

TESIS DE GRADO

Ezequiel Nahuel Ramos

*Universidad de
San Isidro*



Tesis de Grado: Administración de Negocios

La industria de la Educación a Distancia: una oportunidad de negocio actual y futura. El caso COURSERA

Nombre y apellido	Ezequiel Nahuel Ramos
DNI	38.847.506
Fecha de presentación	Noviembre-2021
Profesor	Sergio Bogliolo
Tutor	Federico Fernández
Carrera	Administración de Negocios
Universidad	Universidad de San Isidro

Índice general

1.	Resumen.....	5
2.	Introducción	6
2.1.	Objetivos	6
2.2.	Hipótesis.....	6
2.3.	Justificación	6
2.4.	Alcance	6
3.	Antecedentes	7
3.1.	Orígenes y evolución de la Educación a Distancia	7
3.1.1	La enseñanza por correspondencia.....	7
3.1.2	La enseñanza multimedia.....	7
3.1.3	La enseñanza telemática.....	8
3.2.	Historia de la Educación a Distancia en Argentina.....	8
3.3.	Sobre la definición de "Educación a distancia"	9
3.4.	Disrupción educativa y llegada de los MOOCs.....	9
3.5.	La tecnología como socio estratégico.	10
3.6.	Internet en números.	10
3.7.	El e-commerce y las transacciones digitales.	12
3.8.	Modelo de comercialización Freemium.....	13
3.9.	Nuevos métodos publicitarios y de segmentación.	¡Error! Marcador no definido.
3.10.	Bolsa de valores.....	13
3.11.	Pandemia y crecimiento exponencial de la Educación a Distancia.....	14
4.	Marco teórico.....	16
4.1.	El Negocio.....	16
4.2.	Estrategia.....	16
4.3.	Visión.....	17
4.4.	Responsabilidad Social Empresarial	18
4.5.	Retorno de Inversión.....	19
5.	Caso de estudio	21
5.1.	Coursera	21
5.2.	¿Qué es un MOOC?	22
5.3.	Monetización.....	23

5.4.	Otros ingresos en Coursera	24
5.5.	Partners	26
5.6.	Global Skills en Coursera	26
5.7.	COVID-19 y Coursera	28
5.7.1.	Impacto económico.....	29
5.7.2.	Coursera y su respuesta Social hacia el COVID-19	30
5.8.	Coursera en números	30
6.	Marco Investigativo.....	34
6.1.	Encuesta	34
6.2.	Análisis de inversión y retorno de inversión	42
7.	Conclusiones.....	45
8.	Anexos	47
8.1.	Presupuesto Plataforma.....	47
8.2.	Encuesta y detalle de respuestas	47
9.	Bibliografía.....	48
9.1.	Artículos Web consultados.....	50
9.2.	Páginas Web consultadas:.....	52

Índice de Figuras

Figura 1.	Usuarios mundiales de internet.	12
Figura 2.	Oferta de programas disponibles en COURSERA	24
Figura 3.	Estudiantes en COURSERA	27
Figura 4.	Ranking de demanda por país de formación en Negocios	27
Figura 5.	Ranking de demanda por país de formación en Tecnología	28
Figura 6.	Ranking de demanda por país de Ciencias de Datos.....	28
Figura 7.	Ganancias COURSERA en el segundo trimestre de 2021	31
Figura 8.	Ingresos (en millones) por segmento de consumidores	32
Figura 9.	Ingresos (en millones) por segmento de empresas.....	32
Figura 10.	Ingresos (en millones) por segmento de títulos.....	33

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Tráfico Web febrero a julio, 2020	29
Gráfica 2. Evolución de la cotización de COURSERA.....	30
Gráfica 3. Nivel educativo.....	35
Gráfica 4. Opinión sobre Educación a Distancia.....	35
Gráfica 5. Experiencia con Educación a Distancia.....	36
Gráfica 6. Temáticas de interés para realizar un curso por internet	37
Gráfica 7. Modalidad de cursada.....	37
Gráfica 8. Relevancia del aval de instituciones formales y certificación.....	38
Gráfica 9. Preferencia en modalidad de pago.....	39
Gráfica 10. Modelo de pago y modalidad de cursada	40
Gráfica 11. Preferencia por dispositivo de acceso a un curso online	41
Gráfica 11. Motivación.....	41

Índice de Tablas

Tabla 1. Cantidad de sitios web.....	11
Tabla 2. Costos para el diseño y desarrollo de un curso a distancia.....	42
Tabla 3. Costos de implementación y mantenimiento de una plataforma de e-learning.....	43
Tabla 4. Análisis financiero.....	43

1. Resumen

El mercado y la industria del e-learning se encuentran en un momento crucial de su historia. La pandemia por COVID-19, el aislamiento y la revolución tecnológica que estamos viviendo, hacen posible que esta industria esté teniendo un crecimiento exponencial.

El trabajo de investigación se compone de distintas etapas que pasaremos a detallar a continuación.

En una primera instancia revisaremos el concepto y la historia de la educación a distancia, también analizaremos los avances y desarrollos tecnológicos que han sido fundamentales y que han acompañado el crecimiento de esta industria.

En la segunda etapa realizaremos una exposición de distintos conceptos de consagrados autores de la administración, lo que nos permitirá tener diversos fundamentos teóricos para apoyarnos para el desarrollo del caso.

En la tercera etapa, analizaremos el caso de éxito de la plataforma Coursera. En este apartado, nos pareció relevante mostrar sus comienzos y crecimiento a lo largo de los años. También desarrollaremos el modelo de monetización e ingresos dentro de la compañía. Estudiaremos la importancia de sus partners estratégicos, tanto instituciones educativas, como empresas que brindan distintos servicios. Por último, examinaremos el impacto que tuvo la pandemia por COVID-19 en el crecimiento de la plataforma.

Habiendo ya concluido con los antecedentes, el marco teórico y el desarrollo del caso, pasaremos a realizar un estudio de campo. El mismo consiste en el análisis de una inversión en una plataforma de e-learning y el retorno que obtendremos de la misma. También consta de una encuesta, de la cual obtendremos datos que nos permitirán validar la hipótesis principal del trabajo.

Por último, a partir de todo lo estudiado y desarrollado, brindaremos nuestras conclusiones acerca de la viabilidad de realizar una inversión en una plataforma de e-learning y a su vez, reflexionaremos acerca de distintas oportunidades de negocio en la industria.

2. Introducción

2.1. Objetivos

El objetivo general de esta investigación es evaluar la viabilidad de la Industria de la Educación a Distancia a partir del estudio del CASO COURSERA como Modelo de Negocio actual y futuro.

Los objetivos específicos son:

1. Analizar el desarrollo histórico de la Educación a Distancia y la aparición de las plataformas MOOC¹.
2. Analizar la evolución de las plataformas MOOC, en particular COURSERA.
3. Analizar el modelo de negocio y monetización de COURSERA, sus fortalezas y oportunidades.
4. Analizar el impacto que la pandemia por COVID-19 tuvo en el crecimiento de COURSERA en términos de ingresos y demanda.
5. Analizar el contexto actual y futuro de la Educación a Distancia y sus oportunidades de inversión y desarrollo.

2.2. Hipótesis

La hipótesis que propone esta investigación es la siguiente:

La Industria de la Educación a Distancia es viable como negocio en la actualidad y a futuro.

2.3. Justificación

La pandemia por COVID-19 aceleró la digitalización de procesos, servicios y de aspectos clave en la vida en general, como puede ser la educación, en todo el mundo. Todas las instituciones educativas en el mundo, no importa el nivel (inicial, primario, secundario, terciario, universitario, formal y no formal) tuvieron que adaptar sus propuestas de formación para ser dictadas a través de Internet. La industria de la Educación a Distancia soportada en plataformas y a través de internet, se vio favorecida por este contexto, resultando en un aumento exponencial de su demanda e ingresos. Creemos interesante, entonces, examinar este fenómeno desde una mirada del modelo de negocio para determinar su viabilidad actual y futura y detectar oportunidades de inversión. Para ello, analizaremos un caso en particular, actual y representativo, en el mercado de la educación a distancia: COURSERA².

2.4. Alcance

Esta investigación basará su análisis y conclusiones a partir del estudio de caso del modelo de negocio de COURSERA.

¹ MOOC es acrónimo en inglés de: *Massive Open Online Course (Curso En línea, Abierto y Masivo)*

² COURSERA es una plataforma que ofrece formación a través de la modalidad MOOC. Su página web es <https://www.coursera.org/>

3. Antecedentes

3.1. Orígenes y evolución de la Educación a Distancia

Resulta relevante compartir los aportes de García Aretio (1999) en este campo, dado que ha analizado en detalle el desarrollo de la Educación a distancia desde sus inicios históricos y las diversas miradas teóricas que se han dado al respecto, así como la suya propia.

Desde su mirada, destaca algunos factores que considera como principales promotores de la modalidad que son: los avances sociopolíticos, el aprendizaje a lo largo de la vida, las deficiencias de los sistemas tradicionales de enseñanza, los avances en el campo de la ciencia de la educación y los avances y transformaciones tecnológicas.

Además, destaca los hitos que fueron dando espacios a cambios y transformaciones de la modalidad:

- Aparición de la escritura.
- Invención de la imprenta.
- Aparición de la educación por correspondencia.
- Aceptación mayoritaria de las teorías filosóficas democráticas que eliminan los privilegios.
- Uso de los medios de comunicación en beneficio de la educación.
- Expansión de las teorías de enseñanza programada. (García Aretio, 1999)

A partir de allí, presenta tres fases por las cuales fue evolucionando la Educación a Distancia: correspondencia, multimedia y telemática. Veremos cada fase en profundidad, a continuación.

3.1.1 La enseñanza por correspondencia

Soportados en el texto escrito, a fines del siglo XIX y principios del XX podemos detectar un primer sistema de educación a distancia, simple, basado en la transmisión de conocimientos a partir de la lectura y el uso de los servicios de correo disponibles.

“Se trataba simplemente de reproducir por escrito una clase presencial tradicional” (Ídem, p.13)

Esta propuesta presentó variados desafíos que se fueron abordando desde el diseño y complementación de los textos con guías de lectura y hacia el final de este primer período, la inclusión de la figura del tutor para mayor acompañamiento y contacto.

Cabe mencionar que aún hoy en día, la enseñanza por correspondencia sigue vigente, sobre todo en los lugares donde no hay buena conectividad, pero sí servicios de correo postal.

3.1.2 La enseñanza multimedia

Continuando con el análisis, García Aretio (1999) ubica la segunda fase evolutiva de la Educación a Distancia en los años sesenta con la llegada y masificación de la radio y televisión y su incorporación como recurso de enseñanza en los sistemas de educación a distancia del momento. Además, para quienes comienzan a contar con teléfono en su hogar,

se suma el contacto mediante voz de roles de apoyo a la propuesta, profesores, tutores o administrativos.

Tanto en la primera como en la segunda fase, se prioriza la relación del alumno con el contenido escrito o audiovisual, con menor o mayor acompañamiento de los roles mencionados, pero nulo relacionamiento con sus pares.

3.1.3 La enseñanza telemática

En los años 80, con la aparición de la computadora e internet, se abren nuevas oportunidades para los sistemas de educación a distancia, que, en principio, desarrollan programas para ser asistidos por computadoras, sin necesidad de internet en ese momento.

Finalmente, García Aretio (1999) menciona que, con el avance de la tecnología e internet, surge una subfase que la presenta como Campus Virtual, y hace referencia a las posibilidades que se abren al masificarse el uso de internet en los hogares de todo el mundo.

3.2. Historia de la Educación a Distancia en Argentina

En Argentina, la evolución de la Educación a Distancia estuvo en línea con los sucesos y desarrollos globales. Grau (2014) realiza un recuento de los acontecimientos históricos situando los inicios en los años 1930, detectando en revistas del momento, propuestas de formación por correspondencia de institutos educativos públicos y privados en variedad de temáticas.

En los años 1960 con la teleescuela primaria, propuesta del Ministerio de Educación Nacional, se integran materiales escritos y audiovisuales, soportados en la radio y televisión, además de tutorías telefónicas.

En los años 1970 con la apertura de la Universidad Nacional de Luján, comienzan a impartirse los primeros cursos cortos a distancia, por correspondencia. Se funda, hacia fines de la década, la Asociación Argentina de Educación a Distancia.

En los años 1990 se realiza el primer relevamiento de instituciones que tienen oferta de Educación a Distancia.

