entre competidores potenciales

Se define como baja, tomando a la rivalidad de Study BA como complementaria. La estrategia que implementa FlexChange es la diferenciación que agrega valor a la propuesta a través de las características previamente mencionadas, tales como la verificación de perfiles de usuario, las alianzas estratégicas únicas y el canal de comunicación exclusivo, siendo la única puerta de acceso para formar parte de la comunidad de estudiantes. Definitivamente tener al actual “player” del mercado como aliado posicionará al negocio en ventaja por sobre los posibles jugadores que puedan presentarse.

Poder de negociación de los consumidores

Es alto si se piensa en que los estudiantes pueden optar por comunicarse a través de grupos de Facebook o WhatsApp. En este caso, las universidades no elegirían a esta comunidad por la simple razón de que su ojo está puesto en agregar valor a quienes ellos buscan ofrecerlo, es decir, a los consumidores finales.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores es medio. El valor radica en ofrecer una plataforma integral segura y confiable en sus diversas funcionalidades. Cuando se habla de proveedores, se hace referencia a aquellos que pondrán a disposición las herramientas tecnológicas donde montar la infraestructura de la aplicación y mediante la cual gestionar los datos. Puntualmente se precisa de un CRM para el manejo integral del negocio, un motor de base de datos para el almacenamiento y administración de sesiones de usuario que permita crecer a gran escala y una plataforma de comunicación y colaboración. Es cierto que sin ellos no se podría tener el producto final en funcionamiento pero, sin embargo, en el último tiempo la oferta de este tipo de productos creció a causa de la digitalización que fue acelerada por la pandemia, lo cual permite tener diversos proveedores con quienes cotizar y evaluar presupuestos.

Amenazas de productos sustitutos

Los productos sustitutos presentan una amenaza media. En la actualidad, estas cuestiones son resueltas por diversos medios, tales como fuentes de información en sitios web, grupos de WhatsApp o Facebook, grupos de Erasmus, recomendaciones de boca en boca, entre otros a los cuales se denominan como sustitutos. De todas formas, ninguno de ellos garantiza un alto grado de confiabilidad.

2.1.3 Pestel

Como se mencionó previamente, Hill y Jones no solo refieren al contexto micro que son las variables independientes que inciden en el comportamiento de las compañías, sino que también tratan la importancia del análisis macroeconómico, es decir, las variables agregadas que estudian el contexto en su conjunto. Estas pueden afectar de tal modo que sus cambios tengan un impacto en las fuerzas descritas anteriormente, lo cual afecta en su desempeño. A continuación, se analizará el ámbito económico, político, social, legal, tecnológico y ambiental.

Análisis económico

Es crucial profundizar en las cuestiones macroeconómicas que, definitivamente, inciden en las operaciones de FlexChange.

Principalmente, remarcar la crisis económica que nos acorrala en Argentina, lo cual lleva a una hiperinflación dadas las altas tasas de inflación que tenemos año a año. Por supuesto, se traduce en constantes oscilaciones de precios. Esto explica la inestabilidad del peso argentino que ha pasado y aún sufre reiterados períodos de devaluación. A su vez, contar con diversos tipos de cambio de moneda extranjera puede traer inconvenientes a los estudiantes que no están acostumbrados a tal inconsistencia en el tipo de conversión. No es menor destacar los índices como la tasa de desempleo y pobreza que se muestran debilitados de cara hacia el extranjero. Operar en un país con altos impuestos laborales, salarios poco competitivos a nivel internacional y pocos incentivos a contratar resulta complejo, principalmente por la posibilidad actual que tienen los individuos residentes en el país de trabajar remoto para el exterior cobrando en moneda extranjera.

Como se mencionó previamente, Brasil por este lado cuenta con un contexto favorable por su fuerza y competitividad a nivel internacional, junto con el peso de su moneda corriente. Definitivamente disponen de los recursos necesarios y, si hacen una correcta gestión de ellos, podrán convertirse en una de las grandes potencias. De hecho, actualmente es sin dudas el país

latinoamericano con mayor fuerza e influencia a pesar de asemejarse a Argentina en cuanto a su elevada tasa de pobreza.

Análisis político

Hablando de inestabilidad, no se refiere únicamente a la económica, sino también al contexto político actual donde hay fricción en la democracia sudamericana en términos generales. Esto es, constantes cambios en el gobierno, oposiciones, corrupción, causas judiciales, entre otras variables que entran en juego. Todo ello deriva en reglas de juego cambiantes, lo cual genera riesgos a la hora de intentar comprender el panorama para emprender un negocio en el país. A su vez, aparece un punto de contacto entre los países de la región a la hora de estudiar la tasa de pobreza, la tasa de desempleo y los subsidios incrementales por parte del estado.

Análisis social

Pasando al ámbito social, hay cuestiones que afectan a nivel mundial como, por ejemplo, la guerra y la crisis global que está derivando en índices inflacionarios impensados. Así como la globalización lleva a la internacionalización, también fomenta la inmigración que muchas veces colabora con el aumento del desempleo y la pobreza por la inactividad de la población en su destino. Argentina, al igual que Brasil son países donde la inseguridad cobra un papel preponderante y esto puede asustar a los extranjeros que no acostumbran vivir los niveles de violencia que conlleva. Otra realidad a nivel social son las diferencias culturales, lo cual despierta interés. En la República Argentina las costumbres son características: asado, mate y pasión por el fútbol son apenas algunas. Lo mismo en el caso de Brasil con sus celebraciones para determinadas fechas, su música, su vestimenta y su energía constante.

A su vez hay divergencias entre países en torno al estilo de vida que refiere no solo a las condiciones de vida que en sudamérica están alineadas con su

estado de subdesarrollo, sino también a las formas de manifestarse socialmente, donde se destaca el carisma, la buena comunicación y el trato agradable. No está de más aclarar el nivel de educación con el que deben contar los estudiantes que no podrán continuar con su carrera universitaria sin antes haber completado el primario y secundario.

Análisis marco legal

Luego, vale destacar el marco legal donde operará FlexChange para el cual se observan leyes y regulaciones que inciden. Principalmente, se debe tener presente la protección del usuario y de sus datos personales que da lugar a la ley GDPR (General Data Protection Regulation) europea y la ley brasileña conocida como LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) que imponen multas de montos elevados, esto es de hasta 25 millones de euros, a quienes incumplan con lo establecido. La ley con la que cuenta actualmente Argentina para la protección de datos ha quedado obsoleta, siendo la multa más costosa de solo U\$D 1.000. También se debe estar al tanto de las licencias que sean requeridas, tales como Microsoft, Redis SQL y CRM.

Análisis contexto tecnológico

Con lo que respecta a factores tecnológicos, son sumamente importantes para el negocio ya que son el pilar para poder llevar a cabo el canal digital. Considerando que Argentina es calificado hoy como tercermundista, el acceso a la infraestructura necesaria para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma no es algo sencillo y esta es la razón por la cual uno debe asegurarse de antemano que se dispondrá de los recursos para implementar las funcionalidades planteadas. Se tendrá que almacenar grandes volúmenes de datos, brindar servicio personalizado, vincular cuentas a estudiantes, dar altas y bajas dentro de la aplicación, automatizar pasos para la verificación de perfiles, entre otras cuestiones, como lo es la ciberseguridad. Como se

mencionó, también se debe tener las patentes necesarias para el desarrollo y lanzamiento de productos digitales.

Análisis factores ambientales

Último pero no menor, figuran las problemáticas ambientales que inciden tales como la contaminación visual y sonora, donde influyen las leyes de protección medioambiental y el consumo excesivo de energía que lleva al calentamiento global. Este gasto energético está asociado a los servidores sobre los cuales opera la plataforma que están en la nube y que muchos funcionan mediante la quema de combustibles fósiles. Según The Big Data TakeDown, los equipos de refrigeración y almacenamiento que usan las grandes compañías funcionan con 30.000 millones de vatios de energía. Al ser conscientes de ello hay que pensar en qué acciones tomar para almacenar los datos de los usuarios, permaneciendo alertas a la posibilidad de refugiarse en una solución carbono neutral.

2.1.4 Distribución geográfica

Más allá de que la compañía iniciará operando única y exclusivamente dentro de los límites de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se tiene por un lado a las universidades que se encuentran dentro del territorio pero por el otro lado a los consumidores finales que no comparten ubicación geográfica. Por ende, es relevante enfatizar en el hecho de que los estudiantes están distribuidos en diversos continentes: Europa, América (tanto del Norte como del Sur), Asia, África e incluso Oceanía. Esto permite lograr un alcance mayor y que, de esta forma, se cumpla con la idea de formar una comunidad de escala global.

¿A qué se debe que el lanzamiento de la plataforma sea en esta área? Por sobretodo está la certeza de que en el país y específicamente en la ciudad abundan recursos que actualmente se encuentran ocultos a la vista de muchos extranjeros. Esta es una forma de que logren explotar cada rincón,

tengan incentivos por seleccionar al país como destino para continuar sus estudios y que logren conectar con la ciudad mágica, compenetrándose con la cultura local.

En líneas con lo expuesto anteriormente, los proveedores son los encargados de brindar la infraestructura tecnológica, por lo tanto no importa donde estén ubicados espacialmente, se podrá acceder a estos servicios prestados en la nube desde distintas latitudes.

Como está planeado dentro del roadmap, al año de lanzar el MVP (Minimum Viable Product), FlexChange se expandirá a Brasil, focalizándose únicamente en tres ciudades potenciales para nuestro producto. Estas son Rio de Janeiro, Rio grande do Sul, y San Pablo. Luego de un arduo trabajo de búsqueda de segmentación, se llegó a la conclusión de que la internacionalización hacia estas tres ciudades es la óptima para el modelo del plan de negocio B2B2C y B2C, puesto que son las que concentran un mayor flujo de estudiantes.

2.2 Características del público objetivo, preferencias y necesidades

A fin de definir la estrategia de negocio, es imprescindible la segmentación del público objetivo que permite describir quiénes serán los clientes target. Se hace en base a los criterios básicos que incluyen las siguientes variables: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

Variable geográfica

Para empezar, la variable geográfica hace referencia a dónde se sitúa la porción de mercado. Si bien la visión a largo plazo implica una expansión dentro de LATAM, o incluso escalar a latitudes mayores, el foco inicial está puesto en Argentina, precisamente en la Ciudad de Buenos Aires que concentra alta densidad de población y presenta múltiples atractivos turísticos

para las masas de extranjeros que visitan el país. El segundo paso comprende la inserción al mercado brasileiro, específicamente en las ciudades de San Pablo, Río de Janeiro y Río Grande del Sur, puesto que son las que cuentan con una mayor cantidad de universidades. Cabe destacar que no se trata de un servicio estacional, sino que tenemos una ventaja en ese sentido al recibir flujo de estudiantes semestralmente, es decir que hay recambio dos veces al año.

Variable demográfica

Siguen las características demográficas para conocer en detalle el perfil del cliente. Se trata de estudiantes de ambos sexos, de entre 18 y 35 años de edad que se mudan temporalmente a Buenos Aires para continuar sus estudios ya sea por una carrera universitaria de grado o posgrado. Uno de los pilares es la inclusión, razón por la cual se contacta gente de distintas partes del mundo, siendo su único punto de contacto la elección de un mismo destino. Se profundizará en ello cuando se proceda a describir al usuario tipo.

Variable psicográfica

Luego, se puede decir que llevan un estilo de vida autónomo, para no decir solitario. Lo que se busca precisamente es luchar contra esa soledad que pueden llegar a sentir al venir solos a un país lejano, con una cultura completamente diferente. Su personalidad entonces es extrovertida ya que la gran mayoría busca conocer gente nueva con costumbres diferentes y su mentalidad es abierta por su intención de hacer amigos cueste lo que cueste. Puede parecer que estos asuntos tienen alto grado de subjetividad pero es fundamental detenerse a entender sentimientos y emociones, siendo esta la base de la necesidad detectada. En cuanto a la clase social, se trata de universitarios que tienen la capacidad económica de costear esta experiencia, considerando los costos que involucra tales como pasaje, alojamiento y gastos del día a día.

Se puede decir que el costo total de la experiencia ronda los U\$D 5.000, cifra obtenida por la suma de los siguientes conceptos:

- Pasaje = U\$D 1.200
- Alojamiento = U\$D 600/mes x 4 meses = U\$D 2.400
- Gastos diarios (incluidos comida, transporte, viajes y actividades) = U\$D 300/mes x 4 meses = U\$D 1.200
- Visa estudiantil = U\$D 100

Variable conductual

Por último, el aspecto conductual estudia la reacción de las personas frente a determinadas situaciones de compra, en otras palabras, en qué situaciones vendrán a comprar nuestro producto. Aquí es que se detecta la relevancia del rol de las universidades que son a quienes se les vende y, para que el negocio prospere, se busca la fidelización. De esto se trata cuando se habla de eficientizar tiempo y recursos para las instituciones que, de alguna forma, lograrán simplificar procesos al tercerizar y automatizar una etapa engorrosa de los programas internacionales ofrecidos.

Nuestro cliente: estudiante

Ahondando puntualmente en para quién es que se crea el producto, damos lugar, por un lado a la *user persona* del estudiante y, por el otro, a la del integrante del miembro del comité de intercambios, que representan con exactitud y completo detalle las motivaciones, comportamientos, frustraciones, dolores y necesidades de nuestros consumidores en su respectivo contexto, permitiéndonos tomar decisiones en torno a ello.

A continuación, Giorgio, un joven italiano de 21 años que vive en Milán y estudia la carrera de Arquitectura en la Universidad Politécnico de Milán. Se encuentra cursando el anteúltimo año de su carrera y está convencido de que, para completar su experiencia universitaria, es elemental realizar un intercambio durante un semestre. Luego de considerar las opciones viables,

concluye que Argentina es la elección que le aportará todo lo que él está buscando, ya que podrá conocer de primera mano lo que se dice del país que tan desconocido le resulta hasta el momento. En cuanto a su personalidad, es sociable y extrovertido, busca enriquecerse de diversas culturas para no sentirse solo y cree que podrá hacerlo por la ventaja de hablar italiano, inglés y español. A su vez, es proactivo y aventurero, lo cual lleva a que constantemente quiera realizar actividades culturales, deportivas, turísticas y gastronómicas, pero no encuentra compañeros con facilidad. Es un amante de la arquitectura, prioriza no perderse eventos de su interés en museos con muestras especiales, y visitar los monumentos que destacan en las ciudades. Debido a las largas horas que le dedica a las maquetas y programas de desarrollo computacionales, considera fundamental dedicar unos 20 minutos de meditación al día, para despejar su mente y descansar su vista. Su visión hacia el deporte no radica en mejorar su aspecto físico, sino que pone foco en la salud mental y en compartir a nivel social, razón por la cual va al gimnasio y no quiere perderse un solo partido de fútbol. A pesar de que espera con ansias poder hacer realidad su traslado por unos meses, encuentra una serie de obstáculos ligados al tiempo reducido con el que cuenta para planear su intercambio universitario, el sentimiento de estar perdido sin encontrar fuentes confiables que expliquen sobre las distintas zonas de Buenos Aires y, a pesar de ser sociable, le aterra sentirse solo en una ciudad desconocida y de tal magnitud. Sus objetivos están alineados a su personalidad y apuntan a resolver sus dolores. Estos son tener acceso, mediante una plataforma integral, a la información completa necesaria para efectivizar la búsqueda y no desperdiciar tiempo, encontrar un alojamiento en una zona segura, comercial y con alto movimiento nocturno, tener acceso a actividades grupales que se lleven a cabo en la ciudad y conectar con estudiantes en su misma situación cerca suyo. Así logrará un crecimiento tanto académico como cultural, la ampliación de su red de contactos a nivel

mundial, formando una comunidad estudiantil, y se sentirá como en casa al tener resueltas las comodidades de su día a día.

Nuestro cliente: universidad

Poniendo foco en la segunda *user persona*, presentamos a Sheila, quien representará la parte B2B del negocio. Su tarea es coordinar a los estudiantes entrantes del Departamento Personal de Programas Internacionales, en la Universidad de San Andrés. Es una joven argentina de 34 años que vive en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y actualmente se encuentra ejerciendo su segundo año en su puesto laboral. Con su característica líder innata, es capaz de manejar situaciones estresantes con calma y compostura. Se caracteriza por ser una profesional organizada y detallista, que se asegura de que todas las tareas sean completadas a su debido tiempo y de manera eficiente. Además, cuenta con habilidades interpersonales y de comunicación sólidas, lo que le permite interactuar con los estudiantes de manera natural y fluida. Le apasiona su trabajo y busca constantemente mejorar la calidad de la experiencia de los estudiantes internacionales. Vela por la promoción de la comunidad internacional en la universidad, el aprendizaje y la cultura de intercambio. También demuestra sus intereses en mejorar su liderazgo y sus habilidades interpersonales, junto con aprender más sobre otros idiomas y culturas. En cuanto a sus tareas diarias, algunas de las actividades que puede realizar incluyen:

- Asesoramiento a los estudiantes internacionales sobre los programas disponibles, los requisitos de ingreso, las opciones de alojamiento y otros servicios de apoyo.
- Coordinación de la llegada y orientación de los estudiantes internacionales en la universidad.
- Mantenimiento de una comunicación constante con los estudiantes y universidades socias en el extranjero.

- Resolución de problemas e inquietudes que puedan tener los estudiantes durante su estadía en la universidad.
- Supervisión y evaluación del desempeño del equipo de trabajo del departamento de Programas Internacionales.
- Participación en la organización de eventos y actividades para estudiantes internacionales y la comunidad universitaria en general.
- Actualización y mantenimiento de los registros y documentos del departamento.

En su rol como coordinadora, experimenta ciertas incomodidades que están afectando su desempeño y entorno laboral. Una de sus principales tensiones, es la carga de responsabilidad asociada a su trabajo, debido a que asume la tarea de garantizar que los estudiantes internacionales tengan una experiencia exitosa en la universidad y se sientan cómodos y acogidos. Además, a veces siente que su carga de trabajo es excesiva, ya que debe coordinar varios programas a la vez y mantenerse en contacto con estudiantes y universidades en el extranjero. Sheila también siente aflicción debido a la falta de recursos disponibles para apoyar a los estudiantes entrantes de la manera que le gustaría, lo que cree puede generar una experiencia desfavorable para ellos. Quiere mejorar la eficiencia y calidad del servicio mediante la implementación de nuevas herramientas tecnológicas y estrategias de comunicación. Cree que la solución podría estar en mejorar su liderazgo y habilidades interpersonales mediante el desarrollo de programas de capacitación y formación para su equipo y la participación en eventos y conferencias internacionales.

2.3 Segmentación de mercado

Una vez definida la necesidad del producto, es fundamental proceder a segmentar el mercado y estimar el tamaño de la demanda potencial. Para ello, se requiere de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Hay una serie de variables que se deben tener presentes.

Como primera variable se destaca la geográfica que refiere al sector donde se ubicará el segmento de mercado. En primera instancia, como público objetivo están los extranjeros que realizan un intercambio universitario a la Argentina o Brasil. En segundo lugar, con lo que respecta a la variable conductual, las universidades comprarán el producto al recibir una cuota de alumnos todos los años. En tercer lugar, se considera la variable demográfica, donde se identifica a los alumnos extranjeros de entre 18 y 35 años, ya sea de sexo femenino o masculino, que se encuentren cursando una carrera de grado o posgrado en una universidad.

Se procede entonces a definir el TAM, SAM, SOM del mercado. Para entender dónde está la oportunidad del negocio, se identifica al mercado potencial total como los estudiantes de Argentina, Brasil y México que cursan una carrera universitaria, tanto de grado como de posgrado, y realizan una experiencia académica temporal en otro país. En otras palabras, aquellos a quienes se define como “estudiantes extranjeros”. En términos monetarios alcanza la suma de U\$D 10.375.259. Vale aclarar que no necesariamente se llegará a cubrir en su totalidad desde el inicio, pero si se tiene intenciones de ir penetrando y ampliando el alcance. Ahondando en el “Serviceable Available Market”, se piensa en quiénes son aquellos que se puede abastecer actualmente con el modelo de negocio y se identifica a los estudiantes extranjeros que tienen interés por mudarse temporalmente a Argentina o Brasil con fines educativos. El valor en su totalidad es de U\$D 2.074.039. A su vez, surge el debate sobre cuál es la participación de mercado que es posible capturar con mayor grado de certeza y se llega a la conclusión de que el “Serviceable Obtainable Market” son los estudiantes extranjeros que se mudan a Buenos Aires, San Pablo, Río de Janeiro y Río Grande del Sur, para continuar sus estudios en alguna de las universidades que ofrecen estos sitios, sin importar el sector de gestión al cual pertenezcan. Por tanto, el SOM definitivo es de U\$D 1.547.510.

En los últimos años la movilidad académica ha crecido de manera exponencial en todo el mundo. Comenzó a tener lugar en las universidades un nuevo proceso, como consecuencia de nuevas condiciones dadas por la globalización que dio lugar a un proceso conocido como internacionalización de la Educación Superior (ES).

En términos globales, Andrés Malamud, politólogo e investigador de la Universidad de Lisboa, señala en una nota para La Nación que “El número de estudiantes internacionales está en crecimiento permanente en todo el mundo”⁶. En ese mismo artículo, Leonardo de 35 años que llegó a la Argentina en 2018 desde el departamento de Río Grande Del Sur con el objetivo de estudiar para convertirse en médico, cita: “Hay bastantes brasileños estudiando medicina en la Argentina porque es mucho más barato que en Brasil y las universidades son muy buenas. Yo pago 155.000 pesos por mes mientras que en Brasil pagaría de un millón para arriba para estudiar en un lugar igual de bueno”.

Asimismo, Monica Marquina, doctora en educación superior e investigadora del CONICET, se basa en datos globales de las últimas décadas para apoyar esta idea de globalización, haciendo énfasis en que “Hoy, en cualquier sistema de educación superior del mundo, tener estudiantes internacionales es un indicador muy importante, y ello hace a la calidad de la educación universitaria”.

Este proceso se ha convertido en un fenómeno de gran relevancia para la vida académica y científica, pero también en un proceso con un importante impacto económico en las ciudades. La movilidad de estudiantes internacionales no solo puede enriquecer el ámbito de proceso de aprendizaje y enseñanza aumentando la diversidad en las universidades, sino que también puede generar un impacto económico positivo en la

⁶ Diario La Nación, Josefina Gil Moreira, 07/2023.

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/aca-hay-mas-derechos-los-estudiantes-extranjeros-se-duPLICARON-DE-DONDE-VIENEN-Y-QUE-UNIVERSIDADES-NID14072023/>

economía local. La internacionalización de la educación superior permite el establecimiento de relaciones culturales, la formación de capital humano competitivo, la mejora de la educación impartida y la expansión del prestigio del sistema educativo⁷.

Precisamente en lo que respecta a la República Argentina, Malamud afirma que el atractivo radica en una combinación de factores, “los países compiten por la atracción de talentos y la Argentina ofrece buena calidad educativa, un costo de vida moderado y mejor seguridad y calidad de vida que otros países de la región”⁸. Definitivamente esto mismo se ve reflejado en los datos proporcionados por la UNESCO, los cuales dejan en evidencia que Argentina es el país de la región con mayor flujo de recepción de estudiantes y con menor tasa de emigración.

Cabe destacar las palabras de Mauro Guevara, director de relacionamiento internacional de la ciudad de Buenos Aires y encargado de Study Buenos Aires, quien sostiene que “la calidad de la educación universitaria argentina es muy buena en general, con el agregado de que los costos educativos son bajos en comparación a los de sus países de origen”⁹. Además, agrega aspectos positivos en términos académicos y sociales dado que “el costo de vida y la oferta cultural en la ciudad de Buenos Aires son buenos y existe un ambiente de tolerancia, apertura y diversidad muy ameno para ellos”.

Es importante resaltar la importancia que dicho proceso genera en términos de aporte a la actividad económica local. Marquina apunta a ello: “la internacionalización de la educación superior colabora con la

⁷ Fernández López S, Ruzo Sanmartín E; 2004

⁸ Diario La Nación, Josefina Gil Moreira, 07/2023.

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/aca-hay-mas-derechos-los-estudiantes-extranjeros-se-duPLICARON-de-donde-vienen-y-que-universidades-nid14072023/>

⁹ Diario La Nación, Josefina Gil Moreira, 07/2023.

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/aca-hay-mas-derechos-los-estudiantes-extranjeros-se-duPLICARON-de-donde-vienen-y-que-universidades-nid14072023/>

Reporte Impacto económico de los estudiantes internacionales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Patricio Conejero Ortiz, Javier Curcio y María Fernanda Luna, 2018.

multiculturalidad, aporta a la integración y a la democracia y estimula el crecimiento económico del país¹⁰. Como se mencionó previamente, contemplando las diferentes fuentes relevadas se puede estimar un monto de consumo anual total en cabeza de los estudiantes de AR \$16.219,90 MM, equivalente a U\$D 426,85 MM para el año 2018. Cabe remarcar que en el periodo comprendido entre diciembre de 2018 y marzo de 2023 llevamos una inflación acumulada de alrededor del 650%.

De cara al desglose del monto señalado como consumo total por parte de nuestro segmento objetivo, el 29,3% es el más representativo y corresponde al aporte económico que realizan los estudiantes de pregrado, grado y posgrado que asisten a la Universidad de Buenos Aires (UBA). Luego, el 29% es proveniente de los estudiantes que llegan a la ciudad a desempeñarse en cursos de corto plazo, comprendido cualquiera que exceda las 2 semanas de duración. En último lugar, el resto de los estudiantes de grado y pregrado de instituciones de gestión estatal colaboran con el 23% y los estudiantes que cursan en instituciones de gestión privada gastan el 13% de la cifra estimada. Más de medio punto del PBG (Producto Bruto Geográfico) de la Ciudad de Buenos Aires, es explicado por este proceso. No es menor recordar que existe un interés por favorecer el debate acerca de cómo estos recursos podrían regresar al sistema de Educación Superior para mejorar y potenciar el proceso de internacionalización de las universidades.

En complemento con la estimación mencionada, es posible considerar el impacto de ingreso adicional para la ciudad que surge como consecuencia de la tracción de turistas adicionales que generan los estudiantes internacionales, incentivando a sus familiares y/o amigos a visitarlos durante sus estancias estudiantiles. Este impacto puede estimarse en un beneficio económico para la ciudad durante el año 2018 de \$404,8 millones de pesos.

¹⁰Reporte Impacto económico de los estudiantes internacionales en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Patricio Conejero Ortiz, Javier Curcio y María Fernanda Luna, 2018.

La sumatoria de ambas estimaciones permite indicar que los estudiantes internacionales generaron un beneficio económico para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de \$16.624,8 millones durante el año 2018. Esta cifra equivale a aproximadamente el 0,64% del Producto Bruto Geográfico (PBG) de la jurisdicción.

A partir de lo mencionado se identifica a dos grupos con historias heterogéneas: los estudiantes extranjeros y los estudiantes internacionales. En el caso de los primeros, suelen resultar de un proceso de movilidad educativa y social intergeneracional. A diferencia, el segundo grupo tiene como característica propia su motivación en el atractivo de la capacidad del sistema universitario argentino.

Por tanto, no es menor dar lugar a las definiciones propuestas por el Manual de la EUROSTAT¹¹. Expone la existencia de una ruptura del concepto de nacionalidad, ya que sostiene que la nacionalidad nada tiene que ver con el estatus de movilidad. Como ejemplifica Luchilo, L. (2014), “un estudiante móvil con nacionalidad del país de destino y que recibió su título secundario en un país extranjero, debe ser considerado como estudiante internacional”.¹² En paralelo hay otro tipo de movilidad definida como la movilidad temporaria (credit mobility) o movilidad de corto plazo. En esta clasificación están definidos los estudiantes que ingresan con el fin de efectuar prácticas de estudio en el extranjero en el marco de la inscripción de un programa de intercambio. Dichos estudiantes transitan un período de capacitación en un país diferente a donde están registrados, es decir a su país de residencia, con el objetivo de obtener créditos que, posteriormente, serán reconocidos por la institución de origen.

A partir del análisis realizado, se puede concluir que se cuenta con los siguientes grupos de estudiantes:

¹¹ EUROSTAT (Oficina de Estadísticas de la Unión Europea).
https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/euro-stat-european-statistics_en

¹² Luchilo, L. (2014)

1. Estudiantes internacionales de pregrado, grado y posgrado que residen en la Ciudad de Buenos Aires y asisten a instituciones de gestión privada.
2. Estudiantes internacionales de pregrado, grado y posgrado que residen en la Ciudad de Buenos Aires y asisten a la UBA u otras instituciones de gestión estatal.

Además, se contempla a los estudiantes que ingresan a la Ciudad de Buenos Aires por un plazo más acotado, a través de una movilidad temporaria para asistir a cursos o programas de estudio de menor plazo. Dentro de este universo se encuentran por un lado aquellos visitantes con fines estudiantiles que permanecen por periodos inferiores o iguales a dos semanas y, por otro lado, quienes optan por residir en la ciudad durante un plazo un tanto mayor. Esta última distinción resulta relevante debido a que los gastos promedio de ambos grupos son sustancialmente diferentes.

Las estimaciones realizadas permiten señalar que en el año 2021 ingresaron en la Ciudad de Buenos Aires 2.730.754 estudiantes internacionales con el objetivo de desarrollar algún tipo de programa de estudio.

El total de los 2.730.754 estudiantes internacionales que ingresaron se desglosa de la siguiente manera:

- El 84,6% se corresponden con estudios de pregrado y grado,
- El 15,4% se movilizaron a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para llevar a cabo estudios de posgrado

Del total de alumnos que ingresaron, un 75,2% asiste a la universidad pública, mientras que el 24,8% opta por universidades privadas.

Como fue mencionado en un inicio, la evolución del flujo de estudiantes muestra una curva creciente a lo largo de la última década. Esto se ve reflejado en las cifras mencionadas correspondientes a los extranjeros en el año 2021 donde, a pesar de que la pandemia aún se presentaba como una amenaza, se incrementó en un 27,3% respecto de los datos pre pandémicos del año 2018.

Ahondando en la oferta universitaria con la que cuenta el territorio Metropolitano, comprende un total de 45 universidades privadas que disponen de una serie de programas internacionales. A continuación, el respectivo listado¹³:

- Universidad de San Andrés
- Universidad Torcuato Di Tella
- Universidad Católica Argentina
- Universidad de Palermo
- Universidad de Belgrano
- Universidad Austral
- Instituto Tecnológico de Buenos Aires
- Universidad Argentina de la Empresa
- Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
- Universidad del Salvador
- Instituto Universitario CEMIC
- Instituto Universitario CIAS
- Universidad Abierta Interamericana
- Universidad Argentina John F. Kennedy
- Instituto Universitario de Salud Mental de Asociación Psicoanalítica de Buenos Aires
- Instituto Universitario de Ciencias de la Salud de la Fundación Barceló
- Instituto Universitario Escuela de Negocios
- Instituto Universitario Escuela de Medicina del Hospital Italiano
- Instituto Universitario Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas
- Instituto Universitario para el Desarrollo Productivo y Tecnológico Empresarial de la Argentina
- Instituto Universitario River Plate

¹³ Extraído de la Guía de Carreras Universitarias 2022.
<https://guiadecarreras.siu.edu.ar/instituciones.php>

- Instituto Universitario YMCA
- Universidad de Flores
- Universidad de Morón
- Universidad de San Isidro
- Universidad del CEMA
- Universidad del Cine
- Universidad del Museo Social Argentino
- Universidad de la Marina Mercante
- Universidad Favaloro
- Universidad ISALUD
- Universidad Maimónides
- Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo
- Universidad Notarial Argentina (La Plata)
- Universidad Salesiana Argentina (Bahía Blanca)
- Universidad FASTA (Mar del Plata)
- Universidad del Este (La Plata)
- Universidad Católica de La Plata (La Plata)
- Universidad Atlántida Argentina (Mar de Ajó)
- Universidad Champagnat
- Universidad Blas Pascal
- Universidad CAECE
- Universidad del Museo Social Argentino
- Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
- Universidad Empresarial Siglo 21

Dentro del pipeline, en el año 2 se ubica la expansión del negocio a Brasil, para lo cual se realizó una profunda investigación de mercado. Brasil es definitivamente el país con mayor territorio dado que abarca una superficie de 8,5 millones de kilómetros cuadrados. Dispone de una amplia cantidad de estudiantes, facultades y universidades. Suministrar cifras precisas y

actualizadas puede resultar desafiante, ya que la cantidad de instituciones y alumnos puede cambiar con el tiempo debido a la apertura y cierre de nuevos establecimientos, y por la fluctuación de la matrícula estudiantil.

Como mencionado anteriormente, se utilizó como fuente lo expuesto por el Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira (INEP), que hace referencia a las cifras del país vecino. Este cuenta con 8,5 millones de estudiantes totales. Dentro de lo que es la educación privada, comprende 92 universidades, y 1.929 facultades, donde se estima orientar el negocio. Las universidades representan un 52,9% de los estudiantes totales del país, lo cual deriva en 4,5 millones de alumnos, siendo este el número más representativo del segmento. A su vez, las facultades privadas captan a un 22,2%, lo cual equivale a una cifra de 2 millones de alumnos.

Conociendo la cantidad de estudiantes en todo el país es que se procedió a deducir cuántos de ellos son extranjeros. Tomando como parámetro las cifras de Argentina, se obtuvo que en Brasil son 192.762.

A partir de ello, se comenzó a realizar una segmentación más precisa y certera. En un inicio el foco está en contratar con aquellos que se concentran en las tres ciudades más populares a nivel estudiantil del país. Estas son San Pablo, que cuenta con 38 instituciones de este tipo, Rio Grande del Sur, con 14, y Río de Janeiro con 15. Sumando las tres se obtiene un mercado objetivo de 67 establecimientos privados.

A fin de implementar el modelo de suscripción por parte del alumno fuera de la universidad, se tuvieron en cuenta las universidades de gestión estatal, dado que no califican en el modelo de universidad privada que paga un fee fijo anual a cambio de nuestro servicio. Luego de un extenso análisis de mercado se concluyó que se cuenta con 107 universidades públicas de las cuales 9 se encuentran en San Pablo, 8 en Río Grande del Sur y 8 en Río de Janeiro. En suma, son un total de 25 universidades públicas comprendidas en estos tres puntos seleccionadas.

Para evaluar la cantidad de estudiantes por universidad tomamos a los estudiantes que atienden a estas instituciones académicas y las dividimos por el total. Descubrimos que, en promedio, cada una recibe alrededor de 160 estudiantes extranjeros. A raíz de ello podemos decir que nuestro mercado objetivo es de alrededor de 4.000 universitarios, de los cuales estimamos incluir, en el año en que lancemos este tipo de paquete, al 14%. Al año siguiente crecerá nuestro alcance a un 21%. De esta forma lograremos ir ampliando nuestra base de usuarios activos a partir del mercado potencial.



Universidad de
SanAndrés

3. Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

3.1 Análisis de Riesgos del Plan de Negocios

Para la puesta en funcionamiento y lanzamiento del producto mínimo viable propuesto es indispensable analizar tanto los riesgos negativos como positivos a enfrentar. De esta manera se podrán identificar y evaluar su probabilidad de ocurrencia y medir su posible nivel de impacto en negocio. Conociendo estos riesgos, se tomarán medidas preventivas para anticiparse a ellos y mitigar sus consecuencias.

3.1.1 Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas)

A la hora de detectar riesgos que puede sufrir el plan de negocios, se reconoce una serie de ellos que tienen impacto negativo.

Primero, se destaca un riesgo externo, como lo es el conflicto Rusia-Ucrania que puede llegar a escalar a tal punto de desencadenar en una expansión hacia el resto de Europa, impactando fuertemente al público objetivo.

Segundo, como bien se mencionó, en Argentina hay y a lo largo de la historia siempre ha habido inestabilidad económica. Por tanto, cabe poner foco en el riesgo de una hiperinflación. Definitivamente, esto tiene una doble cara para el negocio: por un lado un impacto positivo y por el otro uno negativo. El lado negativo es que nunca se tendrá la certeza de lo que sucederá al día siguiente con la moneda y esto puede perjudicar en cuanto al modelo de ingresos y costos de la compañía. La volatilidad en los tipos de cambio de la moneda puede afectar la rentabilidad de la empresa en caso de que tenga operaciones en moneda extranjera. En lo que respecta a Brasil, se presenta la inestabilidad política y el notorio contraste entre el poder adquisitivo por parte de la clase alta y la extrema pobreza.

Luego, el incremento en la inseguridad dado que se trata de una región en la que esta inquietud crece a pasos agigantados y la violencia en ciertas situaciones de vulnerabilidad puede llegar a ser aterradora. Esta es la razón

por la cual existe la posibilidad de generarse un ambiente poco propicio y riesgoso para los estudiantes extranjeros, a quienes les puede resultar desalentador conocer esta realidad ajena a su cotidianeidad de origen.

Siguiendo con los factores externos fuera del control propio, una posible nueva pandemia no es algo que parezca ajeno tras lo vivido en el año 2020 que se prolongó durante dos años calendario, acechando a la población a nivel mundial. Este es un factor externo que ciertamente estaba fuera de la mira años antes de que esta problemática se desatara.

Por último, como riesgo interno del negocio, nos referimos a los problemas técnicos. La plataforma de FlexChange debe estar en óptimas condiciones para brindar un servicio de calidad a los usuarios. Cualquier falla en la aplicación podría generar una mala experiencia de usuario. La caída de la plataforma puede darse si los sistemas operativos que procesan transacciones dejan de funcionar. Al hacer un análisis de impacto en el negocio, los TPS (Transaction Processing Systems) son los primeros que impactan al negocio. Es un sistema crítico, debido a que en caso de no funcionar, generaría un desastre, y el negocio dejaría de operar.

La seguridad, el cifrado y la privacidad de los datos representan un desafío significativo para el negocio. La pérdida o compromiso de datos confidenciales de los clientes podría afectar su confianza en la empresa y en su reputación. Este es un constante debate en la actualidad dado que en el mundo la interconectividad crece exponencialmente y es por ello que las empresas recopilan una cantidad masiva de datos mediante diversas fuentes. Aquí nace la lucha por convertirse en una empresa data-driven, siendo este uno de los activos más valiosos e incluso invaluable en la industria tech por proporcionar preferencias, necesidades y comportamientos de los clientes.

3.1.2 Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)

Al mirar la otra cara de los riesgos, se identifican aquellos que afectan e impulsan positivamente al negocio, presentando oportunidades.

Entre ellos, la interconectividad a nivel mundial aparece a raíz de la globalización y lleva a superar esa barrera que limitaba el turismo por figurarse como “ la otra parte del mundo” dada la lejanía y las diferencias culturales. A pesar de ser países poco desarrollados, genera intriga en los extranjeros por el alto grado de desconocimiento. En general, las desventajas que presentan tanto Argentina como Brasil refieren a su posición geográfica, siendo muy amplia la distancia existente con los principales países del mundo, emisores de estudiantes internacionales. Como es de esperarse, la cultura latinoamericana resulta de interés para estudiantes, quienes, en muchos casos, consideran que se trata de destinos exóticos. De acuerdo a “QS Best Student Cities Ranking”¹⁴, la Ciudad de Buenos Aires se ha mantenido en el puesto número uno dentro de los destinos Latinoamericanos y, por cierto, es la única ciudad de la región que se encuentra en el top 50, ocupando el número 22 a nivel mundial. Definitivamente, se ve una mejora en su posicionamiento a lo largo de los años.