“Un segundo relevamiento [de 1993], realizado por la OEA y el Ministerio de Educación y Cultura de la Nación indica, que el número de usuarios del Sistema de Educación a Distancia en la República Argentina era de aproximadamente 13.000 personas, que el personal docente involucrado en la actividad superaba las 500 personas, y que 30 de las 42 universidades oficiales nacionales, y 7 de las 40 universidades privadas, desarrollaban alguna acción educativa a distancia” (Ídem, p.13)

Podemos con este marco histórico, evidenciar el proceso evolutivo de la modalidad en nuestro país, y lo que dio pie a un mayor desarrollo posteriormente. Un ejemplo de ello es hoy la Universidad Siglo 21, con una oferta de formación flexible que puede realizarse de forma presencial, mixta o completamente a distancia y que se posiciona como la Universidad

Privada más elegida en el País con más de 60.000 estudiantes al momento y tan solo 26 años de antigüedad³.

3.3. Sobre la definición de "Educación a distancia"

Continuando con el estudio que García Aretio (1987) realiza sobre este concepto, podemos encontrar que, así como el fenómeno fue evolucionando, también lo ha hecho la definición sobre la misma, aunque algunos rasgos característicos se mantienen.

Aretio recupera definiciones que diversos autores han desarrollado, partiendo de los años 1980 en adelante, posicionándose en la fase de la enseñanza telemática. Entre las más relevantes, destacamos las siguientes:

- Definición propuesta por Armengol (1982, p.11 en García Aretio, 1987) quien entiende a la Educación a distancia como un conjunto de estrategias que tienen en común “el hecho de que ellas no se cumplen mediante la tradicional contigüidad física continua, de profesores y alumnos y donde las fases interactiva y pre-activa de la enseñanza son conducidas mediante la palabra impresa, y/o elementos mecánicos o electrónicos.”
- Definición propuesta por José Luis García Llamas (1986, p.10 en García Aretio, 1987) para quien la educación a distancia es “una estrategia educativa basada en la aplicación de la tecnología al aprendizaje sin limitación del lugar, tiempo, ocupación o edad de los estudiantes. Implica nuevos roles para los alumnos y para los profesores, nuevas actitudes y nuevos enfoques metodológicos.”
- Definición de Ricardo Marín Ibañes (1984, p.477 en García Aretio, 1987) quien define a este tipo de enseñanza como “un sistema multimedia de comunicación bidireccional con el alumno alejado del centro docente, y facilitado por una organización de apoyo, para atender de un modo flexible el aprendizaje independiente de una población masiva, dispersa. Este sistema suele configurarse con diseños tecnológicos que permiten economías de escala.”

Rescatamos de las definiciones la característica común de la Educación a distancia por ser un proceso apalancado a través de sistemas, plataformas o recursos que soportan y facilitan el aprendizaje, sin la necesidad de un profesor que, presencialmente, exponga, explique o transmita esos conocimientos. Por otro lado, con el avance de las tecnologías, el potencial de desarrollo y escalabilidad que presenta lo vuelve atractivo en poblaciones que, por cuestiones de distancia, tiempo o interés, eligen este tipo de modalidad para formarse.

3.4. Disrupción educativa y llegada de los MOOCs

En los últimos años “en cualesquiera de sus formulaciones, la modalidad, la metodología, las prácticas, las propuestas y los proyectos de educación a distancia han ido ganando terreno progresivamente y sin cesar, a lo que pudiéramos denominar como modalidad presencial o de docencia cara a cara sin mediación tecnológica (García Aretio, 2017, p.10)”

³ La universidad siglo 21 se encuentra en Argentina. La cantidad de alumnos se puede verificar en: <https://21.edu.ar/la-universidad>

A su vez, el autor reflexiona sobre la Educación a distancia desde la mirada de la disrupción, entendiendo a la misma como aquellos productos o servicios que a partir de su origen, se desarrollan al punto de sustituir el producto o servicio anterior que suplía la necesidad. Ejemplos de ello son las cámaras digitales en comparación con los tradicionales rollos fotográficos, o la telefonía móvil en relación con la telefonía por cable. se convierte en líder sustituyendo a otro anterior. Concluye con que “la integración de las tecnologías en los procesos educativos está obligando a cambios radicales en las estrategias de enseñanza y en los procesos de aprendizaje (Ídem, p.15)” y no solamente eso, sino que también se redefine el mapa de competidores y propuestas de formación en todos los niveles. Finalmente, retoma el aporte de Adell y Castañeda (2012, en Aretio, 2017), afirmando que “para que haya una verdadera disrupción en las prácticas didácticas es necesario un cambio radical y repentino del contexto educativo, del marco conceptual didáctico y/o de los propios objetivos de la educación”.

Un caso representativo de este escenario disruptivo es la de los MOOC, ofrecidos por plataformas no formales como COURSERA o EDX⁴ y que vienen ganando numerosos adeptos desde sus orígenes, en los años 2010.

Por otro lado, la reciente pandemia por COVID-19 ha obligado, de forma radical, a todas las instituciones educativas del mundo, primero, a mantener la continuidad académica únicamente en la modalidad 100% a distancia y luego, a repensarse y transformarse, incorporando en cierta medida esta modalidad como parte de sus propuestas formativas post pandemia.

3.5. La tecnología como socio estratégico.

Es inevitable pensar que a lo largo de los años el avance de la tecnología ha sido, aunque para algunos un gran enemigo, para otros un aliado o socio estratégico, que ha permitido hacer crecer de manera exponencial distintas industrias, mercados y negocios. Desarrollos como los dispositivos móviles, ya sean computadoras, celulares, tablets, y la creación del internet, ha permitido que millones de personas se encuentren constantemente conectadas entre sí, como también conectados con productos y servicios. La Industria de la Educación, si bien algo rezagada, en los últimos años, y con la pandemia mucho más, ha comenzado a soportar sus procesos educativos en diversas tecnologías, principalmente a través de internet, sacando provecho y generando diversidad de oferta de formación, en modalidad a distancia.

3.6. Internet en números.

El internet indudablemente ha revolucionado la informática, las comunicaciones, las personas y a los negocios. Los precursores de esta gran invención fueron el telégrafo, el teléfono, la radio y la computadora.

Internet surge a fines de los años 60 en el contexto de la Guerra Fria, donde se pensó como una herramienta que pueda garantizar las comunicaciones en caso de una amenaza nuclear, a lo largo de los años, esto fue evolucionando, lo que finalmente desembocó en que, en el

⁴ EDX es una plataforma que ofrece formación en modalidad MOOC. Su página web es <https://www.edx.org>

año 1991, se cree la World Wide Web, es decir, el internet tal como lo conocemos hoy en día.

El crecimiento de internet ha sido notable, a continuación, recuperamos un informe de Internet Live Stats (2021), en el que se muestra la cantidad de sitios web registrados hasta el 2018, y, de acuerdo a la misma empresa, en el año 2021 hay actualmente más de 1.800.000.000 sitios web registrados, en aumento constante.

Tabla 1. Cantidad de sitios web

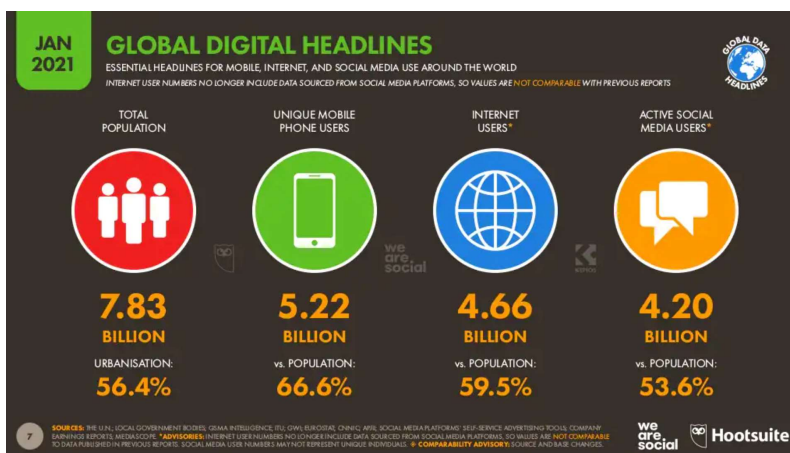
Año	Sitios web	Variación
2018	1,630,322,579	-8%
2017	1,766,926,408	69%
2016	1,045,534,808	21%
2015	863,105,652	-11%
2014	968,882,453	44%
2013	672,985,183	-3%
2012	697,089,489	101%
2011	346,004,403	67%
2010	206,956,723	-13%
2009	238,027,855	38%
2008	172,338,726	41%
2007	121,892,559	43%
2006	85,507,314	32%
2005	64,780,617	26%
2004	51,611,646	26%
2003	40,912,332	6%
2002	38,760,373	32%
2001	29,254,370	71%
2000	17,087,182	438%
1999	3,177,453	32%
1998	2,410,067	116%
1997	1,117,255	334%
1996	257,601	996%
1995	23,5	758%
1994	2,738	2006%
1993	130	1200%
1992	10	900%
1991	1	

Fuente: NetCraft and Internet Live Stats 2021 (elaborado por Matthew Gray of MIT and Hobbes' Internet Timeline and Pingdom)

Si bien es importante remarcar la cantidad de sitios web registrados, es de vital importancia analizar la cantidad de usuarios que tiene el internet, ya que, si uno no está acompañado del otro, el dato se convierte en algo irrelevante.

De acuerdo a un estudio realizado por we are social (2021), una empresa global, con presencia en más de trece países, y hootsuite, una plataforma para gestionar redes sociales, en el año 2020 hubo más de 4.344 millones de usuarios activos en internet y en el año 2021 hubo un crecimiento del 7,3% lo que nos da un total de más de 4.660 millones de usuarios.

Figura 1. Usuarios mundiales de internet.



Fuente: We Are Social, Global Report, 2021

3.7. El e-commerce y las transacciones digitales.

De la mano del internet llegaron grandes hallazgos y nuevos modelos de negocio y destacamos al e-commerce como uno de ellos. En el año 1991, con la apertura de internet para el uso comercial, se comenzaban a dar los primeros pasos en lo que hoy es el comercio electrónico. Luego, en el año 1994, con la fundación de Amazon, se lograron asentar las bases del e-commerce hasta lo que conocemos hoy en día. (Infosis, 23 de enero 2017, en *Historia del comercio electrónico o e-commerce*)

Aunque en un principio, el comercio electrónico surgió para la venta de productos tangibles, hoy por hoy la oferta abarca mucho más que solo eso, también se pueden contratar distintos servicios, entre ellos educativos.

De la mano del e-commerce, surge la necesidad de poder transaccionar las operaciones que se realizan a través de los sitios web y es allí donde aparecen los pagos virtuales. Esto favoreció notablemente la facilidad para poder pagar y cobrar los bienes y servicios que se adquirían y vendían (Fabrice Mendez, MCPRO, 25 de junio 2017, en *La evolución de los métodos de pago a lo largo de la historia*)

A lo largo de los años se fueron generando nuevas maneras de pagar de manera digital, como por ejemplo billeteras virtuales y hasta monedas virtuales como, por ejemplo, el bitcoin.

Este contexto ha permitido mayor flexibilidad y agilidad en los procesos de compra venta de productos y servicios, a través de internet, haciendo atractiva la propuesta para pensar nuevos negocios.

3.8. Modelo de comercialización Freemium.

A lo largo de los años, además de los medios de pago, también se han desarrollado distintos modelos de contratación de los bienes y servicios. Hemos pasado por el clásico modelo de la compra directa, también por el modelo de suscripción semanal, mensual, anual, la consignación, el leasing, entre otros, sin embargo, en este apartado nos centraremos en el concepto de “freemium”.

El término freemium, es un término relativamente reciente, ya que fue acuñado por Fred Wilson en el año 2006. El autor, desarrolló en su blog AVC que el término hace referencia a un modelo comercial en el que se proporciona un producto o servicio de manera gratuita y que se cobra una tarifa por contratar herramientas o servicios adicionales (AVC, 26 de marzo 2006, en *The Freemium Business Model*).

El mismo autor, agrega además, algunos ejemplos de este servicio como son el caso de Skype, en el que las llamadas en la red son gratuitas, sin embargo las llamadas fuera de la red de internet son un servicio pago. Dropbox, es otro caso en el que los usuarios pueden almacenar hasta cierta cantidad de espacio y en caso de excederse, necesitan abonar el servicio premium. También, Coursera, un brinda un servicio freemium, ya que gran cantidad de sus cursos son de carácter gratuito, sin embargo en caso de querer acceder al certificado, los estudiantes deberán abonar una tarifa (AVC, 26 de marzo 2006, en *My Favourite Business Model*).