En Argentina, la cara positiva de la hiperinflación y la devaluación de la moneda, mencionado previamente, se explica por el bajo costo de vida al venir al país con moneda extranjera, lo cual resulta en un atractivo para estudiantes con presupuesto limitado, siendo esta una conveniencia económica para su bolsillo. La variación de la moneda puede ser ejemplificada a partir de la cotización del dólar oficial que desde enero 2020 a octubre 2022 se multiplicó por 2,5. A su vez, es importante recordar la existencia del dólar paralelo que tiene un peso relevante e influyente en la economía. Todo ello lleva a comprender la evolución del Affordability Index, donde se puede observar que Argentina escaló más de 60 puestos desde el año 2019 hasta la actualidad. Como bien señaló Ben Sowter, Director de Research de QS, en la publicación del 2021, "Con los estudiantes crecientemente preocupados por los costos financieros asociados a sus

¹⁴ Ranking realizado anualmente por parte de Quacquarelli Symonds (QS), analista global de educación superior. <https://www.topuniversities.com/city-rankings/2022?&page=1>

planes universitarios, las significativas mejoras de Buenos Aires en asequibilidad ofrecen un poderoso incentivo para que las personas jóvenes y talentosas vayan a esa ciudad a estudiar”¹⁵.

Por supuesto, las alianzas estratégicas son clave para el negocio. Se busca establecer relaciones de partnership con Study BA, ya que se cree que con ellos es posible complementarse gracias al diferencial de garantizar la seguridad. También aliarse con el centro de estudiantes de las universidades que se ocupan de recibir y organizar actividades para aquellos que realizan un intercambio, con la intención de verificar los perfiles a partir de la información proporcionada.

También se resalta el cambio en los procesos de trabajo que hubo post pandemia y que dio lugar a los llamados “nómades digitales”. De esta forma, se puede dejar atrás el obstáculo que implicaba tener que renunciar para poder realizar una experiencia en el extranjero, pudiendo continuar con las actividades laborales desde otra parte del mundo. Este es un segmento de mercado al que se seguirá desde cerca para atacar en un futuro, dado que a partir de su surgimiento su crecimiento fue a pasos agigantados llegando a convertirse en auge y, por ende, se presentan como una gran oportunidad de expansión.

Ligado a la recopilación de datos, se identifica la oportunidad que genera ser una empresa data-driven para conocer en profundidad a los usuarios. Con ellos se podrá rentabilizar el negocio, tomando decisiones basadas en evidencia identificando patrones, tendencias, gustos, preferencias y oportunidades de mercado. De esta forma es que se logra la personalización de la experiencia de cada uno de ellos.

3.1.3 Análisis de Impacto

¹⁵ iProfesional, Paula Krizanovic, 2021, “*Buenos Aires, nuevamente elegida como la mejor ciudad de la región para estudiantes extranjeros*”.
<https://www.iprofesional.com/management/344276-buenos-aires-la-mejor-de-la-region-para-estudiant-es-extranjeros>

No todos los riesgos expuestos conllevan el mismo nivel de impacto, por tanto se procederá a medir el efecto de cada uno de ellos.

Comenzando con los negativos, en caso de hacerse efectiva la extensión del conflicto Rusia-Ucrania, el negocio quedaría fuertemente afectado puesto que habría una desorganización en la sociedad que definitivamente llevaría a dejar el crecimiento y la internacionalización académica en un segundo plano por la escasez de recursos y la alteración en el estilo de vida en todos sus aspectos.

Por su parte, la hiperinflación puede llevar a que por falta de costumbre en cuanto a la idiosincrasia de los extranjeros, se asusten al ver la variación de precios día a día. Esto fue confirmado al conversar con Paul De St Sernin, estudiante francés, que sin siquiera consultarle hizo énfasis en esto, ejemplificando de la siguiente forma: “Hoy estaba con el dinero en mano para pagar el menú del comedor de la universidad a AR\$900 y cuando se lo di me dijeron que valía AR\$1.200, me descolocó ya que hasta el viernes de la semana anterior pagaba casi un 33,33% menos”¹⁶. La variación de precios no solo afecta a los estudiantes, sino también a nuestro modelo de costos que puede reducir el margen de ganancias rápidamente.

El turismo puede quedar espantado por los precios así como por la inseguridad considerando que viniendo del primer mundo no viven habitualmente estas situaciones que involucran un alto grado de violencia. De esta forma, no estar alertas al riesgo que pueden correr les puede jugar una mala pasada y, por temor a someterse a ello, puede que se pierda una cuota importante de mercado.

No es menor describir el impacto de una nueva pandemia que tuvo encerrados a toda la población mundial por un largo tiempo, dado que sacudiría el core del negocio. Los estudiantes no podrían realizar intercambios universitarios, frenando el turismo y el consumo. De todas formas, se puede abrir debate sobre si, en el caso de que ocurra otra

¹⁶ Entrevista a Paul de St Sernin el 14 de septiembre de 2022.

pandemia, la multitud estaría dispuesta a encerrarse nuevamente o si el aprendizaje de lo sucedido en el pasado ya no llevaría a someterse a vivir una vez más tal tragedia. En último lugar, la caída de la plataforma podría impedir el funcionamiento del negocio en su totalidad.

Se sigue ahondando en las oportunidades. En primer lugar, la interconectividad despierta interés e intriga por la región y esto representa un atractivo, teniendo en cuenta que las distancias parecen haberse “achicado” de cierta forma a causa de la globalización y los avances tecnológicos que permiten el crecimiento de las conexiones de punta a punta.

En segundo lugar, la inflación galopante en Argentina lleva a un aumento en la cotización de la divisa extranjera y así es que les es económico venir al país, principalmente por el bajo costo de vida que representa y por la diferencia en su poder adquisitivo que es definitivamente más elevado. Continuando con lo que dijo Paul sobre el precio de su almuerzo, aclaró lo siguiente: “Por supuesto, a pesar de que haya pagado más AR\$ de una semana a otra, sigue siendo realmente muy barato”, haciendo referencia a que es impensado para ellos pagar esos pocos euros por un plato abundante y con comida de calidad.

Ahora si, con lo que respecta a las alianzas estratégicas se ofrecerá un valor agregado por sobre el de Study BA ya que el foco está en la formación de una comunidad de gente en la misma situación, lo cual también tiene una influencia en el centro de estudiantes de las universidades por el ahorro de tiempo y recursos que tendrían al ofrecer el canal a sus estudiantes. La cuestión del teletrabajo y los nómades digitales trae consigo ese flujo de estudiantes, ya sea de carreras de grado o posgrado, que previamente debían optar por renunciar a nivel laboral o perderse la oportunidad de vivir una experiencia internacional. Actualmente, los distintos gobiernos impulsan su emigración y recepción y, en este caso, Argentina no fue la excepción. Como bien hace referencia el artículo de El País titulado *Nómades Digitales*,

*el boom de la pandemia que Buenos Aires quiere capitalizar*¹⁷, Rodríguez Larreta busca impulsar este tipo de turismo que se concentra en gente de entre 20 y 34 años, al igual que el público objetivo, y tiene el fin de que "con una computadora y conexión a internet, pueden mantener su rutina laboral sin importar su ubicación física y aprovechan esta posibilidad para viajar por el mundo" (Torres Cabrerros, 2022). Particularmente Buenos Aires es un destino ideal para ello por el hecho de seguir ganando en moneda extranjera viviendo en un país caracterizado por su bajo costo de vida, con múltiples provincias y sitios alucinantes para descubrir a lo largo de más de 2,78 millones de km² que conforman la superficie territorial de la República Argentina.

3.1.4 Análisis de Probabilidad

Por cierto, los riesgos enunciados no son certeros sino que implican un grado de probabilidad de ocurrencia. Por lo tanto, se ubican en una escala de entre el 5% y el 95% de menor a mayor.

Entre el 11% y 30% se posiciona la expansión del conflicto de Rusia-Ucrania, dado que a pesar de que posiblemente traiga consecuencias a los países europeos que se encuentran cerca geográficamente, como por ejemplo la falta de luz y gas que se está dando en el último tiempo junto con una inflación mundial cercana al 10% anual, la expansión de la guerra a Europa sin dudas podría desencadenar en una Tercera Guerra Mundial. Esto no representa un alto grado de probabilidad por la evolución de la sociedad, donde pisa cada vez con mayor firmeza la paz mundial y los derechos humanos.

Luego, entre el 31% y 50% se encuentra el surgimiento de una nueva pandemia, a pesar de que históricamente este tipo de epidemias no siguen un patrón fijo en cuanto a su frecuencia. Se le asigna un mayor porcentaje de probabilidad de ocurrencia que lo que uno hubiese podido imaginar

¹⁷ El País, *Nómades Digitales, el boom de la pandemia que Buenos Aires quiere capitalizar*.

previamente, dado el impacto que tienen factores externos tales como la globalización, cambios en el medioambiente y aumentos de densidad de la población que influyen de forma directa en la propagación de enfermedades. Cabe recordar que la más destacada en la historia de la humanidad fue la peste negra en el siglo XIV. En este rango de factibilidad, se sitúa la caída de los servidores de la plataforma que se encontrarán en la nube.

En el siguiente nivel, entre un 51% y 70%, se posiciona la hiperinflación, considerando que aún hay esperanzas de revertir la situación si se implementan las políticas necesarias. Con ello la inseguridad, puesto que aún se puede circular por la calle, siempre y cuando uno se mantenga alerta a lo que puede suceder con el fin de prevenirlo. A su vez, las alianzas estratégicas tienen este mismo grado de probabilidad debido a que no hay dudas sobre el potencial del valor agregado y se confía en el éxito del proyecto, por tanto se luchará por obtenerlas a pesar de que no es posible asegurarlo al no depender única y exclusivamente de la parte de FlexChange.

Con alto grado de ocurrencia, es decir >70%, se plantea la interconectividad a nivel mundial, pues es evidente que la tecnología está avanzando a la velocidad de un rayo y se supone que esto crecerá aún a mayor escala, arrasando también en los pueblos que hoy se encuentran 50 años atrás en lo que respecta a su desarrollo. Sin lugar a dudas, los nómades digitales presentan una oportunidad enorme de negocio y con las transformaciones que vienen ocurriendo, de seguro es a lo que el mundo apunta a asentar en los próximos años. Como dice Gartner, empresa estadounidense dedicada a la consultoría e investigación de las tecnologías de la información, “el trabajo remoto ya se estaba volviendo popular antes de la pandemia de COVID-19, y la tendencia ahora se está acelerando. El 48% de los empleados trabajará de

forma remota al menos parte del tiempo en el mundo posterior a la pandemia, en comparación con el 30 % anterior”¹⁸.

Habiendo estimado la probabilidad de ocurrencia, se tiene claridad sobre la vulnerabilidad y peligrosidad de cada uno de los riesgos. Por un lado, la vulnerabilidad está relacionada con la magnitud del daño, con lo cual el riesgo es la probabilidad de que un daño ocurra. Por otro lado, la peligrosidad está vinculada con la probabilidad de ocurrencia.

Se construyó una matriz a nivel gráfico que se expondrá en las conclusiones y que funciona como herramienta para determinar la magnitud del riesgo. Con ello se puede entender qué estrategia usar para atacar cada uno. Estas son: evitar, reducir, transferir o aceptar. A continuación se expondrán aquellas que se consideran más adecuadas.

3.2 Estrategias para Amenazas

A cada una de las amenazas detectadas se les puede asignar una estrategia para gestionarlas y mitigarlas. A continuación se anuncian, luego de haber sido descritas en profundidad con su respectivo impacto y probabilidad de ocurrencia.

En términos de la expansión de la guerra, ciertamente es un factor externo que incide e impacta en el negocio fuertemente y no hay otra alternativa que aceptarlo. En esta misma línea, se debe asumir una nueva pandemia dado que no es posible evitarla al no ser algo que esté en manos propias, sino que se recae en los avances científicos, tecnológicos y medicinales para ello. A su vez se podrá implementar una estrategia de mitigación, adaptando el negocio al contexto en el que uno se encuentre, respaldándose en la tecnología y en el metaverso. Esta implementación está planificada en el Product Roadmap para el Q3 del año 2024.

¹⁸ Gartner, *Prepare for the Future of Remote Work*.
<https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/remote-work-revolution>

A modo de mitigar el riesgo que conlleva la hiperinflación, se establecerá una moneda fija dentro de la plataforma para tener como parámetro y asegurar consistencia y solidez económica. Definitivamente, el dólar americano (USD) es el que mejor se ajusta para establecer como divisa en común.

Con el fin de diversificar los ingresos, para no depender exclusivamente de un solo modelo de negocio, serán ofrecidos dos tipos de paquetes del servicio. Esto reduce la dependencia de un solo cliente, y permite tener un mayor control sobre la situación financiera de la empresa. FlexChange contará con dos fuentes de ingresos dentro del servicio ofrecido en ambos países. Uno es el paquete pactado con las universidades de USD 3.000 fijos anuales en Argentina y USD 4.000 en Brasil. Asimismo, se cuenta con el modelo de suscripción individual, lanzando un fee mensual, donde el alumno inscrito en una universidad pública, tiene la posibilidad de formar parte de esta comunidad, pagando USD 14,99 mensuales y USD 17,99, respectivamente, por el uso de la plataforma.

En lo que concierne a evitar la inseguridad, uno de los pilares del plan de negocios es ofrecer una experiencia amena y agradable a quienes visitan la región, por ende se desarrollará la validación de perfiles de usuario para que los alumnos se sientan cómodos y confíen en la red de estudiantes de la que forman parte. No solo eso, sino que el listado de alojamientos será verificado una y otra vez para asegurarse de que la información brindada sea certera y únicamente serán ofrecidos aquellos que cumplan con ciertas condiciones establecidas. Por ejemplo, en el caso de Buenos Aires deben estar localizados dentro de los límites geográficos de zonas libres de peligro en la Ciudad de Buenos Aires y contar con seguridad ya sea portero o cámaras de vigilancia. Además, se desarrollará un sistema de seguridad robusto, contando con las medidas adecuadas para proteger la información personal de los usuarios y evitar ataques informáticos. Se implementarán protocolos de encriptación, autenticación y autorización para garantizar la privacidad y confidencialidad de los datos.

Ahora, ¿cómo es que se puede mitigar el riesgo de que la plataforma caiga? Para ello es fundamental asegurarse la replicación y particionamiento de los datos para tener una serie de copias del mismo contenido y, entonces, si cae una parte del sistema, el resto seguirá funcionando, comprobando la disponibilidad y latencia.

Se ejecutarán pruebas exhaustivas de la aplicación antes de su lanzamiento para detectar y corregir posibles errores o fallos en la plataforma. Esto incluye pruebas de seguridad, pruebas de rendimiento, pruebas de usabilidad y pruebas de compatibilidad en diferentes dispositivos y navegadores.

3.3 Estrategias para Oportunidades

Asimismo, se identifican estrategias para gestionar las oportunidades que pueden ser escaladas, explotadas, compartidas, mejoradas o aceptadas.

En primer lugar, la interconectividad será explotada siendo que se buscará eliminar la incertidumbre asociada para que efectivamente potencie el negocio. Para ello, se asignarán recursos para fomentar la conexión entre países a nivel global previo a que el alumno emprenda su viaje al país, se darán a conocer particularidades de la Argentina que puedan resultar extrañas o desconocidas para que conozcan y que, de alguna forma, logren conciliar con la cultura, generando un sentido de pertenencia. Con el objetivo de potenciar la publicidad, se implementarán estrategias publicitarias efectivas. También se hará uso de los medios digitales y redes sociales para llegar a un público amplio y específico.

En segundo lugar, para la hiperinflación de connotación positiva la estrategia seleccionada es la de compartir, la cual hace referencia a que un tercero use sus capacidades a fin de capturar la oportunidad para llegar a la audiencia target con una mayor escala. De esta forma se considera formar en la plataforma una asociación de riesgos en conjunto con empresas que tienen intereses similares.

En tercer lugar, para concretar las alianzas estratégicas y fortalecer la red de contactos, se buscará escalar a mayores. Por ende, la intención es reunirse con los miembros del gobierno a cargo de StudyBA, a fin de establecer acuerdos de colaboración. A su vez, acceder a quienes ocupan los cargos más altos de las instituciones académicas. Es importante entender que este es un pilar fundamental para el negocio. De esta manera, se logrará expandir el alcance de la plataforma. Es trascendental mantener una comunicación constante y colaborativa con empresas afines y establecer acuerdos beneficiosos para ambas partes.

Por último, sacar provecho de los cambios en los procesos de trabajo para que los estudiantes sean seducidos por vivir la experiencia de ser un “nómada digital”. Esta es una oportunidad que puede ser mejorada para aumentar la probabilidad y que esto lleve a mayores impactos positivos. Para que esto suceda, se debe identificar y maximizar las fuerzas que lo impulsan. Una buena alternativa es fomentar la emigración ofreciendo beneficios para que se sientan atraídos. Así lo que se hace es fortalecer las causas de la oportunidad. A fin de aumentar la probabilidad de que los estudiantes se sientan atraídos por esta experiencia, se podrán ofrecer beneficios que refuercen esta oportunidad, tales como acceso a espacios de coworking o apoyo en la búsqueda de alojamiento flexible. Se conseguirá acceso a eventos y charlas exclusivas, incluyendo conferencias, y workshops donde se podrá aprender, discutir y conectar con otras personas interesadas en esta forma de trabajo y estilo de vida. En otras palabras, es un modo de impulsar el networking. De esta manera se promoverá la plataforma y se generará interés entre potenciales usuarios. Estos beneficios se verán reflejados en la estrategia de marketing a modo de atraer a nuevos usuarios interesados en aprovechar las ventajas brindadas.

3.4 Conclusiones

En función a lo expuesto en el apartado acerca del análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre, se concluye que tanto las amenazas como las oportunidades pueden ser gestionadas, siendo la visión positiva la que predomina por sobre los aspectos negativos que se identifican para la puesta en marcha del negocio. Para plasmarlo de forma clara a nivel visual, se utiliza una herramienta gráfica conocida como ‘matriz de riesgos’, con peligrosidad en el eje “x” y vulnerabilidad en el eje “y”. A partir de una gama de colores se detecta rápidamente cuáles deben ser atacados con anterioridad por ser los más relevantes:

- El rojo representa peligro y estos son los primeros riesgos que hay que atender, para lo cual se formulará una estrategia para tratarlos por su alto grado de vulnerabilidad y alta peligrosidad.
- Los de color amarillo son los segundos que deben ser atacados.
- Los verdes tienen baja probabilidad de ocurrencia y poco daño, por lo tanto si se tiene recursos limitados no es necesario que sean atendidos de inmediato.

		Matriz de riesgo: FlexChange				
		4	8	12	16	20
Magnitud del daño	4		Caja de la plataforma		Expansión del conflicto Rusia-Ucrania	
					Possible nueva Pandemia	
	3	3	6	9	12	15
		Interconectividad a nivel Mundial	Cambios en los procesos de trabajo Nomades Digitales	Hiperinflación Inseguridad		
	2	2	4	6	8	10
	Alianzas Estrategicas					
1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5
		Probabilidad de la amenaza				

A partir de esta clasificación matricial se comprende que definitivamente los riesgos que se deben atacar con mayor urgencia son los factores externos, como pueden ser una expansión del conflicto Rusia-Ucrania, es decir, una

guerra, o una posible nueva pandemia para los cuales, como bien se mencionó, se aplica una estrategia doble: aceptamos y a la vez mitigamos. Por consiguiente se atiende la hiperinflación que es relevante por su doble impacto: el positivo que se comparte y el negativo que se mitiga. Así se irá avanzando en atender los riesgos, uno a uno, para maximizar el negocio.

Entendiendo la relevancia y la prioridad que se le dará a cada aspecto, se pasa a describir las desviaciones tanto en tiempo como en costos que la ejecución del plan de negocios puede llegar a sufrir si alguno de los riesgos se concreta.

En términos de tiempo, no requerirá esfuerzos adicionales, sino que se irán implementando las estrategias enunciadas a medida que se desarrolle la aplicación. En caso de que se extienda el plazo para su correcta gestión, no se presentará como un impedimento para el lanzamiento de la aplicación sino que se centrarán los esfuerzos en ello en simultáneo al testeo por parte de los early adopters.

En relación a los costos, la inversión más significativa radica en la inserción en el metaverso y la Web 3.0. Cabe destacar la evolución que tuvieron ambas propuestas en este último tiempo que se asemejan por el empleo de tecnologías ligadas a la blockchain pero con un gran diferenciador: la entrada de nuevos actores en el ecosistema de Internet es pura y exclusivamente de la Web 3.0. Rony Vainzof, Director del Departamento de Defensa y Seguridad (DESEG) de la FIESP y Coordinador del Grupo de Trabajo de Seguridad Cibernética y Defensa de la DESEG, advierte que “La migración a la nube es otra gran tendencia. Prácticamente ya no hay manera de no ir a una nube. Incluso ahí se puede tener más funciones de ciberseguridad. La cuestión es cómo realizar la migración de manera adecuada”¹⁹.

Conforme al análisis realizado se puede confirmar que primero se trabajará sobre las amenazas con mayor peligrosidad y vulnerabilidad, paulatinamente,

¹⁹ Cointelegraph, Rodrigo di Paula Ambrissi, 28 de septiembre de 2022.
<https://es.cointelegraph.com/news/research-reveals-malware-and-ransomware-cyberattacks-on-businesses-are-highly-successful>

dejando para última instancia aquellas oportunidades que pueden impulsar el negocio pero que, definitivamente, no figuran como “una piedra en nuestro camino”.

Es de suma importancia estar preparado para enfrentar los riesgos. Una vez identificados, se desarrollarán estrategias y planes de acción para minimizar su impacto en el negocio. La preparación y capacidad de respuesta rápida son factores clave para evitar posibles pérdidas y asegurar la continuidad del negocio.

Para concluir, FlexChange debe estar preparado para sobrellevar estos riesgos mediante un plan de contingencia y un equipo preparado y capacitado para enfrentar los desafíos que puedan presentarse en el mercado. Para esto, es fundamental estar atento a los cambios constantes que vayan surgiendo y las necesidades de los usuarios para poder brindar un servicio de calidad y mantener la fidelidad de los clientes.

4. Solución Producto Digital

Habiendo comprendido la problemática planteada, se profundizará en la solución digital ideada. El foco está puesto en el cliente, y es por ello que se prioriza que la interfaz sea amigable y fácil de usar tanto para los usuarios como para las universidades. De esta forma, no será necesario un onboarding para comenzar a utilizar la plataforma, sino que será puramente intuitiva, con una estructura similar a la de las redes sociales más populares globalmente. Los usuarios se sentirán acompañados al tener acceso en una misma plataforma a toda la información necesaria desde un inicio, contarán con un canal digital para resolver cualquier inquietud que pudiera surgir, tendrán contacto con estudiantes de todas partes del mundo en su misma situación, serán notificados sobre actividades de su interés cerca suyo a partir de su geolocalización y obtendrán reviews de primera mano, entre otras funcionalidades.

El sistema almacenará la información en la nube (AWS) y esta será utilizada para identificar distancias geográficas entre usuarios, brindar un servicio personalizado y notificar sobre propuestas que puedan ser de su interés. Asimismo, detectar cuáles son los países más elegidos por los estudiantes, las actividades más concurridas, detectar si la oferta es suficiente como para abastecer la demanda, entender cuáles funcionalidades son más utilizadas e ir iterando para brindar una propuesta mejorada con el tiempo.

A continuación, se emplean una serie de herramientas que ayudan a definir la solución a partir de una visión tecnológica. Estas son: Product Roadmap, Mapa de Arquitectura, Indicadores de métricas y aspectos de UX/UI.

4.1 Roadmap de Producto Digital

¿Cuáles serán los hitos de construcción del producto digital que se desarrollarán? Para definir los features que se van a incluir desde la primera versión de la solución hasta los 3 años siguientes, se utilizó un Roadmap.

Ahora, ¿qué es un Roadmap y por qué se utiliza? Es una herramienta esencial para la planificación y el seguimiento del desarrollo del producto. Es útil para establecer una dirección clara y definir objetivos a corto, mediano y largo plazo. Al crear el Roadmap, se establecen los hitos clave y features prioritarios para el lanzamiento del producto. Esto ayuda a la gestión del proyecto proporcionando una línea de tiempo y un plan de trabajo para ser llevado a cabo por el equipo de desarrollo. Permite mantener una visión, para que ellos se centren en los aspectos más relevantes del producto, y así será posible ver cómo va a evolucionar el producto a lo largo del tiempo.

Este responde a 3 preguntas:

- ¿Qué? Esto es cuáles son las features que vamos a construir.
- ¿Cuándo? Refiere a la temporalidad.
- ¿Por qué? Es decir, el propósito que comunicará el Project Manager.

Por lo tanto, se utiliza como guía para ejecutar y comunicar la estrategia ya que permite ordenar y entender qué es lo imprescindible que debe ser desarrollado con anterioridad. Al ser una herramienta gráfica, permite alinear a los stakeholders internos y externos y, a su vez, facilita las conversaciones acerca de opciones y escenarios dando lugar a la negociación. Considerando que implica una mirada a largo plazo, incluye iniciativas sin un alto nivel de detalle y puede sufrir algunas modificaciones en la marcha. Las features son agrupadas en releases con su respectiva importancia a lo largo del desarrollo del producto.

Se comienza particionando cada año calendario en cuatro trimestres, es decir, 4 Qs. Puesto que el negocio surge en agosto del año 2022, comienza a operar a partir del Q3 del año corriente.

Año 0 - 2022

Q3 (08/22 - 10/22)

Aquí están comprendidas una serie de actividades, entre ellas la propuesta del plan de negocios, la investigación de mercado junto con su

correspondiente benchmark, entrevistas a universidades e intercambistas para conocer de manera directa a nuestro usuario y consumidor final, el análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre, el diseño de la arquitectura de la aplicación y las primeras pantallas del prototipo. El objetivo es obtener el prototipo en funcionamiento.

Q4 (10/22 - 12/22)

En el trimestre siguiente las tareas a concretar son: la contratación de servicios en la nube con Amazon Web Services como proveedor mediante la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA)²⁰, el contrato del servicio de Infrastructure as a Service (IaaS), las pruebas de usabilidad, la cobertura de los aspectos legales principalmente en relación a la protección de datos, contratos con universidades, cuestiones ligadas al marketing y búsqueda de alianzas estratégicas tanto con instituciones privadas como con plataformas de hospedaje. Todo ello siendo plasmado en el Demo Day, instancia de presentación del modelo de negocios frente a un jurado de expertos en productos digitales, conformado por:

- Daniel Gonzalez Isolio, doctor en Dirección de Empresas por la Universidad del CEMA, profesor en las universidades más prestigiosas de Argentina, autor y coautor de libros del rubro financiero. Actualmente ocupa el puesto de director del MBA de la Universidad de San Andrés.
- Federico Pioli, ingeniero en sistemas de la información de la UTN, con habilidades de liderazgo desarrolladas en diversos equipos a lo largo de su carrera. Cuenta con experiencia en empresas de renombre tales como Globant y Avantrip y en la actualidad se especializa en el rol de Product Manager en una empresa estadounidense de gestión de experiencias de empleados y clientes con sede en San Francisco y oficinas en distintas partes del mundo, llamada Medellia.

²⁰ Asociación Argentina de Emprendedores. (S.f.). <https://www.asea.org.ar/>

- Federico Dappiano, ingeniero en sistemas informáticos de la Universidad Abierta Interamericana. Su récord laboral evidencia su experticia en diversas industrias tales como el rubro bancario, específicamente en el Banco Santander, consultoría, automotrices y, hoy por hoy, en el sector educativo con una marcada orientación digital y tecnológica.

Año 1 - 2023

Q1 (01/23 - 03/23)

En el 2023 el foco principal está puesto en el desarrollo de la aplicación, para lo cual la presencia del Senior Developer es fundamental, siendo que su contratación debe haber sido concretada para finales del 2022. Durante el periodo comprendido entre enero y marzo se terminarán de definir las alianzas estratégicas mencionadas y se destinarán todos los esfuerzos al desarrollo de las funcionalidades del Minimum Viable Product (MVP). Específicamente, la creación de la arquitectura de base del sistema de reservas de alojamiento y registro de usuarios, junto con la integración de la API de la base de datos de cada universidad privada.

Q2 (04/23 - 06/23)

A partir de abril se profundizará en el lanzamiento y refinamiento del canal de comunicación y las descripciones de alojamientos que componen el listado. La plataforma también incluirá una sección de búsqueda avanzada, que permitirá a los usuarios buscar por categorías específicas, ubicación, tipo de edificación, entre otros filtros. Además, se incorporará un sistema de alertas personalizadas, que notificará a los usuarios cuando se publiquen anuncios que cumplan con sus criterios de búsqueda. Se desarrollará un chat integrado para la comunicación entre huéspedes y anfitriones y se implementará un sistema de calificación y comentarios para usuarios. A su vez, un sistema de recomendación personalizado para los usuarios será

instrumentado y se ejecutará un sistema de valoración y reseñas de los hospedajes. En este Quarter queda comprendido el evento de lanzamiento que se llevará a cabo, descrito con detalle en el Plan de Marketing en el apartado 6. En suma, se desarrollará una sección de "Experiencias Locales" para mostrar actividades y eventos de interés en la zona. Para cuando finalice esta etapa, ya se habrá capturado las primeras universidades. Para acompañar el lanzamiento al mercado, se planificaron una serie de actividades técnicas respaldadas por las sólidas estrategias de marketing explyadas en el apartado 6.

Q3 (07/23 - 09/23)

Hasta julio y agosto se formalizarán las integraciones relevantes para el negocio: geolocalización y API de la base de datos de las universidades para la verificación de los perfiles a través de su correo electrónico. A su vez, el espacio de publicación de posteos en la home y la interacción entre usuarios sobre ellos. No solo eso, sino que también se desarrollará un sistema de registro y autenticación y se llevará a cabo la integración con servicios externos de geolocalización para mejorar la búsqueda de hospedajes. Para finalizar, se pondrá foco en la aplicación de un sistema de reservas instantáneas para anfitriones con disponibilidad inmediata.

Q4 (10/23 - 12/23)

Entre octubre y noviembre, la geolocalización será lo suficientemente performante como para que el push de notificaciones sobre eventos cercanos sea efectivo. Se hará todo lo necesario para proteger a los usuarios a modo de evitar ciberataques y constantemente habrá que estar pendientes al mantenimiento, seguimiento y posibles actualizaciones de la plataforma. También se buscará de forma continua nuevas integraciones y alianzas estratégicas.

Es de común entendimiento que en un país inestable como Argentina puede ser complejo predecir lo que sucederá en vistas de acá a un plazo mayor a un año pero las intenciones son las siguientes: el desarrollo de una versión móvil de la aplicación para Android y iOS, mejoras en la interfaz de usuario para hacerla más intuitiva y fácil de usar e integración de un sistema de soporte y ayuda en línea.

Año 2 - 2024

Q1 (01/24 - 03/24)

En 2024 se incorporará un CRM y un ERP para el seguimiento de clientes y el alineamiento de los procesos de negocio, con el fin de tener una perspectiva 360° de lo que sucede dentro de la compañía. Al estar en un estadio avanzado es importante llevar a cabo bloques de auditoría y revisiones de seguridad para asegurarnos de cumplir con las normas y regulaciones “al pie de la letra” y evitar inicios de sesión inusuales. En esta etapa ya se podrá comenzar a invertir una pequeña porción de la caja operativa en marketing para expandir el producto a través de canales, los cuales serán señalados posteriormente en el plan de marketing. El propósito detrás de ello es llegar a un público más amplio para finalmente lanzar una suscripción a la cual puedan acceder estudiantes que vienen a universidades públicas, que vengan por sus propios medios o incluso a aquellas instituciones privadas que no han contratado la suscripción anual con nosotros.

Q2 (04/24 - 06/24)

El objetivo central de este periodo es la migración y expansión a Brasil, para lo cual gran parte de los fondos se destinarán a seguir ampliando la base de usuarios mediante diversas estrategias de marketing. Por supuesto que no se dejará en un segundo plano las rondas de testeo para detectar fallas y posibles mejoras o implementación de nuevas funcionalidades.

Puntualmente, los esfuerzos estarán puestos en la mejora en el sistema de recomendación personalizado para ofrecer opciones más precisas y atractivas a los usuarios. Finalmente, no se hará a un lado la continua mejora en la interfaz de usuario para hacer la aplicación más intuitiva y fácil de usar, mientras que se implementen mayores medidas de seguridad como, por ejemplo, la imposibilidad de abrir una misma cuenta desde más de un dispositivo en simultáneo.

Q3 (07/24 - 09/24)

En línea con la incorporación de fuentes de ingreso adicionales, se considera el partnership con marcas interesadas en publicitar dentro de la plataforma, siendo que el público tiene una segmentación definida y así podrán acceder a extranjeros que poseen una moneda competitiva a nivel internacional. A su vez, se desarrollará un sistema de chatbots para facilitar la atención al cliente y responder a las preguntas frecuentes en el instante.

FlexChange se compromete de manera continua a buscar oportunidades de inclusión y expansión del mercado. En este contexto, se encuentra particularmente atractiva la posibilidad de atender las necesidades de los estudiantes que provienen del interior de Argentina. Reconociendo que estos jóvenes a menudo enfrentan desafíos significativos al adaptarse a la vida en una gran ciudad como lo es Buenos Aires, se ha decidido brindar soluciones efectivas para facilitar su transición también.

Comprometiéndose con la mejora constante y la satisfacción de los usuarios, se desarrollarán herramientas y recursos en la aplicación que promuevan la conexión e integración de estos estudiantes, tanto entre ellos como en la diversa comunidad de la ciudad. La visión del negocio es proporcionar un entorno de apoyo, información y oportunidades de socialización que ayuden a estos jóvenes del interior a superar los desafíos iniciales y a sentirse bienvenidos en la vida urbana, permitiéndoles aprovechar al máximo su

experiencia de estudio en la ciudad, al tiempo que contribuye a su crecimiento y expansión en el mercado.

Q4 (10/24 - 12/24)

En el plano ambicioso, se tiene en mente incluir a jóvenes que realicen una pasantía y, por qué no, disponer de alumnos locales para que creen su perfil a modo de escalar culturalmente y tener una puerta de acceso al mundo internacional. La idea para este entonces es haber establecido alianzas con grupos de Erasmus a modo de escalar la propuesta de actividades. Entre fines de 2024 y principios de 2025 se proyecta un crecimiento potencial, mediante la continua migración y expansión hacia más regiones de LATAM, un modelo freemium con funciones básicas y la modificación del rango etario para llegar a usuarios que vengan al país a realizar una experiencia intercolegial. Aquí se dará el lanzamiento de un marketplace para la compraventa de productos de uso temporal, lo cual requerirá necesariamente de una integración con una plataforma de pagos para una mayor comodidad en el proceso de compra-venta.

Año 4 - 2025

Q1 (01/25 - 03/25)

En 2025 el énfasis estará puesto pura y exclusivamente en la inserción en el metaverso y realidad virtual que se aplicará para ver los alojamientos y los objetos ofrecidos dentro del marketplace. A su vez, permitirá crear un espacio donde los estudiantes puedan interactuar entre ellos desde su hogar en este mundo virtual, como bien se planteó a la hora de abordar el riesgo en torno al surgimiento de una posible nueva pandemia o mismo la expansión del conflicto Rusia-Ucrania. Las intenciones son estar constantemente analizando aspectos de la cotidianidad de los usuarios, estudiar sus preferencias, costumbres y particularidades, con el propósito de garantizar un servicio y experiencia personalizada.

4.2 Mapa de Arquitectura

La solución digital tendrá una arquitectura determinada, caracterizada por sus componentes, interacciones y comportamientos, con su respectiva tecnología e infraestructura. En otras palabras, es el mapeo entre las necesidades del negocio y las herramientas, en este caso tecnologías, que se van a utilizar para cubrirlas.

“Una arquitectura es un entramado de componentes funcionales que aprovechando diferentes estándares, convenciones, reglas y procesos, permite integrar una amplia gama de productos y servicios informáticos, de manera que pueden ser utilizados eficazmente dentro de la organización”²¹.

Al pensar en el desarrollo de una aplicación de un negocio digital, se debe lograr que coexistan diferentes tecnologías de base de datos, donde cada una se especializa en un aspecto específico. La arquitectura de la aplicación se basará en una persistencia políglota, combinando distintas tecnologías y lenguajes de bases de datos que permitirán ofrecer una experiencia fluida y segura a los usuarios.

En la siguiente *Figura 02* se construyó la plataforma a partir de los componentes con sus respectivos puntos de contacto, para su correcto funcionamiento de punta a punta.

²¹ Robert Orfali, 1998.

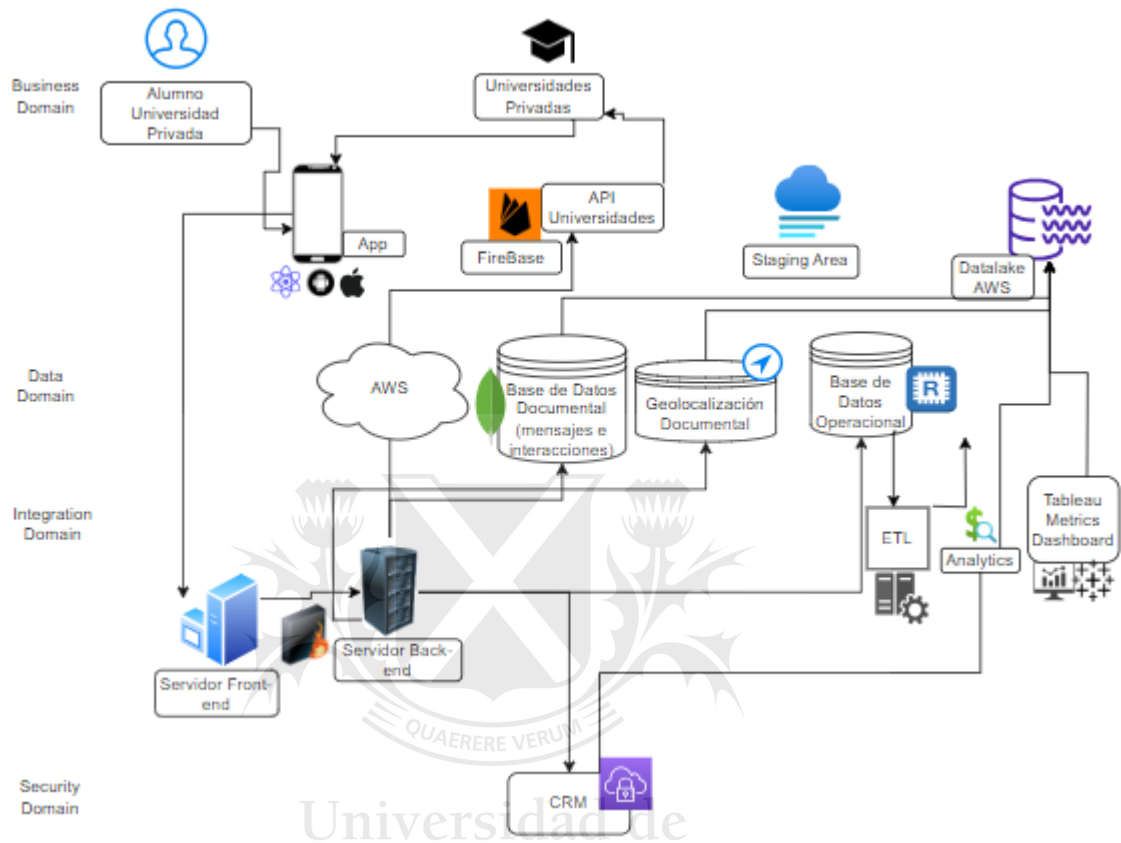


Figura 02 - Mapa de Arquitectura Suscripción Universidades Privadas

Primero se señala a los actores que son los estudiantes y las universidades que interactúan con la app, quienes realizarán consultas en el front end donde, a su vez, dispondrán de la respuesta que va a ser buscada al back end cuando esta requiere de lógica de negocio. Se utilizarán bases de datos relacionales y no relacionales para diferentes necesidades. Para almacenar los perfiles de usuarios, el registro de las universidades privadas, y los alojamientos, utilizaremos una base de datos relacional como MySQL. Además, se emplearán bases de datos no relacionales como MongoDB para almacenar datos más flexibles, como los mensajes en el canal de comunicación y los posts en el blog.

También se contará con base de datos relacionales, las cuales se caracterizan por ser ACID, donde su primera sigla del acrónimo refiere a

Aislamiento. Se establece algo que se llama *block*, donde se logra que hasta que un usuario no termina la transacción, se pone un bloqueo para que los otros no puedan modificar el proceso. Esto será sumamente útil para el proceso de reserva de un alojamiento, mientras que un alumno no termine la transacción, se pone un bloqueo para que el resto de los usuarios no pueda modificar su proceso hasta que sea terminado.

Para mejorar la funcionalidad y experiencia del usuario, se integrarán servicios de terceros en la aplicación. El uso de servicios de geolocalización, como Google Maps API, permitirán mostrar ubicaciones de alojamientos y eventos o puntos turísticos en un mapa interactivo.

La información será encontrada en bases de datos documentales para los mensajes, las interacciones y la geolocalización, en formato json, dado que dará eficiencia en almacenamiento y en la velocidad de las consultas, a pesar de que se resigne la consistencia al admitir, por ejemplo, documentos diversos y campos nulos. También se contará con bases de datos operacionales que contendrán datos normalizados para evitar la redundancia, lo que hace que se destaquen por su rapidez en la registración de las operaciones. En ellas se formulará la respuesta para enviar al backend y finalmente ponerla a disposición del usuario. Se puede afirmar entonces la persistencia políglota por la coexistencia de diferentes tecnologías de base de datos para diferentes áreas pero en una misma plataforma.

Estos servidores se encuentran montados en Amazon Web Services, para lo cual se abonará por su uso sin tener que establecer contratos a largo plazo ni licencias complejas. Cabe destacar que, según lo dispuesto por la empresa misma, “AWS cuenta con la infraestructura en la nube más amplia a nivel mundial”²² y en 2021 Gartner lo ha reconocido como líder en computación en la nube, ya que es un producto incremental que garantiza la alta disponibilidad, seguridad e innovación en la ejecución de aplicaciones empresariales. Esto garantiza un almacenamiento confiable, escalable y con

²² Amazon Web Services. <https://aws.amazon.com/es/what-is-aws/>

alta disponibilidad de los archivos, además de que permite flexibilidad geográfica. Esta última será clave para la expansión planeada a Brasil, será beneficioso al tener usuarios distribuidos en diferentes regiones del mundo, ya que se podrá ofrecer una experiencia de usuario más rápida y optimizada al tener servidores más cercanos a ellos. Cabe destacar que la decisión de instalar los servidores en la nube, y no tenerlos on premise, se vio influida además por el aspecto ecológico que esto conlleva. Los proveedores de servicios en la nube pueden consolidar sus servidores en centros de datos eficientes y optimizados, lo que les permite aprovechar mejor los recursos y reducir el consumo de energía. Esto contribuye a una huella de carbono más baja en comparación con montar servidores físicos propios, que suelen requerir más recursos y energía para su funcionamiento.

Se implementará un sistema de caché como Redis con el fin almacenar temporalmente datos frecuentemente recurridos, como la información de las universidades aliadas y de los usuarios validados. De esta manera se logrará reducir la carga en las bases de datos y mejorará la velocidad de respuesta, especialmente en momentos de alto tráfico.

El gran volumen de datos no estructurado es conocido como “big data” y amerita ser almacenado en un data lake como Hadoop. Uno de sus componentes principales es HDFS que permite la replicación, en otras palabras es tolerante a la falla porque realiza la copia de datos y la guarda en múltiples sistemas, a modo tal que si un nodo cae, el sistema sigue funcionando. Luego MapReduce se ocupa del procesamiento de la data que, a diferencia del proceso tradicional, la agrupa en partes y la procesa por separado, reduciendo los resultados parciales de cada nodo en un input final. El particionamiento será crucial y hará disminuir el tiempo de carga, a lo que se le llama latencia, para mejorar la performance.

Una vez que se cuente con la disponibilidad de los datos, estos serán explotados mediante el uso de Tableau como herramienta para recopilar y analizar datos relevantes que ayuden a tomar decisiones informadas,

obteniendo métricas relevantes para el negocio y poder así gestionar la calidad de datos. De esta manera se obtendrá información valiosa sobre el comportamiento de los usuarios, las tendencias del mercado, y eficacia de las estrategias.

Todo ello tiene un ida y vuelta con el CRM que soportará a los clientes de la compañía y permitirá realizar su correcto seguimiento.

Por su parte, la conexión con la base de datos de las universidades privadas se logrará mediante una API con el fin de expandir la funcionalidad de la aplicación, evitando el desarrollo de una funcionalidad propia compleja. Por lo tanto, la API cumplirá la función de nexo entre la plataforma y el software de las universidades. Entre las dos alternativas que existen para llevarlo a cabo, se optará por un servidor intermedio que es el caso de Firebase, plataforma de Google que ofrece servicios para desarrollo de aplicaciones. Más allá de ser un camino un tanto más extenso, resultará beneficioso por cuestiones de seguridad, teniendo en cuenta la delicadeza y sensibilidad de la manipulación de datos personales. Este compila una certificación a nivel de transacciones y se caracteriza por la seguridad contra ataques y daños. La pregunta es, ¿cómo funciona? La API se encargará de interactuar con las bases de datos de las universidades aliadas. Los usuarios deberán iniciar sesión con el correo electrónico de su universidad, y la API verificará si el correo se encuentra registrado en la base de datos de la universidad correspondiente para permitir la creación de usuario dentro de nuestra plataforma.

Para que la aplicación se pueda comunicar con la plataforma, debe autenticarse, para lo cual se entregarán unas llaves y, con ese código, se podrá acceder y establecer comunicación. En el caso de aplicar la forma sencilla y directa, que sería mediante la aplicación a la plataforma, se estaría corriendo el riesgo de la exposición de las llaves. Es la integración que permitirá la verificación de perfiles mediante el correo electrónico de una forma sencilla, eficiente y cifrada. Al utilizar una arquitectura modular, la

aplicación será escalable y se podrá incluir más universidades aliadas en el futuro, sin tener que hacer cambios significativos en la arquitectura de datos.

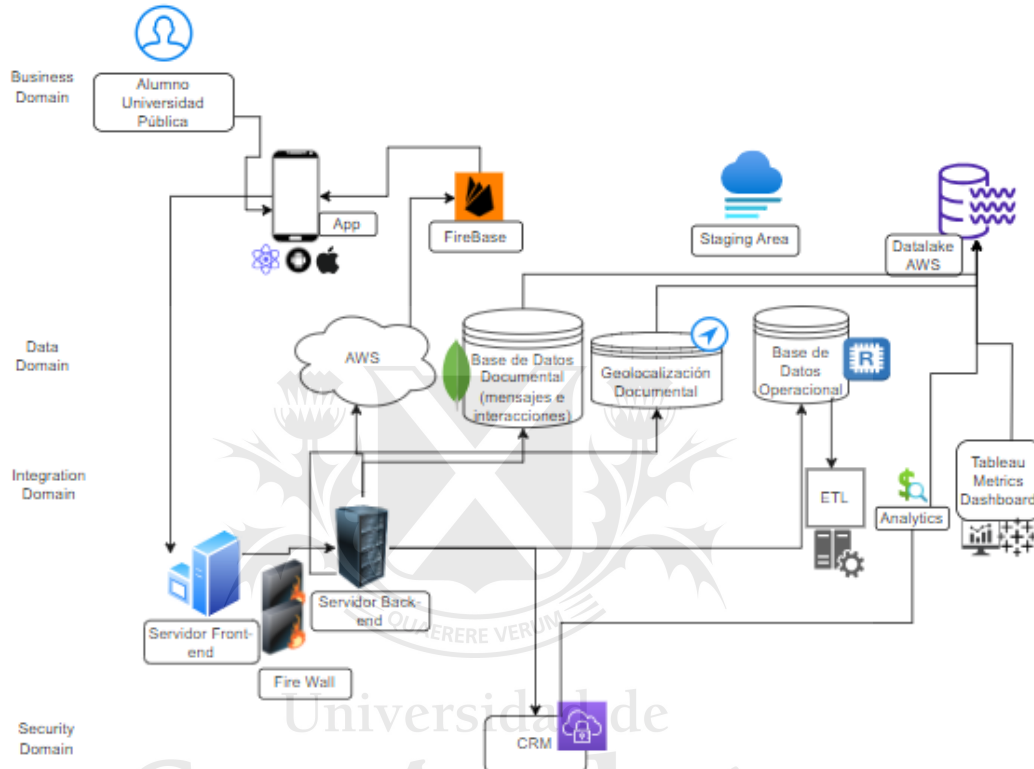


Figura 03 - Mapa de Arquitectura Suscripción Individual

Con el fin de continuar garantizando la seguridad e integridad de la aplicación, especialmente al expandir el negocio por fuera de las universidades privadas, se implementará una estrategia de ciberseguridad sólida y respaldada por medidas efectivas de verificación a usuarios. Esto es para seguir protegiendo y no descuidar de la red segura de usuarios dentro de la plataforma que tanto priorizamos y es el valor agregado del negocio. Para esto se implementará un proceso de autenticación robusto que incluirá múltiples capas de verificación de identidad para todos los usuarios que se registren en la plataforma. Algunos de los requisitos exigidos serán el historial académico, pasaporte, información sobre su universidad de origen, y otros datos que puedan verificar y comprobar su identidad y estatus de estudiante.

Se aplicará además un proceso de verificación tanto manual como automático para garantizar la autenticidad de la información proporcionada por los usuarios. Esto incluirá la validación de documentos presentados, mediante algoritmos de verificación, y de ser necesario, la intervención manual del equipo de ciberseguridad.

El desarrollo de algoritmos de aprendizaje automático es fundamental para que se puedan detectar patrones sospechosos y actividades fraudulentas en la plataforma. Esto será de suma utilidad para prevenir el acceso no autorizado y proteger la seguridad de los usuarios. Sin dejarse estar, se mantendrá un proceso de revisión y control continua cada 3 meses de las cuentas de usuario y de las actividades dentro de la plataforma para detectar y abordar cualquier comportamiento riesgoso o anómalo.

El compromiso con la seguridad y protección de los usuarios es una prioridad absoluta a la hora de expandirnos a un público más amplio por fuera de la alianza con las universidades privadas.

Con el objetivo de mantener la seguridad y privacidad de los usuarios mientras se promueva un sentido de pertenencia y comunidad, se crearán grupos de chat por default. Cuando un usuario se registra en la plataforma, el algoritmo de la aplicación automáticamente le asigna a un grupo de chat por default basado en la Universidad de Buenos Aires a la que asisten. Esto ayuda a crear un sentido de pertenencia inmediato a una comunidad específica. Lo siguiente fue diseñado para agrupar a los usuarios de una misma universidad privada. No fomentando únicamente la identificación y sentido de pertenencia, sino que también proporcionando un entorno seguro confiable en el que los usuarios puedan iniciar su experiencia en la plataforma con compañeros dentro de su mismo entorno. A partir de esto, los usuarios tienen la libertad de explorar y crear los distintos grupos y canales temáticos ya existentes dentro de la aplicación y unirse a ellos que creen son de su interés, para iniciar el intercambio de conversación con gente por fuera de su red creada por default.

4.3 Indicadores clave

La sociedad está inserta en una era en la que el flujo de información es inmenso y constante. Esta es la razón por la cual existe una amplia variedad de indicadores que pueden ser medidos y constantemente surgen nuevos. Estos serán fundamentales para medir el comportamiento de los usuarios dentro de nuestro producto. Por más que se tenga la ventaja de haber sufrido el problema principal en primera persona, es de suma importancia no sesgar en lo que se cree es importante para las fundadoras mismas. Se debe salir a validar hipótesis y seguir descubriendo nuevas funcionalidades, y aspectos que generen valor para los usuarios principales, mejorando su experiencia dentro de la plataforma.

Entonces, es importante poner foco y saber discernir sobre cuáles son los apropiados según el tipo y modelo de negocio del que se trate.

4.3.1 Establecer indicadores

Los KPIs son métricas que permiten monitorear el cambio y reflejan el desarrollo y el incremento de valor del producto. Estas están ligadas a objetivos por cumplir, los cuales deben ser SMART, es decir, Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Temporal y pueden ser categorizadas en distintos niveles: Métrica Focal, Nivel 1 o Nivel 2, de acuerdo a su grado de relevancia. De esta forma, se establece un comportamiento esperado y, al compararlas semana a semana, se pueden detectar medidas a tomar frente a la identificación de fallas o cuellos de botella. En otras palabras, permite iniciar planes de acción para realizar mejoras cuando un índice cae.

Indicadores del producto

Los KPIs de productividad evalúan el desempeño de la productividad de la empresa. Ayudan a comprender mejor el uso de los recursos y qué puntos se pueden mejorar para asegurar resultados más satisfactorios.

Un aspecto importante a medir es el porcentaje de funcionalidades defectuosas dentro de la aplicación, es decir, la cantidad de fallas o “bugs” en el lanzamiento de funcionalidades. Lo óptimo es detectarlo cuanto antes y lograr que sea lo menor posible, a fines de no generar descontentos en los usuarios. Asimismo, podría ser medido en base al índice de quejas de los usuarios al utilizar la plataforma.

Al asemejarse en gran medida a una red social, no se debe olvidar el valor que tiene el tiempo que pasa el usuario navegando por la aplicación. Se lo conoce como “active usage” y definitivamente significa que, si el tiempo de permanencia es alto, el usuario se encuentra satisfecho con el servicio e interactuando con otros perfiles. Si los usuarios pasan más tiempo en la aplicación, es un indicador de que están encontrando valor en su uso.

Durante el tiempo que el individuo navega e interactúa con la aplicación se encuentran comprendidos la cantidad de clicks que realiza en una sesión, de inicio a fin. A su vez, el tiempo, medido en segundos, que transcurre entre un click y otro. Así se puede entender si finalmente logra concretar la tarea para la cual ingresó.

Indicadores del negocio

Desde una mirada general del negocio, es crucial poner foco en el cliente que es a quien se busca agregar valor a cambio de un incremento en su nivel de lealtad. Para ello, se utiliza la tasa de retención de clientes y el Net Promoter Score (NPS). Este último se encuentra en boca de las más reconocidas empresas dado que lo aplican en cada una de sus áreas para medir cuán dispuesto está a recomendar la marca a otros, en una escala que va del 0, al que se denomina detractor, y 10, promotor. Parte de una visión integral dado que refleja la relación del cliente con la marca en su totalidad: desde la

imagen, pasando por la experiencia con el producto, hasta incluso el servicio ofrecido. En resumidas cuentas, refleja el desempeño de la empresa para con sus consumidores. Mediante la tasa de recomendación podremos medir la cantidad de usuarios que recomiendan la app a otros estudiantes extranjeros. Si esta es alta, indicará que los usuarios están satisfechos y creen que es una aplicación valiosa para otros estudiantes.

No es menor medir la tasa de conversión. A fines de perseguir el objetivo estratégico de aumentar las ventas, es crucial llevar rastro de la cantidad de nuevos clientes que se adhieren al producto en relación al “Churn Rate”, en otras palabras, aquellos clientes que cortan relación con la compañía. Con el fin de medir la cantidad de conexiones exitosas que los usuarios hicieron a través de la aplicación, se va a supervisar la tasa de conversión de alojamiento, reflejando la cantidad de usuarios que han encontrado alojamiento a través de la aplicación, y hayan efectivizado el contrato con el dueño del establecimiento. Esta tasa será un indicador de la efectividad del feature de reserva de alojamientos, la cual es un gran pilar dentro del negocio.

También se pueden predecir picos horarios, evaluando cuáles son las horas del día en las que suelen estar más activos los usuarios. Se hace midiendo y rastreando los movimientos de búsqueda, posteos, participación en el canal de mensajería, entre el resto de las interacciones disponibles. Así se podrá tener claridad de los momentos del día en que se elevarán la cantidad de consultas realizadas.

A modo de analizar cuán eficiente es el impacto de las campañas de marketing, es una buena práctica cuantificar los clicks en los anuncios publicitarios y evaluar cómo evolucionan mes a mes. Esta es una forma sencilla de ser conscientes de la fuente de donde provienen las personas que visitan el sitio y afirmar que estamos en el camino correcto. En caso de sufrir deslices, ayudará a detectar la causa y hacer frente a ello. Este medidor permitirá medir su efectividad, y determinar si las campañas están generando

los resultados esperados. Las estrategias se irán ajustando en función de los datos recopilados.

Con respecto a los KPIs financieros, el foco está puesto en una estrategia de crecimiento, la reducción de costos, el aumento de beneficios y la optimización de los activos. Lo ideal sería que, con el tiempo, se pueda ir disminuyendo la cantidad de insumos requeridos para planificar, desarrollar y lanzar una funcionalidad.

Indicadores del uso de recursos

La satisfacción de los empleados es un pilar para FlexChange, ya que se busca generar involucramiento por parte del equipo para que se mantengan motivados y eso los lleve a producir más, mejor y que colaboren en la construcción de un producto y una marca que alcance la excelencia. Por ende, se toma la decisión de medir los KPI de Recursos Humanos. En primer lugar, la tasa de rotación de empleados es importante para mejorar la calidad del proceso de selección. Desde el lado de las fundadoras, ellas harán lo posible por que se mantenga en cero. En segundo lugar, la tasa de retención de talento debe ser calculada ya que la empresa invierte tiempo y recursos en desarrollar a los empleados con intenciones de que se queden y que el crecimiento sea en conjunto. Por último, el clima organizacional evalúa el nivel general de satisfacción del personal con la empresa y cómo está impactando al entorno laboral.

Con lo que respecta a la estimación de tiempos y recursos a ser destinados a una determinada tarea, la intención es que sea lo más asertiva posible. Por lo tanto, se medirá la brecha existente entre la estimación y la realidad, persiguiendo el objetivo de que se reduzca a medida que transcurra el tiempo y que, finalmente, acabe desapareciendo.

4.3.2 Medición Indicadores

La ventaja de utilizar KPIs es que pueden ayudar a identificar métricas que, en última instancia, tienen un impacto significativo en el resultado final. Permiten medir el desempeño y progreso del negocio en relación a los objetivos establecidos. Así que no sólo se medirán los resultados, si no que también se pondrá foco en las causas de los resultados. "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar"²³.

Se crearán relaciones a partir de las métricas y se verá cómo cada parte contribuye a diferentes resultados. Para medir el desempeño de la empresa, se utilizarán estos indicadores clave para tomar mejores decisiones y poder analizar las estrategias de productos y negocios. Los KPIs van a proporcionar datos precisos y actualizados, lo que respaldará la toma de decisiones informadas. Teniendo un control sobre los indicadores relevantes, se podrá identificar áreas de mejora, detectar tendencias y patrones, y de esta manera tomar decisiones basadas en datos concretos en lugar de seguir especulaciones. Esto permite obtener los elementos y herramientas necesarias para ajustar las estrategias del negocio donde sea necesario para mejorar el posicionamiento del producto en el mercado, y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Los datos se recopilarán y capturarán de varias maneras, con informes generados a partir de Google Analytics, así como datos recopilados de primera mano.

4.3.3 Tablero de Control

²³ William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907).

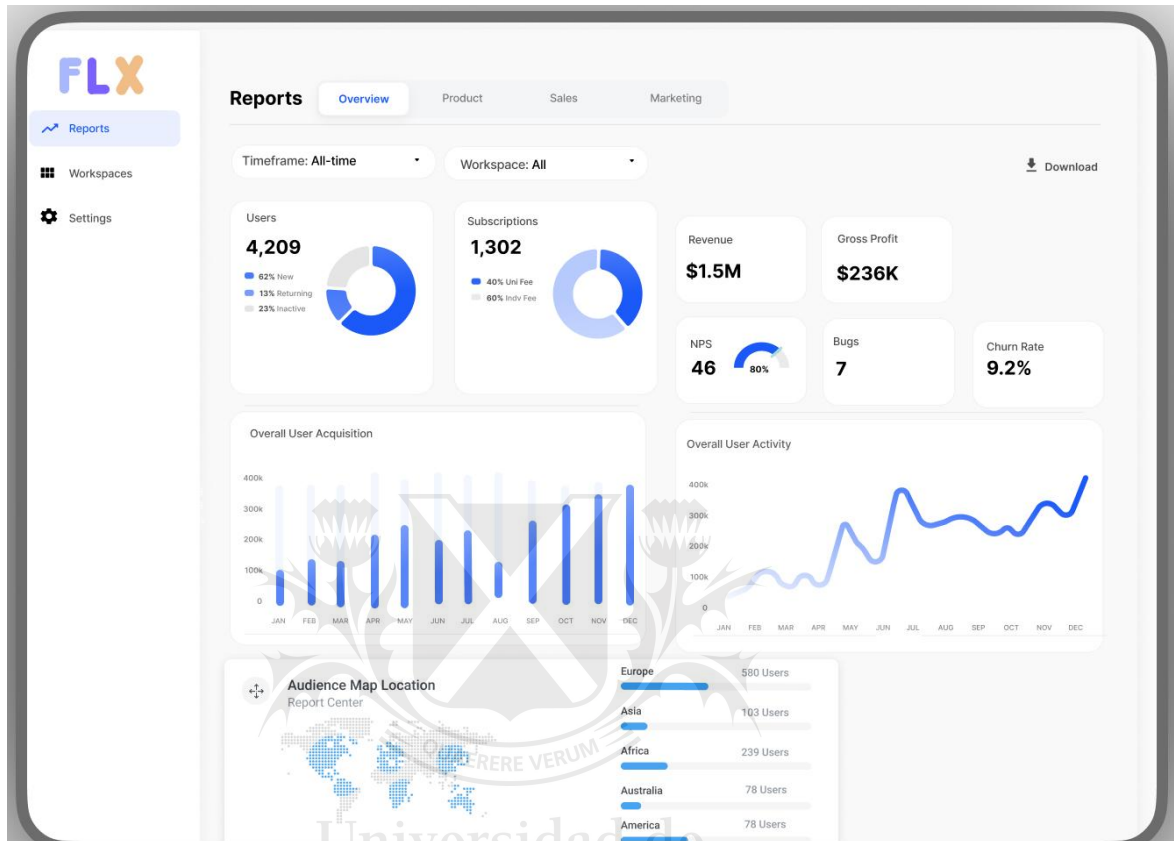


Figura 04 - Tablero de Control KPI

La información obtenida de estos análisis facilita la gestión del día a día y permite una rápida identificación y respuesta ante cualquier problema, aumentando la agilidad del negocio. Así, por ejemplo, es posible comparar las ventas de un día a otro y ver por qué, o si una nueva herramienta ha supuesto mejoras. Los equipos de crecimiento se enfocan en el crecimiento del negocio y hacen recomendaciones para mejorar la participación del cliente y aumentar las ventas. Es muy importante que el equipo supervise de cerca los indicadores clave de rendimiento de la empresa. De esta manera, puede obtener una imagen clara de la salud de su empresa y desarrollar estrategias cada vez más sofisticadas para mejorar el desempeño de su empresa.

Cuando se dispone de información relevante, los responsables de analizar la evolución de las variables consultan los KPI. Para analizarlos, serán integrados en tableros usando las herramientas de Tableau, donde la relevancia de cada variable relevante se puede ver rápidamente usando colores y gráficos. Se integrarán indicadores que puedan ser monitoreados periódicamente.

Al realizar un seguimiento y monitorear los indicadores, se puede identificar aspectos de mejora y oportunidades para el crecimiento del negocio. Implementar un tablero de control con los KPIs clave, brinda una comunicación precisa y efectiva dentro del equipo de desarrollo, involucrando a los stakeholders e inversores. Asimismo, proporciona una visión general del rendimiento del negocio y permite compartir información relevante de manera visual y comprensible. Cabe destacar, que al igual que el Product Roadmap, ayuda a alinear a todo el equipo en torno a los objetivos comunes y a mantener el enfoque en los resultados clave.

4.4 Aspectos específicos de UX/UI

Se define a la experiencia en un producto digital a partir de la interacción que existe entre una interfaz con un usuario. Está compuesta por un conjunto de metodologías orientadas no a quien lo está desarrollando, sino a diseñar un servicio desde la perspectiva de quien será el usuario final. En la práctica estas metodologías ayudan a pensar en diseños centrados en el usuario donde el rol del Product Manager es vital al ser quien vela por generar un nexo con los objetivos de negocio, manteniendo la visión del proyecto del producto. Ambos aspectos son interdependientes, puesto que sin una buena experiencia, no se van a alcanzar los objetivos. Para lograrlo se utiliza la disciplina de Human Centered Design que tiene como pilar la detección de los *pains* de los usuarios, para poder construir la solución desde ahí. Su primera etapa es la de inspiración donde empatizamos, la segunda consta en la ideación para la cual se busca una solución que responda a la

problemática identificada y se diseña la experiencia e interfaz de usuario, y por último la de implementación tiene como fin recibir insights para validar métricas e iterar a partir de la puesta del producto en piloto.

Antes de comenzar con el desarrollo de identidad de marca, es importante fijar una estrategia clara. Esto implica definir la misión, visión, valores y la propuesta de valor de nuestro negocio. ¿Qué se quiere lograr con la aplicación? ¿Cuál es el propósito y la promesa que se quiere transmitir a los usuarios?

¿Cómo se puede transmitir de forma efectiva la marca? Para responder a ello aparece el concepto de identidad de marca que es la capacidad de generar una unidad de criterios visuales de nuestra marca sobre una base sólida de negocio que permitirá la comunicación efectiva y coherente. El primer paso es entender el propósito, lo cual se hizo en el apartado 1.1 mediante el desarrollo del Círculo de Oro de Simon Sinek. Luego, la voz y el tono dependen de cómo uno quiere ser percibidos y, siendo que ese trata de un diálogo con jóvenes, se opta por ser amigables, enviar mensajes y alertas con un tono gracioso pero respetuoso y mostrarnos entusiastas. Definitivamente de esta forma incrementará el engagement del consumidor. Para el armado de la paleta cromática se optó por aquellas matrices que representan neutralidad. Entendiendo que nuestros usuarios sufren incertidumbre al llegar por primera vez a un lugar desconocido, y por eso se busca compensar ese pain point, transmitiendo tranquilidad y confianza a través de esta gama de colores.

El color primario que predomina en la aplicación es el azul, dado que por su naturaleza se asocia a un producto que transmite seguridad, calma, honestidad, fuerza, cuidado, confianza y estabilidad. Es utilizado por una serie de plataformas de alto reconocimiento a nivel mundial tales como Facebook, Twitter, Skype, Zoom y Booking, por mencionar algunas de ellas. Mediante la elección del color azul, se busca transmitir la idea de que la plataforma es confiable y segura. Además puede evocar una sensación de

tranquilidad y serenidad, lo que puede resultar atractivo para los estudiantes que buscan una experiencia sin complicaciones durante su estadía en un país extranjero.

Para acentuar y distinguir el producto se eligió como color secundario el gris que aplica principalmente a los botones de acción flotantes, resaltado del texto seleccionado, barras de progreso, enlaces y titulares, entre otros. En base a la “psicología del color”²⁴, este refleja la estabilidad y ayuda a mejorar la usabilidad de la plataforma y experiencia de usuario al favorecer la legibilidad cuando se combina con texto negro y blanco. Un claro ejemplo es Apple que lo ha utilizado para construir su identidad de marca y es exitosa en mantener un aspecto elegante, modesto, limpio y neutro. Por supuesto, también se dispone de colores de estado que no representan a la marca pero sí señalan el comportamiento del usuario dentro de la aplicación. Son útiles para darle feedback al usuario e indicarle si lo que está haciendo es correcto o no. Cuando el usuario hace una acción correcta, con una alerta verde o una acción incorrecta, con el rojo. Un ejemplo donde se aplica este concepto dentro del flujo de la aplicación es cuando el usuario se registra con éxito dentro de la plataforma.

Otro elemento que colabora con la construcción de la personalidad es la tipografía y elegimos Sans Serif que se caracteriza por su legibilidad, en un tamaño mínimo de 16px. Hay que asegurarse de que la tipografía sea legible en diferentes dispositivos y tamaño de pantallas, asumiendo que los usuarios pueden acceder a la plataforma desde sus teléfonos o Ipads. Se implementarán colores brillantes y juveniles, y una tipografía moderna y dinámica. Para agregar un atractivo emocional a la operación, se utilizan animaciones, añadiendo valor a través del movimiento. Se aplican variaciones en dimensiones y color, que son útiles para dar feedback y

²⁴ Escola D’Art Superior de Disseny de Vic. Psicología del color.
<https://perio.unlp.edu.ar/catedras/ecal/wp-content/uploads/sites/125/2020/04/Psicologia-del-color.pdf>

comunicar estados de transición, mostrando cambios en la pantalla causados por la acción que realiza el usuario.

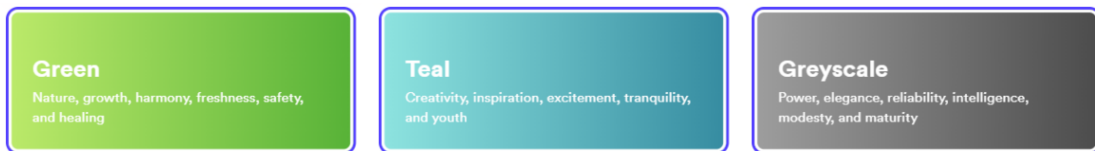


Figura 05 - Paleta de Colores

El logotipo es uno de los elementos visuales más representativos de una marca. Se busca que sea único, que represente los valores, y la personalidad de la marca. Además debe ser fácilmente reconocible y recordable.

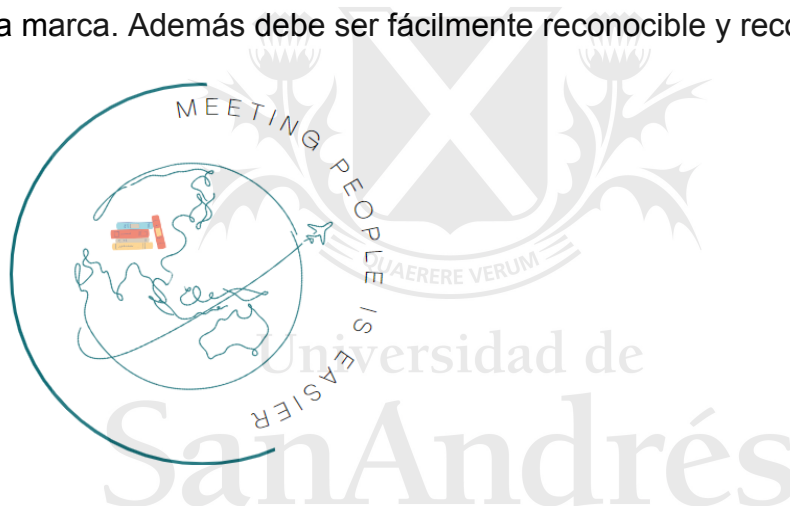


Figura 06 - Logotipo de la marca

El uso de libros en el logo simboliza el ámbito educativo al cual se está enfocando, y el intercambio de conocimientos que se ofrece a los estudiantes extranjeros durante su estadía en el destino. Esto resalta la importancia de la educación y el aprendizaje en la plataforma.

El avión representa la idea de viajar y explorar nuevos lugares y culturas. Simboliza la experiencia de ser un estudiante internacional y la oportunidad de migrar transitoriamente, viviendo una experiencia única en Argentina. Esto mismo refuerza la idea de que FlexChange es una plataforma para conectar a estudiantes de diferentes partes del mundo. Se busca que el logo transmita una sensación de amistad y comunidad. Con el diseño se transmite el

concepto de una plataforma donde los extranjeros pueden encontrar amigos, compartir experiencias y construir relaciones duraderas.

Adentrando en la etapa del prototipo, se utilizó primero la herramienta de Figma²⁵ y luego Maze. Se diseñó el contenido junto con la experiencia utilizando la metodología de Content First. Conociendo las necesidades de los clientes, sus dolores, moods, motivaciones, se pudo comprender que el usuario target tiene un pain point y lo está trayendo a la app.

Con el fin de plasmar cómo sería la interacción del usuario con nuestra interfaz, mediante un guión se creó el Content Prototype. Este guión fue trasladado al User Flow, trazando el recorrido completo del usuario dentro del producto, abarcando los distintos caminos que pueden tomar.

Para ordenar y organizar la aplicación, se diseñó la estructura que será navegada por el usuario, se definieron las distintas categorías y el contenido de cada una.

En primera instancia, se volcaron las ideas y el wireframe inicial en lápiz y papel. Luego se plasmó en Figma, creando así lo que fue la primera versión Low fi. Después del primer testeo, se encaminó el producto final, diseñando el High Fidelity. Mejorando las debilidades detectadas, componentizando los elementos y dándole color y vida a la aplicación, siguiendo las reglas de accesibilidad.

²⁵ Figma: Prototipo funcional de la aplicación FlexChange:
<https://www.figma.com/file/15Ei3S3vdqFKqles0UivFh/Prototipo-FlexChange-Pantallas.?type=design&node-id=1-940&mode=design&t=66h3LmjHQmB5QAKh-0>

Más allá de mostrar pantallas con funcionalidades, detrás de su diseño se busca generar una historia, es decir, que se conecten mediante un flujo para acompañar al usuario a cumplir su objetivo. Por lo tanto, es relevante su estructura: un principio donde se presenta la plataforma y las motivaciones para generar retención, un nudo donde se describen las tareas que el usuario va a tener que hacer en torno al cumplimiento del objetivo por el cual ingresó y un desenlace que se produce a raíz de que finalmente se logra el objetivo.

Es posible traducir su ánimo inicial como un input que va evolucionando y al final se obtiene un output mejorado por su experiencia con la interfaz. Considerando que estas son acciones conectadas con intenciones de generar determinada interpretación, no es lo mismo incluir una palabra u otra para contar la historia. Por ello, se emplearon palabras que creen imágenes de connotación positiva a partir de los beneficios de la plataforma: “Meeting new people is now easier”, “Welcome to our beautiful community”. El idioma seleccionado para implementar dentro de la aplicación es el inglés, y esta se justifica por varios factores. Al tratarse de una aplicación dirigida a extranjeros, es razonable suponer que el inglés es el idioma más comúnmente entendido por este diverso público. Según datos aproximados, el 20% de la población mundial habla inglés. Esta cifra demuestra la relevancia y utilidad del inglés como un idioma ampliamente comprendido. Al ofrecer una aplicación en inglés, proporcionamos una mayor accesibilidad y facilidad de uso para los usuarios internacionales, permitiéndoles navegar y utilizar la plataforma de manera efectiva. De esta manera se les puede brindar una experiencia inclusiva y satisfactoria, fomentando así su participación activa en la comunidad, y mejorando la calidad de servicios ofrecidos. Es relevante mencionar que a futuro se tendrá en consideración la incorporación de funciones de traducción para permitir a los usuarios acceder al contenido en otros idiomas según las necesidades y preferencias de la base de usuarios. Esto ayudará será de utilidad para ampliar aún más

nuestra comunidad y así poder ofrecer un servicio más personalizado y adaptado a sus necesidades lingüísticas individuales una vez asentada la marca en el mercado.

El punto de partida es sin dudas el onboarding que es conocido como una instancia en que se instruye al usuario a utilizar la aplicación y se le enseña el producto. En otras palabras, se define como “la carta de presentación del producto”, donde se conecta con un nuevo registro y se le ayuda en su recorrido de inicio de sesión para evitar que se sienta solo y perdido. En esta etapa se cuenta con las pantallas de bienvenida, registración y verificación, donde cobra protagonismo la integración a la API de las universidades. Esto es comunicado por medio de un mensaje que dice “We are verifying your email with the university for your safety”, que a su vez transmite seguridad a quien está usando el producto por primera vez. También es relevante disponer de múltiples factores de autenticación para el inicio de sesión, siendo esta una de las herramientas más sencillas y efectivas para incrementar la seguridad, proteger al negocio y sus datos frente a posibles ataques. Los tres tipos de factores más utilizados son: algo que se sabe, que vendría a ser la contraseña, algo que uno tiene, como un token, chip o teléfono y algo que uno es, es decir, huellas dactilares o biometría. Desde un principio se optará por dos factores de autenticación que son contraseña y código de verificación mediante SMS o email. De esta manera es que uno puede asegurarse del cifrado de la información.

El rol de UX writer tiene como foco principal las emociones y su tarea es comprobar de que todo en la interfaz esté claro a partir de la redacción de contenidos. Requiere de una excelente empatía y conocimiento de la conducta del usuario y es importante saber cómo nos vamos a comunicar a través de las palabras que generan sentimientos e interfieren en la experiencia. En FlexChange será implementado a modo de acompañar al usuario a lograr sus objetivos. En lo que respecta al onboarding, se guiará al usuario a través de los botones, señalando cómo proceder para crear su

cuenta mediante el empleo de palabras tales como “Get started”, “Sign up”, “Enter code”, “Continue”, “Verify”, “Forgot password” o “Create new password”, generando así un hilo conductor fluido con un nivel de riqueza tal que invite a concretar la tarea. En este camino, también se mostrarán mensajes de confirmación de color verde para dar feedback positivo cuando una acción fue realizada correctamente, por ejemplo, “Your verification is successful”, “Congratulations! Your account is ready to use”. En el caso de los mensajes de error, son utilizados en momentos críticos para ofrecer al usuario una solución de forma empática, a modo que permanezcan en la aplicación y evitar que se enojen y abandonen. A su vez, se dispone de pantallas de carga para mantener al usuario motivado e informado cuando aguarda a que sus clicks terminen de cargar, mediante las siguientes frases: “This shouldn't take long” o “You will be redirected to the home page in some few seconds”. En tanto a empty states, cuando el usuario entra por primera vez al sistema y aún no han cargado sus datos personales, se le muestra una pantalla para editar su perfil con los correspondientes datos requeridos e incentivamos a que cargue su foto de perfil con el mensaje de “Take a Selfie”. Cabe destacar que los perfiles cuentan con una pantalla dentro de la plataforma donde reciben notificaciones, no solo sobre actividades cerca suyo, sino también con confirmación cuando se completa exitosamente una tarea, cuando se termina de configurar la cuenta, cuando hay nuevas funcionalidades o cuando se recibe un mensaje de algún canal de comunicación. Definitivamente este tipo de interacción de ida y vuelta es la mejor manera de mantener a los usuarios activos y generar engagement.

5. Modelo de negocio (CANVAS)

Toda empresa es entendida a partir de su modelo de negocio, donde se ven claramente reflejadas las cuestiones estratégicas del negocio, ya sea de corto, mediano o largo plazo. Por tanto, es primordial la elaboración de un Business Canvas Model para identificar el tipo de empresa que es y su funcionamiento. Esta herramienta que hoy en día es clave para los emprendedores, fue planteada por Alexander Osterwalder, experto en marketing, en su tesis doctoral y finalmente fue lanzada en su libro titulado *Business Model Generation*²⁶. Es aquí que el autor dice que “un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor”. Los nueve bloques que lo componen pueden ser cubiertos por las áreas de negocio de clientes, oferta, infraestructura y visibilidad financiera. En su conjunto nos ofrece un plano para que la estrategia sea implementada mediante estructuras organizacionales, procesos y sistemas desde una perspectiva global.