Por último, agrega dos observaciones importantes acerca de este modelo. La primera es que tipo de contratación funciona mejor en los servicios nativos web, es decir, donde no hay que descargar ningún instalador externo, softwares o plugins, ya que el cliente está a solo un clic de poder contratar los servicios. La segunda observación es que la mejor implementación de este modelo de negocio se da cuando el cliente entiende por qué está abonando el servicio, por ejemplo, en el caso de Coursera, la plataforma brinda un certificado de realización que permite al estudiante publicarlo en su curriculum personal.

3.9. Bolsa de valores

Otro mercado que fue afectado por la llegada de internet fue el de la bolsa de valores. El mayor aspecto en el que internet ha llegado a influir en el comportamiento de las bolsas mundiales es el de la información.

A partir de la llegada de internet, las empresas comenzaron a utilizar esta red para poder publicar información de carácter financiero, nuevos proyectos e iniciativas que tenían, lo que permitía a las personas poder invertir en tiempo real con información realista y fehaciente, en las empresas que cada usuario requiera.

La Wharton Business School en el año 2000, de la mano de Eric K. Clemons and Lorin Hitt, realizó un estudio en el que se resumen los beneficios claves que Internet tuvo hacia los usuarios a la hora de realizar inversiones en la bolsa.

El primero, fue la transparencia. Ya que los inversores contaban con más información para poder analizar y llegar así a sus propias conclusiones acerca de en qué empresas invertir y en cuáles no.

El segundo, consecuencia del primero, fue el descenso de los precios que los corredores de servicio completo podían cobrar a los usuarios. Internet logró reducir notablemente los costos que las empresas o consultores podían cobrar para llevar a cabo las transacciones financieras.

El tercer beneficio que se detalla en la investigación es el de la desintermediación. Nuevamente se trae a la mesa la nueva capacidad por parte de los inversores para pasar por alto a los asesores y consultores especializados para poder adquirir y comercializar acciones.

Como uno de los últimos y grandes hitos, se encuentra la creación de aplicaciones móviles que permiten operar en tiempo real en el mercado de valores. Un gran caso de éxito en esta materia es el caso de eToro⁵ nacida en 2007 y que en el año 2012 lanza su aplicación móvil para hacer operaciones sobre la marcha desde smartphones Android o Apple.

Para concluir este apartado, creemos importante resaltar que actualmente la plataforma cuenta con más de 20.600.000 de usuarios registrados en el primer trimestre de 2021, lo que representa un crecimiento de más de 3.000.000 de usuarios respecto al cierre del 2020⁶.

3.10. Pandemia y crecimiento exponencial de la Educación a Distancia

El año 2020 sin dudas será recordado en la historia como el año en que el mundo se frenó, por semanas en algunos países y meses para otros.

Desde enero del 2020 a la fecha, la mayoría de los países del mundo se vieron afectados por la pandemia del COVID-19 e implementaron diversas medidas relacionadas con el distanciamiento social, la cuarentena obligatoria, el toque de queda; todas con el objetivo de bajar la curva de contagios, dada la falta de conocimiento que se tenía sobre la nueva enfermedad.

Estas medidas indudablemente tuvieron un gran impacto, tanto en las actividades de las empresas, como en la vida de las personas. Muchas empresas tuvieron que reinventarse, buscar nuevas maneras de comercializar sus productos y servicios y muchas personas tuvieron que buscar nuevos métodos para poder suplir sus necesidades.

En el ámbito de la educación a distancia, el impacto que tuvo la pandemia por COVID-19 no fue menor, pues las personas, por distintas razones, ya sea por mayor disponibilidad de tiempo o por la mera incertidumbre, comenzaron a mostrar mayor interés en cursos de formación online.

Es a partir de ese interés, que surge un crecimiento notorio en la industria, expresado en la siguiente información:

- La educación online tuvo un crecimiento del 900% en el mundo desde su aparición⁷. (Universidad de La Rioja)

⁵ eTORO es una plataforma social de inversiones financieras. Su página web es <https://www.etoro.com/es/about/>

⁶ Yoni Assia, junio 3, 2021, en *El bróker eToro supera los 20 millones de usuarios registrados en el primer trimestre*. Recuperado de: <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-broker-etoro-supera-20-millones-usuarios-registrados-primer-trimestre-20210603152439.html>

⁷ UNIR, abril 15, 2020, en *Ventajas y desventajas de estudiar online*. Dirección URL: <https://www.unir.net/educacion/revista/ventajas-y-desventajas-de-estudiar-online/>

- Un fuerte incremento en búsquedas relacionadas con formación online: “cursos online”, “estudiar online”, “aprender desde casa”, “masters online”, “formación a distancia”, “centros o escuelas online”⁸. (La Vanguardia)
- Durante el 2020, Coursera tuvo un crecimiento interanual del 635% en inscripciones y un crecimiento interanual del 448% en inscripciones en América Latina.⁹ (Promocomer).

Dados estos antecedentes y el momento actual que atraviesa la Educación a distancia creemos muy relevante analizar, desde la perspectiva del negocio, las oportunidades de inversión y su viabilidad actual y a futuro.

⁸ ANDREU MAS, abril 4, 2020, en *Crece el interés por la formación online durante el confinamiento por coronavirus*. Dirección URL: <https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20200407/48373519355/crece-interes-formacion-online-confinamiento-coronavirus.html>

⁹ PROCOMER, agosto 24, 2020, en *Educación online crece aceleradamente en América Latina*. Dirección URL: https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/educacion-online-crece-aceleradamente-en-america-latina/

4. Marco teórico

Habiendo revisado los antecedentes de la educación a distancia y habiendo, también, reflexionado acerca de las nuevas oportunidades de negocio que puede presentar esa industria, proponemos enmarcar en análisis teórico del caso de estudio, a partir de los conceptos: modelo de negocio, estrategia, visión, responsabilidad social empresarial y retorno sobre la inversión. Este marco permitirá profundizar en la comprensión de cada concepto en un caso real, para luego brindar las conclusiones que surjan.

4.1. El Negocio

El concepto de negocio a lo largo del tiempo ha tenido diferentes interpretaciones y definiciones, sin embargo, una de las más relevantes se remonta al 1994, donde Peter Drucker define a la “teoría del negocio” como los supuestos que dan forma al comportamiento de cualquier organización (Drucker, 1994). Además, agrega que estos supuestos definen las decisiones acerca de qué hacer y qué no hacer, y que delimitan lo que la organización considera resultados significativos.

Las suposiciones de las que habla Peter Drucker, están ligadas a los mercados, clientes, competidores, valores, comportamientos, tecnología, fortalezas y debilidades de la empresa, entre otros. En resumen, estas suposiciones son el motivo por el cual, un cliente le paga a una empresa.

Es innegable, que una teoría del negocio bien definida y clara, es realmente potente. De hecho, Drucker (1994) lo sostiene a través de la siguiente frase:

“...Una teoría válida que es clara, consistente y enfocada es extraordinariamente poderosa”.

El autor, también, afirma que:

“...lo que subyace al malestar actual de tantas organizaciones grandes y exitosas en todo el mundo es que su teoría del negocio ya no funciona”.

Por último, Drucker (1994), detalla las siguientes especificaciones que hacen válida una teoría del negocio.

- Los supuestos acerca del medio ambiente, la misión y las competencias, deben estar ajustadas a la realidad.
- Los tres supuestos tienen que encajar entre sí.
- La teoría del negocio tiene que ser conocida y comprendida por toda la organización.
- La teoría del negocio tiene que ser sometida a prueba constantemente.

Esta teoría, pensamientos y reflexiones del autor Drucker, nos servirán como puntapié inicial a la hora de analizar el modelo de negocio de la empresa de Coursera.

4.2. Estrategia

Ya detallado el concepto de teoría de negocio, otro concepto muy importante y relacionado con este primero es el de “estrategia”. Michael Porter (1996, en HBR, 2011), reconocido mundialmente como el padre de la estrategia empresarial, define a la misma como la

capacidad de ser diferentes, es decir, “...la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor (Porter, 1996, en HBR, 2011)”.

El mismo autor, años atrás, desarrolla ideas que están muy ligadas al concepto de estrategia. Porter (1991) expone el concepto de ventaja competitiva, definido como una característica diferencial de una empresa, que le permite a la misma poder alejarse de la competencia y posicionarse en un lugar distinto o, mejor aún, más elevado, pudiendo así generar mayor rentabilidad.

Para poder lograr una ventaja competitiva, las empresas tienen tres caminos:

- La estrategia de liderazgo en costes. Basada en poder vender productos y servicios a un precio inferior que el de la competencia, buscando una calidad aceptable y con foco en consumidores orientados al precio.
- La estrategia de diferenciación. Esta estrategia se basa en brindar una cualidad única que sea valorada positivamente por los consumidores, lo que permitirá que los consumidores estén dispuestos a abonar más dinero por el producto o servicio. La cualidad única puede estar apoyada en cualquier tipo de característica, entre ellas: desempeño, calidad, atención al cliente, rapidez de entrega.
- Estrategia del enfoque. Esta estrategia está basada en la posibilidad de centrarse en un segmento específico del mercado, lo que permite crear productos y/o servicios pensados únicamente para ese nicho de mercado y sus necesidades.

Para concluir este apartado queremos destacar la importancia de una estrategia. En el siguiente artículo (entorno empresarial, en Importancia de la estrategia empresarial), y teniendo como premisa lo ya desarrollado, podemos ver ventajas que nos brinda el tener una estrategia bien definida, entre ellas: estar mejor preparados para enfrentar alguna crisis, una mayor facilidad para tomar decisiones y poder asignar los recursos de la mejor manera, entre otros.

A lo largo del desarrollo del caso de Coursera, veremos y analizaremos las distintas estrategias que la empresa planteó durante su historia, desde los comienzos hasta el día de hoy.

4.3. Visión

Otro concepto importante, que nos permitirá entender y desarrollar de la mejor manera el caso de Coursera, es el término de visión.

El concepto de las personas trabajando como máquinas, tal como se muestra en la película “tiempos modernos”, ha perdido vigencia a lo largo del tiempo. En la película, se muestra que el objetivo de la empresa es que las personas trabajen constantemente, sin motivación, ni objetivo alguno más que el de producir.

A lo largo del tiempo, las empresas han traído a la mesa nuevos y distintos conceptos que le han permitido evolucionar en su forma de operar y motivar a los empleados. La estrategia, la responsabilidad social empresarial, la innovación y, lo que desarrollaremos en este apartado, la visión.

La visión, tal como la definen Johnson y Scholes (2005), “es el estado futuro deseado para la organización”. Además, agregan, “Se trata de la aspiración en torno a la que un estratega, tal vez el CEO, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.” Por lo que, entendemos que la visión funciona como una brújula, marcando el norte de la organización, tanto en términos de negocio, como en materia de motivación para los empleados.

Este concepto fue evolucionando a lo largo de los años, y el autor Peter Senge (2010), declara como gran falencia que la mayoría de las visiones empresariales son de una persona, o un grupo de personas, y que se imponen por sobre toda la organización. Además, agrega, no generan ningún tipo de compromiso, sino que se basan en el acatamiento de órdenes y mandatos. Por lo que propone un nuevo concepto: la visión compartida.

Senge (2010), define a la visión compartida como la respuesta a la pregunta de “¿Qué queremos crear?”. Asimismo, agrega que, así como las visiones personales son imágenes que llevan las personas en su cabeza, la visión compartida son las imágenes que llevan las personas de una organización y que genera un sentimiento de vínculo común que embebe a toda la compañía.

El autor, también, enumera ciertos beneficios que trae a la organización contar con una visión compartida. Entre ellos:

- Eleva las aspiraciones de los empleados, ya que sus tareas forman parte de un propósito mayor.
- Generan estímulo en los colaboradores.
- Modifican la relación de la gente con la empresa. Pasa de ser la empresa “de ellos”, para ser “nuestra empresa”. (Ídem, p.263)

Es indudable, entonces, la importancia de contar con una visión y, más aún, con una visión compartida con la que todos los integrantes de la organización se sientan comprometidos.

4.4. Responsabilidad Social Empresarial

En sus comienzos, y durante muchos años, se tenía una visión completamente filantrópica acerca de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de cómo las empresas tenían que contribuir con la sociedad. Se creía que la manera más adecuada de contribuir, era a través de la repartición de las utilidades, tanto entre los directivos de la empresa, como con los grupos de interés más necesitados (hospitales, colegios, etc.) (Cancino Morales, 2008).

Si bien esta metodología de colaborar con la sociedad a través de la distribución de las utilidades es algo válido, con el transcurso de los años y con el avance en el estudio de la RSE, se empiezan a tener en cuenta nuevas aristas y se comienza a pensar en la RSE como un proceso más holístico que la mera repartición de bienes.

Dentro del marco de las definiciones modernas de la RSE, se encuentra la de la Unión Europea, quien la define como “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad.” Además, agrega que “las empresas pueden llegar a ser socialmente responsables

al integrar las preocupaciones sociales, ambientales, éticas, de consumo y de derechos humanos en su estrategia y operaciones comerciales”¹⁰.

A lo largo de los años, distintos exponentes han hablado acerca del impacto positivo que tiene tanto para los empleados de la empresa, como para sus ventas, impactando sus resultados económicos. Paulo César Preciado, Director de Formación de Great Place to Work afirma lo siguiente:

“La Responsabilidad Social Empresarial genera una transformación positiva dentro y fuera de las organizaciones, si las iniciativas están encaminadas a contribuir a un mundo mejor para todos, entonces también se está contribuyendo a una mejora para los colaboradores y para el negocio (Paula Cesar Preciado, 9 de septiembre 2019, en El impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en los colaboradores).”

Es de destacar, que la RSE además de tener un efecto positivo tanto para los colaboradores como para los *stakeholders*¹¹, también tiene un impacto notable en el negocio y sus variables. Un estudio de CONE/PORTER NOVELLI en el año 2018 afirma los siguientes aspectos acerca de las empresas que lideran con propósito:

- El 79% de los estadounidenses afirman que serán más leales a empresas impulsadas por el propósito.
- El 77% afirman que sienten una conexión emocional más fuerte con las empresas impulsadas por el propósito.
- El 88% confirma que compraría un producto de las compañías impulsadas por el propósito. (CONE/PORTER NOVELLI, 2018, p.13;15)

A través del estudio del caso de Coursera, analizaremos distintas acciones de la empresa relacionadas al RSE y observaremos también como la empresa está impulsada por un propósito.

4.5. Retorno de Inversión

Para concluir con el marco teórico, desarrollaremos el concepto de Retorno de Inversión (ROI).

Franklin (2006, p. 144) define al ROI como una herramienta de la administración para analizar y medir el rédito que una empresa tiene desde el punto de vista financiero.

Este indicador se utiliza mundialmente y es útil para obtener información de manera muy rápida que nos permita realizar las siguientes acciones: evaluar objetos de inversión, comparar proyectos de inversión, analizar áreas de negocio concretas entre otros.

Existen distintas maneras de calcular el ROI, nosotros, nos enfocaremos en el método que desarrolla Beattie (2021) donde:

¹⁰ **Union Europea.** *Corporate social responsibility & Responsible business conduct.* Dirección URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en

¹¹ Concepto en inglés para referirse a personas, organizaciones y/o empresas que tienen interés en una organización

$$ROI = \frac{INGRESOS - INVERSIÓN}{INVERSIÓN}$$

Llevado esto a un ejemplo concreto, supongamos que una campaña publicitaria tiene un costo de 100.000 ARS y genera un beneficio de 300.000 ARS. Entonces, reemplazando, tendremos un ROI de 2. Esto quiere decir que obtendremos 2 ARS de retorno por cada ARS invertido en la misma, llevado a porcentaje, esta campaña, generaría un 200% de inversión.

5. Caso de estudio

5.1. Coursera

En el presente trabajo, analizaremos el caso y modelo de negocio de Coursera. Coursera es una empresa norteamericana, fundada por Daphne Koller y Andrew Ng en el año 2012, cuya visión la definen de la siguiente manera: “Imaginamos un mundo donde cualquier persona, en cualquier lugar, tenga el poder de transformar su vida a través del aprendizaje.”¹²

La empresa es un proveedor de MOOCs, acrónimo en inglés de *cursos abiertos, masivos y online*, que, en lugar de crear su propio contenido educativo, se apoya en socios estratégicos de primer nivel. Universidades, empresas y organizaciones seleccionada por COURSERA, desarrollan su contenido para ser ofrecido y comercializarlo a través de la plataforma <https://coursera.org>

En sus comienzos, Coursera empezó trabajando solamente con algunas escuelas piloto, entre ellas Stanford, Princeton y la Universidad de Michigan para que estas instituciones les acerquen algunos de sus cursos más populares. En la actualidad, Coursera cuenta con más de 87 millones de estudiantes registrados en todo el mundo¹³. Además, se encuentra asociado con más de 200 universidades líderes y partners¹⁴ especializados en distintas materias para poder ofrecer un amplio catálogo de contenidos a sus usuarios. También, cabe destacar que cuenta con más de 4.300 cursos en línea.

Entre sus clientes se encuentran personas físicas, quienes pueden acceder por cuenta propia a los cursos o bien, personas jurídicas (empresas, escuelas, gobiernos) quienes deciden contratar cursos de la empresa para poder así formar a sus empleados, ciudadanos o estudiantes.

Las clases brindadas en sus cursos, suelen ser de entre 4 y 10 semanas. El contenido que se puede encontrar en cada semana suelen ser videos cortos (de un promedio de 5 a 7 minutos), lecturas y presentaciones. Las evaluaciones, en su mayoría son: tareas de lectura, cuestionarios y evaluación entre pares, en esta última, los estudiantes evalúan unos los trabajos de los otros. También, cabe destacar que, se alienta a los participantes a participar de los foros web para poder enriquecer el aprendizaje.

Por otra parte, para lograr defender el estándar de integridad académica, todos los estudiantes, firman un código de honor en el que se comprometen a lo siguiente:

- Inscribirse en solo una cuenta.
- Las respuestas deben ser trabajo del alumno.
- No se pueden compartir las soluciones de tareas, cuestionarios o exámenes con otras personas.

¹² Misión y Visión de COURSERA pueden encontrarse en: <https://about.coursera.org/>

¹³ COURSERA publica información relativa a su crecimiento e ingresos los cuales son de acceso público. Información sobre la cantidad de estudiantes al igual que otros datos, se presentan en: https://s27.q4cdn.com/928340662/files/doc_financials/2021/q2/COUR_Earnings-Presentation_Q2-FY21.pdf

¹⁴ Partner es un concepto en inglés para referirse a aliado o socio estratégico

- No se puede participar en actividades que mejoren de manera deshonestamente los resultados.¹⁵

Otro dato importante, es que en el año 2014 Coursera lanza su aplicación móvil para Android y a través de ella ofrecen también sus cursos en línea. En la actualidad, la misma cuenta con más de 10.000.000 de descargas.

Para concluir este apartado, consideramos importante, destacar el impacto que Coursera tiene sobre las personas. De acuerdo al informe de impacto de la empresa del año 2020, el 87 % de las personas que aprenden a través de la plataforma, destacan que obtienen beneficios profesionales, como un ascenso, recibir un aumento o comenzar una nueva carrera (COURSERA, 2020).

5.2. ¿Qué es un MOOC?

Si bien en los antecedentes hemos hablado acerca de la historia de la metodología de aprendizaje del e-learning, este enfoque cubre diferentes aristas, entre ellas los MOOCs (Massive Open Online Course, cuya traducción al español es “curso en línea masivo y abierto”).

El término MOOC, tal como sus siglas lo define, son cursos en línea de acceso abierto que permiten una participación ilimitada (Kaplan A. y Haenlein M, 2016), lo que permite que sean cursos dirigidos a cientos de miles de personas y que las mismas lo puedan contratar, empezar y realizar en cualquier momento, sin ningún tipo de limitación respecto a lo espacial. Las personas alrededor del mundo con un simple dispositivo móvil (celular, tablet, notebook, etc.) y con acceso a internet, pueden acceder al curso. Al día de hoy existen distintas empresas que ofrecen MOOCs, entre ellas: Udacity¹⁶, edX, Acamica¹⁷, Udemy¹⁸ y, obviamente, Coursera.

Las características que tiene un MOOC están delimitadas por sus siglas y por el significado de las mismas:

- Massive (Masivo): El curso debe ser accesible, en principio, a un número ilimitado de estudiantes.
- Open (Abierto): El curso debe ser accesible a la mayor cantidad de personas posible. Hablando en términos económicos, el curso debe ser de bajo costo, o bien, gratuito.
- Online (En línea): El curso está alojado exclusivamente a través de internet. Por lo que los usuarios pueden acceder desde cualquier lugar físico.
- Course (Curso): Son cursos que brindan formación en distintos ámbitos de conocimiento. (Kaplan A. y Haenlein M, 2016)

A su vez, hay varias maneras de definir los cursos MOOCs, sin embargo, nos centraremos en la que hace referencia al caso de estudio, que es la de xMOOC (MOOCs comerciales).

¹⁵ A través del siguiente link, se puede encontrar el código de honor de COURSERA:

<https://www.coursera.support/s/article/209818863-Coursera-Honor-Code?language=es>

¹⁶ Udacity es una plataforma que ofrece formación en modalidad MOOC. Su página web es <https://www.udemy.com/>

¹⁷ Acamica es una plataforma que ofrece formación en modalidad MOOC. Su página web es <https://www.acamica.com/>

¹⁸ Udemy es una plataforma que ofrece formación en modalidad MOOC. Su página web es <https://www.udemy.com/>

Los xMOOCs, son los cursos que se brindan en plataformas comerciales como las mencionadas anteriormente (Coursera, edX, UdeMy, etc) cuyo foco está puesto en la visualización de videos, realización de cuestionarios y obviamente la monetización de los cursos (Daniel, 2012).

5.3. Monetización

En sus comienzos, el modelo de negocio de Coursera se basaba en el dictado de cursos cortos, cuyo contenido era gratuito y accesible para cualquier persona que tenga un ordenador y acceso a internet. Sin embargo, a partir de enero de 2013, apenas un año después de su fundación, se implementan los certificados de realización de cursos, que consistió en ofrecer el mismo para los usuarios que logren completar las actividades y abonen una cifra de entre 30 y 100 USD validando el conocimiento adquirido (Shah, 22 de junio 2019, en *Coursera's Monetization Journey: From 0 to \$100+ Million in Revenue*).

Otros aspectos relevantes que menciona el artículo son:

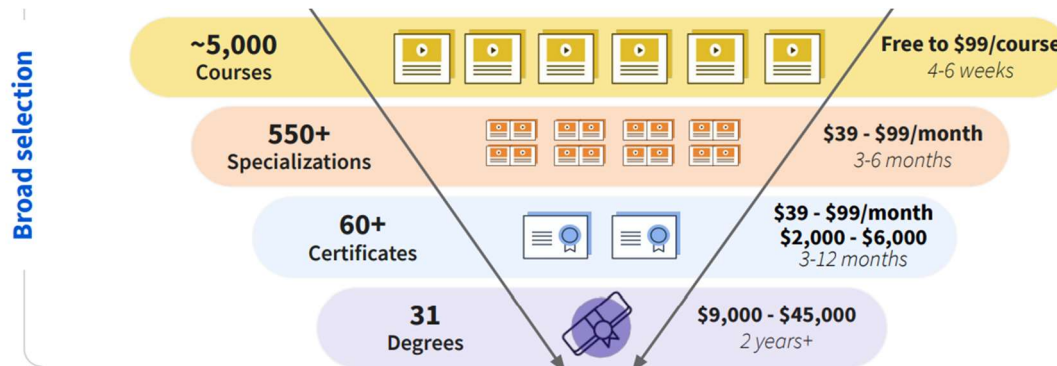
Nueve meses después del lanzamiento de este modelo de negocio, Coursera logró alcanzar un millón de dólares a través de la venta de 25.000 certificados verificados y, luego de cinco meses, lograron alcanzar una venta acumulada de cuatro millones de dólares.

En enero del año 2014, Coursera anuncia el lanzamiento de las especializaciones, que se basan en un grupo de cursos relacionados entre sí y que permite a los estudiantes profundizar los conocimientos en un tema en particular. Para lograr obtener la certificación, había que obtener el certificado de cada curso corto que compone la especialización. Cabe destacar que, para octubre de este mismo año, Coursera ya lograba facturar más de un millón de dólares mensuales.

Hasta el año 2015, Coursera recibía los cursos que las instituciones decidían brindarles y enviarles hasta que, en ese mismo año, la empresa decide marcar su propio camino y solicitar, a partir de distintos estudios de mercado, los cursos y especializaciones que creían que iban a tener mayor impacto. Las universidades hacían pujas entre sí y la ganadora, lograría tener un anticipo de hasta 100.000 USD para poder financiar el curso, luego, el adelanto se devolvería a partir de los beneficios que los cursos generen.

En mayo de 2015, también, se anunció la primera maestría en la plataforma. En una asociación con la Universidad de Illinois, desarrollan el IMBA, una maestría en administración de empresas que, actualmente tiene una duración de dos a tres años, consta de 18 cursos y 3 proyectos finales y cuyo valor supera los 22.000 USD.

Figura 2. Oferta de programas disponibles en COURSERA



Fuente: COURSERA's Earnings Presentation, 3 de agosto 2021.