A continuación se analizará punto por punto cómo se irá desarrollando el modelo de negocios a corto, mediano y largo plazo para el correcto funcionamiento de la solución digital propuesta en el apartado anterior. La lectura de los bloques se hará en el orden que propone el autor creador de la herramienta.

5.1 Business Model Canvas a corto plazo

A partir de lo expuesto en los apartados anteriores, retomando puntualmente el 1.1, se utilizará este espacio para sintetizar y ordenar los puntos relevantes que hacen al paradigma desde un primer momento. Como bien menciona Alexander, esto ayuda a “hablar en el mismo idioma, lo cual nos permite

²⁶ Business Model Canvas: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocios (Business Model Generation). (Libro electrónico).
https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf

describir y manipular el modelo de negocio para crear nuevas alternativas estratégicas”.

Segmento de clientes

La organización tendrá dos segmentos objetivos. Por un lado, las universidades, específicamente el sector de programas internacionales, que ofrecen y priorizan que se lleven a cabo esta clase de programas académicos. Por otro lado, a los estudiantes que quieren realizar un intercambio universitario y que, como consumidores finales, van a interactuar dentro de la aplicación.

Propuesta de valor

Por lo tanto, definitivamente se plantea una propuesta de valor para cada sector, a modo de resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades. Para el primero, se ofrecerá a las instituciones el ahorro de tiempo y recursos al brindarle un canal digital integral destinado a que sus alumnos puedan acceder a la información necesaria para planificar su viaje y ayudarlos a facilitar su inserción en el país de destino a nivel social y cultural. Para el segundo, es decir, de cara a los estudiantes, disponer de una única plataforma integral facilitadora y de interfaz amigable que acompañe al usuario en el proceso de emigración, de punta a punta, y que ayude a evitar posibles situaciones riesgosas en países desconocidos.

Canales

Una vez definido qué es lo que se quiere transmitir sobre el valor que agrega la plataforma, es importante entender los canales mediante los cuales se llevará a cabo. Principalmente a través de una mobile app, foros académicos y universidades, grupos de Erasmus y grupos de Facebook.

Relación con clientes

Sin embargo, estos no son lazos que se establecerán en un primer momento y que perdurarán indefinidamente, sino que es importante trabajar por mantenerlos activos. Requerirá de interacción con ellos por medio de atención personalizada desde nuestro área de atención al cliente, sitios online, ya sea la app o redes sociales, para entender cómo se sienten respecto al servicio recibido y cuán satisfechos están, junto con reseñas para encontrar aspectos de mejora con el fin último de alcanzar la excelencia. Esta clase de información que proveerán ellos es crucial para iterar y mejorar tanto la misión como la visión, alineada con los objetivos del negocio. A su vez, las publicaciones, anuncios y mensajes en la plataforma enriquecerán ya que permitirán discernir sobre cuáles son las funcionalidades con mayor y menor éxito, dando lugar a oportunidades para ir iterando y escalando el producto.

Flujo de ingresos

La fuente de ingreso para el lanzamiento provendrá del cobro de una suscripción / fee anual a las universidades, para lo cual es primordial que la propuesta de valor sea correcta y exitosamente transmitida para que quieran formar parte.

Recursos clave

Para ofrecer y deliberar el producto descrito, son necesarios una serie de recursos. Estos son un equipo de desarrollo IT, un sector de atención al cliente y alianzas estratégicas.

Actividades clave

Empleando los recursos mencionados se podrá llevar a cabo las actividades que permitirán poner a disposición las funcionalidades deseadas. Entre ellas se prioriza el desarrollo mismo del producto, el reconocimiento de la geolocalización, la ayuda y el soporte, encuestas, acciones comerciales y las acciones relacionadas a la recolección de información.

Alianzas estratégicas

Se suele llamar “partnership” a las alianzas estratégicas, y se refiere a recursos que se encuentran por fuera de la compañía pero que son pilares fundamentales para el desarrollo del plan de negocios. Principalmente se detecta a los creadores de grupos de Facebook, tales como podría ser 'Españoles en Buenos Aires', grupos de Erasmus, plataformas que ofrecen alojamientos como son Zonaprop o AirBnb y las universidades pero, en este caso, el sector administrativo y de IT que crea y gestiona los mails de sus alumnos.

Estructura de costos

Todo modelo de negocios se puede llevar a cabo siempre y cuando se plantee una relación costo-ingreso razonable. Habiendo mencionado la fuente de ingreso, se pasará a describir los costos. Se concentrarán específicamente en el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, la atención al cliente, los servidores de Amazon Web Services, donde estará montada nuestra aplicación, y la asesoría de consultores externos para cubrir los requerimientos legales.

5.2 Business Model Canvas a mediano plazo

El planeamiento estratégico a implementar a mediano plazo, definitivamente se alinea con el de corto plazo y mantiene la visión del negocio. Por lo tanto, se hará hincapié únicamente en los bloques que se modificarán de un momento a otro.

Para empezar, incorporaremos actividades de marketing. Esto impacta directamente en el segmento de clientes, ya que apunta a darse a conocer a un público más amplio, es decir, no solo ante universidades privadas, sino también ofrecer el servicio a alumnos que reciben las universidades públicas con un sistema de suscripción mensual que abonará el individuo extranjero,

al cual se le ofrecerá la misma propuesta de valor que mencionamos anteriormente. Se incorporarán canales pagos tales como display y anuncios en redes sociales, principalmente Instagram. A su vez, se emplearán recursos claves de “branding” que harán posible este tipo de actividades a fin de dar a conocer la marca a una escala mayor. Las alianzas se darán con bloggers e influencers que crean contenido, para colaborar con la difusión. Esto se traduce en costos de marketing y comercialización y en ingresos por suscripciones.

Contemplando este crecimiento, no se debe perder de vista la seguridad de los usuarios para que se sientan protegidos y confíen en el correcto manejo de su información por parte de FlexChange. Esta es la razón por la cual se incorporarán controles para evitar ciberataques, trackeo de posibles transacciones fraudulentas, auditorías y revisiones que garanticen el cumplimiento efectivo de aspectos que hacen a la firmeza y solidez del negocio. Esto se verá reflejado en los costos.

Con el fin de mejorar la experiencia de usuario, se llevarán a cabo actividades de análisis de datos para identificar patrones de comportamiento, incrementos de producto y así se podrá tener un seguimiento de las métricas definidas. Mediante pruebas de usabilidad se recibirá feedback que será primordial para iterar y brindar mejoras en cuanto a la interfaz que impulsen el agregado de valor. Para ello, la incorporación de un analista de datos & BI y un “user tester”, que por supuesto tienen su respectivo salario asociado.

Por último, habrá un mayor egreso de dinero a raíz de la integración de dos softwares: CRM (Customer Relationship Management) y un ERP (Enterprise Resource Planning), que ambos colaboran para brindar una visión 360° de la compañía.

5.3 Business Model Canvas a largo plazo

A largo plazo se estima el siguiente crecimiento.

Primero, el incremento de las fuentes de ingreso realizando alianzas estratégicas con marcas que quieran publicitar dentro de la app. En la misma línea, la expansión del segmento al incorporar la posibilidad de que se suscriban jóvenes que visiten el país con el fin de realizar una pasantía, free movers y alumnos locales. No solo eso, sino que se tiene intenciones de migrar y expandirse hacia otros países de LATAM, lo cual conlleva sus respectivos costos así como ingresos asociados, y trae aparejado una serie de actividades clave de investigación de mercado y análisis de las diversas latitudes. A su vez, el lanzamiento de un marketplace de compra venta de productos nos permitirá cobrar una comisión por cada transacción.

Las funcionalidades y mejoras mencionadas están acompañadas de una serie de costos que radican mayormente en el equipo, que será ampliado para poder lograr lo propuesto. Por lo tanto, aquí se identifican gastos de desarrollo incrementales y de Quality Assurance.

Con intenciones de estar a la vanguardia en lo que respecta a la transformación digital, se cree pertinente dar unos primeros pasos en el mundo de la Web 3.0 y realidad virtual. Por supuesto, impactará en la relación con los clientes, ya que presentará instancias adicionales de interacción entre ellos. Considerando los altos costos que involucra, no se invertirá en incorporar un equipo interno destinado a ello, en una primera instancia de inserción, sino que será tercerizado y se abonará una suma de dinero en relación a los servicios prestados.

6. Plan de Marketing

¿Cuál es el contexto de la industria en cuestión y cómo es la mirada hacia la organización? Esta es una pregunta que puede resonar familiar dado que uno se la hace con frecuencia al momento de evaluar una estrategia en su totalidad. A su vez, es el puntapié de todo plan de marketing siendo que estos coexisten.

Robert J. Dolan pone foco en la ejecución del análisis estratégico en su escrito *Note on Marketing Strategy*. Allí define al marketing como “el proceso mediante el cual una firma crea valor para sus clientes objetivo”²⁷, por ende hace referencia a que las compañías no están definidas por el producto que venden, sino por los beneficios que entregan a sus clientes. En su texto destaca la siguiente frase: “El valor se crea satisfaciendo las necesidades de los clientes”, por la mirada “customer centered” empleada que está en auge en toda empresa en la actualidad. Esto alude a la idea que el core de todo negocio debe ser aquel para quien uno construye determinado producto, para hacer de la experiencia una positiva que ayude a crear relaciones duraderas a largo plazo. En otras palabras, el objetivo en la actualidad es generar lealtad y fidelizar al cliente.

6.1 Segmentación y targeting

Como sostiene Dvoskin en su texto, *Fundamentos del Marketing*²⁸, la alta vulnerabilidad generada por el precio como única herramienta de diferenciación, el desarrollo de nuevas tecnologías y la evolución de los consumidores en sus gustos y preferencias demandaron un pasaje gradual a una estrategia diferenciada de marketing, en las cuales deben considerarse múltiples segmentos. Es mediante nuevas metodologías que se busca

²⁷ Dolan, Robert J. "Note on Marketing Strategy." Harvard Business School Background Note 598-061, October 1997. (Revised November 2000.)

²⁸ Dvoskin, R. (2004a). Fundamentos de Marketing. Granica.

detectar diferencias entre los clientes, a fin de llegar de forma efectiva a los consumidores, satisfaciendo sus deseos y necesidades particulares.

La segmentación es un proceso necesario para describir y diferenciar a los clientes y es decisión de la empresa cómo llevarlo a cabo. La forma más frecuente de hacer este corte en la población es mediante bases primarias: demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales, como expuesto en el punto 2.2. En esta instancia se retomará el apartado, ahondando en aquellos aspectos relevantes para la correcta segmentación y targeting.

Asimismo, Dvoskin no solo plantea la segmentación a partir de las variables mencionadas, sino que también pone foco en el plano cualitativo, resaltando la importancia del cumplimiento de los “criterios de efectividad” para asegurar la rentabilidad del negocio.

El primero es el tamaño, es decir que el segmento objetivo debe ser lo suficientemente grande como para justificar el esfuerzo invertido, para lo cual hay que basarse en la estimación de la demanda. Actualmente hay 45 universidades privadas en Buenos Aires, de las cuales 20 están asociadas a Study BA. De acuerdo con esas cifras, se puede afirmar que el objetivo de FlexChange es alcanzar el 55% de las universidades en una primera instancia es lograble gracias a un detallado plan de acción para el lanzamiento y captación inicial de Universidades Privadas, respaldado por una estrategia sólida.

Como bien se plasmó en el roadmap, con vistas a los años siguientes, el tamaño se ampliará al añadir la posibilidad de suscripción paga a estudiantes de universidades públicas y otras instituciones académicas que ofrecen programas de intercambios. Cabe remarcar que la provincia de Buenos Aires cuenta con 27 universidades públicas. Aquí se detecta un mercado potencial de suscriptores por fuera de la universidad de un total de 35.705 alumnos. No es menor reiterar la oportunidad de crecimiento a nivel latinoamericano puesto que, como bien refleja la planificación de desarrollo de la plataforma, sin dudas se invertirán los esfuerzos y recursos disponibles y necesarios para

captar al mercado brasilero y, luego, ir escalando territorialmente con el fin de dar a conocer a FlexChange en Centroamérica, México, con vistas a largo plazo. A modo de poder dimensionar el tamaño del mercado brasilero, el país cuenta con 92 universidades privadas y 107 universidades públicas. De todas formas la idea es permanecer firme con el plan de expansión dentro de las ciudades con mayor concentración de estudiantes, estas son: San Pablo, Río de Janeiro y Río Grande del Sur, donde se ubican un total de 67 universidades privadas y 25 universidades públicas. El mercado potencial de suscriptores se resume entonces en aquellas privadas, a lo que se le adicionan 24.217 jóvenes extranjeros recibidos por instituciones de índole pública.

En segundo lugar, la identificación refiere a definir el segmento de forma tal que permita describir de modo exhaustivo las características de comportamiento de sus integrantes. Aquí entra en cuestión si el flujo de estudiantes que vienen al país temporalmente es constante o si se trata de una tendencia creciente o decreciente y cuáles son los factores que influyen en este comportamiento. Siendo que no se trata de una cantidad fija semestre a semestre, se cree relevante el cobro de una tarifa anual igual para todas las instituciones en lugar de un monto variable según la cantidad de alumnos que reciben. De esta forma uno puede asegurarse de que una estacionalidad no “juegue una mala pasada”.

En tercer lugar aparece la mensurabilidad, siendo que los segmentos deben ser cuantificables y es un requisito indispensable para poder estimar la magnitud del negocio potencial. La pregunta es: ¿cómo lo podemos llevar a cabo? La forma más factible es basándose en datos reales, considerando que tomar los datos históricos es la mejor manera de predecir la demanda futura. Para ello se utilizaron una serie de fuentes confiables tales como reportes del gobierno y estudios estadísticos de universidades, a partir de las cuales se pudo extraer la información cuantitativa necesaria para poder diseñar un propio análisis de los datos recolectados. Por supuesto la

estimación obtenida no es exacta, considerando que es una predicción a futuro, pero definitivamente es la herramienta predilecta que está a disposición para aproximarse a ello.

Luego está la respuesta, que refiere a la reacción a la aplicación de una determinada estrategia de comercialización por parte del grupo seleccionado. Esta debe diferenciarse de otros grupos para que resulte beneficioso definirlo como segmento diferencial. Al ser un target específico y particular, se trata de una respuesta positiva para el negocio.

El quinto criterio explica la importancia de la accesibilidad en términos de estrategias de marketing para con los segmentos elegidos. Sin lugar a dudas, teniendo en cuenta a quienes se quiere acceder con la propuesta de valor del producto que refleja a tal punto el diferencial, no se requiere de actividades de marketing masivas, intensas y agresivas, sino que cautelosas pero de alto impacto.

Por último, se debe tener presente la estabilidad del público objetivo, dado que una contracción en los sectores de mercado podría representar un desafío para el negocio. Sin embargo, cabe destacar que no significaría la desaparición total del producto, al ser cuestiones que fueron contempladas en el planeamiento.

Habiendo realizado el análisis correspondiente, se procede a definir el posicionamiento de marketing de FlexChange.

6.2 Posicionamiento de Marketing

¿A qué remite el concepto de posicionamiento? En términos generales, alude a la relación que se construye entre la empresa, los productos que ésta desarrolla y el consumidor, lo cual puede entenderse como el objetivo del producto, el mercado al que se dirige y cómo se busca que sea visto. Por su parte, Dolan lo define como el modo en que uno se acerca a sus clientes objetivo y “la posición que la empresa desea ocupar en sus mentes”. Para lograrlo, es crucial asegurarse de construir un programa de marketing

específico para el sector elegido. Indiscutiblemente, involucra la búsqueda de ventajas competitivas a partir de entender quién es el equipo que hay por detrás, qué capacidades y competencias tiene, cuál es la historia, el conocimiento y la tecnología empleada, contra quién se compite y cuan establecidos están en la industria. En base a ello se construye la identidad y el lugar que se ocupará para comunicar el producto.

Tal como fue expuesto previamente, el nicho de mercado está definido y se puede demostrar a ellos cómo el producto soluciona sus problemas. Por lo tanto, se trata de un posicionamiento basado en problemas y soluciones donde se busca sembrar en el imaginario de los usuarios una marca facilitadora de experiencias temporales en el extranjero. Esto mismo es lo que transmite el nombre de “FlexChange”, que evidentemente fue elegido con la idea de perseguir el objetivo de ser percibida como la plataforma para hacer del cambio de país y de cultura uno flexible y amigable, intensificando todo aquello positivo que conlleva la experiencia de mudanza.

6.3 Canales y mensajes

La manera en que se va a acceder a los usuarios es explicada a partir de la estrategia de comunicación, que refiere al plan de las acciones que serán llevadas a cabo para lograr los objetivos determinados a partir de los recursos disponibles.

Una herramienta que permite diseñar la estrategia es conocida como las “6 M’s de la comunicación”.

La primera refiere a *mercado*, para la cual es necesario tener en cuenta el modelo CUPIDO (comprador; usuario; pagador; influencer; decidor; ordenanza) para poner foco en aquel a quien se dirige la comunicación. En este caso, contemplando el modelo B2B2C, están por un lado las universidades quienes pagarán por el servicio y, por el otro, los consumidores que lo utilizarán. Esta es la razón por la cual se busca una estrategia

orientada hacia el cliente pagador que, a su vez, será el encargado de comunicar el servicio a los estudiantes.

En segundo lugar, se debe pensar en la *misión*, es decir, determinar cuál es el objetivo o la intención, cuál es la medida que refiere a la cantidad de gente que se quiere llegar, y el plazo de tiempo en que tiene que aplicar. Las intenciones de FlexChange son darse a conocer, transmitiendo efectivamente la variedad de beneficios que ofrece el producto para facilitar la experiencia y fomentar la construcción de una comunidad donde prime el sentido de pertenencia. En un primer momento se intentará llegar al menos al 68% de las universidades privadas y se espera que esto ocurra en un plazo no mayor a ocho meses.

Una de las M's más importantes es el *mensaje*, es decir, lo que se comunicará. Este puede ser definido teniendo en mente a quién es que se apunta y con cuál objetivo. El mensaje principal de la marca hacia las universidades es que ahorren tiempo y recursos en recibir a intercambistas y que ellos se sientan acompañados y contenidos al llegar a destino. Es fundamental dar a entender los beneficios de formar una red alrededor del mundo, donde los jóvenes logren sacar el mayor provecho, se nutran de diversas culturas y se genere un espacio que los haga sentirse "como en casa". En líneas con lo que queremos transmitir con el nombre de la marca, se busca hacer del cambio uno flexible, es decir, dócil, ameno y placentero para evitar inconvenientes de adaptación.

Otro aspecto a definir para la comunicación es el *medio* a utilizar. Para la incidencia del negocio, no es necesario emplear medios masivos costosos dado que captar a las universidades privadas es un proceso que implica tratativas de par a par. En otras palabras, podemos decir que no se invertirán grandes sumas de dinero en publicidad y marketing digital en la primera etapa. Esta decisión fue basada en varias razones estratégicas. Luego de entrevistar a Juan Belmont de BlueRabbit, una aplicación que se asemeja al servicio que ofrece FlexChange, el cito "Invertir una gran cantidad de

recursos en marketing puede interpretarse como una falta de confianza en nuestra capacidad para generar un crecimiento orgánico a través del boca a boca y la satisfacción natural de los clientes”²⁹. En lugar de destinar grandes cantidades de dinero en publicidad y marketing, se ha decidido poner foco en mejorar la calidad del servicio. Ofreciendo un producto excepcional, los clientes estarán más dispuestos a recomendarlo a otras personas, generando un crecimiento orgánico y sostenible a través del boca a boca.

Construir una base sólida de clientes satisfechos lleva tiempo.

Se optó por un enfoque a largo plazo en el que se busca establecer relaciones sólidas con los clientes

a través de la calidad del producto, la atención personalizada y un servicio excepcional. Esto le permitirá a FlexChange crecer de manera sostenible y mantener la lealtad de sus clientes a lo largo del tiempo. Esto no significa que se descartó completamente la publicidad, sino que en un principio se decidió enfocar los recursos e inversiones de manera más estratégica. Se estará monitoreando de cerca el rendimiento y la respuesta de los clientes.

Tal como fue indicado en el roadmap, con vistas a mediano plazo se buscará incrementar el monto para acercarse al crecimiento objetivo planteado, principalmente para el lanzamiento de la suscripción orientado a alumnos de universidades que no estén adheridas al servicio y la expansión a LATAM. Los principales medios publicitarios pagos serán Instagram Ads y Google Ads, para lo cual se destinará un presupuesto determinado año a año. En un principio se destinará un monto base fijo ya establecido y, a partir del tercer año en adelante, esta clase de egresos representarán el 6% de los ingresos anuales.

La *moneda* representa el dinero que se va a invertir en comunicación. Ligado a la idea de no incurrir en altos gastos en marketing en un inicio, estarán los

²⁹ Entrevista a Juan Belmont, fundador de Blue Rabbit el 10 de Octubre de 2022.

costos alineados al presupuesto que se decidió destinar para publicitar el producto, que es un monto base ya establecido. Una vez captado el mercado objetivo, se comenzará a destinar una proporción de los ingresos. Específicamente, el 6% de los ingresos anuales. La decisión de establecer una relación directa entre ingresos y gastos se debe a que se estará prestando especial cuidado a que los costos reales finales no sean elevados conforme al flujo de dinero. Las fundadoras están convencidas de que deben permanecer firmes en la idea de incurrir en la menor cantidad de costos posibles pero generando alto impacto.

Por último, la *medición* del impacto de la comunicación diseñada. Instagram es esencial para comunicarse con la audiencia, atraer a nuevas personas y proporcionar información acerca de la marca, puesto que permite medir el rendimiento en la red, entender si la comunicación es correcta, si los anuncios tienen buen desempeño y si el público interactúa positivamente con el contenido. Para ello, mediante configurando la cuenta a modo “cuenta profesional”, la red social ofrece un abanico de herramientas gratuitas con distintas categorías donde se puede visualizar una serie de datos estadísticos tales como las impresiones, es decir, el número de veces que las publicaciones fueron vistas, el alcance (número de cuentas que han visto las publicaciones), la cantidad de visitas al perfil, la cantidad de clics en el perfil y la cantidad de clics para enviar un email a la empresa. Llevar un monitoreo de estas interacciones será fundamental para conocer mejor al público y los tipos de contenidos a los que responden mejor.

Así es que, finalmente, se logra cuantificar a la audiencia objetivo y, luego, evaluar la efectividad de los medios empleados a partir del cálculo de la cobertura, independientemente de los medios empleados. Todo ello sumado permitirá obtener la cobertura neta de la campaña de comunicación con su respectivo impacto.

6.4 Plan de Marketing

Ya habiendo segmentado al público objetivo, descrito el posicionamiento que se busca para el producto en el imaginario de los clientes y asimismo los canales y mensajes que se quiere transmitir, junto con el análisis de otras variables esenciales para el desarrollo de la plataforma, se puede sintetizar el plan de marketing. Esto es fundamental para poder ir detrás del propósito de construir relaciones a largo plazo con la base de clientes y crear un negocio sostenible en el tiempo. Ofrece también otras ventajas como la de ordenar el esquema de trabajo para la puesta en marcha de la estrategia y orientar los objetivos y los intereses de aquellos involucrados.

En base a lo que plantean Malcolm McDonald y Hugh Wilson (2011) en *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them*, sobre el continuo de crear y extraer valor de los clientes en simultáneo, se pueden analizar las 4 herramientas operativas y estratégicas del marketing originalmente planteadas originalmente por McCarthy. Estas son conocidas como las “4P’s”³⁰ del marketing y es importante encontrar la mejor combinación que resulte factible entre Producto, Precio, Promoción y Plaza.

Producto

El modelo de negocios propuesto por FlexChange viene a facilitar y hacer de la experiencia de mudanza temporal a otro país una más amena. Tiene el foco puesto en un mercado existente que son, como bien describimos previamente en la segmentación, los estudiantes que realizan un intercambio académico por un periodo de tiempo determinado. Además, busca ser para las universidades una vía que simplifique este tipo de procesos de inclusión de quienes reciben semestre a semestre y que se sientan acompañados sin tener que destinar recursos propios a ello. Por consiguiente, se puede decir que el producto en sí apunta a dos tipos de usuarios, lo cual resulta en un

³⁰ Espinal, J. (25 de enero de 2012). Marketing Mix: Las 4 P`s de Marketing. Escuela de Organización Industrial. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de <https://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-de-marketing/>

B2B2C orientado a resolver una doble problemática que se presenta en la actualidad. Esto será mediante una mobile app como plataforma integral que ayudará a cumplir con el fin propuesto. Las features que incluirá y la forma en que será llevado a cabo desde un inicio fue expuesto en el apartado 4 titulado “Solución Producto Digital”, donde se describe etapa por etapa cómo se irán dando los releases del producto.

Precio

Una de las cuestiones más complejas a la hora de comenzar un nuevo negocio puede ser la instancia de establecer el precio que se cobrará a cambio del servicio ofrecido, dado que indiscutiblemente es el responsable de capturar el valor de mercado. Para definirlo, se debe tener en consideración una serie de factores que son el costo, el valor y la competencia. Aquí entra la cuestión de la diferenciación, ya sea por precio o por calidad, para evitar quedar fuera del mercado.

A partir del exhaustivo análisis realizado y luego de haber descrito minuciosamente la planificación del producto ideado, resulta evidente el diferencial de FlexChange. En comparación con Study BA, la plataforma se construye sobre una serie de pilares base como, por ejemplo, la seguridad de los estudiantes dentro de la red social, lo cual es un asunto desafiante en la actualidad. No solo eso, sino que también se prioriza la idea de formar una red de contactos por medio de la interacción que se dará entre usuarios en los canales de comunicación, con la intención de formar una comunidad alrededor del mundo. Estas son características innegociables que aseguran la oportunidad que tiene FlexChange para su puesta en marcha y posterior escalamiento, tratándose de una solución única con lugar a crecimiento garantizado.

Teniendo en cuenta el diferencial mencionado, junto con los costos asociados al desarrollo, el valor agregado resultante y una serie de otros supuestos influyentes, se procederá a establecer el precio en la sección 9

correspondiente a Finanzas. Por un lado, se propone el monto del fee anual que pagarán las instituciones privadas y, por el otro, la suma de dinero que se cobrará a cambio de la suscripción a los alumnos por fuera de la universidad privada.

Promoción

A la hora de emprender el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, un punto en el que hay que detenerse es en el diseño de una estrategia de comunicación lo suficientemente sólida y concisa que tenga coherencia con la propuesta de valor y el segmento al que se apunta. Esto es lo que permitirá llegar a ellos de la manera adecuada y poder transmitir efectivamente eso que se busca. La misión es darse a conocer entre el target definido, lograr que utilicen el servicio e impulsar la fidelización del negocio B2B, puesto que son ellos con quienes se debe tener intenciones de construir relaciones duraderas.

Como bien se indicó al definir los canales a utilizar, el producto no requiere de una comunicación masiva y despersonalizada, sino que se trata de medios personales con el fin de establecer una relación directa entre FlexChange y las universidades que son las compradoras. Esto será posible mediante el boca a boca y en eventos. Luego, para ampliar la base de clientes, se pasará a ofrecer la posibilidad de suscripción directamente por parte de individuos, lo cual requerirá un cambio de estrategia a uno con mayor grado de masividad. Para ello, se acudirá a medios pagos seleccionados que son Instagram y Google Ads. Sin dudas será la forma en que se llegará con mayor precisión al mercado específico. Cabe atribuir el cambio de estrategia a la importancia de que esta esté en líneas con el ciclo de vida del producto.

Plaza

El término de plaza refiere a la forma en que será distribuido, esto es, las instancias de compra que serán generadas o mismo, el lugar de conveniencia de los consumidores.

La estrategia de marketing concebida para FlexChange representa un recorrido estratégico, metódico y sofisticado hacia la expansión y consolidación en el mercado. En su esencia, esta estrategia se enfoca en la construcción de relaciones personalizadas, marcando el inicio de un proceso persuasivo destinado a generar confianza en el mercado objetivo.

Cuando comience el proceso de captación de universidades, se llevarán a cabo tratativas de uno a uno, buscando instancias donde se pueda introducir al equipo para que conozcan a las fundadoras personalmente. Se utilizará una presentación institucional como soporte para plasmar las ventajas competitivas y se hará hincapié en los beneficios de contratar el servicio. Esta es una etapa introductoria de persuasión que brindará la oportunidad y el espacio para sembrar confianza con el mercado objetivo.

En primera instancia, se organizará un evento exclusivo en el cual se invitará a uno o dos directores de relaciones internacionales, decanos y personal de servicios estudiantiles de cada universidad privada de Buenos Aires. Este evento, respaldado por una inversión de USD 5.000, incluirá una recepción con comida en un agradable espacio donde se dará a conocer FlexChange, y cómo puede beneficiar a sus instituciones y estudiantes internacionales, simplificando la gestión de servicios relacionados al proceso.

De manera paralela, se implementará una campaña de correo electrónico personalizada, dirigida a los contactos clave detectados en el análisis exhaustivo del mercado. En ella se presentará el modelo de negocio y se apuntarán reuniones para discutir en detalle cómo la aplicación puede beneficiar no solo a los estudiantes internacionales que van a estar recibiendo, sino también a la institución, destacando el valor agregado que le dará en vista a las Universidades Privadas extranjeras que tienen convenio con la misma.

Una estrategia complementaria que será implementada se refiere a un programa de referidos, diseñado para incentivar a las universidades privadas a recomendar el servicio de FlexChange a otras instituciones educativas, con el fin de fomentar el crecimiento de su base de clientes.

FlexChange va a estar participando en ferias educativas y eventos académicos en Buenos Aires para interactuar directamente con representantes de universidades privadas y estudiantes internacionales.

Comprendiendo la importancia de establecer alianzas estratégicas no solo con las universidades privadas en Buenos Aires sino también con universidades extranjeras, se amplía aún más la visión y el potencial de la plataforma. Pero, ¿cómo se va a lograr que las universidades extranjeras no solo estén familiarizadas con el producto, sino que además lo recomienden a sus alumnos que definitivamente son nuestro principal público objetivo?

En un principio, los acuerdos y convenios interuniversitarios entre instituciones educativas en Argentina y en el extranjero pueden servir como una base sólida para esta colaboración. Estos convenios establecidos brindan un marco para la cooperación en beneficio de los estudiantes internacionales. Al ser con las universidades privadas de Buenos Aires las principales alianzas estratégicas, se podría establecer en el contrato una cláusula que los impulse a dar a conocer al negocio de cara a las universidades extranjeras con las que tienen convenio.

Asimismo, FlexChange brinda un recurso valioso para las universidades extranjeras al facilitar la adaptación de sus alumnos internacionales a la vida de Buenos Aires. Al proporcionar información y servicios simplifican la transición, las universidades extranjeras pueden mejorar la experiencia de sus estudiantes en el extranjero brindándoles el mejor servicio a su alcance.

Ayudando a sus alumnos a adaptarse más fácilmente, las universidades extranjeras pueden aumentar la retención de estudiantes, lo que contribuye a su éxito académico y a la reputación de la institución, al contar con este valor agregado que ellos brindan directamente a sus alumnos. Luego, ofreciendo a

sus alumnos acceso a esta herramienta que mejora su experiencia en el exterior, las universidades pueden contribuir a la satisfacción de sus estudiantes, lo que a su vez refuerza en la percepción positiva de la institución. Además, al colaborar con FlexChange, las universidades extranjeras pueden fortalecer sus alianzas con universidades argentinas, demostrando un bienestar de sus estudiantes intercambistas. La aplicación puede ser un puente para que las universidades del exterior establezcan más convenios con universidades en Buenos Aires, o incluso ampliar la cantidad de cupos disponibles dentro del convenio establecido.

Al contar con este servicio, las instituciones podrán aligerar la carga administrativa de brindar información detallada y respuestas a preguntas frecuentes de los estudiantes internacionales debido a que la plataforma centraliza estos recursos necesarios de manera eficiente.

Indudablemente, la estrategia para captar universidades privadas que fue delineada, se verá fortalecida con una innovadora adición: la incorporación de chats de WhatsApp creados por las propias universidades privadas, destinados a reunir a todos los alumnos extranjeros que estarán recibiendo. Este elemento adquiere un papel central en la estrategia, ya que ofrece a los futuros estudiantes internacionales una oportunidad invaluable para conectarse entre ellos antes de migrar.

Este espacio de chat brinda un foro donde los alumnos pueden establecer conexiones, compartir experiencias y responderse mutuamente a las inquietudes que surgen al prepararse para su viaje educativo, creando así una sensación de comunidad y pertenencia desde el principio.

Este componente adicional no solo proporcionará tranquilidad a los estudiantes internacionales al brindarles un espacio para disparar dudas y obtener información valiosa de primera mano, sino que también servirá como una poderosa herramienta de promoción. A medida que los futuros estudiantes se beneficien de estas interacciones positivas, se convertirán en defensores naturales de FlexChange, compartiendo sus experiencias y

recomendando la plataforma a otras instituciones educativas y estudiantes, fomentando el boca a boca.

La colaboración con las universidades privadas en la creación de estos chats de WhatsApp, no solo fortalecerá la presencia en el mercado, sino que también reforzará la relación con estas instituciones, demostrando el compromiso con la experiencia integral de los estudiantes. Esta misma representa un paso estratégico adicional en la estrategia de captación que se llevará a cabo. No solo ofrece un espacio de conexión y apoyo previo a la llegada de los estudiantes, sino que también contribuye significativamente a la visibilidad del negocio y credibilidad en el mercado educativo.

Por último, no se perderá el foco en el monitoreo del progreso de las conversaciones y el interés de las universidades. Se ajustará la estrategia según sea necesario para abordar inquietudes y mejorar las tasas de adopción.

La planificación se basa en una combinación de enfoque personalizado, promoción de beneficios concretos y una presencia destacada en el mercado educativo de Buenos Aires. Al demostrar de manera efectiva cómo FlexChange puede mejorar en su totalidad la experiencia de los estudiantes internacionales, se podrá respaldar la meta ambiciosa pero alcanzable de captar el 55% de las universidades privadas en el primer año.

En cuanto a la adquisición de usuarios individuales, una vez ya asentados en la industria académica será una tarea menos demandante dado que iniciará la difusión boca en boca y el negocio ya contará con un know-how dentro de la industria. Por esta razón, se proyecta captar el 8% de la audiencia objetivo segmentada. La experiencia previa con las universidades privadas proporcionará una ventaja competitiva, que será capitalizada para generar un reconocimiento de marca y una credibilidad invaluable en el mercado.

La presentación de la propuesta de valor y la adaptación a las necesidades específicas de cada universidad se convertirán en el centro de esta

estrategia, subrayando casos de éxito y testimonios de instituciones educativas que han implementado FlexChange con resultados positivos. Este enfoque será especialmente significativo al momento de la expansión internacional hacia Brasil y México.

De manera proactiva, se fomentará el boca a boca entre los estudiantes universitarios. La satisfacción del usuario será un elemento central, incentivando reseñas positivas y recomendaciones. Asimismo, se implementará un programa de referidos, ofreciendo descuentos como incentivo para que los usuarios inviten a sus compañeros a unirse a esta comunidad.

A pesar de que las universidades públicas no serán aliadas de la aplicación, se explorarán colaboraciones con otros actores del mercado educativo, como empresas de alojamiento como Zona Prop o agencias de viajes centradas en estudiantes. Esto podría incluir acuerdos para promocionar el negocio mediante banners como una herramienta valiosa para la adaptación de los estudiantes internacionales.

La estrategia comunicativa se extenderá a espacios digitales, con el propósito de transmitir la propuesta de valor de FlexChange y utilizar las instituciones como vehículos promocionales a través de foros y sitios web académicos internacionales.

Se implementará un riguroso seguimiento y evaluación, con la recopilación constante de comentarios de los usuarios y el análisis de métricas clave de rendimiento. Los ajustes tácticos se llevarán a cabo según sea necesario para optimizar tanto la adquisición como la retención de clientes.

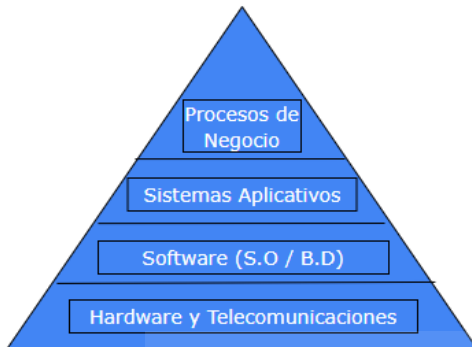
Al combinar estas estrategias, se establece la convicción de que se podrá validar el objetivo del 8% de penetración en el mercado estudiantil fuera de las universidades privadas. Con un enfoque sostenido en la calidad de servicio, la promoción estratégica y la adaptación constante, FlexChange estará en una posición sólida para conquistar con éxito este segmento de

mercado y ofrecer un valor excepcional a los estudiantes de las universidades públicas.

En ambos casos consiste en la descarga de una aplicación móvil que es el espacio donde se dará la interacción entre partes.



7. Operaciones del Negocio



En esta sección del Plan de Negocios se definirá y especificará las operaciones principales, así como el equipamiento necesario para generar y entregar valor a los clientes en cada uno de los procesos de la cadena productiva.

Algunos de los recursos involucrados para la implementación del proyecto son las instalaciones, la maquinaria y el equipo, la instrumentación, los insumos y el capital humano. A continuación se detalla, punto por punto, todo aquello que se debe considerar para comenzar a operar.

7.1 Principales Procesos de Negocio



Figura 07 - Cadena de Procesos de Soporte

En este sector se apunta a definir cuáles son los procesos principales del negocio, al ser cuestiones que se deben tener en mente para comenzar a desarrollar el producto. Es fundamental plasmarlo desde un inicio para la correcta gestión de recursos y así lograr ventajas competitivas.

Proceso de contratación con las universidades

Como base del negocio, es imprescindible la contratación con universidades, considerando que ellos son quienes abonarán por el servicio para ofrecerlo a sus estudiantes. Habiendo realizado la investigación y segmentación de

mercado correspondiente, el negocio está en condiciones de salir a captar a su target, es decir, las instituciones, para dialogar con ellos. En estas instancias se les explicara en profundo detalle la necesidad que viene a satisfacer el producto y cómo es que se alinea con su negocio para resolver sus problemáticas actuales, permitiendo potenciar y optimizar sus recursos. Como bien se plasmó en el roadmap, esta es una tarea que no tiene un inicio y un fin, sino que, a partir de que se logra el funcionamiento del prototipo base, FlexChange constantemente estará buscando incrementar su base de clientes para escalar el negocio. Estas relaciones serán por medio de un contrato entre partes donde se fijará el precio que será cobrado a cambio del servicio brindado, con su correspondiente tiempo de duración, y, de cara a la retención, las condiciones a favor de su renovación.