En el año 2016, Coursera decide salir del modelo tradicional que estaba utilizando, basado en estudiantes individuales, para poder incursionar un nuevo mercado: las empresas. En sus inicios, este modelo tuvo como primeros clientes empresas como L'Oréal, Boston Consulting Group y Axis Bank. Este hito, marcó la entrada de Coursera en el mercado global de aprendizaje en línea corporativo multimillonario¹⁹. El costo actual para organizaciones y/o equipos pequeños es de 399 USD anuales por usuario y permite a los beneficiarios acceder a miles de cursos en línea.

Para el año 2018, Forbes, estimaba que los ingresos de la compañía estarán en el orden de los USD 140.000.000, lo que llevaría a Coursera a la lista de “next billion dollar startups” (Susan Adams, 16 de octubre 2018, en Forbes *This Company Could Be Your Next Teacher: Coursera Plots A Massive Future For Online Education*).

En 2019, Coursera decide lanzar una nueva unidad de negocio: Coursera for campus. Esta unidad de negocio consiste en poder brindar a las universidades no partners, a través de un programa pago, acceso a un gran conjunto de cursos de la plataforma. De esta forma sus oportunidades de ingreso crecen y el alcance se vuelve exponencial.

5.4. Otros ingresos en Coursera

Si bien hemos desarrollado el modelo de monetización de Coursera a través de sus distintos productos (certificados, especializaciones, carreras, etc.) cabe destacar que la empresa también tiene ingresos a través de rondas de inversión.

¹⁹ **Globenewswire, agosto 31, 2016**, en *Coursera Launches Coursera for Business, an Enterprise Platform for Workforce Development at Scale*. Dirección URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2016/08/31/1202356/0/en/Coursera-Launches-Coursera-for-Business-an-Enterprise-Platform-for-Workforce-Development-at-Scale.html>

A lo largo de los años, Coursera ha realizado esta recaudación de fondos y a continuación detallaremos los hitos históricos.

En el año 2012, se realiza la primera ronda de inversiones, a través de la cual Coursera logra recaudar un total de USD 16.000.000 en fondos de riesgo de KPCB y NEA como una apuesta por parte de estas dos instituciones. Coursera, tenía planeado utilizar el capital recolectado para poder expandir el contenido y crear nuevas asociaciones con distintas instituciones con el objetivo final de poder aumentar su cuerpo estudiantil²⁰.

En el año 2013, Coursera logra superar con creces la primer ronda de inversión y asegura un total de USD 43.000.000, con planes de utilizar este desembolso para poder construir nuevas funciones en la plataforma, entre ellas: comenzar a desarrollar aplicaciones móviles, expansión internacional y mejora de soporte para los estudiantes, entre otros²¹.

Ya para el año 2015, con una empresa más asentada en el mercado y con nuevos proyectos en carpeta, supera nuevamente su ronda de inversiones anterior y logra recaudar más de USD 49.500.000²². Luego, en el año 2017 se abre una nueva ronda de inversiones, en la que logra recaudar USD 64.000.000, y en la que se estima que Coursera logra alcanzar una valuación de USD 800.000.000. Para ese año, Levitt, el CEO de la compañía, destacó entre los principales desafíos del momento los siguientes: desarrollar nuevas tecnologías para personalizar la experiencia de aprendizaje, ampliar el portfolio de productos y continuar construyendo una unidad de negocio dirigida a instituciones privadas²³.

En el año 2019, Coursera lanza nuevamente una ronda de inversores en la que logra recaudar USD 103.000.000, destinados principalmente a continuar expandiéndose a nivel internacional y a lograr acelerar el desarrollo de la plataforma²⁴.

En el año 2020, con un contexto de pandemia por COVID-19, la startup²⁵ lanza nuevamente una ronda de inversores en la que logra recaudar USD 130.000.000 y en la que alcanza un hito histórico y una valoración estimada de 2.5 mil millones de USD. Esta nueva ronda de inversiones, le permitiría a la empresa contratar más de 100 nuevos empleados y aumentar sus esfuerzos productivos y ventas²⁶.

Hasta el momento se desconoce si se generaría una nueva ronda de inversiones, sin embargo, consideramos importante destacar el valor que este tipo de financiación tiene para Coursera.

²⁰ **Rip Empson, abril 18, 2012**, en *Online Education Startup Coursera Lands \$16M From Kleiner & NEA, Adds John Doerr To Its Board*. Dirección URL: <https://techcrunch.com/2012/04/18/coursera-raises-16m/>

²¹ **COURSERA, julio 10, 2013**, en *Coursera Secures \$43M in Series B Funding, Plans to Double in Size*. Dirección URL: <https://blog.coursera.org/coursera-secures-43m-in-series-b-funding-plans-to-double-in-size/>

²² **Frederic Lardinois, agosto 25, 2015**, en *Coursera Raises \$49.5M Series C Funding Led By NEA, Expects Second Closing Will Bring Total To \$60M*. Dirección URL: <https://techcrunch.com/2015/08/25/coursera-raises-49-5m-series-c-funding-led-by-nea-expects-second-closing-will-bring-total-to-60m/>

²³ **Ingrid Lunden, junio 7, 2017**, en *Online learning startup Coursera raises \$64M at an \$800M valuation*. Dirección URL: <https://techcrunch.com/2017/06/07/online-learning-startup-coursera-raises-64m-at-an-800m-valuation/>

²⁴ **JEFF MAGGIONCALDA, abril 25, 2019**, en *Coursera raises \$103 Million in Series E round of financing*. Dirección URL: <https://blog.coursera.org/coursera-raises-103-million-in-series-e-round-of-financing/>

²⁵ Se utiliza el concepto de startup para referirse a empresas de reciente creación.

²⁶ **Tony Wan, julio 17, 2020**, en *Coursera Raises \$130 Million as Colleges Turn to Online Courses for the Fall*. Dirección URL: <https://www.edsurge.com/news/2020-07-17-coursera-raises-130-million-as-colleges-turn-to-online-courses-for-the-fall>

5.5. Partners

Tal como hemos desarrollado en párrafos anteriores, Coursera no genera contenido, sino que se asocia con diferentes organizaciones para que ellas generen contenido y Coursera simplemente lo comercialice.

A lo largo de la historia, los partners de Coursera han tenido un incremento gradual y pasaron de tener, en sus comienzos, unas pocas universidades al día de hoy a contar con más de 150 universidades alrededor de todo el mundo, entre ellas, la Universidad Austral y la Universidad de Palermo, ambas, universidades de nuestro país (COURSERA, 2020).

También, en 2015, firma un acuerdo con Google, una empresa que nada tiene que ver con el mundo educativo, en el que anuncian el desarrollo de cursos de especialización en distintos ámbitos en conjunto con universidades reconocidas²⁷. Otro gran hito relacionado con las asociaciones con empresas, se da en el año 2020, donde Coursera se asocia con Facebook para lanzar un certificado profesional de marketing en redes sociales²⁸.

Al día de hoy, Coursera cuenta con más de 50 partners empresariales, entre ellos, Cisco, IBM, Unity, Intel, PWC, todas marcas de primer nivel internacional y tiene, actualmente, más de 580 cursos, más de 80 especializaciones y más de 15 certificados profesionales (COURSERA, 2020).

5.6. Global Skills en Coursera

Es importante resaltar el trabajo de Coursera en materia de investigación de habilidades buscadas y requeridas alrededor del mundo, para poder así acertar en el desarrollo correcto de cursos, especializaciones, certificados y desarrollo de carreras de grado y masters.

En base a su ecosistema de más de 77 millones de usuarios, en el año 2021 la organización logró llevar adelante una investigación en la que se pueden explorar las habilidades más demandadas del mundo, separados en tres categorías: Negocio, Ciencia de Datos y Tecnología. El mismo está dividido en 6 regiones (entre ellas Latinoamérica). Además, se puede el detalle de qué subtipo de categoría es la que más se requiere en cada país.

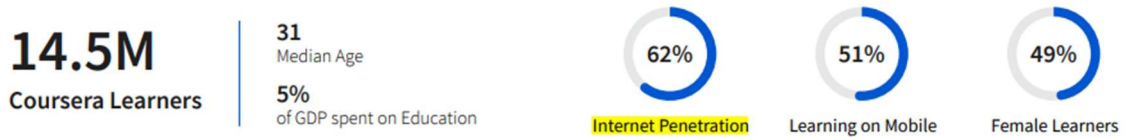
Para la presente investigación, traeremos la información que presenta el informe acerca del mercado de America Latina.

Coursera cuenta con 14.5 millones de estudiantes en la plataforma provenientes de la región de LATAM, cuya edad media es de 31 años. Un dato a destacar, es que el 5% del PBI es gastado en educación. Por otra parte, informa el reporte que el 62% de personas de la región tienen acceso a internet, que el 51% de personas utilizan la versión mobile y que el 49% de estudiantes es femenino (COURSERA, 2021).

²⁷ Butler, S. (2015). How Google and Coursera may upend the traditional college degree. Series: Disruptive Innovations in Higher Education. Dirección URL: <https://www.brookings.edu/blog/techtank/2015/02/23/how-google-and-coursera-may-upend-the-traditional-college-degree/>

²⁸ Jeff Maggioncalda, septiembre 15, 2020, en *Facebook Partners with Coursera to Launch Social Media Marketing Professional Certificate*. Dirección URL: <https://blog.coursera.org/facebook-partners-with-coursera-to-launch-social-media-marketing-professional-certificate/>

Figura 3. Estudiantes en COURSERA



Fuente: Global Skills Report, COURSERA, 2021.

Analizando aún más en detalle, observaremos las tres categorías y veremos dentro de cada categoría cuáles son las habilidades más buscadas y requeridas.

En primer lugar, en la categoría Negocio, Argentina está en el puesto 94 alrededor del mundo, y en detalle, las habilidades más requeridas son las de contabilidad, seguida de las finanzas y, muy rezagadas, se encuentran emprendedurismo y recursos humanos.

Figura 4. Ranking de demanda por país de formación en Negocios



Fuente: Global Skills Report, COURSERA, 2021.

En la categoría de Tecnología, Argentina se encuentra un poco mejor posicionada, en el puesto 84 alrededor del mundo. Si bien todos los apartados están considerablemente por encima de la primera categoría, como principales habilidades requeridas y buscadas se encuentran la programación, el desarrollo móvil y el manejo y desarrollo de bases de datos.

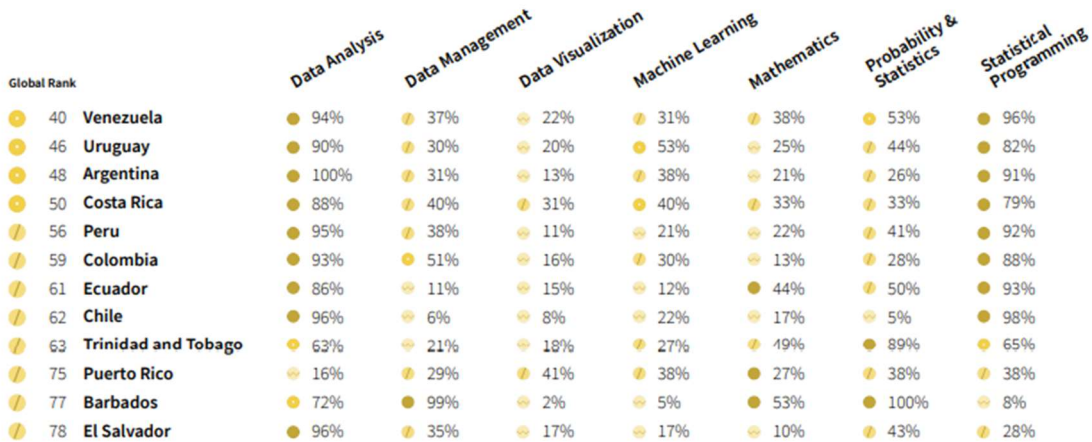
Figura 5. Ranking de demanda por país de formación en Tecnología



Fuente: Global Skills Report, COURSERA, 2021.

En lo que respecta a Ciencia de Datos, Argentina vuelve a escalar varias posiciones, se encuentra en el puesto 48 del ranking global en esta categoría. Las habilidades más buscadas y requeridas son: análisis de datos y programación estadística.

Figura 6. Ranking de demanda por país de Ciencias de Datos



Fuente: Global Skills Report, COURSERA, 2021.

En el apartado de conclusiones, daremos nuestra visión y reflexiones respecto a esta información brindada.