Proceso de contratación de personal

Invertir en tecnología de la información no necesariamente garantiza buenos retornos. Existe una variación considerable entre los retornos que se generan a raíz de las inversiones en los sistemas, por lo tanto se debe tomar en consideración dos factores importantes. Por un lado, la adopción del modelo de negocios correcto y, por el otro, invertir en activos complementarios. Por activos complementarios se refiere al capital destinado a la organización y su gestión. Involucra toda aquella inversión que no es en tecnología por sí misma, pero que es imprescindible para que la inversión en tecnología resulte exitosa. Entre ellos se ha identificado, por ejemplo, la gestión cultural, la gestión del cambio, capacitaciones, adaptación de los usuarios a los nuevos sistemas, modificación de la organización, cambios en los procesos, incorporación de nuevas personas, entre otras cuestiones.

En el caso de FlexChange, para iniciar el desarrollo de la plataforma es necesario haber, previamente, realizado la contratación de empleados. A principios del 2023 se contará con un Sr Developer y un área de Customer Support. Concretarlo no será sencillo sino que conlleva un extenso período

de entrevistas para, finalmente, dar con el perfil adecuado que se ajuste a nivel conocimiento, habilidades y actitudes. Precisamente consiste en las etapas de publicación de la oferta laboral, recepción y revisión de los curriculum vitae enviados, assesment center, ronda de entrevistas personales con todos y cada uno de ellos, preselección, nueva vuelta de entrevistas y, en caso de que hiciera falta, actividades adicionales que permitan medir y entender el razonamiento aplicado ante la resolución de un caso práctico. Una vez seleccionados los perfiles, se redactarán las propuestas por medio de una carta oferta donde se reflejarán las condiciones laborales, el sueldo y las tareas a realizar. En caso de aceptar, se elaborarán y harán efectivos contratos entre partes para formalizar y así tener la información correctamente documentada y respaldada. En la sección siguiente se detalla el plan de contratación, puntualmente qué perfiles serán incorporados al equipo y en qué etapa del negocio.

Proceso de contratación de Amazon Web Services

La contratación del espacio necesario para montar la plataforma en Amazon Web Services es esencial para comenzar a desarrollar en alta. Esta es una decisión que se tomó a partir del análisis de los factores a tener en cuenta frente a los escenarios posibles: desarrollar un datacenter propio o contratar un servicio. ¿Bajo qué circunstancias se alquilará un servicio o se desarrollará dentro del negocio? Para empezar, se debe analizar qué capacidades, habilidades y disponibilidad de recursos tendrá la compañía. También es importante definir el nivel de complejidad del negocio, qué operaciones se llevarán a cabo y qué tipo de información se manejará o desarrollará. Definitivamente, no se cuenta con un modelo de negocio complejo que requiera tener un control de datos de punta a punta. Otro factor relevante a la hora de tomar la decisión de tercerizar o no un servicio es la seguridad, dado que otras empresas tendrán acceso a los datos al tenerlos almacenados en la nube. De cara a ello, FlexChange no cuenta con datos

monetarios ni de historial clínico, que suelen ser los de mayor fragilidad ante la protección personal. Por lo tanto, la seguridad no debería ser un obstáculo para la contratación de este tipo de almacenamiento.

A raíz de lo expuesto y luego de un extenso análisis de costos, se decidió no optar por el desarrollo de un datacenter on premise, en otras palabras, descartar la alternativa de instalar servidores físicos dentro de un cuarto en la oficina, lo cual requeriría de una infraestructura tecnológica apta. ¿Qué significa que la tecnología esté a la altura? El datacenter debería tener entrada de doble fibra y cables de conexión a internet y habría que decidir entre contratar a un proveedor o más. Al tener dos fibras distintas, se garantiza mayor disponibilidad ya que, si cae una, la otra seguiría funcionando. También habría que contemplar un Business Continuity o Disaster Discovery. En cuanto a aspectos ambientales, sería imprescindible contar con “coolers” para mantener la temperatura de los servidores que requieren enfriamiento. Además, se debe tener redundada la energía, asegurando la provisión de energía eléctrica. La suma de todo ello lleva a que se concluya en que es más estratégico optar por servidores en la nube que sin lugar a dudas soportan y resuelven los aspectos mencionados, gracias a la economía de escala.

Ahora, ¿cómo funciona Amazon Web Services? Amazon Simple Storage Service (Amazon S3) consiste en un servicio de almacenamiento de objetos que ofrece escalabilidad, disponibilidad de datos, seguridad y rendimiento, y lideran el sector. En cuanto a la contratación de un hosting, tiene como objetivo optimizar costos y aumentar el rendimiento. Normalmente, cuando se contrata un hosting, se establece un precio anual y este tiene un límite. Lo que en ese caso perjudica al negocio es que, antes de alcanzar el límite, la máquina empieza a presentar fallas en su funcionamiento: la aplicación se ralentiza y no procesa adecuadamente el tráfico de usuario. Esto sucede a raíz de que la máquina se encuentra saturada y, por lo tanto, se debe aumentar el espacio de almacenamiento contratado. A diferencia, en AWS3

esta situación no sucede ya que, al tratarse de un sistema elástico, se abona por su uso. Es decir, no requiere el pago de una tarifa plana, sino que varía de acuerdo a la cantidad de contenido que uno quiera almacenar dentro de la plataforma. Por ende, se comienza utilizando las 5GB de almacenamiento gratuito, y se irá escalando a medida que se supere el espacio, abonando el excedente al plan básico no pago. Definitivamente esto resulta más económico que tener un propio hosting y, a su vez, es la forma óptima para evitar la pérdida de performance en tanto a la disponibilidad y latencia en tiempo de respuesta.

Para montar un servidor con el proyecto, el primer sitio al que se acude es el EC2 dentro de la consola. Este permite crear nuestra máquina virtual, un servidor en la nube, que va a contener el proyecto de aplicación.

Se debe tener en cuenta principalmente la zona que se quiere cubrir puesto que Amazon cuenta con distintos centros de datos dispersos a nivel mundial. De cara a la estrategia, lo primero que se valorará es cuál de estos centros se encuentra más cerca al público objetivo. Así se logrará que el servidor sea más rápido, teniendo control de la latencia. Para las operaciones, el que se encuentra más próximo a la Argentina es el de São Paulo, Brasil. Asimismo, dentro de AWS Marketplace se podrá encontrar cualquier sistema de gestión de contenidos para el desarrollo de la aplicación como, por ejemplo, Linux, Wordpress o Magento. Esta máquina se va a estar manejando mediante la tecnología SSH, que se maneja por medio de comandos desde la consola. Se debe descargar la clave, que es la llave al servidor, y, con ese archivo, se conecta a la aplicación.

Proceso de mantenimiento de la aplicación

Una vez desarrollada la aplicación, la actividad clave es su mantenimiento, lo cual implica costos elevados que incluso pueden llegar a representar hasta 2/3 del ciclo total del proceso de software, o, como mínimo, el 50% del ciclo de vida del desarrollo del sistema, conocido como proceso SDLC. Se buscará

recibir feedback en todo momento, luego del lanzamiento, con el fin de modificar y actualizar la plataforma. Así se podrá escalar el producto iterando, lo cual permitirá corregir fallas detectadas, mejorar el rendimiento, la interfaz de usuario, integrarse con otras plataformas o sistemas y desarrollar nuevas funcionalidades. De esta forma el negocio seguirá siendo relevante y competitivo y ayudará a incrementar el Net Promoter Score para mantener satisfechos a los consumidores. Es algo que se estará llevando a cabo de manera continua. Aquí es que radica la justificación ante la incorporación de personal en las etapas de mediano y largo plazo. Definitivamente los stakeholders serán protagonistas al estar involucrados en cada instancia del proceso.

Existen cuatro tipos de mantenimiento.

- En primer lugar, el mantenimiento *correctivo* de software es necesario cuando algo sale mal en un programa, incluídos errores y fallas. Pueden tener un impacto significativo en las funcionalidades en su conjunto y, por lo tanto, deben ser abordadas lo antes posible. Es ideal poder identificar este tipo de errores y corregirlos de inmediato, antes de que los usuarios los encuentren, a modo de generar ventajas competitivas que hagan del negocio uno más respetable y confiable.
- En segundo lugar, el mantenimiento *preventivo* está preparado para el futuro, es decir, que su software pueda continuar funcionando como se espera durante un largo período de tiempo. Esto incluye cualquier cambio necesario, actualizaciones, adaptaciones, etc. Puede solucionar problemas menores que, a pesar de que no sean obstáculos a corto plazo, podrían convertirse en problemas importantes en un futuro cercano. Son “bugs” potenciales y, en consecuencia, deben ser detectados y sometidos a las correctas modificaciones previo a que se conviertan en errores reales de alto impacto.

- Como con cualquier otro producto en el mercado, surgen nuevas preguntas e ideas durante los lanzamientos de software. Los usuarios pueden detectar qué les gustaría toparse con un sistema que tenga nuevas funciones o requisitos para que se adapte de manera óptima y satisfaga sus necesidades. Aquí es donde entra en juego un excelente tipo de mantenimiento de software, conocido como mantenimiento *perfectivo*. Tiene como objetivo refinarlo, agregando nuevas funciones según sea necesario y eliminando funciones inapropiadas o no válidas en aquel seleccionado. Este proceso permite conservar el software actualizado a medida que van cambiando las necesidades del mercado y del usuario. Específicamente, se irá reflejando en el roadmap para tener una visión clara y detallada.
- Por último, el mantenimiento de software *adaptativo* se centra en las tecnologías, políticas y normativas cambiantes relacionadas. Aquí se encuentran comprendidos los sistemas operativos, almacenamiento en la nube, hardware, entre otros, que incluyen cambios. Bajo estas modificaciones, el software debe cumplir adecuadamente con los nuevos requisitos y adaptarse a todo aquello que pueda ir surgiendo para poder seguir funcionando correctamente, no solo a nivel tecnológico sino también en el ámbito legal, social y político.

Proceso de marketing

Por su parte, las campañas de marketing cobrarán protagonismo a mediano plazo. Estas permitirán ampliar el target, considerando que el objetivo a mediano y largo plazo es escalar el producto e ir incrementando el tamaño de mercado, una vez que el negocio se encuentre activamente operando. Se transmitirá el valor agregado, dando a conocer el negocio por medio de diversos canales, estimulando el crecimiento de la red de contactos y la comunidad internacional construida. Se decidió por invertir una parte de los ingresos en publicidad mediante display y anuncios en redes sociales,

asegurándose de llegar al público objetivo deseado. Para ello, la estrategia se basa en el lema, siendo que se cree en la capacidad de lograr “alto impacto a un bajo costo”. Estas campañas estarán dirigidas por la CEO, Mercedes Lombardi, luego se incorporará a un analista comercial y, por último, un Business Development Specialist. En el apartado 6 del Plan de Marketing, se encuentra detallada la estrategia integral de marketing y publicidad, la cual se respalda con planes de acción específicos. En ese contexto, se justifica minuciosamente el porcentaje que se aspira captar del público objetivo.

Proceso de análisis de datos y obtención de métricas

Cabe destacar que, como se ha reflejado en el mapa de arquitectura, el negocio cuenta con múltiples tecnologías de bases de datos, operacionales y documentales. De esta forma, el negocio estará alineado con el concepto de “persistencia políglota”. A raíz del alto volumen de datos a manipular, se utilizará un data lake como “depósito de datos” para almacenarlos en su forma pura y natural, siendo este un simple medio para llegar al fin de generar conocimiento empresarial. Permanecerán allí en el repositorio y se procesarán única y exclusivamente aquellos que requieran ser sometidos a instancias de análisis y explotación, con la idea de obtener resultados sobre las métricas relevantes para el negocio y, así, poder tomar decisiones. Este proceso de selección de datos para su estudio es fundamental, ya que permitirá obtener output del negocio que alimenta el camino a seguir a partir de la información histórica. De todas formas, la cantidad de datos puede resultar abrumadora y, por tanto, es imprescindible contar con mecanismos escalables, repetibles e inteligentes para tratarlos. Se incorporará al equipo a un experto en gestión y gobierno de datos que tenga la experiencia suficiente en el manejo eficiente de “volumen, variedad y velocidad” para poder extraer los “insights” relevantes que alimentan al desarrollo de la compañía, cuanto antes, y que permita agregar valor a los consumidores de manera continua.

Esto será plasmado en informes que reflejen la evolución de los índices y que cuenten con gráficos realizados en Tableau, herramienta que ofrece calidad y claridad a nivel visual para incrementar la interpretabilidad.

Proceso de pago de sueldos

Toda contratación será remunerada, a cambio de los recursos y esfuerzos invertidos por parte del personal a lo largo de sus jornadas laborales. Por lo tanto, esto conlleva un subsecuente pago de sueldos que será compuesto por un sueldo fijo. Su liquidación se ejecutará a fin de cada mes, como corresponde, a modo de que los empleados reciban la suma de dinero el primer día hábil de cada mes. Esta es una práctica que definitivamente agrega valor al empleado, ya que permite la previsión de gastos para gestionar el salario de forma adecuada a lo largo del periodo. La COO, Agnes Dormal, tendrá esta tarea a su cargo y se ocupará del cumplimiento en tiempo y forma. A su vez, luego de realizar la transferencia, será responsable de enviar y documentar cada recibo de sueldo para estar en orden con las normativas y requisitos legales. En caso de que surgiera alguna duda, ella estará disponible para resolverla y acompañar a los empleados en cualquier cuestión que pudiera surgir en relación a ello.

7.2 Operaciones Críticas

Se han identificado dos operaciones críticas fundamentales para el funcionamiento y éxito del negocio, en las cuales el negocio se enfoca con especial atención.

En primer lugar, el desarrollo de la plataforma junto con su correcto funcionamiento es el núcleo central, puesto que es imprescindible para la puesta en marcha del plan de negocios. Como se destacó previamente en el apartado de riesgos, se ha identificado una amenaza crítica de alto impacto que es la caída de la plataforma. Al hacerse conscientes de ello, el modo de evitarlo es asegurarse de diseñar, programar y mejorar continuamente la

aplicación móvil, brindando una mejor experiencia para la interacción entre el usuario y la interfaz. FlexChange se enfocará minuciosamente en la planificación de la arquitectura de la aplicación, dado que se convertirá en el cimiento base sobre el cual se construirá la aplicación y se sustentará la totalidad del desarrollo del proyecto.

En segundo lugar, uno de los pilares fundamentales de la plataforma es la seguridad. Es un valor agregado que destaca y diferencia al negocio de la competencia. En FlexChange se vela por una red social segura, para garantizar la mejor experiencia de los estudiantes extranjeros durante su estadía en este país desconocido por ellos. Es por eso que la gestión de la seguridad y privacidad de los datos será la prioridad para el negocio. Para ello, se implementarán medidas de protección robustas que permitan resguardar la información confidencial de los usuarios como, por ejemplo, la integración mediante la API con las bases de datos de las universidades privadas desde un primer momento. Para garantizar la seguridad y verificación de usuarios que no pertenecen a universidades privadas y desean integrarse mediante el fee individual, se implementará un proceso adicional de verificación de identidad. Se consideraron medidas como una verificación manual, donde se solicitará a esos usuarios que proporcionen documentación oficial, como la constancia de alumno regular emitida por su universidad pública y un documento de identidad. Dichos documentos serán verificados automáticamente y, en caso de detectar algún tipo de inconsistencia, el equipo de soporte se ocupará de llevar a cabo el análisis de manera puntual y detallada. La meta es que los usuarios se sientan seguros al utilizar la aplicación, confiando en que sus datos personales y conversaciones están siendo protegidos en todo momento. Por esta razón es que el negocio tiene el compromiso de brindar una experiencia segura y confiable mientras conectan con otros estudiantes internacionales y disfrutan de todas las funciones y beneficios de la plataforma durante su estadía.

7.3 Recursos Materiales

Para lograr que la plataforma entre en funcionamiento, el negocio necesita contar con una serie de recursos materiales. Estos son recursos tangibles que dispondrá la compañía para iniciar sus operaciones y a los cuales se pueden agrupar en las siguientes categorías: equipamiento, seguridad y limpieza, comodidades y requerimientos ambientales.

Equipamiento

A todo empleado contratado se le entregará una computadora de uso exclusivo para tareas relacionadas al negocio, a modo de separar la vida laboral de la personal. Estas serán laptops de marca Dell, específicamente el modelo Inspiron 15.6" 512GB 8GB 3515 M8HW4, que tiene un costo unitario de aproximadamente U\$D 650. Al ser un activo de la compañía, serán amortizadas en 5 años, por lo cual permitirá acceder a un beneficio impositivo en concepto de amortizaciones.

En cuanto a la red de internet, los escritorios y las sillas de trabajo, son conceptos incluidos dentro del abono mensual del espacio de CoWork que se escogió como espacio de trabajo. Por ende, no representa costos adicionales a la membresía. Se optó por Work&Club, en Martínez, Buenos Aires, como lugar para llevar adelante las operaciones y esta decisión se dió en gran parte por contar con escritorios amplios, de techos altos, con ventanas grandes que crean un ambiente luminoso y sin mamparas, lo cual permite entablar conversaciones fluidas y eficientes los unos entre otros. A partir de las reseñas y comentarios se concluyó que sin dudas garantiza conexión a WIFI segura y de alta velocidad.

Seguridad y limpieza

A partir del marco legal vigente en Argentina, se debe contemplar la ley n 19.587 que refiere a Higiene y Seguridad en el trabajo, la cual denomina “establecimiento, explotación, centro de trabajo o puesto de trabajo, a todo

lugar destinado a la realización de tareas de cualquier índole o naturaleza con la presencia permanente, circunstancial, transitoria o eventual de personas físicas. En aquellos casos en que el trabajo se realice por terceros, en establecimientos, centros o puestos de trabajo del dador principal, éste será solidariamente responsable del cumplimiento de la presente ley³¹. Por ende, se aseguró que los proveedores del espacio de trabajo cumplan con el reglamento “al pie de la letra”. Adicionalmente, la ley n 24.557³² trata los riesgos de trabajo y destaca la sección en que determina la obligatoriedad para los empleadores de contratar un seguro a través de una Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART)³³. Ciertamente, es otro de los aspectos fundamentales que no se puede perder de vista. En lo que respecta al servicio médico, no se debe contar con un médico presente ya que es optativo para empresas que desarrollan operaciones no riesgosas y de una estructura menor a 150 empleados.

Así como el CoWork proveerá de una serie de equipamiento necesario, también pondrá a disposición baños junto con su servicio de limpieza, seguridad en la entrada del edificio y un equipo de asistencia preparado en recepción para colaborar con lo que haga falta. A su vez, la higienización de los espacios comunes. No es menor la disponibilidad de lockers para tener las pertenencias custodiadas.

Comodidades

La OMS define a la salud como “el estado completo de bienestar físico, mental y social y no sólo la ausencia de enfermedad.”³⁴ Como empleadores,

³¹ Ley n 19.587. Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

³² Ley 24.557. Riesgos del Trabajo.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/norma.htm>

³³ Función de la Aseguradora de Riesgo de Trabajo (ART).

<https://www.argentina.gob.ar/srt/art/funcion-de-las-art-ea#:~:text=Las%20Aseguradoras%20de%20Riesgos%20del,de%20trabajo%20o%20enfermedades%20profesionales.>

³⁴ ¿Cómo define la OMS la salud?

<https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20define%20la%20OMS%20la,ausencia%20de%20afecciones%20o%20enfermedades%C2%BB.>

el negocio quiere transmitir el bienestar y el confort mediante una serie de comodidades que, definitivamente, harán los días laborales más felices. Dentro de la misma sede en Martínez, Buenos Aires, un beneficio que recibirá el personal es la membresía al Sport Club, que es el gimnasio ubicado en el mismo complejo. Esto evitará tener que desplazarse previa o posteriormente al horario laboral para hacer actividad física y sin lugar a dudas se presenta como una motivación y un incentivo que el trabajo no los lleve a relegar su salud tanto física como mental. Gran parte de la elección se atribuye a que se considera de sumo valor agregado su propuesta de ofrecer un lugar donde se logre encontrar un balance en la rutina, ofreciendo una experiencia integral para hacer de la jornada laboral una más agradable, donde se conjuga: espacio de co-work, SportClub, estacionamiento, cafetería, espacios lounge para relajar la mente y el cuerpo y aún más. El costo es de U\$D 25 por mes por individuo asociado.

Requerimientos ambientales

En lo que respecta al ambiente laboral, también se optó por acceder a un edificio moderno que se caracteriza por ser un espacio libre de humedad, con temperaturas reguladas y equipado, a modo de no someterse a temperaturas extremas tanto en invierno como en verano. De esta forma, se afirma que el negocio cuenta con las condiciones necesarias para hacer de la experiencia una agradable y placentera, sin poner en riesgo los recursos más valiosos en el día a día.

7.4 Infraestructura Física

Más allá de que se cree conveniente de que la interacción “face to face” es, por lejos, lo más valioso que tiene un equipo de trabajo, también se comprende la comodidad que conlleva trabajar desde casa. A raíz de ello, se decidió que la mejor alternativa es adoptar una modalidad de trabajo híbrida, al igual que vienen haciendo la gran mayoría de las compañías y lo cual se

ha convertido en tendencia luego de la pandemia. En un principio el negocio tiene intenciones de reunirse los días lunes, martes, miércoles y jueves. Se considera es esencial ya que permitirá comenzar y terminar la semana estando todo el equipo “en la misma página”. Una vez que el producto esté en funcionamiento, el personal asistirá 3 veces a la semana, idealmente lunes, miércoles y jueves, y se implementará los viernes “flex” como beneficio extra para el empleado.

A continuación se hará una profunda descripción de la infraestructura física con la que cuenta Work&Club, donde se llevarán a cabo las operaciones de FlexChange. Específicamente se encuentra ubicado en Cuyo 3513, Martinez, Buenos Aires, Argentina. La localidad fue minuciosamente seleccionada a causa de la cercanía y la comodidad de las socias fundadoras y potenciales empleados que formarán parte del equipo.

El espacio fue diseñado para tener presentes dos aspectos fundamentales para el negocio al momento de trabajar: flujo y buena discusión de ideas. Como se mencionó previamente, se trata de un lugar abierto y amplio, donde cada miembro tiene acceso a los demás y así logran sentirse cómodos y cercanos, sin trabas de por medio. El piso cuenta con una extensa mesa comunal para que convivan los empleados y donde todos podrán entrar en discusión, en caso de considerarse necesario. Este mobiliario forma parte de la sección “open concept” que ofrece la disponibilidad de espacios lounge y otras áreas comunes como la cafetería para desconectarse de asuntos laborales en ciertos momentos del día. Asimismo, hay una sala de reuniones para que las socias puedan reunirse entre ellas o mismo con agentes externos en privado cuando resulte necesario. También serán utilizados en caso de que algún empleado quiera conversar sobre alguna cuestión en particular, ya sea con alguna de las socias o con un par, en privado.

Como todo lugar común de trabajo, en el pago mensual están incluidos los costos asociados a la luz, el agua, ABL y otros gastos operativos que pudieran ser requeridos para la puesta. En línea con lo mencionado

anteriormente, también tiene cámaras de seguridad en el edificio y un empleado de vigilancia, llámese portero o encargado de edificio, quien se encuentra en portería a toda hora. Nunca está de más aclarar que el equipo deberá respetar las normas de convivencia que establece el contrato de coworking, que, a su vez, se alinea con las normas que conforman la cultura empresarial de FlexChange. Estas favorecen el respeto mutuo, la tolerancia y la convivencia y se basan en los valores de respeto a las personas y la responsabilidad con los objetos que se encuentran al alcance. Al ser abierto y compartido, el respeto a los demás es fundamental para colaborar con construir un óptimo ambiente laboral.

Considerando que el negocio busca escalar verticalmente, se debe tener presente hasta qué punto de crecimiento del equipo es preferible permanecer en estas oficinas. Se considera que con la estructura organizacional planteada a largo plazo, ya no resultará eficiente el espacio de CoWork, sino más bien se optó por trasladar el equipo a un sitio propio donde puedan reunirse con clientes, ambientarlo de acuerdo a su propio gusto y poder contar con la capacidad espacial necesaria para interactuar entre todo el equipo de trabajo. Esta búsqueda se realizará, llegada la instancia, mediante la plataforma de ZonaProp por su alta disponibilidad y variedad en su oferta del listado de alojamientos. Por supuesto, se seguirá priorizando la ubicación con el fin de no perder las ventajas de accesibilidad y comodidad que beneficia al equipo de punta a punta.

8. Equipo

A continuación, se explicará en profundidad el rol que cumplirá cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de FlexChange en sus inicios. Estará conformado por las dos fundadoras: Mercedes Lombardi y Agnes Dormal, quienes trabajarán codo a codo con 2 empleados.

8.1 Integrantes del equipo de trabajo

El equipo será reducido en sus inicios y durante su early stage donde contará con los recursos mínimos e indispensables para poder llevar a cabo sus operaciones. Se procede a detallar las funciones y responsabilidades de cada integrante que se incorpora al equipo desde un primer momento para entender el funcionamiento y la puesta en marcha del producto.

8.1.1 Socias fundadoras

FlexChange es un producto digital orientado a estudiantes universitarios que fue ideado por dos alumnas egresadas de la Universidad de San Andrés que cuentan con un destacado record académico. Ellas son la cabeza del proyecto y la idea nace a partir de raíces sólidas, respaldadas en su propia experiencia al realizar un intercambio universitario en el continente europeo, donde vieron y vivieron de primera mano la necesidad de la solución digital propuesta. Esto lleva a que el fundamento sea firme y consistente, alineado a las necesidades de mercado.

Por un lado presentamos a Mercedes Lombardi, nacida el 23/03/2000 en Buenos Aires, Argentina, licenciada de la doble titulación de Negocios Digitales y Administración de Empresas. Actualmente tiene 23 años y reside en Zona Norte. Cuenta con marcada experiencia laboral en el rubro de ecommerce, habiendo desplegado sus habilidades desde enero 2020 hasta mayo 2021 en un software factory reconocido en latinoamérica llamado Conexa. Allí es que cumplió su rol como Head Finance Team y desarrolló sus

calidades comerciales y como Project Manager en una serie de proyectos con clientes de renombre a gran escala. También cuenta con experiencia en la industria de Real Estate como Sales Assistant para Horizon Homes Realty, empresa inmobiliaria asentada en Miami, Florida. Actualmente se encuentra finalizando un programa de jóvenes profesionales como Commercial CIB en el Banco Itaú, donde tuvo la oportunidad de rotar por dos áreas y conocer en profundidad el funcionamiento de la industria bancaria en un entorno internacional, trabajando desde cerca con corporaciones reconocidas a nivel mundial. Puede mantener relaciones a nivel universal en español, inglés, francés y portugués.

Por otro lado, Agnes Dormal Lafuente, nacida el 06/04/2000 en Buenos Aires, Argentina. Comenzó sus estudios en la Universidad Torcuato Di Tella, siguiendo la carrera de Economía Empresarial. Cuando la licenciatura en Negocios Digitales fue lanzada, en el año 2019, optó por hacer un cambio en su rumbo académico al inscribirse en la Universidad de San Andrés. Tiene 23 años y reside en CABA. Cuenta con una experiencia de intercambio estudiantil realizado en 2014 en PeterHouse University of Cambridge, donde tomó el curso de Global Business. Allí enriqueció sus cualidades emprendedoras y creativas. También destaca su capacidad para comunicarse tanto en español como en inglés y actualmente busca ampliar su grado de internacionalización al cursar clases de francés.

Ambas destinarán 100% de su tiempo a las tareas y necesidades que requiera FlexChange, sin importar el momento que sea, buscando la excelencia desde una perspectiva 360.

En cuanto a sus funciones, Mercedes implementará su visión estratégica y de negocio para cronear los pasos a seguir y los planes de cara a futuro. Desarrollará sus habilidades comerciales, estando en constante contacto con las universidades, los partners y los potenciales clientes. En esta misma línea, será la responsable de las actividades de marketing y comunicación de la marca, así como también la búsqueda de oportunidades y nichos de

mercado para expandir el producto. Agnes tendrá responsabilidades analíticas y se desempeñará en el diseño y el prototipado de la plataforma, iterando cuando se identifiquen pains para el cliente. También llevará a cabo el planeamiento financiero. Será la encargada de realizar investigaciones de mercado con el fin de encontrar datos cuantitativos, en los cuales se basará Mercedes para formular la estrategia y comunicar las necesidades que vayan surgiendo.

El compromiso de las socias estará al nivel o incluso por encima de lo que las circunstancias ameriten y lucharán contra viento y marea para alcanzar sus objetivos y superar expectativas.

8.1.2 Empleados

En cuanto a los dos empleados, estarán bajo supervisión de las dos fundadoras, quienes llevarán a cabo procesos de entrevistas hasta encontrar el fit ideal para la compañía. Estos puestos serán full-time de modalidad presencial en un Cowork ubicado en Cuyo 3513, Martínez, Buenos Aires, Argentina, donde tendrán como beneficio la suscripción mensual en SportClub.

En primer lugar, se buscará a un programador para quien el proceso de entrevistas comenzará y se concretará con antelación, puesto que es fundamental para el lanzamiento. Será el encargado del desarrollo de la aplicación de inicio a fin y llevará a cabo incrementos en el producto. Estará trabajando codo a codo con Agnes Dormal que es a quien le reportará, tanto inconvenientes como avances.

En segundo lugar, el perfil de soporte al consumidor será contratado una vez que comiencen las operaciones y estará a cargo de entender las problemáticas que puedan enfrentar los consumidores para así atender sus necesidades. La data será recolectada mediante encuestas y a través de ello se recibirá feedback de donde se podrán extraer los insights suficientes para iterar y mejorar de acuerdo a las fallas identificadas. También estará a cargo

de recibir consultas y reclamos vía email y resolver las cuestiones que sean necesarias. Es fundamental que tenga una mentalidad y una visión customer-centered para poder llevar a cabo las tareas descritas y que tenga las cualidades óptimas de comunicación para facilitar y eficientizar los procesos dentro del equipo.

En la búsqueda de perfiles se prioriza el espíritu emprendedor, el compromiso y que crean en ellos mismos para llevar adelante el producto desde su lanzamiento con autonomía. Asimismo, la adaptación al cambio es un pilar fundamental, teniendo en cuenta el contexto micro y macro especificado. Se intentará impulsar una cultura de trabajo en equipo, donde estén todos alineados y que compartan pasiones en dirección a cumplir un mismo sueño. Definitivamente, la idea es crecer en conjunto y generar impacto en el mundo universitario. Por ende, se pondrá foco en proteger no solo a los clientes sino también a los empleados, quienes serán escuchados y acompañados. Se llevarán a cabo instancias de retrospectiva para entender cómo se sienten y detectar oportunidades de mejora, principalmente implementando la técnica de Mad, Sad, Glad. Esto llevará a generar espacios de comunicación de libre expresión y contactar con aquello que va más allá del ámbito laboral.

Formar parte del equipo de FlexChange definitivamente será un desafío en lo que respecta a afrontar el crecimiento de la compañía desde su etapa pre-seed. En la misma línea, será un privilegio estar trabajando codo a codo con el C-Level de la compañía en un entorno dinámico, con una comunicación eficiente y donde cada participación tendrá impacto en el planeamiento de la estrategia. Este será un equipo integrado que tendrá como particularidad la interdisciplinariedad.

8.1.3 Consultores externos

Para la primera etapa se cubrirán los aspectos legales e impositivos requeridos para la puesta en marcha y el funcionamiento del negocio con asesoramiento externo. Se establecerá contrato temporal con un equipo de

abogados que no pertenezca a la compañía, sino que se trata de un acuerdo entre partes para tareas puntuales y predeterminadas por las cuales se les abonarán los honorarios correspondientes. Estas tareas serán principalmente: controlar el funcionamiento de la compañía de punta a punta, formular el contrato de adhesión para los consumidores con los términos y condiciones que apliquen y definir e ir actualizando la estructura impositiva, corroborando su cumplimiento.

8.1.4 Organigrama

El organigrama es una herramienta de representación gráfica de la estructura de la empresa. No solo refleja a los miembros de un equipo de trabajo, sino también las relaciones entre las diversas partes con su respectivo rol. De esta forma se podrá tener claridad visual de la interacción entre áreas y las funciones que cumple cada una de ellas. Al comienzo se trata de una estructura básica que permita hacer frente al desarrollo del producto en una primera instancia y, luego, se irá ampliando el equipo a modo de poder garantizar la calidad y eficiencia, soportar los procesos principales, desarrollar nuevas funcionalidades y hacer el seguimiento y mantenimiento adecuado, a fines de escalar verticalmente y que eso lleve a incrementos en el producto ofrecido al mercado.

8.1.4.1 Organigrama a corto plazo

A continuación, se puede visualizar la estructura inicial descrita anteriormente para comenzar las operaciones del negocio.



Figura 08 - Organigrama Corto Plazo

8.1.4.2 Organigrama a mediano plazo

En el mediano plazo habrán cuatro incorporaciones.

Para el equipo supervisado por la CEO, Mercedes Lombardi, se contratará a un Digital Marketer y un Commercial Analyst. Estos puestos son fundamentales, dado que por un lado se podrán llevar a cabo campañas de marketing, una vez establecidos en el mercado, y, por otro lado, desarrollar estrategias comerciales e incrementar la base de usuarios.

El equipo a cargo de Agnes Dormal Lafuente se verá impactado de la siguiente manera. En primer lugar, el Sr Dev se dedicará pura y exclusivamente al desarrollo de nuevas funcionalidades y mejoras e iteraciones en el código. Por tanto, habrá un nuevo integrante con el rol de User Tester que será quien realizará las pruebas de usabilidad correspondientes para detectar fallas y aspectos de mejora en la plataforma, lo cual será informado al desarrollador para que lleve a cabo. Por supuesto que Agnes será parte de estos procesos y colaborará con lo necesario para alcanzar la excelencia. En segundo lugar, el puesto de analista de datos es crucial considerando el foco que se pondrá en observar e indagar en las métricas del negocio para estudiar la evolución.

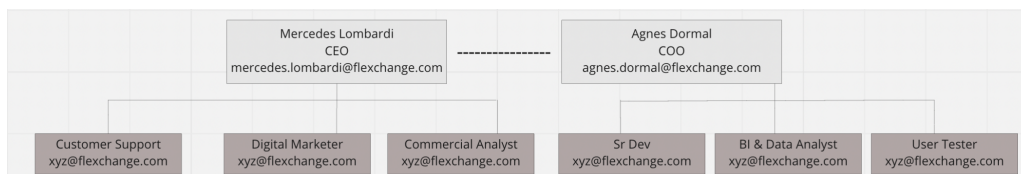


Figura 09 - Organigrama Mediano Plazo

8.1.4.3 Organigrama a largo plazo

A partir de las funcionalidades propuestas en el roadmap se puede plantear el equipo de trabajo necesario para lograr los objetivos.

Con el fin de incrementar la rentabilidad del negocio se debe diseñar y ejecutar una estrategia comercial con vistas a corto, mediano y largo plazo, esto es, el desarrollo de un plan de negocio. El Business Developer Specialist será el responsable de ello, quien trabajará en conjunto con la CEO, apoyándose en su conocimiento y experiencia.

Una vez que la solución digital se encuentre desarrollada en su totalidad, será imprescindible que un miembro destine su tiempo y esfuerzos a garantizar la calidad del producto para que este cuente con las especificaciones necesarias. Este es un proceso donde se realizarán reiterados controles por parte del Quality Assurance a modo de asegurarse del correcto funcionamiento de la plataforma.

En cuanto a la inmersión en el metaverso y en la Web 3.0, no se destinará capital para incorporar un recurso interno a la compañía, sino que será un servicio tercerizado en una primera instancia. Al igual que con los aspectos legales, se tratará de consultores externos que recibirán sus honorarios por los servicios prestados. Esto se debe a la alta inversión que implicaría contratar un recurso fijo para tratativas que aún aparentan ser de resultados inciertos. De todas formas, en caso de que se vean signos de éxito y se decida avanzar en este frente, se considerará contratar a un individuo especializado para ello en un futuro.

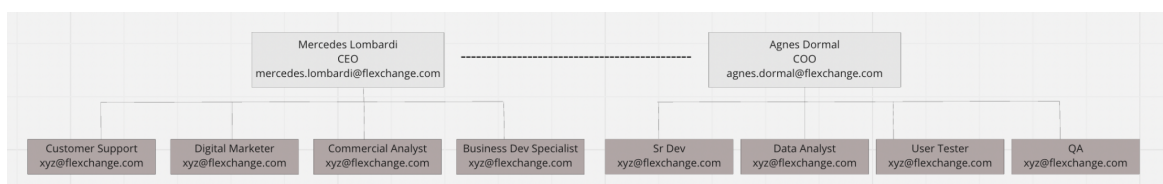


Figura 10 - Organigrama Largo Plazo

9. Costos, Finanzas e Inversión

Tras el extenso análisis expuesto en los apartados anteriores acerca de diversas cuestiones que hacen al Plan de Negocios de FlexChange, todo se combina y cobra sentido en las estimaciones financieras. Aquí se plasma el respaldo numérico necesario. Las proyecciones se realizan con vistas a un plazo de entre tres a cinco años de operaciones del negocio.

Teniendo en cuenta la volatilidad e imprecisión de la moneda local, se opta por el cálculo en moneda extranjera, en este caso trasladado a dólares, tomando como referencia el tipo de cambio Contado con Liquidación (CCL). Se fijó como referencia el tipo de cambio en **\$323** (dólar CCL venta 29/11/2022)³⁵. Esto es necesario para hallar estimaciones consistentes, siendo que la inflación se presenta como un obstáculo que nos impide encontrar un parámetro de precios asertivo por la falta de estabilidad del peso argentino. A su vez, dadas las regulaciones gubernamentales establecidas que dejan en evidencia la complejidad de acceder a la compra de dólares en el marco legal, no se podrá convertir los pesos a tipo de cambio de dólar oficial. Esta es otra razón por la cual se optó por el “CCL”, que es la forma de acceso a la divisa más fácil y asequible con la que se cuenta al día de hoy. Así se podrá operar en el mercado persiguiendo el cumplimiento de la normativa legal con una visión realista y representativa del contexto macroeconómico actual.

A continuación se desarrollará, paso a paso, los conceptos involucrados dentro del plan de finanzas para finalmente obtener cifras concretas y certeras con su correspondiente justificación con el objetivo de analizar la capacidad del negocio para generar flujo de fondos a futuro, considerando su perpetuidad. Está compuesto por los costos, las inversiones, los precios, el pronóstico de ventas contemplando el crecimiento, el estudio de ingresos y

³⁵ *Ámbito Financiero, Dólar hoy: a cuánto cerró este martes 29 de noviembre de 2022.*
<https://www.ambito.com/finanzas/dolar/hoy-cuanto-cerro-este-martes-29-noviembre-2022-n5595539>

egresos, las fuentes y usos del financiamiento, el punto de equilibrio y el análisis económico y financiero.

9.1 Costos

Es importante entender con antelación cuáles van a ser los costos en los que va a incurrir nuestro negocio, a modo de prever situaciones futuras y destinar los recursos disponibles adecuadamente desde un inicio. Sin embargo, cada uno tiene su propia índole y vale hacer una clasificación para tener claro el destino de cada suma de dinero.

Los mayores costos que debemos enfrentar son el equipo para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, los empleados in-house, los honorarios de los aspectos del negocio tercerizados como los legales y los relacionados al metaverso, el almacenamiento en AWS, licencias, costos de establecimiento de marca y marketing.