5.7. COVID-19 y Coursera

Resulta inevitable dedicar un apartado exclusivo a la pandemia por COVID-19 y Coursera. Dividiremos esta categoría en dos secciones. En primer lugar, analizaremos cuál fue el impacto económico para la empresa, en cantidad de alumnos, porcentaje de finalización,

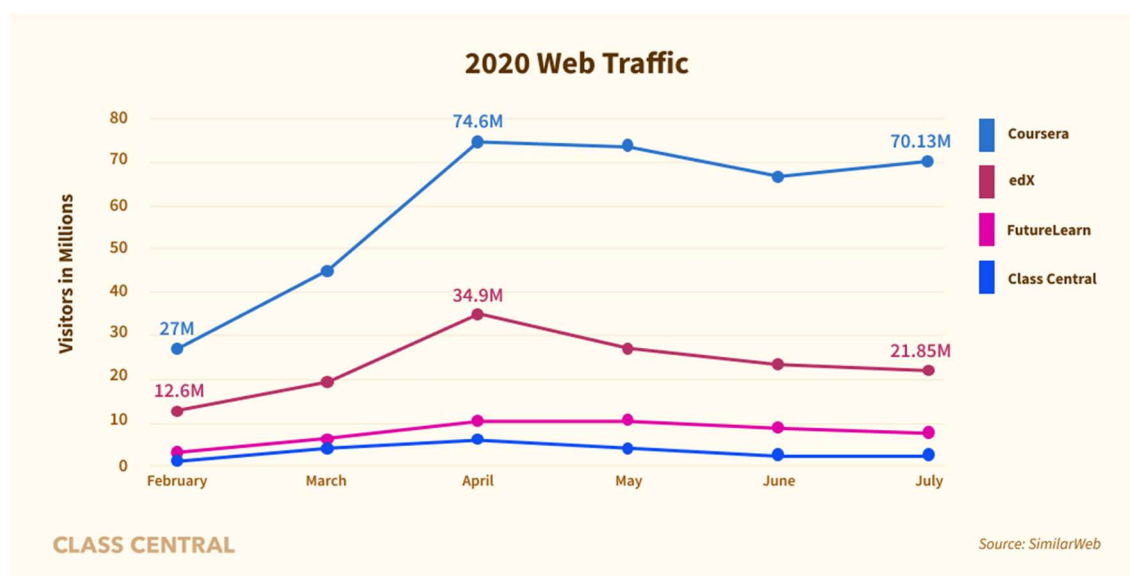
navegación, etc. Y, por otro lado, analizaremos también cómo Coursera se vio involucrada con la causa y colaboró con millones de personas para poder mejorar su educación en este contexto.

5.7.1. Impacto económico

En un contexto donde gran parte de las instituciones educativas cerraron sus puertas, motivo de la pandemia mundial por COVID-19, se ha despertado un gran atractivo hacia la educación a distancia por parte de las personas.

Este interés se ve evidenciado principalmente por el tráfico en la web que se generó durante la misma. A través del siguiente gráfico, veremos la evolución y el crecimiento exponencial de la circulación a partir de marzo de 2020.

Gráfica 1. Tráfico Web febrero a julio, 2020



Fuente: Dhawal Shah en By the Numbers: MOOCs During the Pandemic, 16 de agosto, 2020.

Si bien el tráfico en la web ha incrementado considerablemente, esto sería un dato completamente vano si no se tradujera en nuevos estudiantes. En este caso, esto no fue así, ya que la plataforma notó un crecimiento mayor al 400% en cuanto a los usuarios registrados, lo que significa un aumento de casi 30 millones de estudiantes nuevos.²⁹

Por otra parte, un dato no menor ya conociendo el modelo de Coursera, es la terminación de los cursos. En el ámbito B2C (empresa a consumidor), se registró que el 50% de personas terminaban los cursos, mientras que en el ámbito de B2B (empresa a empresa), la tasa de terminación ascendía al 85%.

²⁹ Mónica Garduño, enero 8, 2021, en *Cerca de 30 millones de estudiantes nuevos se unieron a Coursera desde el inicio de la pandemia*. Dirección URL: <https://www.forbes.com.mx/negocios-30-millones-estudiantes-coursera-pandemia/>

Esto también, se vio traducido en ganancias y crecimiento en términos de valor para la empresa, temática que abordaremos en apartados más adelante.

5.7.2. Coursera y su respuesta Social hacia el COVID-19

En respuesta a las grandes dificultades sociales, económicas y educativas que se dieron alrededor del mundo, Coursera decidió tomar dos grandes acciones para poder facilitar el acceso a la formación a las personas.

En primer lugar, lanzaron la “iniciativa de respuesta”, que consistía en proporcionar a todas las universidades del mundo, el acceso gratuito al catálogo de cursos mediante la herramienta de Coursera For Campus. Esta iniciativa, logró activar más de 10.000 programas para colegios y universidades y alcanzó a más de 1.4 millones de estudiantes alrededor del mundo.

Por otra parte, en la búsqueda de ayudar a los gobiernos a recuperarse del desempleo causado por la pandemia, lanzaron, a fines de abril, la “Iniciativa de Recuperación de la Fuerza Laboral”. Esta iniciativa consistía en permitirle a los gobiernos de todo el mundo, brindarle a los trabajadores desempleados acceso gratuito al catálogo de cursos, con el fin de ayudar a desarrollar conocimiento y habilidades necesarias para reinsertarse en el mercado laboral. Esta iniciativa alcanzó a gobiernos de más de 70 países y 25 estados en Estados Unidos, en total tuvo un alcance de más de 200.000 estudiantes.

Además de estos programas, la empresa, ha brindado becas, ha desarrollado cursos gratuitos en base a la temática y ha disminuido considerablemente el valor de sus certificados para poder proporcionar conocimientos y recursos a las personas que más lo necesitaban.

Teniendo en cuenta estas iniciativas es innegable que la empresa ha aportado, desde sus posibilidades y su alcance, a la recuperación post pandemia por COVID-19³⁰.

5.8. Coursera en números

Ya teniendo en cuenta el marco completo acerca de la empresa, sus comienzos, sus productos, cuáles son los principales medios de ingresos hacia la compañía, los partners (tanto instituciones educativas como empresas), sus investigaciones para poder crear cursos de valor y su crecimiento exponencial durante la pandemia, queremos dar cierre al caso mostrando su crecimiento en números.

Consideramos importante mencionar, que solo tendremos en cuenta los datos oficiales, brindados por parte de la empresa, a partir de su salida a la bolsa.

El 31 de marzo de 2020, Coursera tuvo su salida a la bolsa, con una apertura en 39 USD por acción, ese mismo día, logró un cierre en 45 USD por acción³¹.

Gráfica 2. Evolución de la cotización de COURSERA

³⁰ Betty Vandebosch, julio 31, 2020, en *More than 1.6 million learners around the world benefit from partner contributions in Coursera's response to the pandemic*. Dirección URL: <https://blog.coursera.org/more-than-1-6-million-learners-around-the-world-benefit-from-partner-contributions-in-courseras-response-to-the-pandemic/>

³¹ Yahoo permite obtener en tiempo real el valor de las acciones de COURSERA, en: <https://finance.yahoo.com/quote/COUR/>

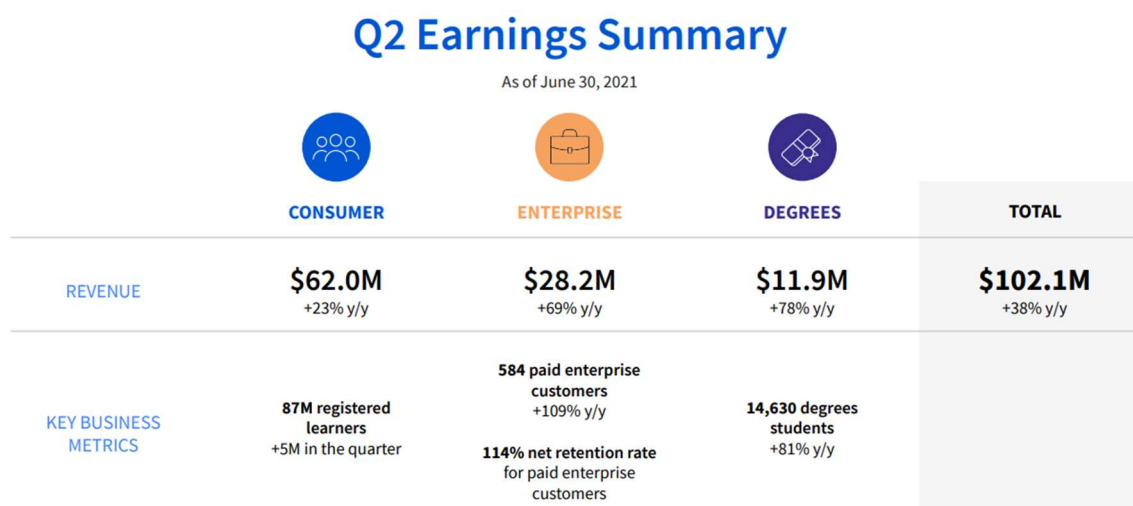


Fuente: Yahoo Finance, consultado el 12 de octubre, 2021.

Sin embargo, analizando el cuadro de evolución, el valor de la acción ha ido fluctuando y, al día de hoy, hoy nos encontramos en su mínimo histórico.

Por otra parte, consideramos importante también, analizar la evolución respecto a los ingresos que ha tenido la empresa, informados en sus reportes trimestrales en sus tres segmentos.

Figura 7. Ganancias COURSERA en el segundo trimestre de 2021



Fuente: COURSERA´s Q2 Earnings Presentation, 30 de junio, 2021.

Podemos ver que, en sus tres segmentos, Coursera ha tenido un crecimiento realmente considerable respecto al año anterior y también ha tenido ingresos notables, que superan los 100 millones de USD.

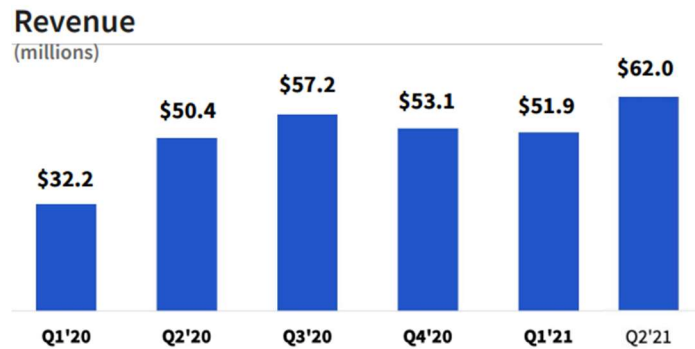
Haciendo otro análisis, y teniendo en cuenta datos históricos de la empresa, podemos ver el crecimiento que tuvo respecto al año 2020.

En el segmento de consumidores, podemos ver el notable “salto” que hay desde el primer cuatrimestre del 2020, donde se iniciaba la pandemia, hacia el segundo trimestre, y también

es de destacar que, en el segundo trimestre de este año, Coursera ha tenido la mayor cantidad de ingresos, superando los 62 millones de USD.

Desde Coursera, justifican que el crecimiento se basa por la gran demanda de la orientación profesional y los certificados profesionales para poder acceder a trabajos digitales de nivel inicial.

Figura 8. Ingresos (en millones) por segmento de consumidores

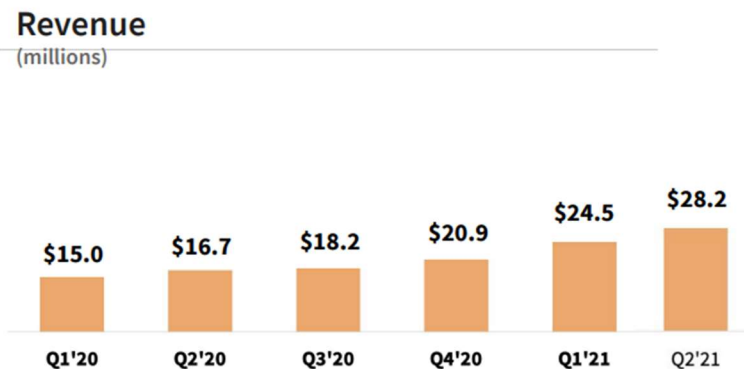


Fuente: COURSERA´s Q2 Earnings Presentation, 30 de junio, 2021.

El segmento de empresas, es otro segmento que podemos ver que continúa en constante crecimiento. En el segundo trimestre del presente año, nos encontramos con el trimestre donde Coursera tuvo más ingresos en este segmento, superando los 28.2 millones de USD.

En el reporte, el crecimiento se justifica en base a las renovaciones de los clientes existentes y el desarrollo de nuevos. También, se destaca que hubo un fuerte impulso en todas las categorías institucionales, lo que incluye a empresas, gobiernos y universidades.