9.1.1 Costos por ventas y operativos

Los costos en los cuales se incurrirá se pueden desglosar en costos por ventas y costos operativos. Gran parte de los egresos de dinero corresponden a los sueldos de los empleados que se irán contratando a lo largo de los años para el desarrollo de la aplicación y puesta en marcha del negocio. Entre ellos están el Sr Dev, Customer Support, Digital Marketer, Commercial Analyst, BI & Data Analyst, User Tester, Business Development Specialist, QA, CEO y COO. Teniendo en cuenta los 13 sueldos anuales, es decir, el sueldo fijo mensual + aguinaldo, se destinará alrededor de U\$D 340,000.00 entre el año 0 y el año 4 inclusive. Para el desarrollo es imprescindible contar con la membresía de ASEA, Asociación de Emprendedores de Argentina, la cual brinda una serie de beneficios, entre ellos U\$D 5,000.00 en Amazon Web Services que es donde se montará la aplicación. Tiene un costo de U\$D 25 al año. En cuanto a las licencias necesarias se destaca Redis SQL (Remote Dictionary Server) para el rápido

almacenamiento de datos por U\$D 1.704 anualmente. Luego, se abonará la tarifa mensual para el uso de Microsoft Teams que es un gasto variable dado que depende de la cantidad de empleados que se tenga en cada periodo. Tiene un costo de U\$D 55 por empleado por año, a lo cual se adiciona el variable de U\$D 294 por individuo destinados a la suscripción anual del espacio de CoWork. A la integración con el CRM de Salesforce le corresponde una suma de U\$D 900 por año.

Para darse a conocer, se gastará el 6% de los ingresos anuales en campañas de marketing y, además, se organizará un evento corporativo para el lanzamiento en Argentina donde se convocará a miembros del board de las universidades privadas de Buenos Aires para que conozcan al equipo y que se les pueda transmitir el valor académico que tiene la propuesta. Con lo que respecta a la expansión, se hará un viaje a San Pablo donde también se realizará un evento con esta misma convocatoria. Ambos eventos, junto con los pasajes de avión para visitar el destino en mayo del año 1 (temporada baja), tienen un valor total aproximado de U\$D 15.370.

Otros aspectos serán tercerizados, para lo cual se abonarán los servicios a consultores externos. Principalmente se destaca aquello que respecta a las normas legales y contables, que representa una salida anual de U\$D 1.400 los primeros años y, luego de U\$D 3.000 para acompañar en la expansión al territorio brasilero.

Todos los egresos desde el nacimiento del negocio hasta su puesta en marcha y sus años iniciales están comprendidos entre el año 0 y el año 4. La suma total es de U\$D 424.100.

9.2 Inversiones

Para la puesta en marcha del negocio, es necesario llevar a cabo una serie de inversiones. A continuación, se expondrán los activos fijos en los que se debe invertir en los primeros 5 años junto con la suma de dinero correspondiente.

9.2.1 Inversiones requeridas

Inversiones	Costo (en U\$D)
Herramientas de trabajo	9.535,00
Registración de marca y patente	750.00
TOTAL INVERSIÓN	10.285,60

9.2.2 Detalle de Inversiones

Siguiendo con lo expuesto en el cuadro anterior, se procede a detallar cómo es que se compone la cifra de U\$D 10.285,60.

Teniendo en cuenta que en un inicio las reuniones se darán en un espacio de CoWork, no es necesario invertir en mueblería para el equipamiento de las oficinas, sino que basta con el pago de la suscripción mensual por empleado en el espacio seleccionado. De esta forma, se afirma que bajo el título de “herramientas de trabajo” están comprendidos exclusivamente los bienes muebles, esto es, las computadoras laptops que se irán adquiriendo con la marcha del negocio. Se optó por el modelo Inspiron 15,6" 512GB 8GB 3515 M8HW4, que tiene un costo unitario de aproximadamente U\$D 682. Estas serán entregadas a cada uno de los miembros del equipo al momento de su incorporación y, a pesar de que su depreciación se irá contabilizando en base a su vida útil, cada dos años se prevee adquirir dos ordenadores adicionales para tener a disposición en caso de que alguno resulte dañado. Serán entonces 4 en una primera instancia, 6 en el segundo año y 4 en el cuarto, lo cual asciende a un total de U\$D 9.535.

Otra inversión a considerar es la registración de la marca y patente y la creación de la sociedad. FlexChange será una Sociedad Anónima Simplificada (SAS). Su constitución consta de un proceso que, de punta a punta, implica una salida monetaria de U\$D 767.

9.3 Precios

Establecer precios para los productos o servicios ofrecidos no es una tarea sencilla. En líneas con nuestro doble modelo de ingresos, donde ofrecemos dos tipos de paquetes diferentes, establecimos un precio para cada uno de los planes.

Por un lado, la suscripción individual para alumnos por fuera de la universidad consta de un pago único de U\$D 14,99 para aquellos que visitan el territorio Metropolitano. Para su cálculo se toma como referencia el monto que gastan en promedio durante su estadía cuando realizan una mudanza temporal y se busca que sea asequible a modo de que no se enfrenten a un dilema económico para acceder y formar parte de nuestra comunidad. En lo que respecta a las mudanzas temporales al territorio brasilero, el precio será de U\$D 17,99, considerando que su economía difiere a la local por su mayor grado de competitividad a nivel internacional.

Por otro lado, se calculó la tarifa fija anual para las universidades privadas. Con el conocimiento de la existencia del mercado enunciado se puede responder a la incertidumbre de por qué las universidades optarán por contratar el servicio. En promedio, cada universidad privada en Argentina recibe 450 alumnos extranjeros por año. Por tanto, si se pagará por cada uno de ellos la suscripción individual, acabarían invirtiendo en el programa alrededor de U\$D 6.750. Con la intención de ofrecer un paquete más económico como beneficio de que abonen por anticipado, se establece un precio de U\$D 3.000, esto es, U\$D 250 al mes, lo cual resulta en un ahorro anual promedio de U\$D 3.750. En el caso de Brasil, el promedio de alumnos por institución de gestión privada es de 520. Estableciendo un precio fijo de U\$D 4.000, el monto de dinero ahorrado anualmente es de U\$D 5.350. Así se puede afirmar que evidentemente les es conveniente por el ahorro en tiempo y costos que representa el poder delegar este tipo de actividades para eficientar sus recursos y destinarlos a otras cuestiones.

9.4 Pronóstico de ventas en unidades y en pesos y en tendencia de crecimiento del Market Share

Para llevar a cabo las proyecciones es fundamental realizar un pronóstico de ventas en términos unitarios para luego poder trasladarlo a términos monetarios.

A partir del año 1 el negocio comenzará a estar operativo y se estima capturar a un 55% de las universidades en Buenos Aires, lo cual generará los primeros ingresos por un total de U\$D 74.250. En el año 2, se prevé la captación de un 5% adicional, lo cual se traduce en 27 universidades a nivel unitario y un ingreso de U\$D 81.000 en términos monetarios. Sumado a ello, en este momento se dará el lanzamiento del segundo tipo de suscripción expuesto que es la alternativa individual para estudiantes, con una penetración estimada del 8% del mercado potencial en una primera instancia. En el tercer año, la expansión a Brasil permitirá ampliar la cartera de alianzas a un total de 57 universidades privadas suscritas entre ambos países. Esto llevará a un incremento en la cifra monetaria, a U\$D 201.600. Si se le adicionan los ingresos por suscripciones individuales proyectadas de 14% de alcance tanto en Argentina como en Brasil, obtenemos unos U\$D 337.522 totales. Finalmente el año 4 es el último de estas primeras proyecciones y estimamos haber captado a 58 instituciones, lo cual equivale a un ingreso de U\$D 208.250, acompañado de la incorporación de nuevas suscripciones individuales que en su conjunto permitirá conseguir los U\$D 396.075.

A continuación, la evolución descripta:

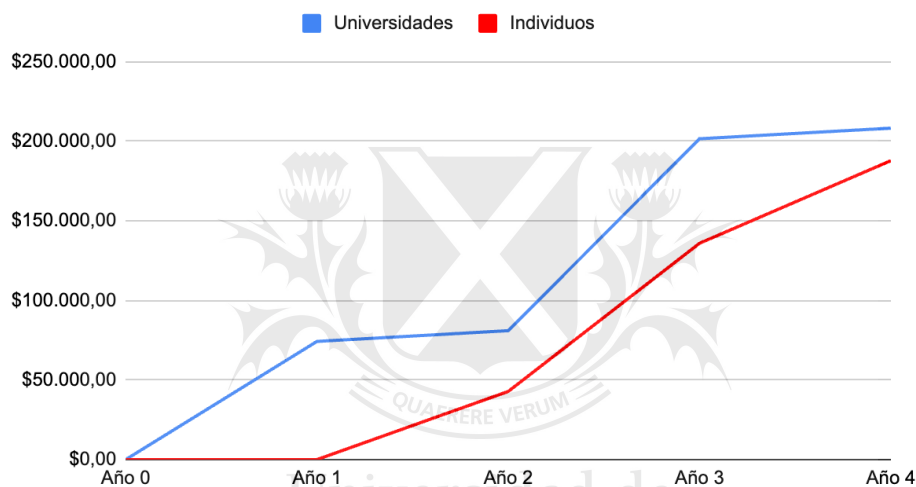
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
0	U\$D 74.250	U\$D 123.818	U\$D 337.522	U\$D 396.075

Desde que el negocio comienza a ser operativo en el año 1 y hasta el año 4 inclusive, la generación de dinero se proyecta en alrededor de los U\$D

931.665, operando con ambos modelos de negocio tanto en Argentina como en Brasil.

Ahora sí se puede plasmar gráficamente la evolución de los ingresos de cada uno de los modelos de negocio expuestos, a modo de brindar mayor claridad y entendimiento a nivel visual.

Evolución de ingresos



9.5 Estudio de los ingresos y egresos

9.5.1 Gastos de operación

Los principales gastos de operación están dados por los sueldos que recibirán los empleados, es decir, la mano de obra directa necesaria para las operaciones del negocio. Sigue un cuadro detallando el valor en términos monetarios año a año. La suma de estos puntos alcanza una cifra total de U\$D 339.723.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CEO			U\$D700	U\$D700	U\$D700
COO			U\$D700	U\$D700	U\$D700
Customer Support	U\$D620	U\$D805	U\$D885	U\$D975	U\$D1.071
Sr Dev	U\$D1.176	U\$D1.295	U\$D1.424	U\$D1.566	U\$D1.722

Digital Marketer			U\$D620	U\$D681	U\$D750
Commercial Analyst			U\$D620	U\$D681	U\$D750
BI & Data Analyst			U\$D867	U\$D954	U\$D1.050
User Tester			U\$D867	U\$D954	U\$D1.050
Business Dev Specialist					U\$D805
Q&A					U\$D650
TOTAL	U\$D11.672	U\$D27.288	U\$D86.855	U\$D93.720	U\$D120.188

9.5.2 Gastos de operación (variables) no relacionados con la mano de obra

Dentro de los gastos operativos, se encuentran una serie de ellos que son variables dado que no son un egreso de dinero fijo que se repite a lo largo del tiempo, pero que no se relacionan con la mano de obra directa.

En primer lugar, la suscripción mensual al espacio de trabajo, la cual depende de la cantidad de empleados e incluye gastos de servicios de uso diario tales como luz, gas, agua, conectividad, entre otros, en los que habría que incurrir si se optara por tener oficinas propias.

Infraestructura Física	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Suscripción CoWork	U\$D587	U\$D1.174	U\$D2.348	U\$D2.348	U\$D2.935

En segundo lugar, las campañas de marketing que se asocian no solo al costo de adquisición de clientes, sino también a la promoción continua para mantener y fortalecer la presencia del negocio en el mercado. Se decidió utilizar dos vías a través de redes sociales: Instagram Ads y Display.

Campañas de marketing	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Instagram Ads	U\$D600	U\$D600	U\$D2.970	U\$D4.953	U\$D13.500
Display	U\$D200	U\$D200	U\$D743	U\$D1.238	U\$D3.375

La categoría de gastos de adquisición e interacción con clientes, también se compone por el evento corporativo de lanzamiento de la aplicación en Argentina, junto con el viaje de negocios para llevar a cabo la expansión en Brasil donde también se realizará un evento corporativo. Para ello se contempla el pasaje y el evento, considerando que el alojamiento y los gastos de estadía están cubiertos por familiares en el destino.

Eventos Corporativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Argentina	U\$D8.400				
Brasil			U\$D13.400		

Viaje	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Pasajes			U\$D370		

9.5.3 Gastos de operación (fijos) no relacionados con la mano de obra

Ahondando en los costos de operación, se reconoce aquellos que no se relacionan con la mano de obra pero que se dan de manera repetitiva, siendo egresos de dinero fijos.

Primero, el almacenamiento en Amazon Web Services, lo cual se abonará a través de la suscripción a la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA), organización sin fines de lucro creada para fomentar el emprendedurismo en el país. La modalidad de pago elegida es la de carácter anual.

AWS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4

Almacenamiento AWS3 - ASEA	U\$D25	U\$D25	U\$D25	U\$D25	U\$D25
-----------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Segundo, los consultores externos que se ocuparán del asesoramiento para cubrir los aspectos del negocio tanto legales como contables de punta a punta, lo cual representa una suma de dinero fija. Dada la expansión, el costo por estos servicios aumenta, contemplando la necesidad de cubrir aspectos internacionales, lo cual implica mayor complejidad.

Consultores externos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Aspectos legales y contables	U\$D1.400	U\$D1.400	U\$D3.000	U\$D3.000	U\$D3.000

Por último las amortizaciones y depreciaciones asociadas.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Depreciaciones y amortizaciones		U\$D622	U\$D622	U\$D1.439	U\$D1.439

9.5.4 Gastos de apertura y puesta en marcha

Otros costos que se contemplan en el estudio de ingresos y egresos son aquellos en lo que se incurrirá para la apertura y puesta en marcha.

Entre ellos se distingue por un lado las licencias, esto es, Redis SQL para el manejo de datos, Microsoft Teams como canal de comunicación donde se llevarán a cabo reuniones virtuales y Salesforce para el manejo de las cuestiones asociadas al negocio.

Licencias	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Redis SQL	U\$D852	U\$D1.704	U\$D1.704	U\$D1.704	U\$D1.704
Microsoft Teams	U\$D111	U\$D223	U\$D446	U\$D446	U\$D557
CRM Salesforce	U\$D900	U\$D900	U\$D900	U\$D900	U\$D900

Por otro lado, en un inicio habrá egresos tales como la constitución de la sociedad y marca que será llevado a cabo por el equipo de asesoría legal y contable.

Licencias	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Sociedad y marca	U\$D750				

9.5.5 Estados de Resultados proyectados

Una vez analizados los ingresos y clasificados los costos, es importante proceder a estudiar el estado de resultados proyectado que representa el flujo de ingreso y salida de dinero año a año.

Como bien se observa, el resultado bruto será negativo en el año 0 dado que al no estar operativo no habrá ingresos para compensar los costos. Luego, a partir del primer año en adelante, los ingresos netos estarán por encima de los costos asociados a las ventas y al funcionamiento del negocio.

En cuanto al resultado operativo, este se mantendrá > 0 a partir del primer año, donde los ingresos superarán la suma de los costos por ventas, costos operativos y depreciaciones y amortizaciones.

En el resultado neto, también conocido como resultado del ejercicio, se ven reflejados los impuestos. Dado que el primer año el resultado operativo proyectado es negativo, se contará con un escudo fiscal, pudiendo deducir los intereses de la cuenta del impuesto a las ganancias. Esto ayudará a que el resultado final sea beneficiado, producto del “ahorro” de impuestos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos netos	-	U\$D 74.250	U\$D123.818	U\$D337.522	U\$D396.075
Costos por ventas	U\$D8.524	U\$D18.553	U\$D42.774	U\$D46.878	U\$D59.845
RESULTADO BRUTO	- U\$D8.524	U\$D55.697	U\$D81.044	U\$D290.643	U\$D336.230

Costos operativos	U\$D16.223	- U\$D14.961	- U\$D69.986	- U\$D79.712	- U\$D86.958
Depreciaciones y amortizaciones	-	U\$D620	U\$D620	U\$D1.439	U\$D1.439
RESULTADO OPERATIVO	- U\$D24.747	U\$D40.115	U\$D10.436	U\$D227.749	U\$D248.451
Rtdo. Imp a las Ganancias (35%)	U\$D8.662	- U\$D6.569	- U\$D3.653	- U\$D79.712	- U\$D86.958
Crédito fiscal año previo	-	- U\$D7.472	-	-	-
Saldo Imp año corriente	U\$D8.662	- U\$D6.569	- U\$D3.653	- U\$D79.712	- U\$D86.958
Impuesto a pagar	-	-	-	-	U\$D86.958
RESULTADO NETO	U\$D16.086	U\$D26.075	U\$D6.783	U\$D148.037	U\$D161.493

En lo que respecta al manejo de la caja, al tratarse de un servicio de pago anual el cobro será por adelantado y se utilizará ese dinero recibido a lo largo del año para pagar los sueldos a fin de cada mes. Los servicios tercerizados tales como la suscripción a ASEA, Salesforce y el CoWork serán pagados de forma anual. Esto explica la diferencia nula entre deudas comerciales y créditos a favor por ventas, lo cual deriva en la inexistencia de variación en capital de trabajo operativo (NOF).

9.6 Fuentes y usos del financiamiento de la inversión (en \$)

Para sembrar y mantener el negocio en funcionamiento en primera instancia, es crucial dar lugar a las fuentes de financiamiento. Esto será mediante aportes de las dos socias fundadoras. En una primera instancia se recibirán U\$D 15.000 de cada parte para su fondeo. Este dinero irá siendo administrado de la manera en que se considere conveniente para lograr un

uso eficiente de los recursos. En el año de inicio su principal destino será la mano de obra y los gastos operativos tanto variables como fijos mencionados, junto con aquellos costos en lo que se incurrirá para la apertura y puesta en marcha.

9.7 Punto de equilibrio

Se entiende al término “punto de equilibrio” o “breakeven” como aquel momento en que los ingresos totales igualan a los costos. Esta es una instancia determinante para toda compañía y se considera una de las más críticas a la hora de proyectar y evaluar la viabilidad de un negocio.

En el caso de FlexChange, a partir de las proyecciones se estima que se llegue a este punto deseado en el primer año, lo cual significa el cierre del ejercicio con un resultado positivo. A raíz de ello, definitivamente es posible afirmar que tiene sentido llevar a cabo el plan de negocio, puesto que tiene un VAN > 0, lo cual evidencia su rentabilidad.

9.8 Análisis económico y financiero

A la hora de querer ahondar en el análisis financiero, es momento de proceder al cálculo de la tasa de descuento de capital. Para ello se suele utilizar el modelo conocido como Capital Asset Pricing Model (CAPM) que permite valuar un proyecto de inversión. De esta forma es que uno puede medir su capacidad de crear valor económico, lo cual es fundamental considerando que un negocio efectivamente crea valor cuando crece por su capacidad de generar valor a lo largo del tiempo.

La valuación por flujo de fondos descontados es conocida como valuación intrínseca, donde entran en juego dos variables: la rentabilidad y el riesgo. Aquí se toma como supuesto la eficiencia de mercados y, por lo tanto, el riesgo que entra en escena es aquel sistemático, donde influyen factores de impacto a nivel global, ya sean aspectos económicos, políticos, legales y/o

ambientales. Asimismo, el método seleccionado es el WACC y se calcula a través de una fórmula en la cual participan las siguientes variables:

- Tasa libre de riesgo (r_F): representa la rentabilidad que uno puede obtener al invertir en un activo que no tiene riesgo alguno. En este caso se toma el retorno ofrecido por los bonos del tesoro americano a un plazo de 10 años vista, actualmente de 4,35% (Yahoo Finance)³⁶.
- Prima de mercado ($r_M - r_F$): refiere a lo que espera un inversor como rendimiento de mercado por encima del rendimiento de los bonos del tesoro americano libres de riesgo. Tomando el rendimiento del S&P a 10 años (11,95%)³⁷, se obtiene una prima de mercado del 7,60%.
- Beta: es la medida de riesgo relativo entre el riesgo total del mercado y el riesgo sistemático del negocio. Para ello se debe tomar el riesgo promedio específico por sector propuesto por Aswath Damodaran³⁸, profesor de Finanzas Corporativas y Valuación en la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York. El indicado para el negocio en cuestión es el de servicios de información, industria a la cual le adjudica un 1,40%.
- Riesgo país de Argentina: muestra la diferencia entre la tasa de interés que pagan los bonos emitidos por países subdesarrollados y los Bonos del Tesoro Americano libres de riesgo. Se utiliza el EMBI como principal indicador, calculado por el JP Morgan Chase, que es de 21,84% al día de la fecha (20/09/2023)³⁹.

³⁶ Treasury Yield 10 Years, Yahoo Finance.. <https://finance.yahoo.com/quote/%5ETNX?p=%5ETNX>

³⁷ S&P Performance.

https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAABMZwWwRId6XQV5ZiQE5sS28KU9e6f8HjdoCyx9iGKCvGgnsNGlxAXfTi_kM164C5kklU7qp0lmLdhzY4tkYu0LO6GPM_ZQwTlzT__YAN3cAFGRRljcMuJAB12Tdfc3Elvh2LEy1cMH59nFel6WCMEMML2NyAO96sV5EA0qV1rX9

³⁸ Betas by Sector (US), NYU Stern.

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

³⁹ Riesgo País EMBI - América Latina - Serie Histórica. Invenomica (20/09/2023).

<https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emb-i-america-latina-serie-historica/>

La fórmula para el cálculo de la tasa de descuento es:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

Por tanto, al aplicar las cifras expresadas anteriormente, se obtiene una tasa de descuento del 36,83%. Esta se utiliza para el posterior descuento de flujos.

Lo que muestra la tabla que sigue es la relación entre lo que se invierte y la generación de caja del negocio, dejando en evidencia el tiempo que se demora en recuperar el capital inicial invertido. Por cierto, el objetivo es que el valor de los flujos de fondos generados excedan al capital destinado en un principio para afirmar que se añade valor. Evidentemente, la inversión es recuperada en el año 1.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo de Fondos Libres	- U\$D28.222	U\$D40.736	U\$D6.971	U\$D229.188	U\$D160.207

Tras el arduo análisis del cálculo del costo de capital, la tasa de descuento, la implementación de la WACC para el descuento de flujos de fondos y habiendo calculado el valor terminal, se espera que se alcance un VAN con un plazo de vistas de 5 años de U\$D 279.594. Al ser positivo, sin dudas el negocio va a continuar agregando valor, lo cual demuestra su viabilidad en términos financieros.

Sumado a ello, la TIR, explicada como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo esperados con el flujo de salida inicial, es otro indicador de factibilidad puesto que es de 181,28%.

10. Aspectos Legales

En este apartado el foco está en describir en profundidad el contexto legal que se tiene que tener presente al momento de crear una solución digital, tanto lo que respecta al marco regulatorio argentino como para el territorio brasilero.

En Argentina, el contexto legal para la generación de productos digitales, se encuentra regido por la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales, y la Ley N° 24.240 de Defensa del Consumidor.

La Ley de Protección de Datos Personales regula los derechos y obligaciones en relación con la gestión de los datos personales de los individuos. Establece que estos deben ser tratados de forma lícita, leal y transparente y, a su vez, se debe garantizar su confidencialidad, seguridad e integridad. Por su parte, los titulares de los datos personales tienen el derecho a la revocación del consentimiento, conocimiento, actualización, rectificación y supresión de sus datos.

A su vez, la ley expone una serie de principios que ayudan a garantizar su cumplimiento. En primer lugar, el consentimiento informado alude a que los usuarios deben ser informados sobre cómo serán recopilados y procesados sus datos, para lo cual ellos deben dar su consentimiento expresa y voluntariamente. En segundo lugar, la seguridad de la información mediante la implementación de medidas técnicas y organizativas adecuadas para proteger la información, tales como el uso de contraseñas seguras, la encriptación de datos y las restricciones de acceso. Luego, el respeto hacia los derechos de propiedad intelectual que se puede lograr de diversas formas, como por ejemplo con el registro de marca, es decir, llevar a cabo la registración del nombre de FlexChange y su logo con el fin de evitar que sea utilizado por terceros sin autorización, junto con el registro de software para que la plataforma funcione como obra intelectual protegiendo así el derecho de autor. También se considera la redacción de contratos de confidencialidad

con los empleados, proveedores y terceros que tengan acceso a la información confidencial de la empresa para asegurar que no se divulgue información sensible. No es menor considerar la implementación de una política de privacidad que garantice el tratamiento adecuado de los datos personales de los usuarios dentro de la plataforma. Por último, a modo de afianzar el respeto hacia los derechos de propiedad intelectual de la empresa, se destacan los acuerdos de licencia que establezcan las condiciones de uso de la plataforma por parte de los usuarios.

Cabe destacar que en el país existen otras regulaciones específicas en relación a los aspectos digitales y tecnológicos. Por ejemplo, la Ley N° 25.506 de Firma Digital, la cual regula la firma electrónica y su validez legal, y la Ley N° 24.240 de Comercio Electrónico, que establece los derechos y obligaciones en las transacciones comerciales por medios electrónicos.

Sin dejar de mencionar que existen autoridades encargadas de garantizar el cumplimiento de estas normas, como la Agencia de Acceso a la Información Pública y la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.

Para la correcta gestión de la expansión dentro del mercado brasileño, se debe tener en cuenta una serie de leyes y regulaciones que rigen allí para la puesta en marcha de un negocio. La ley central es la Constitución Brasileña que establece los principios y valores fundamentales tales como los derechos y deberes de los ciudadanos, los poderes del Estado y la estructura política del país. El marco legal para las empresas que establece las normas básicas para su creación y funcionamiento es el Código Civil Brasileño que define los diferentes tipos de empresas que se pueden constituir, las obligaciones y responsabilidades que recaen sobre los socios, y las leyes que rigen sus operaciones. Luego, para evitar posibles sanciones y multas, se debe contemplar la Ley de Impuesto sobre la Renta que define el marco impositivo. La empresa deberá ser registrada en el Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) y en el Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) para

poder realizar actividades comerciales en el país. Además, se deberá obtener un número de identificación fiscal para cumplir con las obligaciones fiscales.

Al igual que como rige la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales en Argentina, también existe una ley en Brasil que establece las normas vigentes para la recopilación, el almacenamiento, el uso y la divulgación de datos personales. Asimismo, la Ley de Propiedad Intelectual que incluye marcas, patentes y derechos de autor.

En conclusión, a la hora de engendrar un producto digital en un país, es fundamental asegurarse de cumplir al pie de la letra las leyes y las regulaciones vigentes, junto a otros aspectos legales y tecnológicos relevantes, a fin de evitar posibles sanciones por faltas e incumplimiento en la implementación. Para ello, se contará con el asesoramiento de un abogado especializado en la materia para garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones legales.

10.1 Creación de sociedad jurídica

Uno de los primeros pasos para emprender es la creación de una sociedad, que establezca la división entre el patrimonio que se decide colocar en la empresa y el personal.

Como mencionado anteriormente, se optará por la construcción de una SAS, Sociedad por Acciones Simplificadas, como sociedad jurídica, al ser la más sencilla y rápida de constituir. Se llevará a cabo por parte de las socias, Mercedes Lombardi y Agnes Dormal. La decisión sobre qué tipo de sociedad utilizar se dio en base a la existencia de la relativamente nueva Ley de Apoyo al Capital Emprendedor, N° 27.349, aprobada en el año 2017, que introduce la SAS y el financiamiento a los emprendimientos. Esta es la más utilizada en la actualidad.

Una de las principales ventajas es la posibilidad de ser constituída de forma 100% en línea, en solo 24 horas por la reducción en la cantidad de requisitos solicitados. Su mantenimiento también es conveniente dado que no se deben

presentar estados contables y los libros, firmas y poderes son digitales. Además, este tipo societario brinda la posibilidad de estructurar el capital social en acciones y permite su libre transmisión, lo cual facilita el ingreso de nuevos socios en caso de que sea necesario en un futuro.

Definitivamente se alinea con el plan de negocios ya que es un modelo que ha sido ideado como la forma legal para los emprendimientos que tienen una buena iniciativa pero que aún no cuentan con el capital suficiente para protegerla en el sentido de quiénes están armando el emprendimiento y de terceros que puedan comenzar a formar parte de éste. En otras palabras, busca incentivar la actividad emprendedora y la generación de capital en el país. Al igual que como lo hacen la SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada) y la SA (Sociedad Anónima), brinda a los socios una limitación de la responsabilidad, lo que significa que su responsabilidad se limita al capital que hayan aportado a la sociedad, evitando así que los miembros tengan que responder con su patrimonio personal en caso de deudas u obligaciones de la empresa. Será el vehículo para operar dentro del marco legal de Argentina en un inicio pero, luego, cuando ocurra la expansión a Brasil, se requerirá de asistencia legal e impositiva para la constitución de la sociedad jurídica en el proceso de internacionalización.

10.2 Marco legal donde operará el negocio

En Argentina, el negocio queda comprendido y protegido en el marco de las siguientes leyes:

- Ley N° 11.723 de Propiedad Intelectual: regula los derechos relacionados con la creación y protección de invenciones.
- Ley N° 22.362 de Marcas: establece las normativas para el registro y protección de marcas comerciales en el país.
- Ley N° 24.240 de Defensa del Consumidor: normas sobre la defensa y protección del consumidor.

- Ley N° 24.481 Patentes de Invención y Modelos de Utilidad: aborda la regulación de los derechos y procedimientos relacionados con la patentación de invenciones y modelos de utilidad.
- Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales: Principios relativos a la protección de datos y derechos de los titulares de datos en Argentina.
- Ley N° 25.506 de Firma Digital, la cual regula la firma electrónica y su validez legal.
- Ley N° 26.388 de Defensa de la Competencia, que tiene como objetivo proteger la libre competencia en el mercado y prevenir conductas anticompetitivas.
- Ley N° 26.032 de Firma Digital: establece el marco legal para la firma digital y la validez jurídica de los documentos electrónicos.
- Decreto N° 1158/01 de Seguridad de la Información: establece las medidas de seguridad que deben aplicarse para proteger la información y los sistemas informáticos.
- Decreto N° 2628/02 de Comercio Electrónico: regula aspectos específicos del comercio electrónico, como la información que debe proporcionarse al consumidor y los derechos y obligaciones de las partes.

Brasil es el mayor mercado digital de América Latina y el cuarto mayor en el mundo en cuanto a número de usuarios. Cuenta con un sistema tributario complejo y altamente regulado, que incluye diversos tipos de impuestos específicos para ciertos sectores. Por lo tanto, es crucial acudir a la contratación de los servicios de un especialista en impuestos del territorio brasileño para comprender las obligaciones tributarias y así cumplir con ellas. De todas formas, a continuación algunas de las leyes que de base no se deben perder de vista:

- La Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGDP), redactada tomando como modelo el GDPR, que es la regulación internacional

para los integrantes de la unión europea, con el fin de proteger los datos personales y, en caso de incumplimiento, establece multas severas como consecuencia.

- La Ley de Delitos Informáticos, con el objetivo de combatir la ciberseguridad.

10.3 Normativa legal vigente

Con el fin de ampliar los conceptos relacionados al marco legal sujetos en el análisis PESTEL en el apartado 2.1.3, se hará hincapié en las leyes en las cuales se encuentra comprendido el negocio.

El Reglamento General de Protección de Datos (GDPR)⁴⁰ entró en vigencia el 25/05/2018. La ley europea fue puesta en vigor como reacción ante el crecimiento exponencial de los datos en este último tiempo. Esta misma, vino a sustituir la Directiva de Protección de Datos (DPD), la cual fue implementada en 1995, en las raíces del surgimiento de Internet.

Fortalece los derechos de las personas, brindándoles más control sobre cómo las empresas utilizan sus datos personales. Incluye el derecho a ser informado, a acceder y rectificar los registros de datos personales cuando son inexactos o incompletos. El derecho a la eliminación, también conocido como el "derecho al olvido", significa que los consumidores pueden solicitar que las empresas borren sus datos. Esto mismo se puede ver respaldado por el artículo publicado en La Nación en el año 2018, "Google reveló en su último informe de transparencia que más de 2,4 millones de personas han presentado solicitudes de 'derecho a ser olvidado' desde que la UE aprobó la ley en 2014"⁴¹.

⁴⁰ <https://gdpr-info.eu/>

⁴¹ Diario La Nación, *Qué es GDPR, la regulación europea de protección de datos que implementará Facebook, 04/2018*. Contenido provisto por WikiTribune.
<https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/que-es-gdpr-la-regulacion-europea-de-proteccion-de-datos-que-implementara-facebook-nid2124636/>

10.4 Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento

En Argentina, la legislación de propiedad intelectual permite la protección de programas de computadora a través del derecho de autor, pero no es posible patentar directamente una aplicación de software.

Es fundamental tener en cuenta que los derechos de autor protegen el código fuente y la expresión específica de la aplicación, pero no comprende las ideas o funcionalidades en sí mismas. De esta manera, no impide que otros desarrollen aplicaciones similares, siempre y cuando no se copie directamente el código fuente. Por esta razón se genera una rivalidad entre aplicaciones móviles, tal como sucede en la industria gastronómica con Rappi, Glovo, PedidosYa y UberEats, lo cual evidencia que no está prohibido copiar la idea de una aplicación y que no se puede tomar acciones legales porque no constituye un invento nativo propio.

En el caso de FlexChange, al tratarse de una aplicación móvil, no se podrá patentar, pero sí se tomarán acciones para la protección de la aplicación mediante derechos de autor, a modo de asegurarse de que el código fuente y elementos de diseño se encuentren debidamente registrados y cumplan con los requisitos de la Ley de Propiedad Intelectual. Para ello, se debe presentar una solicitud de patente ante el INPI, Instituto Nacional de Propiedad Intelectual, con una descripción detallada de la invención, su diseño y aplicación práctica que permitirá realizar un examen para determinar la patentabilidad de la invención.

En relación al registro de la marca, también se realizará a través del INPI. Para solicitarlo, es necesario seleccionar los productos o servicios a proteger, la denominación, la cantidad de prioridades y el tipo de marca del cual se trata. Este es un proceso que incluye una serie de pasos. Esta deberá renovarse cada 10 años.

Primero, se realizará una búsqueda de antecedentes, verificando que no existan otras marcas similares registradas previamente dentro de la misma categoría. Luego, se continuará preparando la solicitud de registro. En ella se

incluirá la información como el nombre y domicilio del solicitante, y la lista de servicios a los que se aplicará la marca. Después de presentarla ante la INPI, y pagar las tasas correspondientes, se deberá aguardar a que se realice un examen de fondo para evaluar la registrabilidad de la marca. Es de público conocimiento que en esta instancia se puede llegar a solicitar información adicional, y que se pueden realizar objeciones. Una vez superado el proceso de examen, la marca será publicada en el Boletín Oficial, donde si no se presentan oposiciones o se resuelven a favor de nuestra marca, se emitirá el título de registro. A partir de ese momento, FlexChange se encontrará protegida y se habilitará el uso del símbolo ®. Realizado este trámite, se obtendrá oficialmente el uso legal del nombre por un periodo de diez años en Argentina, evitando que una persona o empresa utilice la marca indebidamente. En caso que eso suceda, se contará con el fundamento legal para lograr el cese de su uso.

El costo del trámite es de ARS \$18.800 (USD58) e incluye los gastos, timbrados y honorarios. Lo que se obtiene es el registro de marca, el registro de logo sin cargo, asesoramiento legal profesional, trámite urgente desde todo el país, protección, custodia y vigilancia de marca durante diez años.

10.5 Términos y condiciones del Producto Digital

Como bien fue explicado previamente, la protección de los datos personales de los individuos que habitan en la República Argentina está regulada por la Ley N° 25.326, y es fundamental tenerla en consideración a la hora de especificar los términos y condiciones que encuadran la plataforma digital de FlexChange. Se procede a desarrollar detalladamente los siguientes puntos relevantes: la política de privacidad y la protección de datos, la información recogida, el almacenamiento de datos, la información de la geolocalización y los datos de registro y de utilización.

Política de privacidad y protección de datos

Un aspecto que se debe explicar es el modo en que se recoge, guarda y protege la información de los usuarios para evitar posibles fraudes y para promover la seguridad.

A medida que el usuario va navegando dentro de la aplicación de FlexChange, se irá recolectando, continuamente, información sobre ellos a partir del recorrido que van haciendo y dónde van clickeando. Además, se absorberá la información que comparten por medio de sus interacciones con otros usuarios, incluyendo amigos y contactos. Todo esto es almacenado en las bases de datos.

Ciertamente, el proceso de recolección y almacenamiento está ligado a la forma en la que se protege la información personal puesto que ayuda a fortalecer las comunicaciones que se dan dentro de la app al proporcionar datos de cada uno de ellos en una escala mayor. De esta manera, permite profundizar la verificación de perfiles de usuario.

Desde un inicio, ningún individuo podrá crear su cuenta sin brindar la información básica necesaria: nombre y apellido, edad, fecha de nacimiento, domicilio, documento de identidad, número telefónico válido y foto de perfil. Todo ello, junto con el correo electrónico brindado, será enviado a una instancia de aprobación por parte de la universidad, quien será la encargada de comprobar que el email ingresado pertenezca a la institución correspondiente. Esto será posible gracias a la integración con las API de las universidades.

La implementación de este proceso de verificación permitirá evitar la creación de cuentas falsas en la plataforma de FlexChange que puedan apuntar a llevar a cabo actividades maliciosas y delictivas, lo cual pondría en riesgo la red y dañaría la experiencia de todos los usuarios.

Otra medida de prevención del uso inadecuado de la aplicación es el empleo de decisiones automatizadas de bloqueo de cuentas como parte de los procedimientos anti-spam. Para que esto sea posible, los sistemas revisarán

el contenido de cuentas y mensajes que puedan indicar que hay un incumplimiento de condiciones de uso. En el caso de que una cuenta o mensaje cumpla con ciertos criterios que demuestran que las condiciones de uso podrían estar siendo violadas, entonces la cuenta se bloqueará de forma automática, procediendo a notificar a los usuarios afectados. Estos podrán ponerse en contacto con el servicio de atención al cliente de FlexChange para regularizar su situación.

Información que recogemos y recopilamos

Los datos recogidos serán aquellos que proporcionan los usuarios.

En un primer momento, la información de registro y perfil que será ingresada en el momento de registración. Una vez verificado, se deberá crear un nombre de usuario y una contraseña para iniciar sesión. Constantemente se podrá identificar la geolocalización de los dispositivos para detectar las zonas con mayor demanda y tendencias sobre la ubicación de los usuarios. Asimismo, constantemente se irán intercambiando contenido, ya sea mediante posteos, mensajes o comentarios que alimentarán el data lake. A raíz de la interacción diaria entre los usuarios se obtendrá feedback y oportunidades de mejora por medio de comentarios y reseñas. Esto ayudará a entender el modo en que los usuarios utilizan los servicios, es decir, las páginas visitadas, los contenidos más vistos, las búsquedas más frecuentadas, los posteos con mayor cantidad de reacciones, los usuarios que interactúan con mayor frecuencia y los días y horarios donde ocurren más interacciones. Todo ello será de utilidad para ir implementando mejoras en la interfaz cuando se detecten oportunidades.

Almacenamiento de datos

Al registrarse en la aplicación, el usuario debe dar su consentimiento de que conoce que FlexChange es un servicio global que opera a través de servidores ubicados alrededor del mundo, incluyendo en los Estados Unidos.

Por tanto, en el caso de que viva en algún país con una ley de protección de datos, su almacenamiento puede no tener la misma protección que ofrece su país de residencia.

Información de geolocalización

La intención detrás de la funcionalidad del reconocimiento de la geolocalización es tener la posibilidad de recoger la información sobre la localización de los dispositivos móviles y utilizarla para ofrecer determinados servicios. Disponer de este servicio permitirá personalizar la plataforma y hacer que la interacción con otros usuarios sea más sencilla y eficaz. La idea es poder controlar la información de la ubicación en la configuración de la cuenta y desactivarlo si así se desea. Por tanto, si se han habilitado los servicios de localización y se desea apagarlos, el usuario puede hacerlo siguiendo una serie de pasos correspondientes dentro de la configuración de la cuenta.

Datos de registro y de utilización

Considerando que se manejarán grandes volúmenes de datos, se conservará única y exclusivamente aquella información personal mientras se crea pertinente para ser destinada a fines comerciales legítimos y según lo permita la ley aplicable.

A la práctica, se eliminará o anonimizará la información cuando una cuenta sea dada de baja, a excepción de si se debe guardar para:

- Cumplir con la ley aplicable como, por ejemplo, algunos «datos de tráfico» que se guardan durante un año para cumplir con las obligaciones legales de retención de datos;
- Demostrar el cumplimiento con la ley aplicable, tal como los registros de consentimiento con nuestras condiciones, política de privacidad y similares que se guardan durante cinco años;

- El surgimiento de algún asunto pendiente, reclamo o disputa que exija el mantenimiento de la información relevante hasta su resolución;
- Intereses comerciales legítimos, como la prevención del fraude y la mejora de la seguridad de los usuarios. Por ejemplo, es posible que deba guardarse información para impedir que un usuario que fue bloqueado por exhibir un comportamiento peligroso o por incidentes de seguridad abra una cuenta nueva.

Puesto que FlexChange utiliza el aprendizaje automático para, por ejemplo, prevenir mensajes que contengan spam en la aplicación, como bien se explicó con anterioridad, puede que se necesite almacenar alguna información personal durante más tiempo del mencionado, para que el aprendizaje automático sea verdaderamente efectivo. Cuando esto ocurra, se buscará siempre minimizar la cantidad de información personal que se utiliza y se comprobará que esté protegida en toda instancia y almacenada de forma segura e independiente de otra información del usuario. Se revisará regularmente durante cuánto tiempo debe ser guardada la información personal para contribuir al aprendizaje automático y se eliminará cualquier información que pueda servir para identificar en el momento en que deja de ser necesaria.

11. Plan de Implementación y Riesgos

A partir de los planes desarrollados a lo largo del escrito, se expondrá un plan de implementación ideado que se ajusta al modelo de negocios, con el correspondiente plazo de cada una de las etapas. Estas involucran todas aquellas actividades comprendidas entre el primer paso y el lanzamiento final. Será plasmado en una herramienta gráfica conocida como diagrama de Gantt que se podrá visualizar en la siguiente tabla.

Etapas del proyecto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Registro de marca	■					
Creación de sociedad	■					
Creación de cuenta bancaria	■					
Contratación de empleados		■				
Membresía ASEA		■				
Suscripción CoWork		■				
Compra de laptops		■				
Inicio de desarrollo app		■				
Licencias			■			
Testeo de usuarios			■			
Captar universidades				■		
Evento coporativo				■		
Campaña de marketing					■	
Lanzamiento FlexChange						■

A lo largo de los seis meses previos al lanzamiento del producto final, se llevarán a cabo una serie de actividades clave para establecer las bases sólidas que respalden el desarrollo exitoso del negocio. Estas mismas se basan en un enfoque progresivo y estratégico, donde se prioriza la calidad técnica.

En primer lugar, hay que ocuparse de las cuestiones legales, en las cuales se encuentran comprendidas el registro de marca y la constitución de la sociedad. De esta manera se otorgará protección legal y exclusividad en el mercado, garantizando que la propuesta de valor de FlexChange esté debidamente protegida, fortaleciendo la propia identidad. Establecer una estructura legal sólida brindará beneficios como la limitación de la responsabilidad y una mayor credibilidad para asentarse en el mercado. Estos primeros pasos permitirán cumplir con los requisitos mínimos para operar legalmente en los límites territoriales estudiados.

Siguiendo con la estructura financiera, abrir una cuenta de banco exclusivamente para las operaciones del negocio, permitirá tener un mejor control sobre las transacciones de manera eficiente y profesional. Además facilitará la contabilidad, el seguimiento de los gastos e ingresos, otorgando una visión transparente de la salud financiera del negocio.

Para comenzar a montar la estructura humana visible, es crucial contar con un equipo talentoso y comprometido. Contratar personal capacitado permitirá ir armando el equipo de profesionales para mantener un flujo constante de trabajo. Asimismo, tener un staff multidisciplinario aportará diferentes perspectivas y habilidades que enriquecerán al negocio en su totalidad.

Desde el punto de vista tecnológico, la membresía en la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA) es fundamental dado que brindará el acceso a valiosos recursos y networking. Esta afiliación permite estar a la vanguardia de las últimas tendencias y prácticas en el sector. Por su parte, el espacio de CoWork proporcionará un entorno creativo y colaborativo donde el

equipo podrá interactuar con profesionales de diversas disciplinas, impulsando así la innovación y el intercambio de ideas entre pares.

Al comenzar a incorporar a los primeros empleados, se hará la compra de las computadoras laptop para poder dar lugar al inicio del desarrollo de la aplicación, para lo cual se adquirirán las licencias necesarias. Este proceso incluye testeos de usuario a llevar a cabo en simultáneo.

La etapa final previa al lanzamiento de FlexChange se compone de la adquisición de clientes, lo cual comprende la captación de nuestro mercado objetivo, la planificación y ejecución de un evento corporativo y las campañas de marketing expuestas en el apartado correspondiente.



12. Conclusiones y recomendaciones

Dentro del actual escenario, caracterizado por un ambiente que se destaca por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, y un cambio en la percepción comercial, el proyecto FlexChange emerge como una solución innovadora para abordar las demandas de los extranjeros en una nación recién adoptada. Siguiendo la dirección de otras organizaciones vanguardistas, el propósito central de FlexChange está más allá de la mera obtención de beneficios económicos. El foco está en ofrecer un valor sobresaliente para ir logrando un aumento progresivo. Esto cobra aún mayor relevancia considerando el complejo entorno político y económico de la Argentina, donde establecer un negocio desde sus cimientos presenta dificultades significativas. La volatilidad recurrente, enmarcada por fluctuaciones y cambios en las políticas gubernamentales y los factores económicos, añade un nivel adicional de desafío a la tarea de perseguir un crecimiento exponencial.

FlexChange ha identificado una auténtica oportunidad en el desafío que enfrentan los extranjeros al adaptarse a una nueva cultura y entorno. En un mundo donde la globalización y la movilidad son cada vez más comunes, la necesidad de conectarse, comprender y sentirse parte de una comunidad local se vuelve crucial. El proyecto ha reconocido que la transición a un nuevo país puede ser un proceso desafiante, lleno de incertidumbre y ansiedad, y se ha propuesto abordar esta problemática de manera efectiva.

En este sentido, FlexChange no solo busca brindar información práctica y orientación para la vida diaria en el país anfitrión, sino también crear un espacio en el cual los extranjeros puedan encontrar un sentido de pertenencia y conexión con otros individuos que comparten experiencias similares. El proyecto se posiciona como un catalizador para que los expatriados no solo sobrevivan en su nueva realidad, sino que también prosperen y creen relaciones significativas.

Al igual que la mayoría de proyectos de éxito, FlexChange se basa en un profundo entendimiento de las necesidades de su audiencia objetivo. Reconoce que la adaptación cultural y social no es un proceso simple, sino que involucra una gama de emociones y desafíos que pueden resultar abrumadores.

Desde una perspectiva financiera, FlexChange presenta una viabilidad sólida, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo, lo cual justifica la inversión por su respectiva rentabilidad. Además, su enfoque en la globalización y la creciente movilidad le otorga una escalabilidad potencial a nivel mundial, ya que la experiencia de adaptación no conoce fronteras geográficas. Además, al igual que en el ejemplo proporcionado, FlexChange podría explorar segmentos de oportunidad adicionales, como brindar apoyo a expatriados que se encuentran acompañados de sus mascotas, expandiendo así su alcance y potencial de crecimientos.

En su esencia más profunda, el núcleo del proyecto reside en su equipo fundador, cuya pasión y visión para mejorar la vida de los estudiantes extranjeros es su motor principal. Los desafíos que puedan surgir en el camino serán abordados con determinación y creatividad, con el objetivo de convertirse en la marca líder en la mente de aquellos que buscan una transición exitosa y enriquecedora hacia una nueva vida en un país extranjero. Este compromiso es aún más apasionado y auténtico debido a que las fundadoras mismas, quienes representan un testimonio vivo, han vivenciado personalmente la experiencia de estudiar en el extranjero sin contar con una aplicación de apoyo similar a FlexChange. Este aspecto personal ha llevado a que comprendan de primera mano la necesidad imperante y el valor intrínseco de esta aplicación. En un acto de identificación directa con el problema, estas fundadoras se lanzaron a validar si esta aplicación sería de utilidad para otros individuos en circunstancias similares, transformando su experiencia personal en un motor para la creación de FlexChange.

En el contexto de la expansión del negocio, Brasil se presenta como una opción altamente atractiva y estratégica. Este país sudamericano ofrece numerosas ventajas para la expansión del proyecto. En cuanto a la economía, Brasil es una de las economías más grandes del mundo, con un mercado interno vasto y diverso. Su estabilidad económica en los últimos años ha traído inversiones extranjeras y ha creado un entorno propicio para el crecimiento empresarial. Esta estabilidad, junto con un gobierno que busca fomentar la inversión extranjera, promete un destino atractivo para la expansión de negocios. En resumen, Brasil ofrece una combinación única de vida estudiantil vibrante, una economía en crecimiento y estabilidad política, lo que lo convierte en un destino atractivo para la expansión de FlexChange. La diversidad cultural y la apertura a la globalización en Brasil también encajan perfectamente con la misión de FlexChange de ayudar a los expatriados a adaptarse y prosperar en un nuevo entorno. Esta expansión estratégica sin dudas permitirá a FlexChange llegar a una audiencia más amplia y continuar su misión de enriquecer la experiencia de los extranjeros en su camino hacia la integración cultural y social en un país extranjero. En conclusión, FlexChange es mucho más que una aplicación; es un aliado comprensivo y empático para los expatriados en su búsqueda de una adaptación efectiva. A través de su enfoque en proporcionar información práctica, conexiones significativas y un sentido de pertenencia, el proyecto se alinea con las demandas cambiantes de nuestro mundo interconectado y orientado hacia el crecimiento. Con su visión global, enfoque financiero sólido y compromiso inquebrantable con su misión, FlexChange está destinado a cambiar positivamente la experiencia de los extranjeros en su camino hacia la integración cultural y social.

13. Fuentes y bibliografía

- Amazon Web Services. (S.f.). <https://aws.amazon.com/es/>
- Arroyo, M. (2021, diciembre 3). Blog. Mapa de Empatía: ¿Cómo hacerlo paso a paso?. IZO. <https://izo.es/mapa-de-empatia-como-hacerlo-paso-a-paso/>
- Asociación Argentina de Emprendedores. (S.f.). <https://www.asea.org.ar/>
- Ayres Jr., F. Matemáticas Financieras, McGraw Hill, Serie Schaum, Colombia, 1997
- Bass, L., Clements, P., & Kazman, R. Software Architecture in Practice, Third Edition. ISBN-13: 9780321815736. Capítulos 1-4. Clements, P., Bachmann, F., Bass, L., Garlan, D., Ivers, J., & Little, R. et al. Documenting Software Architectures. (2nd Edition). ISBN: 9780321552686. Capítulos 1-10.
- Betas by Sector (US), NYU Stern. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- BLACKWELL, R; MINIARD, P; ENGEL, J (2002) Comportamiento del Consumidor. México DF: Thomson.
- Business Model Canvas: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocios (Business Model Generation). (Libro electrónico)

- Campus Global. (S.f.).
<https://campusglobal.educacion.gob.ar/noticias/ver/616>
- CareerFoundry. (S.f.). "Etapa dos en el pensamiento de diseño: Definir el problema."
<https://www.interaction-design.org/literature/article/how-to-select-the-best-idea-by-the-end-of-an-ideation-session>
- ¿Cómo define la OMS la salud?
<https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20define%20la%20OMS%20la,ausencia%20de%20afecciones%20o%20enfermedades%C2%BB>
- Construcción de SAS: Stavrou, S. (12 de julio de 2022). Cómo construir una SAS en Argentina. Tiendanube. Recuperado el 13 de julio de 2022 de
<https://www.tiendanube.com/blog/sas-crea-tu-empresa-mas-facil/>
- Cronista. (2023, Enero 3) "Netflix elimina para siempre compartir cuentas: cuándo empiezan y cómo va a ser"
<https://www.cronista.com/infotechnology/gadgets/netflix-elimina-para-siempre-compartir-cuentas-cuando-empiezan-y-como-va-a-ser/>
- Diario El País. (2022, Marzo 9). Nómades digitales, el boom de la pandemia que Buenos Aires quiere capitalizar.
https://www.eldiarioar.com/economia/nomades-digitales-boom-pandemia-buenos-aires-quiere-capitalizar_1_8809497.html
- Diario La Nación, Josefina Gil Moreira, 07/2023.
<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/aca-hay-mas-derechos-los-estu>

[diantes-extranjeros-se-duplicaron-de-donde-vienen-y-que-universidade
s-nid14072023/](#)

- Diario La Nación, Qué es GDPR, la regulación europea de protección de datos que implementará Facebook, 04/2018. Contenido provisto por WikiTribune.
<https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/que-es-gdpr-la-regulacion-europea-de-proteccion-de-datos-que-implementara-facebook-nid2124636/>
- Dolan, Robert J. "Note on Marketing Strategy." Harvard Business School Background Note 598-061, October 1997. (Revised November 2000).
- Dumrauf, G. (2013). Finanzas corporativas. Alfaomega. ISBN 9789871609475. Capítulo 3, 4, 5, 10, 12, 14, 16.
- Dvoskin, R. (2004a). Fundamentos de Marketing. Granica.
- Dvoskin, R. (2004b). La estrategia de marketing. Fundamentos de Marketing. Teoría y Experiencia. (pp. 171-210). Granica
- Eco, Umberto. Cómo se hace una tesis. Capítulos II y III.
- Espinal, J. (2012, enero 25). "Marketing Mix: Las 4 P's de Marketing." Escuela de Organización Industrial.
<https://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-la-s-4-ps-de-marketing/>
- EUROSTAT (Oficina de Estadísticas de la Unión Europea). https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/eurostat-european-statistics_en

- Fernández López S, Ruzo Sanmartín E; 2004
- Función de la Aseguradora de Riesgo de Trabajo (ART). <https://www.argentina.gob.ar/srt/art/funcion-de-las-art-ea#:~:text=Las%20Aseguradoras%20de%20Riesgos%20del,de%20trabajo%20o%20en%20fermedades%20profesionales>.
- Garnica Hervas, J.R., Otto Thomasz, E., Garófalo, R.P., Cálculo Financiero, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2008.
- Guía de Carreras Universitarias 2022. <https://guiadecarreras.siu.edu.ar/instituciones.php>
- Hill, C. y G. Jones. "Administración estratégica: un enfoque integrado". McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá, 1996.
- Hill, C. y Jones, G. (1996). Administración estratégica. Un enfoque integrado (Magaly Bernal Osorio, Trad.; 3a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hoffman, D. et al. (2007). Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson, (3° ed).
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación. Capítulos 1 y 2.
- Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). (S.f.). "Instructivos para el Registro de Marcas." <https://portaltramites.inpi.gob.ar/Marcas/Instructivos>
- Interaction Design Foundation. (S.f.). "Etapa 1 en el proceso de pensamiento de diseño: Empatizar con tus usuarios."

<https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-1-in-the-design-thinking-process-empathise-with-your-users>

- Interaction Design Foundation. (S.f.). "Cómo visualizar los resultados cualitativos de tu investigación de usuarios para un máximo impacto." <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-started-with-prototyping>
- Interaction Design Foundation. (S.f.). "Cómo seleccionar la mejor idea al final de una sesión de ideación." <https://www.interaction-design.org/literature/article/how-to-visualize-your-qualitative-user-research-results-for-maximum-impact>
- Interaction Design Foundation. (S.f.). "Lo que dicen los profesionales del pensamiento de diseño." <https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/>
- La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Sexta Edición (2017). ISBN 978-1-62825-194-4 Capítulo 11.
- Ley 11.723 ("Ley de Propiedad Intelectual") <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>
- Ley n 19.587. Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- Ley 22.362 (Ley de Marcas) <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18803/norma.htm>

- Ley 24.481 (Ley de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad)
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27289/norma.htm>
- Ley 24.557. Riesgos del Trabajo.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/norma.htm>
- Ley europea de protección de Datos - GDPR. <https://gdpr-info.eu/>
- Nielsen Norman Group. (S.f.). "Mapeo de empatía."
<https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Etienneble, F. and Bulat, S., 2020. La empresa invencible. Barcelona: Empresa Activa
- P.E.S.T.E.L: The Big Data Takedown Movement. (S.f.).
https://web.facebook.com/thebigdatatakedownmovement/?_rdc=1&_rdr
- Programa de Estudios Internacionales de la Ciudad de Buenos Aires. (S.f.). <https://study.buenosaires.gob.ar/en/institucion>
- Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge. ISBN 9781628251845. Capítulo 6.
- Riesgo País EMBI - América Latina - Serie Histórica. Invenomica (20/09/2023).
<https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emb-america-latina-serie-historica/>

- Sampieri, Roberto Hernández; Collado, Carlos Fernández; Baptista Lucio, María del Pilar. Metodología de la investigación. 6ta edición. McGraw Hill Education, 2014. ISBN 9781456223960. Capítulos 1, 3, 5, 9, 10
- Síntesis de Información Estadísticas Universitarias 2018-2019. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2018-2019_sistema_universitario_argentino_-_ver_final_1_0.pdf
- Síntesis de Información Estadísticas Universitarias 2021-2022. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2021-2022_sistema_universitario_argentino_1.pdf
- Sinek, S. (Septiembre, 2009). How great leaders inspire action. Ted Talks. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es
- Student Visa, 365 days. <https://cancilleria.gob.ar/en/services/visas/student-visa-365-days>
- S&P Performance. https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAABMZWwRld6XQV5ZiQE5sS28KU9e6f8HjdoCyx9iGKCvGgnsNGlxAXfTi_kM164C5kkIU7qp0lmLdhzY4tkYu0LO6GPM_ZQwTlzT-_YAN3cAFGRRIjcMuJAB12Tdfc3Elvh2LEy1cMH59nFel6WCMEML2NyAO96sV5EAOqV1rX9
- Tasa de Rendimiento de los bonos del Tesoro de Estados Unidos <https://finance.yahoo.com/quote/%5ETNX?p=%5ETNX>

- The Standard For Risk Management In Portfolios, Programs, And Projects. Ed.: Project Management Institute, Inc. ISBN: 978-1-62825-565-2. Capítulos 1-4, 7
- Treasury Yield 10 Years, Yahoo Finance. <https://finance.yahoo.com/quote/%5ETNX?p=%5ETNX>
- Tutsplus. (S.f.). "Técnicas de empatía en el pensamiento de diseño." <https://webdesign.tutsplus.com/techniques-of-empathy-interviews-in-design-thinking--cms-31219a>
- Werther W. y Davis K., (2008). Administración de RRHH, Capítulos 4-11



Anexos

Anexo I - Investigación de mercado Argentina

Estudiantes, nuevas/os inscriptas/os y egresadas/os
por nivel y sector de gestión. Año 2021

		Estudiantes	Nuevas/os Inscriptas/os	Egresadas/os
Total general >	Total	2.730.754	758.115	159.368
Pregrado y grado >	Total	2.549.789	710.699	142.826
	Estatales	2.065.115	556.628	93.917
	Privadas	484.674	154.071	48.909
Posgrado >	Total	180.965	47.416	16.542
	Estatales	135.247	31.158	9.612
	Privadas	45.718	16.258	6.930

Fuente: Departamento de Información Universitaria - DNPelU - SPU.

Instituciones universitarias según tipo y sector de gestión.
Año 2022

Sector de gestión >	Total	Universidades	Institutos Universitarios
	132	112	20
Estatal Nacional	61	57	4
Estatal Provincial	6	5	1
Privado	64	50	14
Internacional	1	0	1

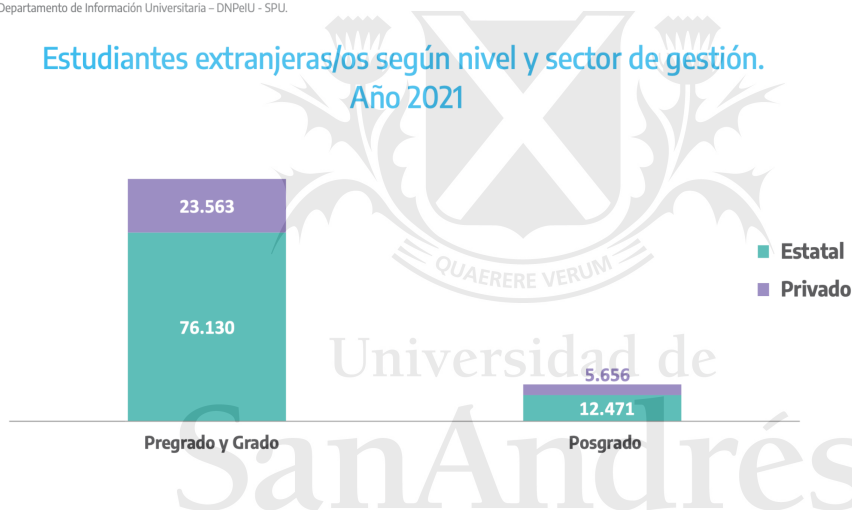
Fuente: Departamento de Información Universitaria - DNPelU - SPU.

Estudiantes extranjeras/os según nivel de la oferta y sector de gestión.
Año 2021

Sector de gestión	Total	Pregrado y Grado	Posgrado
Total	117.820	99.693	18.127
Estatales	88.601	76.130	12.471
Privadas	29.219	23.563	5.656

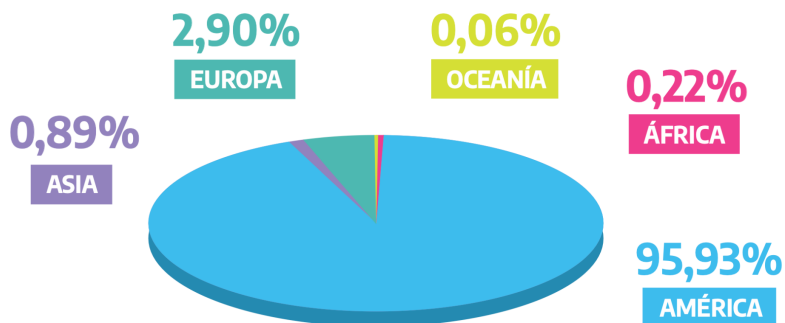
Fuente: Departamento de Información Universitaria – DNPelU - SPU.

Estudiantes extranjeras/os según nivel y sector de gestión.
Año 2021



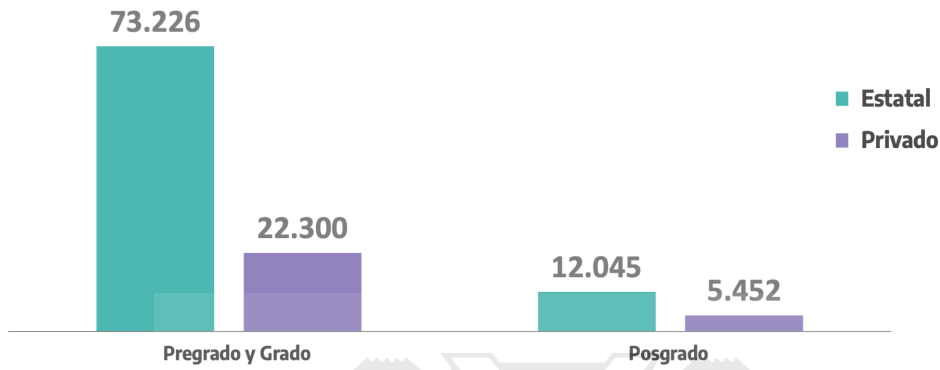
Fuente: Departamento de Información Universitaria – DNPelU - SPU.

Estudiantes extranjeras/os según continente de procedencia.
Año 2021



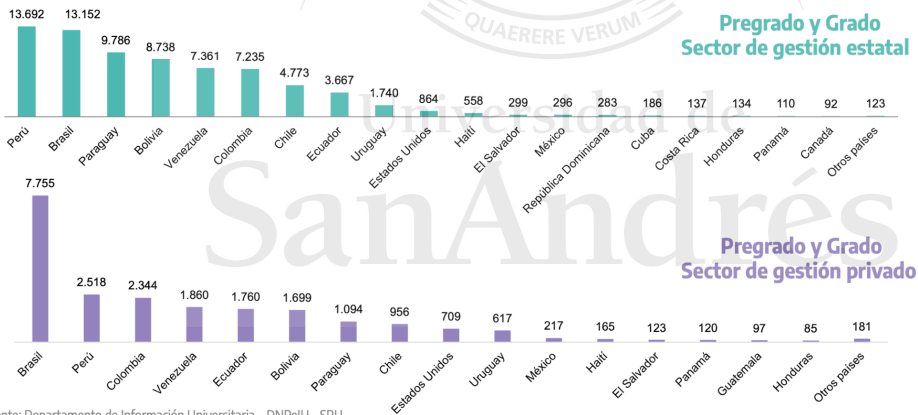
Fuente: Departamento de Información Universitaria – DNPelU - SPU.

Estudiantes extranjeras/os del continente americano según nivel de la oferta y sector de gestión. Año 2021



Fuente: Departamento de Información Universitaria – DNPelU - SPU.

Estudiantes extranjeras/os de pregrado y grado del continente americano según país de procedencia y sector de gestión. Año 2021

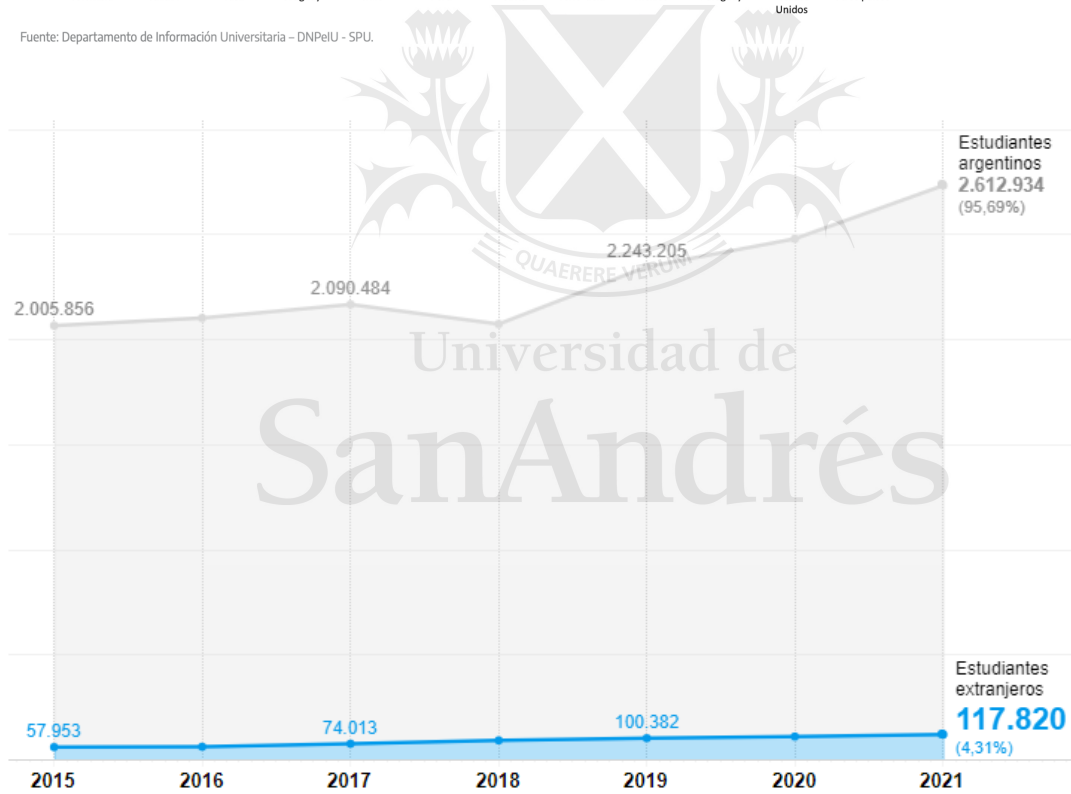


Fuente: Departamento de Información Universitaria – DNPelU - SPU.

Estudiantes extranjeras/os de posgrado del continente americano según país de procedencia y sector de gestión. Año 2021



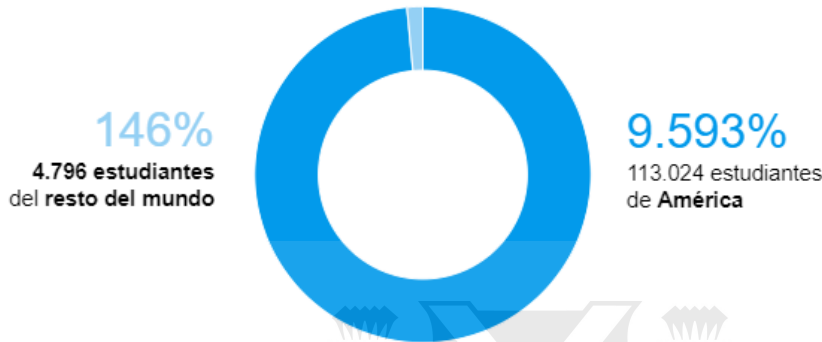
Fuente: Departamento de Información Universitaria – DNPeLU - SPU.



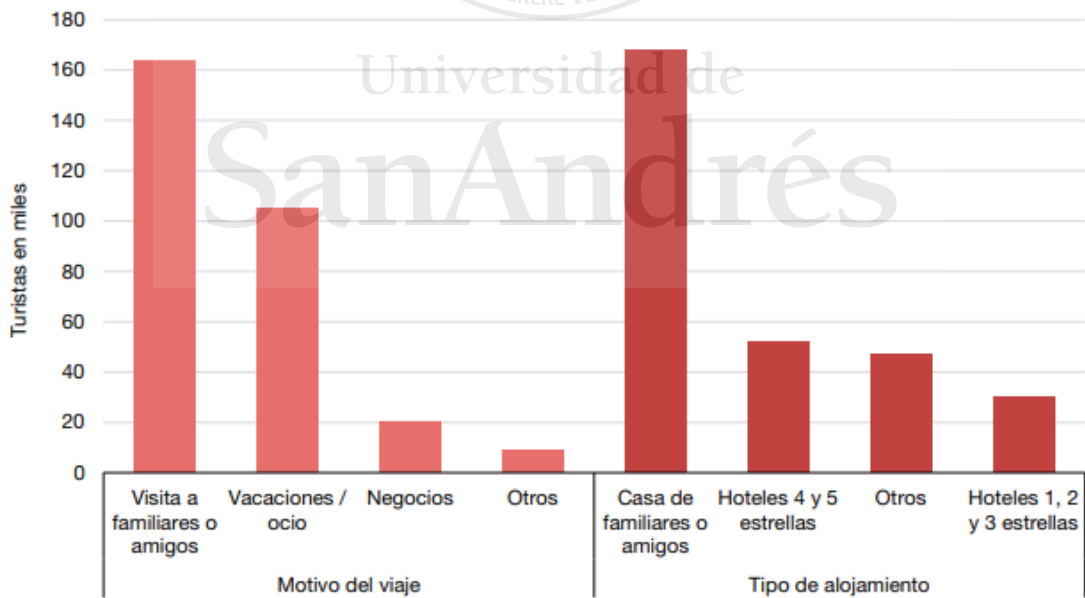
Ministerio de Educación

Procedencia de los 117.820 estudiantes extranjeros

Año 2021

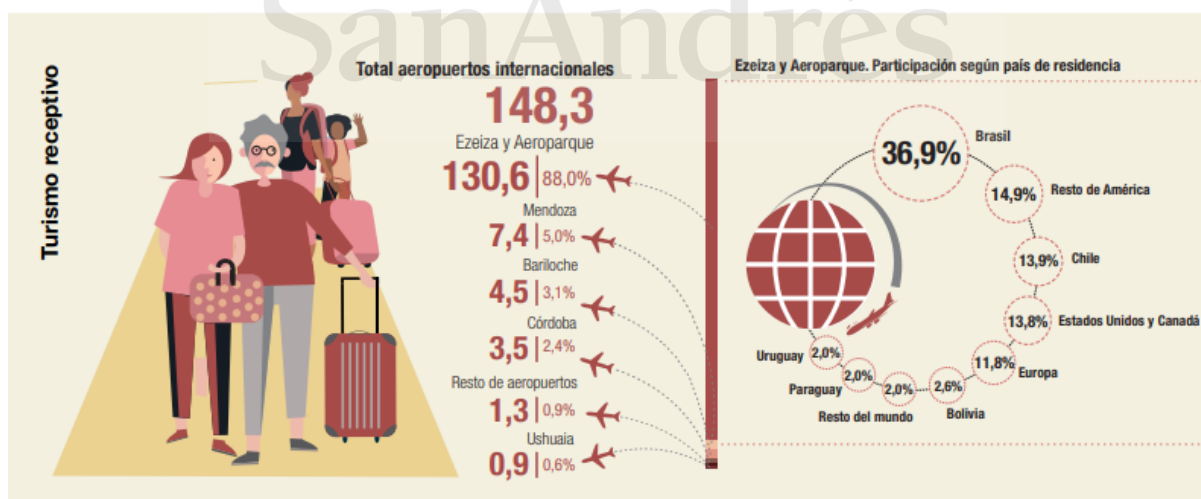


Turismo receptivo. Distribución de turistas por motivo principal del viaje y por tipo de alojamiento. Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newbery. Primer trimestre de 2022



Otros : (1) Incluye viajes de estudio, religiosos, tratamientos de salud, etcétera

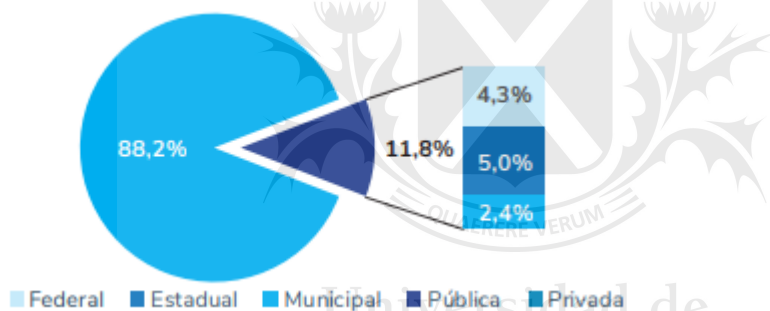
Principales variables	Primer trimestre de 2022	Variación interanual	Participación
	Miles	%	%
Total de turistas*	297,4	556,9	100,0
Motivo del viaje			
Vacaciones/ocio	105,0	10.607,6	35,3
Visita a familiares o amigos	163,6	302,3	55,0
Negocios	20,0	973,2	6,7
Otros (*)	8,8	398,9	2,9
Tipo de alojamiento			
Casa de familiares o amigos	168,2	323,0	56,5
Hoteles 1, 2 y 3 estrellas	30,0	3.002,3	10,1
Hoteles 4 y 5 estrellas	52,0	6.329,6	17,5
Otros (²)	47,4	1.162,2	15,9
Organización del viaje			
Con paquete turístico	15,2	///	5,1
Sin paquete turístico	282,2	523,8	94,9
Pernoctaciones por tipo de alojamiento*			
Total	6.792,9	244,4	100,0
Casa de familiares o amigos	4.846,0	184,6	71,3
Hoteles 1, 2 y 3 estrellas	397,6	1.415,4	5,9
Hoteles 4 y 5 estrellas	545,2	3.920,1	8,0
Otros (²)	1.004,1	337,4	14,8
Gasto total en dólares por tipo de alojamiento* (³)			
Total	363.425,9	752,9	100,0
Casa de familiares o amigos	162.098,6	403,7	44,6
Hoteles 1, 2 y 3 estrellas	43.901,0	3.232,8	12,1
Hoteles 4 y 5 estrellas	76.484,4	10.118,9	21,0
Otros (²)	80.941,9	867,8	22,3



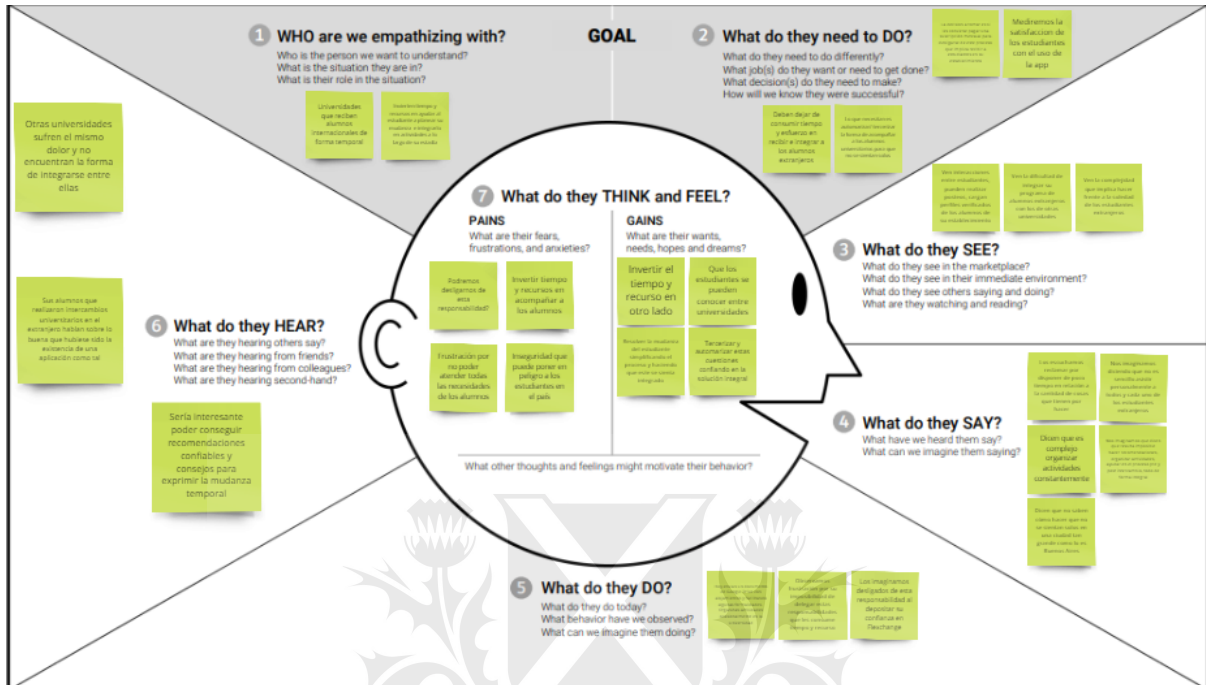
Anexo II - Investigación de mercado de Brasil

ANO	TOTAL	UNIVERSIDADE		CENTRO UNIVERSITÁRIO		FACULDADE	
		PÚBLICA	PRIVADA	PÚBLICO	PRIVADO	PÚBLICA	PRIVADA
2018	2.537	107	92	13	217	139	1.929

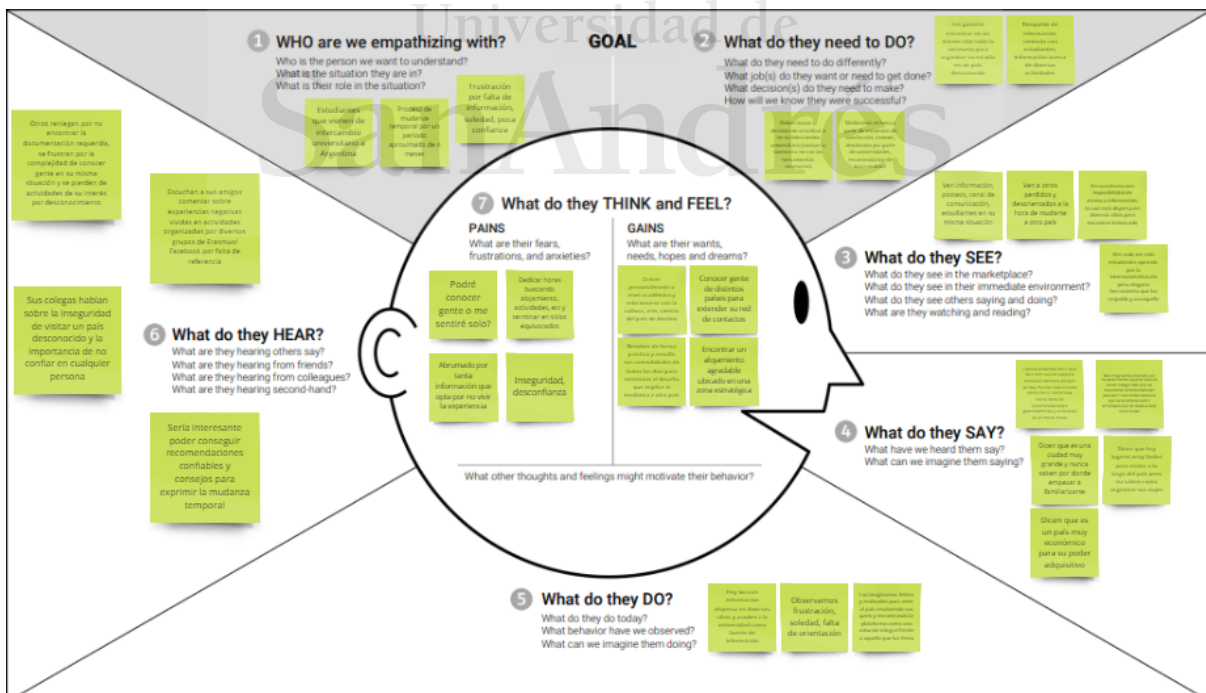
ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA	INSTITUIÇÕES		MATRÍCULAS	
	TOTAL	%	TOTAL	%
Total	2.537	100,0	8.450.755	100,0
Universidades	199	7,8	4.467.694	52,9
Centros Universitários	230	9,1	1.906.327	22,6
Faculdades	2.068	81,5	1.879.228	22,2



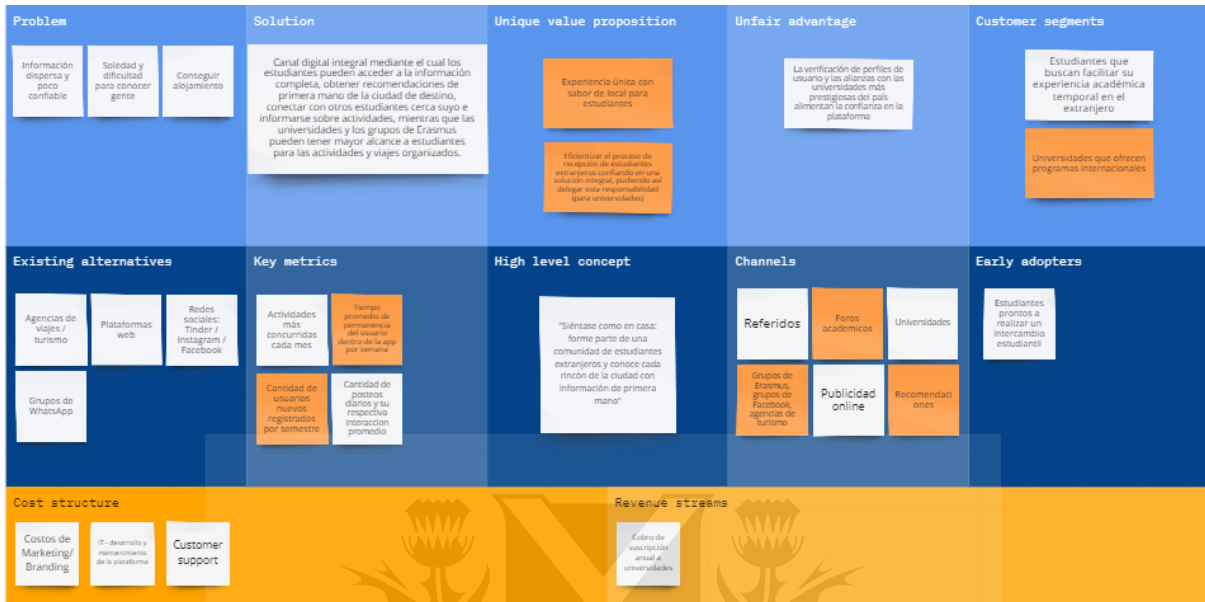
Anexo III - Human-Center Design



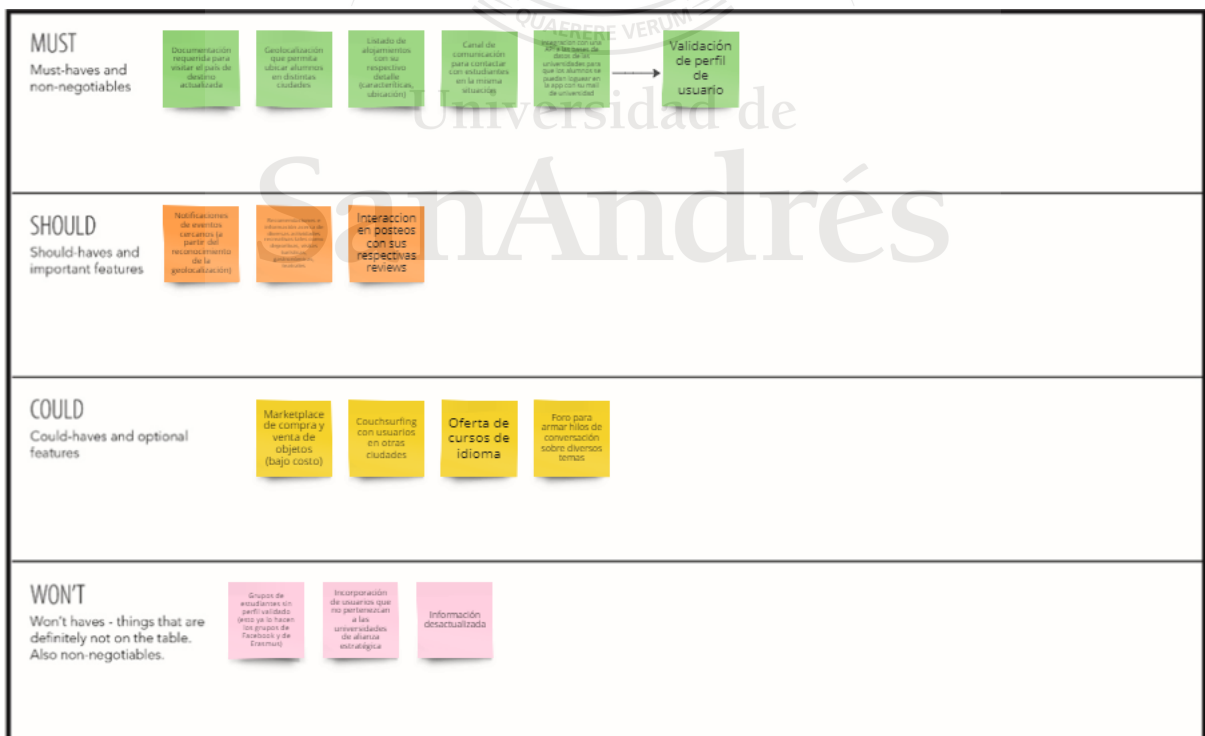
Empathy Map para Universidades Privadas



Empathy Map para Alumnos con suscripción individual



Lean Canvas



Design Criteria Canvas



Brief description

Giorgio es un joven italiano de 21 años. Vive en Milán, y estudia Arquitectura en la Universidad Politécnica de Milán. Se encuentra cumpliendo el año último año de su carrera. Pero siente que para tener una experiencia universitaria completa, lo complementario realizar un intercambio por un cuatrimestre. Luego de considerar las opciones viables, concluye que Latinoamérica es la elección que le aportará todo lo que él está buscando. De esta manera experimentará la vida costana de un alumno latinoamericano, y se enriquecerá de cultura y nuevos conocimientos.

Skills

Idiomas: Italiano, Español e Inglés.

Juega al Fútbol y va al gimnasio.

Manejo de herramientas de Auto Cad, Photoshop, Sketchup, Lumion

Persona Main Job (Main goals)

- Tener acceso, mediante una plataforma integral, a la información completa necesaria para efectivizar la búsqueda y no desperdiciar tiempo.
- Encontrar un alojamiento en una zona segura, conveniente y con alto movimiento nocturno
- Tener acceso a actividades grupales que se lleven a cabo en la ciudad
- Conectar con estudiantes en su misma situación cerca suya

Personality

Es sociable y extrovertido, busca conocer estudiantes de diversas culturas para no sentirse solo. Es proactivo y aventurero, constantemente quiere realizar actividades culturales, deportivas, turísticas y gastronómicas

Interests

Amante de la arquitectura, también se permite aventurar de su tiempo en el mundo del cine, la música, el arte y el viajar por el mundo. Se puede en los clubes de la ciudad, recorridos y paseos. También le gusta ir a los restaurantes que tienen su decoración.

Disfruta de los largos viajes que le brinda a su inquietud y curiosidad de descubrir cosas nuevas, conocer diferentes culturas, conocer diferentes paisajes y disfrutar momentos de relajación a su día, para descansar la mente y descansar su cuerpo.

Disfruta con un poco de salud mental, pero que no impide que siga adelante.

Tech savviness

Buen manejo de aplicaciones de desarrollo arquitectónico.

Paquete de Microsoft Office

Google Suite

Gains

- Crecimiento tanto académico como cultural garantizado
- Ampliar su red de contactos a nivel mundial a modo de formar una comunidad estudiantil
- Sentirse como en casa al tener resultados de comodidades de su día a día

Pains

- Poco tiempo para planificar su intercambio universitario
- Se siente perdido al no encontrar lugares confiables que expliquen sobre las distintas zonas de Buenos Aires y la ciudad le resulta muy grande
- A pesar de ser sociable le cuesta sentirse solo en una ciudad desconocida y de tal magnitud

User Persona Estudiante



Brief description

Shella es la Coordinadora de estudiantes internacionales del Departamento de Programación de San Andrés. Desde su puesto dirige el área de atención a la Calidad del Programa Internacional de San Andrés. Se encuentra gestionando el programa de intercambio de una forma fluida, capaz de brindar soluciones rápidas y eficientes, y de manejar situaciones excepcionales con calma y compostura. Shella es una persona organizada y detallista, que se asegura de que todos los procesos estén cumplidos al tiempo y de manera eficiente. Le apasiona su trabajo y busca constantemente mejorar la calidad de la experiencia de los estudiantes internacionales.

Skills

Idiomas: Español e Inglés.

Hace pilates

Manejo de herramientas de Excel, Tabicaps, Paquete Office

Persona Main Job (Main goals)

- Se siente motivada por la idea de contribuir a la construcción de una comunidad internacional en un ambiente de intercambio y aprendizaje.
- También se siente motivada por la posibilidad de haber crecido el departamento de Programas Internacionales y mejorar su eficiencia y alcance.
- Está interesada en mejorar sus habilidades interpersonales y de liderazgo, y en aprender más sobre idiomas y culturas.
- Busca mejorar la calidad de la experiencia de los estudiantes internacionales y asegurarse de que tengan acceso a los recursos necesarios para un estallido exitoso en la universidad.
- También busca aumentar la eficiencia del departamento de Programas Internacionales y optimizar sus procesos para ofrecer un mejor servicio a los estudiantes y universidades socias.
- Busca fortalecer su red de contactos internacionales y desarrollar sus habilidades interpersonales y de liderazgo.

Personality

Es una persona apasionada por su trabajo y muy motivada por ayudar a los estudiantes internacionales a tener una experiencia exitosa y enriquecedora en la universidad. Es responsable, dedicada y comprometida con su trabajo, pero también flexible y adaptable a los cambios. Además, al ser una coordinadora de estudiantes entrantes, tiene habilidades interpersonales y de comunicación sólidas para interactuar con estudiantes y universidades internacionales.

Interests

Lea para la promoción de la comunidad internacional en la universidad y la apertura a la diversidad intercultural. También está interesada en mejorar su liderazgo y habilidades interpersonales, y en aprender más sobre otras culturas y idiomas. También busca mejorar la eficiencia y calidad de sus procesos de atención de los estudiantes internacionales.

Disfruta mucho la oportunidad de interactuar con personas de diferentes culturas y trabajar en un ambiente internacional.

Disfruta de la flexibilidad que le brinda su trabajo, ya que le permite trabajar en diferentes proyectos y establecer su propio horario.

Tech savviness

Google Suite

Paquete de Microsoft Office

Software de gestión de proyectos

Bases de Datos

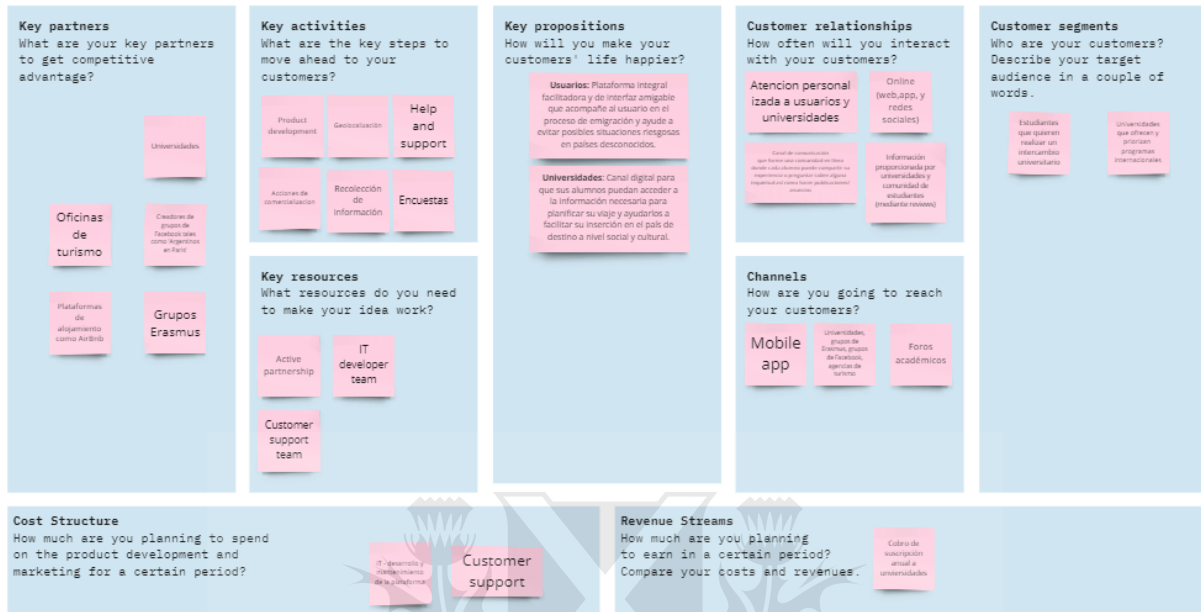
Gains

- Se siente motivada y apasionada por su trabajo, ya que le encanta ayudar a los estudiantes internacionales a tener una experiencia enriquecedora en la universidad.
- Valora mucho la oportunidad de interactuar con personas de diferentes culturas y trabajar en un ambiente internacional.
- Disfruta de la flexibilidad que le brinda su trabajo, ya que le permite trabajar en diferentes proyectos y establecer su propio horario.

Pains

- Experimenta cierta presión debido a su responsabilidad que implica su trabajo, ya que debe asegurarse de que los estudiantes internacionales tengan una experiencia positiva en la universidad y se sientan bienvenidos.
- A veces, siente que su carga de trabajo es abrumadora, ya que debe coordinar varios programas a la vez y mantenerse en contacto con estudiantes y universidades en el extranjero.
- Uno de sus principales dolores de Shella es la falta de recursos para apoyar a los estudiantes entrantes, lo que a veces puede generar una experiencia desafiante para ellos.
- y de tal magnitud

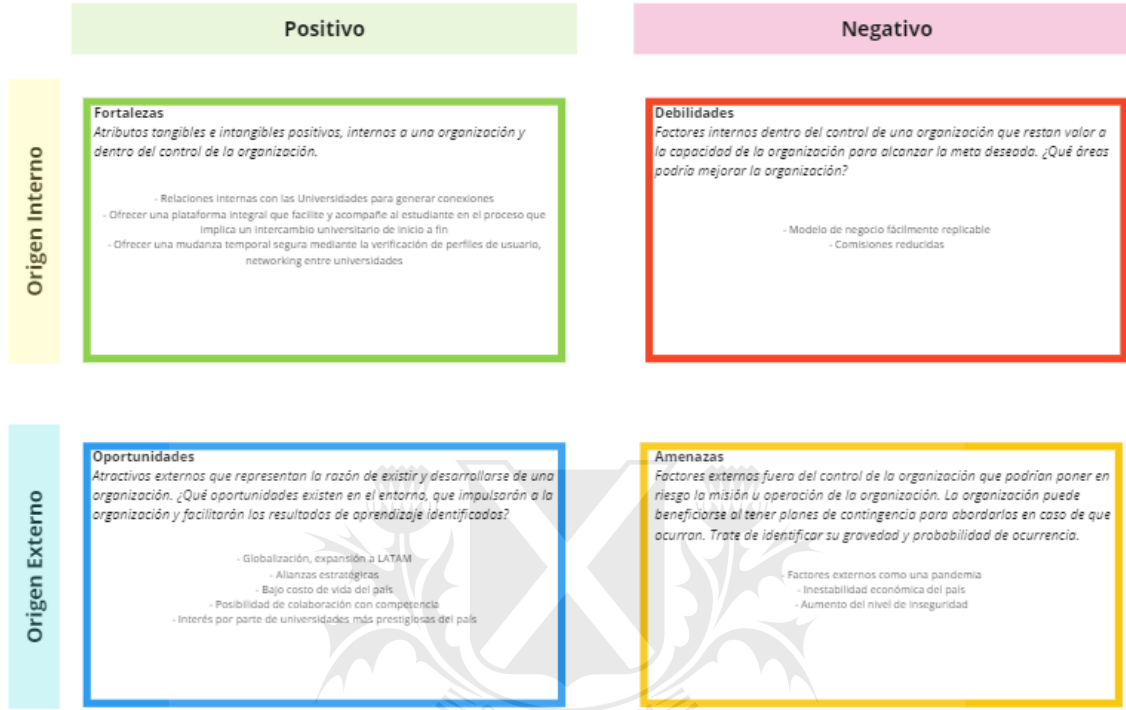
User Persona Programa OnBoarding Universidad



Business Model Canvas - Corto Plazo



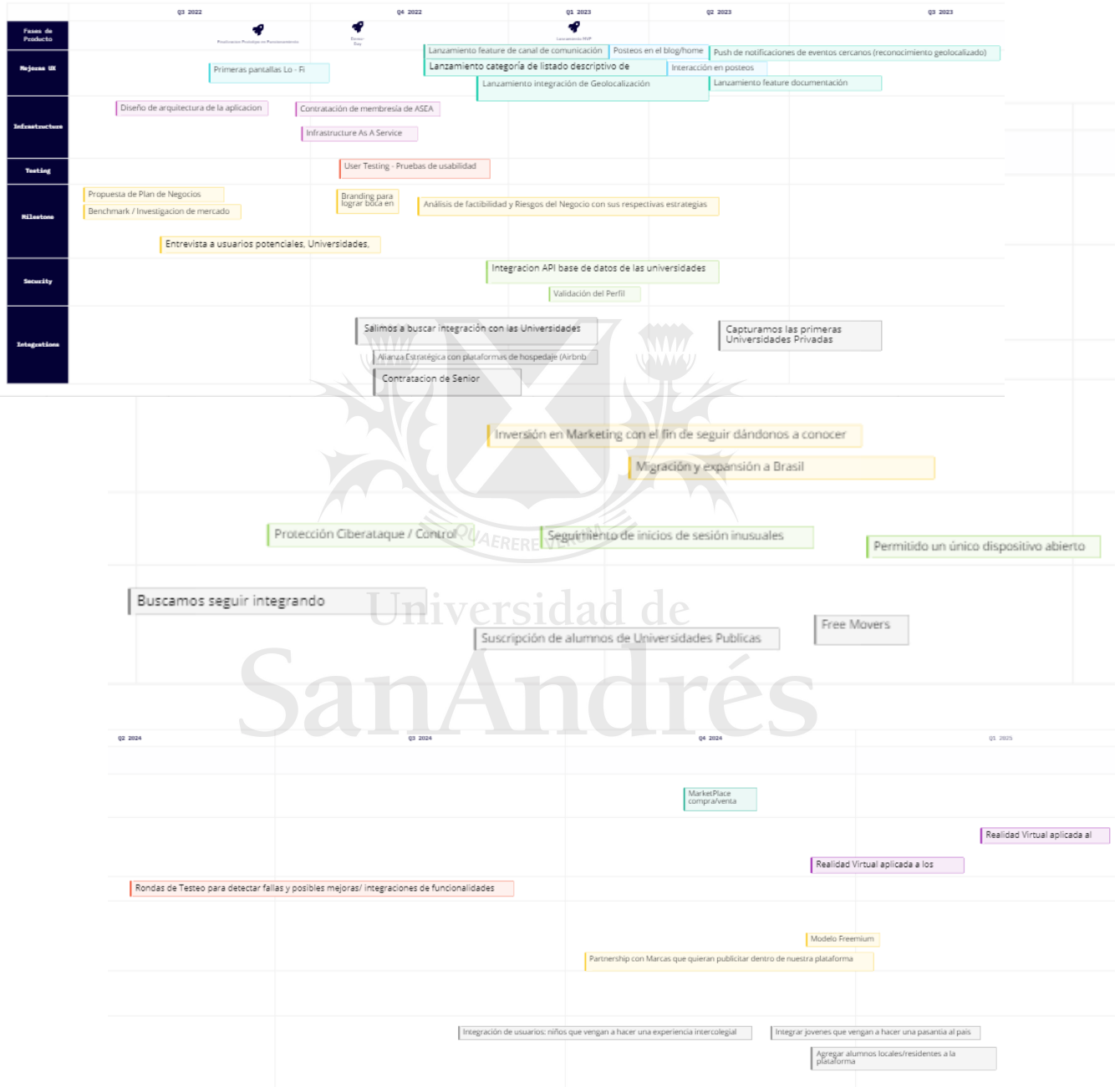
Business Model Canvas - Mediano Plazo



Análisis Foda

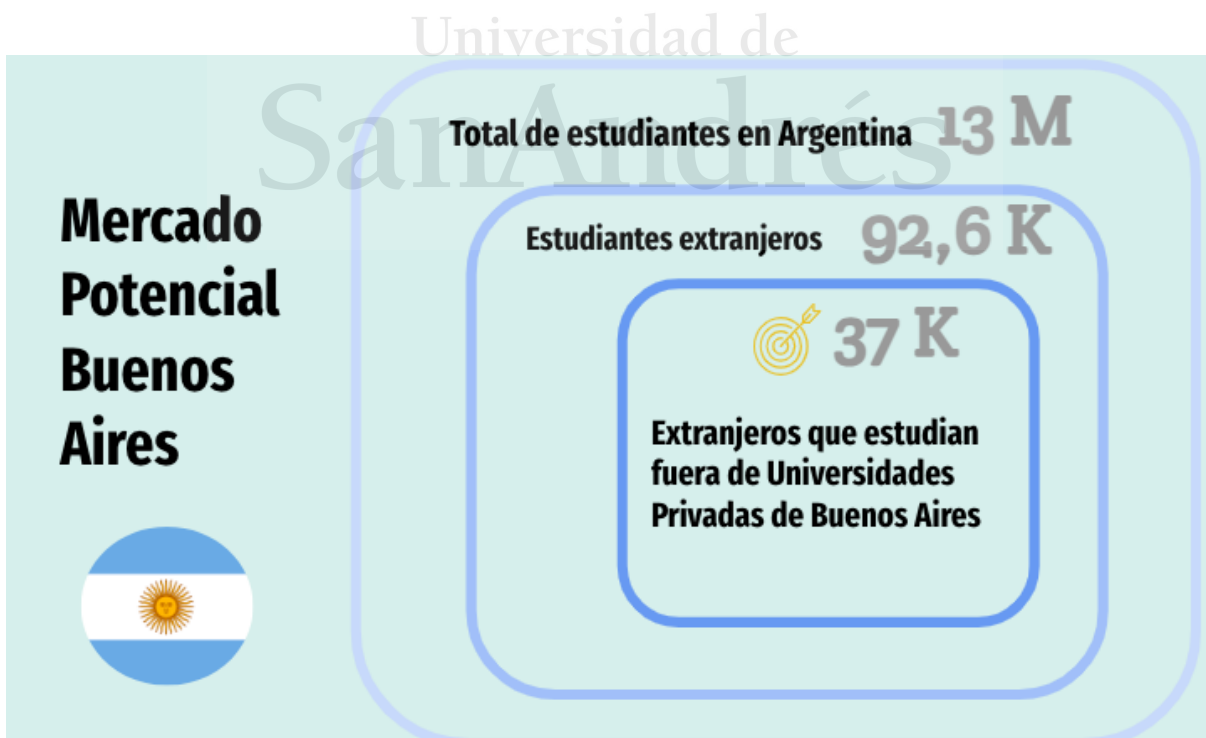
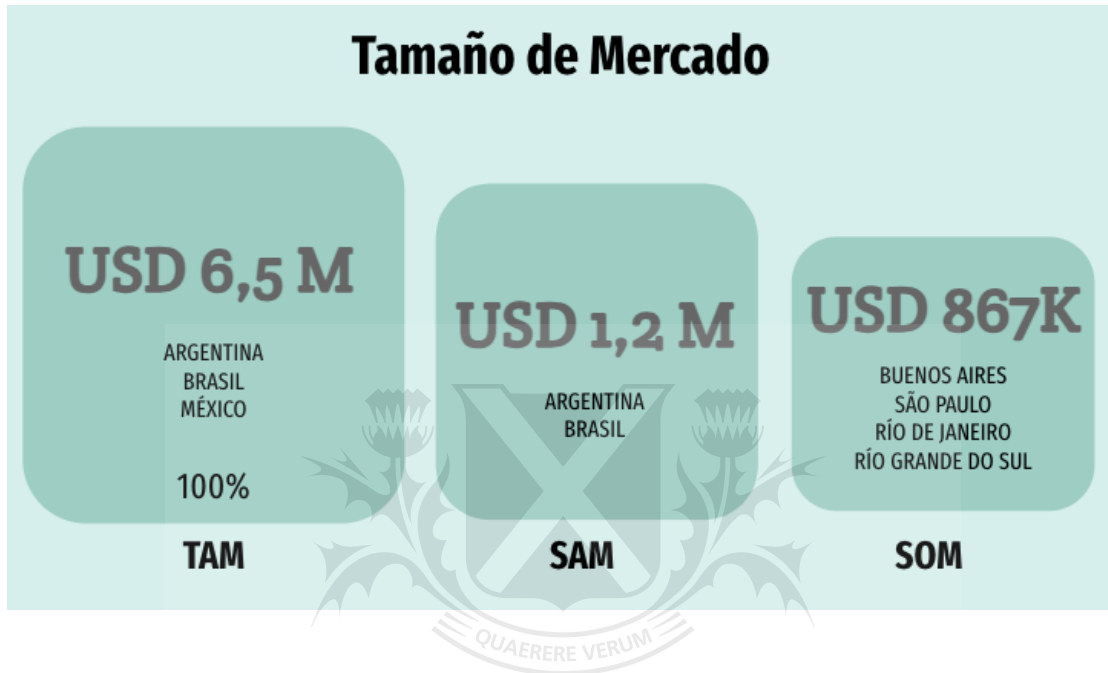


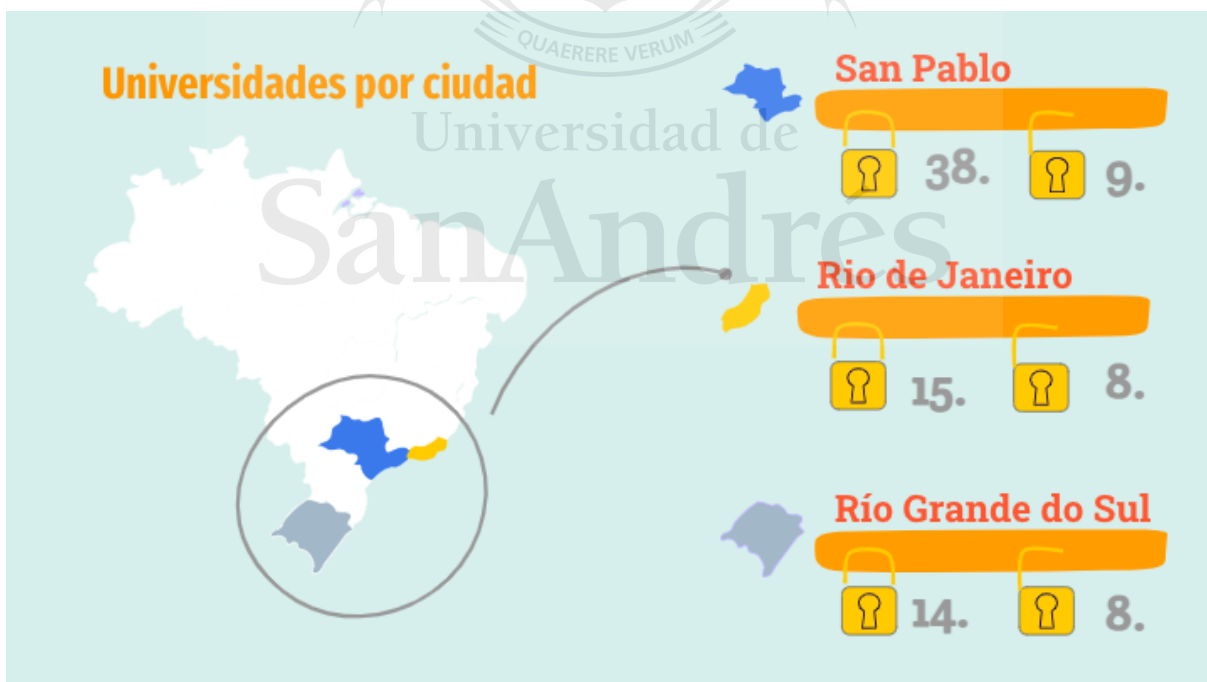
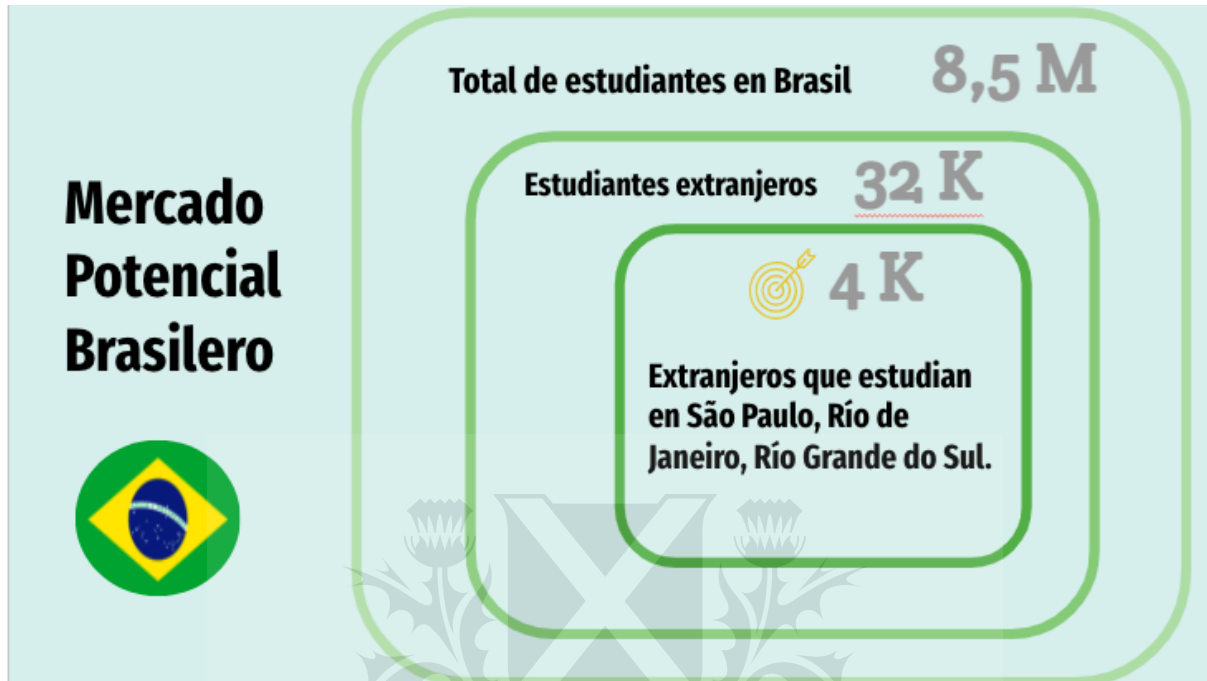
Análisis Pestel



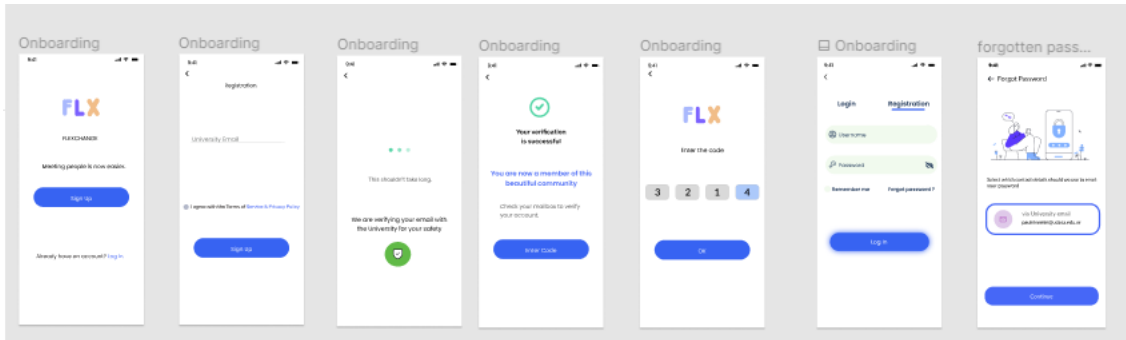
Product Roadmap

Anexo IV - Tamaño de Mercado

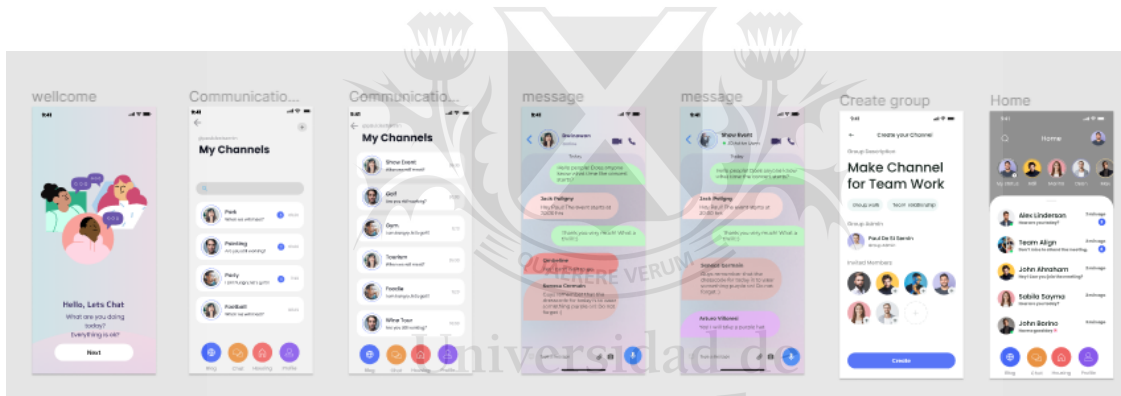




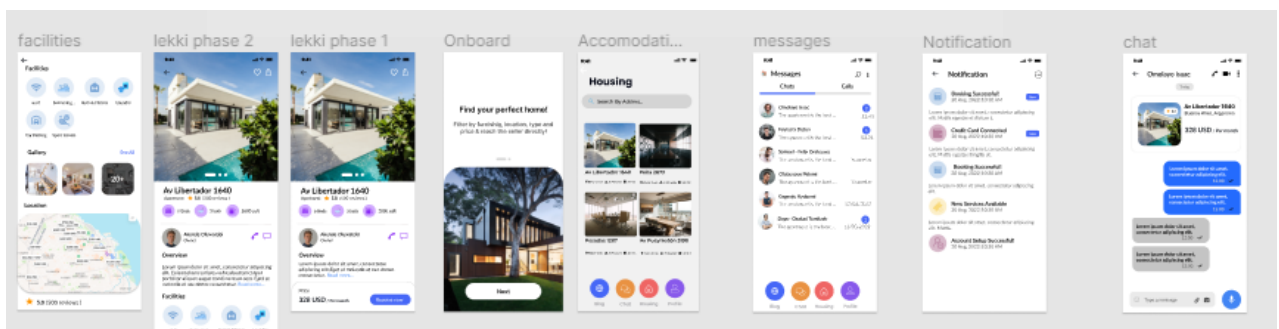
Anexo V - Prototipo de Aplicación

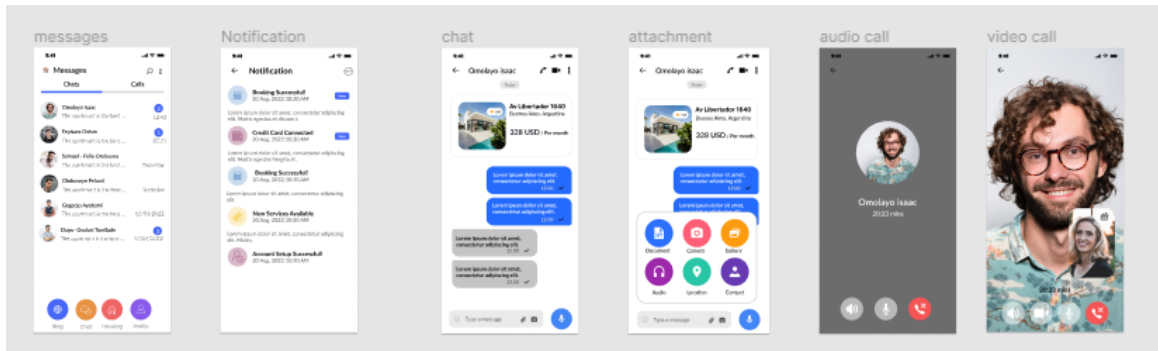


OnBoarding Prototipo Figma



Canal de comunicación Prototipo Figma





Sección Alquiler Prototipo Figma



Sección Posteos Prototipo Figma