Figura 9. Ingresos (en millones) por segmento de empresas



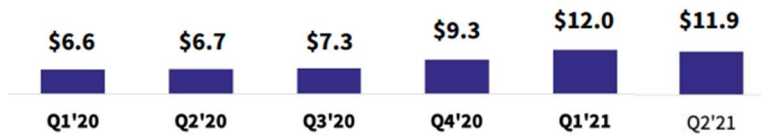
Fuente: COURSERA´s Q2 Earnings Presentation, 30 de junio, 2021.

Por último, tenemos el segmento de títulos, donde hubo también un gran crecimiento respecto al año anterior. Desde la empresa afirman que esto se debe a la inscripción de nuevos estudiantes a programas recientemente lanzados.

Figura 10. Ingresos (en millones) por segmento de títulos

Revenue

(millions)



Fuente: COURSERA's Q2 Earnings Presentation, 30 de junio, 2021.

6. Marco Investigativo

Ya desarrollados los antecedentes, el marco teórico y el estudio del caso de Coursera, pasaremos a realizar el desarrollo del marco investigativo. El mismo, contará de dos grandes apartados que, relacionados con lo que hemos presentado acerca de COURSERA, nos permitirán seguir profundizando en el estudio de la hipótesis del presente trabajo.

Los apartados serán: el análisis de resultados de una encuesta confeccionada para esta investigación y un estudio de inversión y retorno de inversión de un proyecto de e-learning similar al que propone COURSERA.

6.1. Encuesta

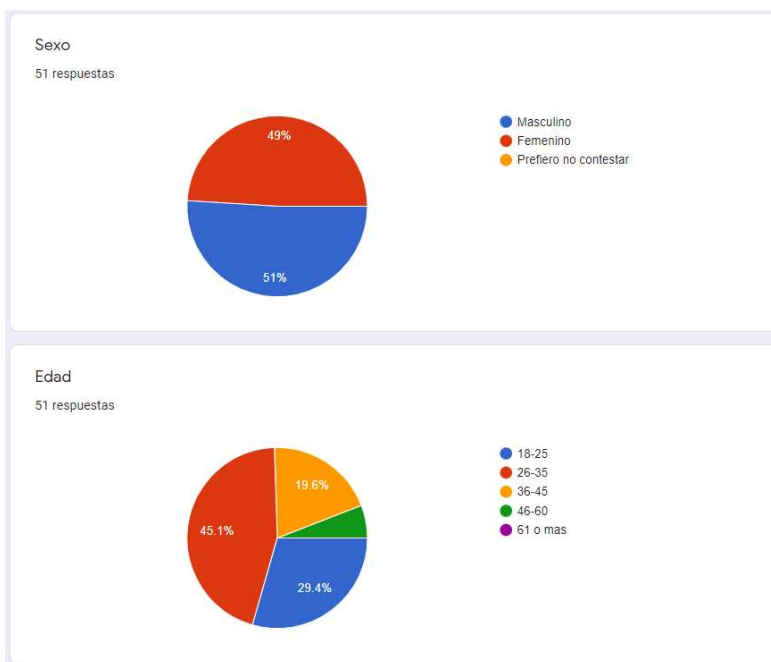
Para el desarrollo del estudio de campo, decidimos realizar una encuesta con preguntas cerradas para un público de hombres y mujeres, mayores de 18 años de edad.

El objetivo principal de la encuesta, fue el de obtener información acerca de las preferencias generales que tienen las personas a la hora de obtener aprendizaje mediante plataformas de educación a distancia. Conoceremos a partir del análisis, más, acerca de las tendencias de las personas para escoger entre distintas modalidades, temáticas, modelos de contratación, tipo y duración de cursos, entre otros.

La encuesta se encuentra disponible online en la siguiente Dirección URL: <https://docs.google.com/forms/d/1b4icyEOv05rusWad5Y-tvp3EJsiDDdtWzwEKpdKTW8c/edit>

A continuación, pasaremos a mostrar los resultados de la encuesta y realizaremos observaciones sobre los mismos.

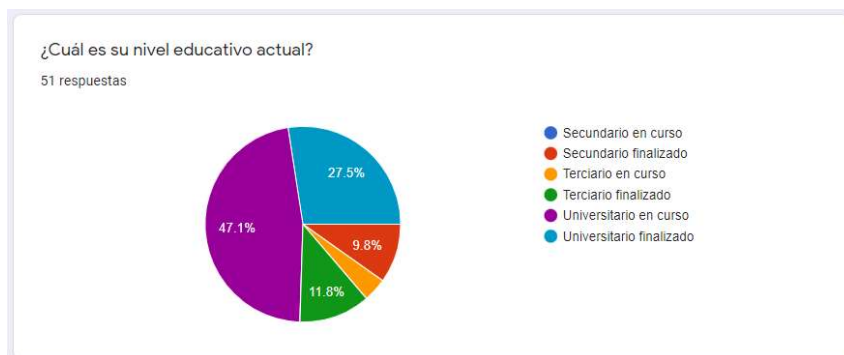
Preguntas 1 y 2:



Las dos primeras preguntas tenían como objetivo principal conocer más acerca de las características demográficas de la población encuestada. Se puede observar que la muestra es muy equilibrada respecto al género masculino y femenino. A su vez, cabe destacar que la mayoría de las personas encuestadas corresponden a la franja de los 26 a 35 años de edad.

Pregunta 3:

Gráfica 3. Nivel educativo

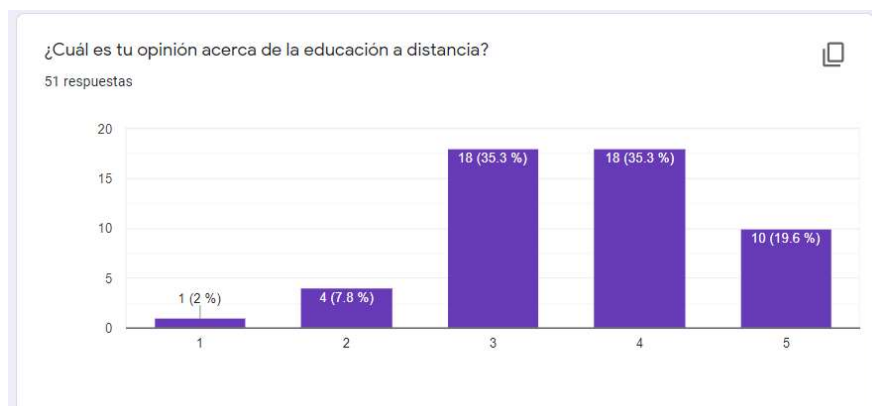


Fuente: encuesta original elaborada a fines de la investigación, 2021

La tercera pregunta tiene como objetivo principal el conocer cuál es el nivel educativo de las personas que contestaron la encuesta. Es de destacar que todos los encuestados tenían el secundario finalizado y que más del 70% está estudiando o finalizó una carrera universitaria. Esto es destacable, ya que la encuesta nos brindará información de personas que tienen una buena formación académica.

Pregunta 4:

Gráfica 4. Opinión sobre Educación a Distancia



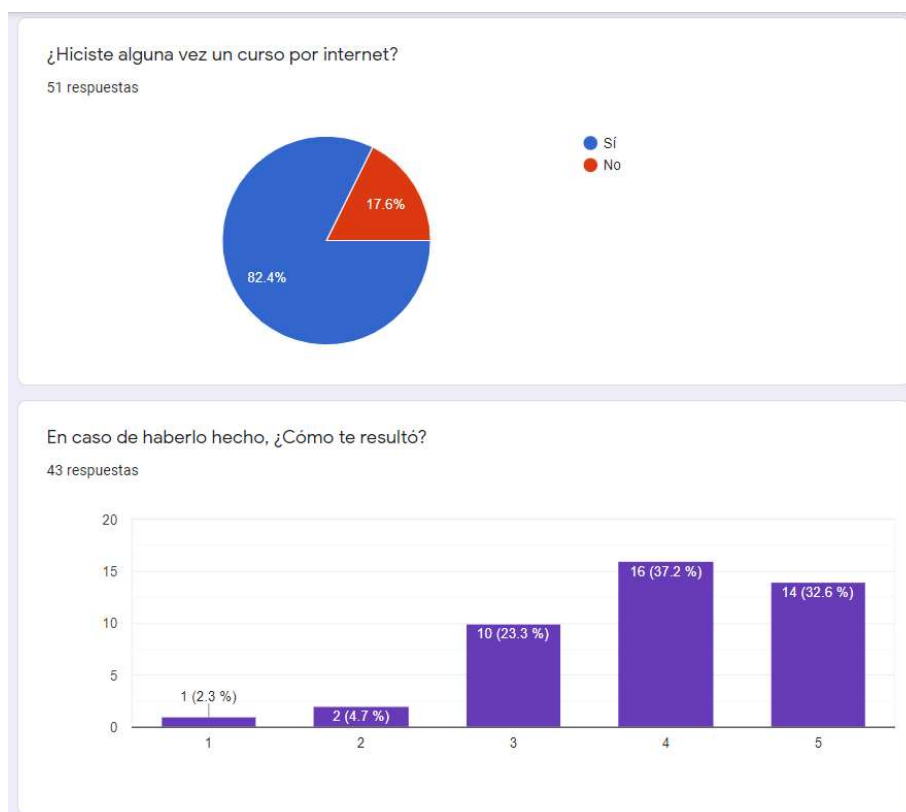
Fuente: encuesta original elaborada a fines de la investigación, 2021

La cuarta pregunta, es de carácter orientativo, ya que consideramos importante conocer más acerca de cuál era la percepción y opinión del público encuestado acerca de la educación a

distancia en general. Es notable como tan solo 5 de 51 personas encuestadas, es decir, menos del 10% le dieron una calificación negativa. Si bien hay una cantidad importante de respuestas neutras, hay muchas más calificaciones positivas.

Preguntas 5 y 6:

Gráfica 5. Experiencia con Educación a Distancia



Fuente: encuesta original elaborada a fines de la investigación, 2021

En la quinta y sexta pregunta, buscábamos salir de la generalidad de la educación a distancia y queríamos introducirnos aún más al mercado de los cursos por internet. Queríamos conocer cuántas personas sobre la base encuestada había hecho un curso a distancia y cuál había sido su experiencia. Notamos que una gran cantidad de las personas encuestadas, el 82%, había hecho un curso por internet y que casi el 70% de esas personas habían tenido una experiencia positiva o muy positiva. Teniendo estas seis primeras preguntas en consideración y los resultados obtenidos, concluimos en que la muestra es representativa y es de valor para la investigación.

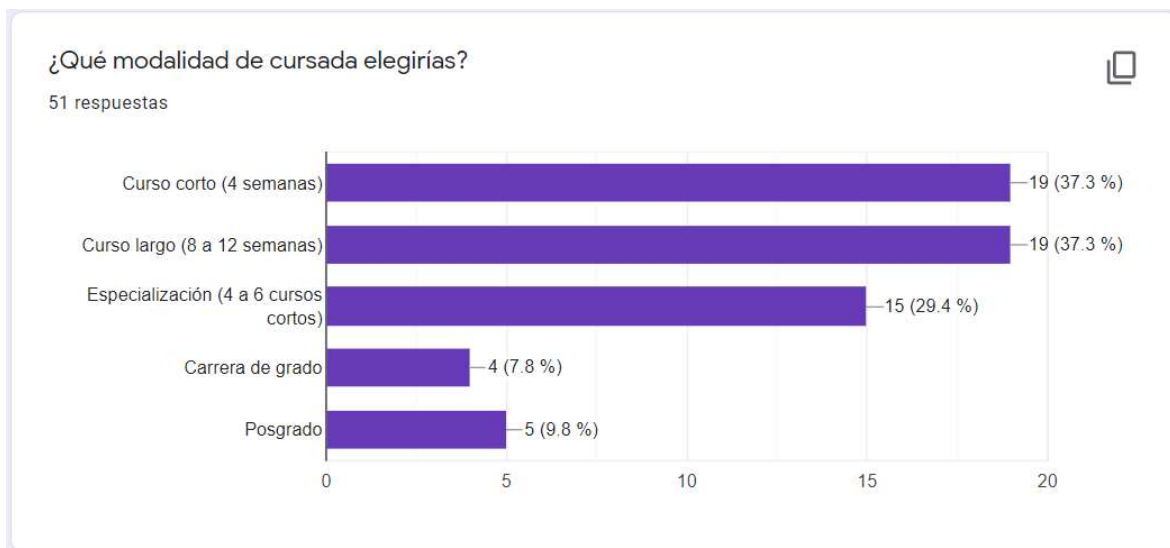
Preguntas 7 y 8:

Gráfica 6. Temáticas de interés para realizar un curso por internet



Fuente: encuesta original elaborada a fines de la investigación, 2021

Gráfica 7. Modalidad de cursada



Fuente: encuesta original elaborada a fines de la investigación, 2021

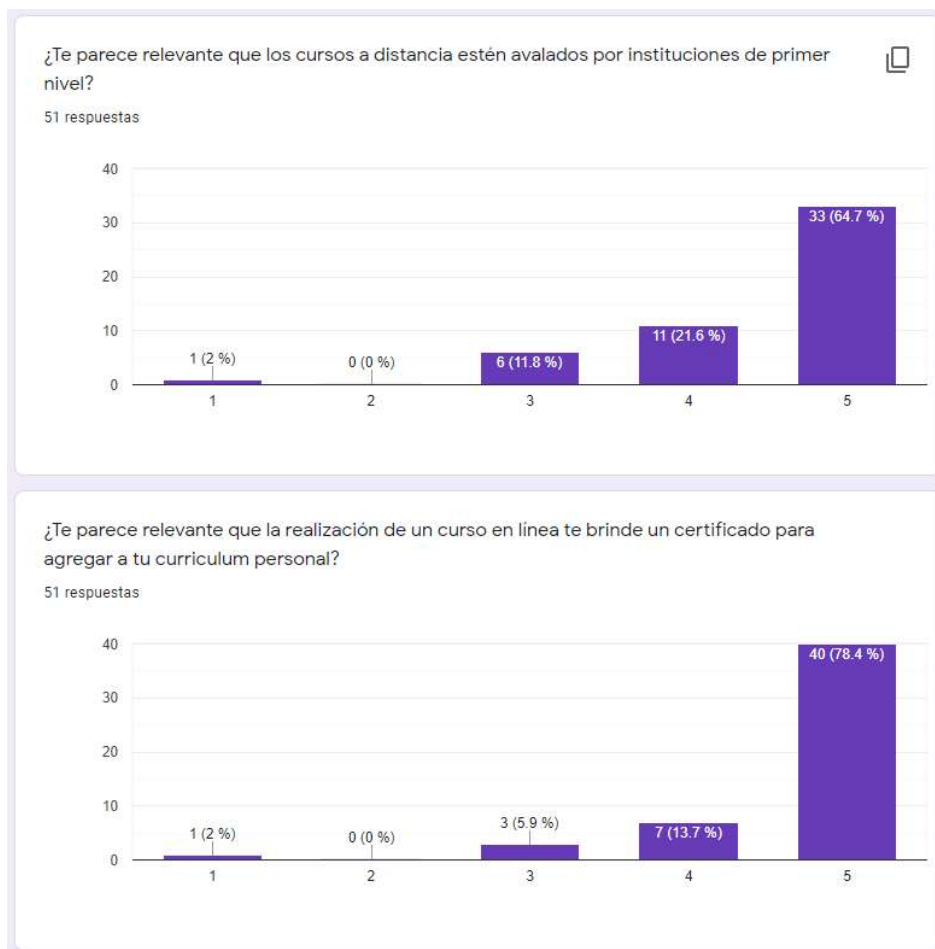
El objetivo de estas dos preguntas era el de conocer las preferencias de las personas, tanto en temáticas como en duración de cursada. Notamos que una gran parte de la población buscaba formarse en programación y desarrollo (temáticas de tecnología) y muy de cerca también, se encuentran las temáticas de negocios y administración.

Respecto a la duración de la cursada y el tipo de curso que elegirían, nos pareció relevante la paridad entre los cursos cortos y largos, también es de destacar que casi el 30% eligió la especialización. Las tres serían buenas modalidades a desarrollar ya que tendrían una buena

cantidad de personas inscriptas. Sin embargo, con toda la información recolectada en la primera parte de la investigación, sabemos que, aunque las carreras de grado y posgrado tengan pocas inscripciones es un interesante mercado a desarrollar. Daremos nuestras conclusiones luego.

Preguntas 9, 10 y 11:

Gráfica 8. Relevancia del aval de instituciones formales y certificación



Fuente: encuesta original elaborada a fines de la investigación, 2021

Gráfica 9. Preferencia en modalidad de pago



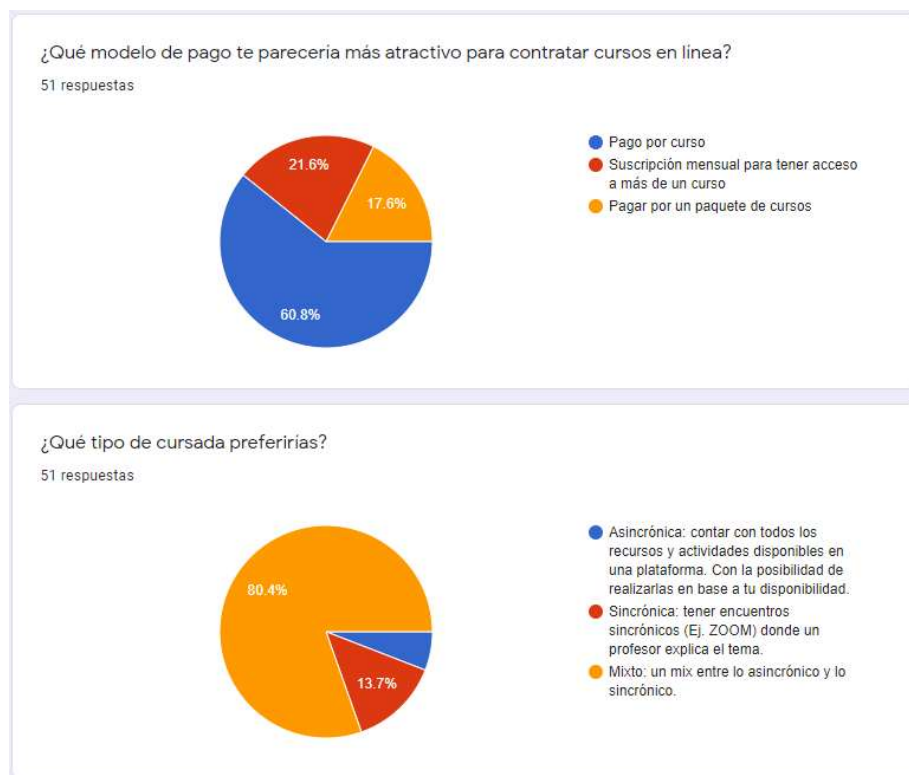
Fuente: encuesta original elaborada a fines de la investigación, 2021

El propósito de estas tres preguntas era el de conocer qué tan importante era para las personas la asociación de una plataforma de e-learning con partners de primer nivel. También buscábamos conocer la importancia que tenía el poder mostrar, a través de un certificado, la realización y finalización de un curso en línea. Por último, queríamos investigar si las personas estarían dispuestas a pagar por este certificado o no.

Los resultados son contundentes. Solo una persona dijo que no le parece relevante que los cursos a distancia no estén avalados por instituciones de prestigio y a, tan solo, una persona no le parece importante que la realización de un curso online de certificado. Por último, vemos la capacidad de monetización que tiene este modelo de negocio, ya que casi el 80% de las personas encuestadas respondió que sí pagaría por un curso que brinde certificado y que esté avalado por una institución.

Preguntas 12 y 13:

Gráfica 10. Modelo de pago y modalidad de cursada



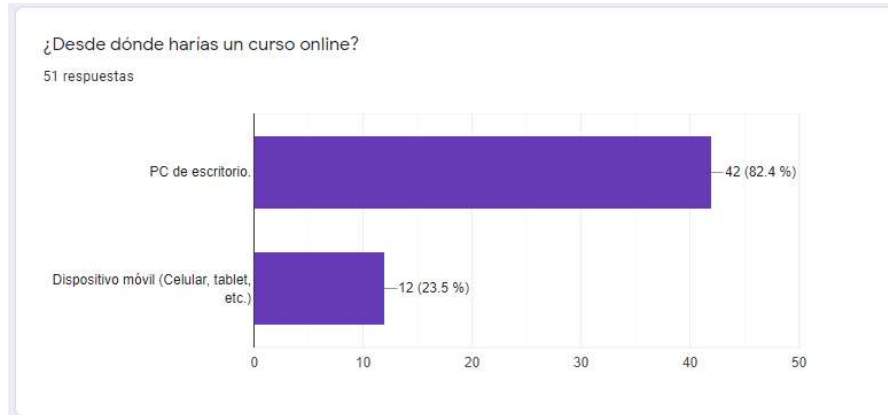
Fuente: encuesta original elaborada a fines de la investigación, 2021

El objetivo de estas preguntas es el de explorar las tendencias hacia los modelos de pago y el tipo de cursada. En la pregunta número 12, notamos que más del 60% de los encuestados prefieren un pago por curso. Es de destacar que ninguna de las otras dos opciones tiene porcentajes notablemente bajos, por lo que sería interesante proponer las tres opciones de pago en caso de realizar una plataforma de e-learning.

Respecto al tipo de cursada, se puede notar de manera muy clara una preferencia hacia el modelo mixto entre lo sincrónico y asincrónico.

Pregunta 14:

Gráfica 11. Preferencia por dispositivo de acceso a un curso online

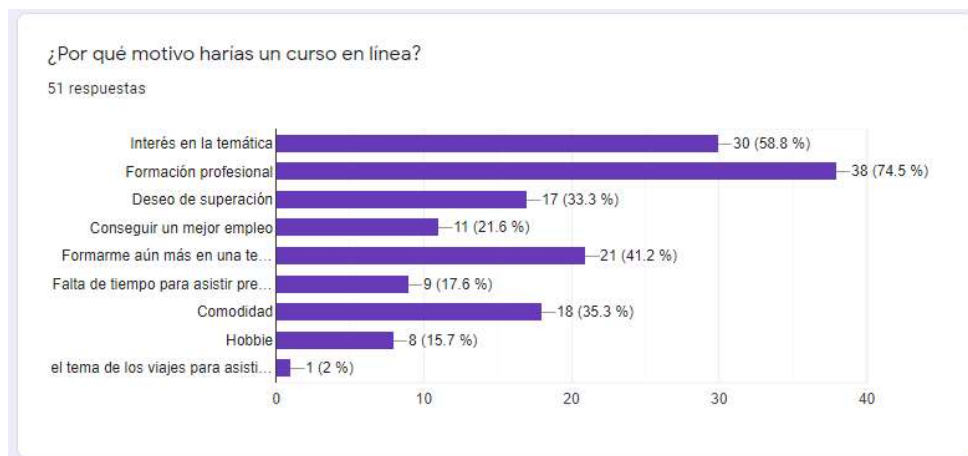


Fuente: encuesta original elaborada a fines de la investigación, 2021

En esta pregunta buscábamos conocer cuál es la preferencia por parte de los encuestados acerca de los dispositivos para cursar. Notamos que, aunque las respuestas no eran excluyentes, un gran porcentaje selecciono que solo lo cursaría desde una PC de escritorio.

Pregunta 15:

Gráfica 11. Motivación



Fuente: encuesta original elaborada a fines de la investigación, 2021

Para concluir la encuesta, se consultó acerca de la motivación para la realización de un curso online. Vemos que, el 74% de las personas selecciono la formación profesional y por un lado totalmente opuesto, tan solo un 15% seleccionó que lo haría por hobbie.

En el apartado de conclusiones, brindaremos nuestras conclusiones generales de los resultados de la encuesta.

6.2. Análisis de inversión y retorno de inversión

Para poder realizar el análisis de inversión, primero consideramos importante tener en cuenta cuáles son los factores que se tendrán en cuenta en la misma. La inversión contendrá los siguientes componentes:

- El desarrollo de siete cursos cortos. Cada curso contará con 4 módulos y cada módulo tendrá 4 videos, 1 podcast, lecturas en PDF, material curado y evaluaciones. En términos de costos se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:
 - Horas de experto.
 - Horas de pedagogo.
 - Jornada de filmación.
 - Horas de edición.
 - Horas de un operativo.
- La implementación de un entorno de Moodle con diseño web.
- Hosting del sitio.
- Contar con una mesa de ayuda en dos niveles: técnico y hacia el usuario final.

Luego, con toda la información realizaremos el estudio del retorno de inversión.

Comenzaremos por el desarrollo de los siete cursos que, solicitando distintos presupuestos y teniendo el know-how de la cantidad de horas requeridas por los especialistas, pedagogos y operativos, obtenemos la siguiente planilla:

Tabla 2. Costos para el diseño y desarrollo de un curso a distancia

Actividades	Costo por curso	Costo por 7 cursos
Edición de 16 videos*	\$ 288.000,00	\$ 2.016.000,00
2 Jornadas de filmación*	\$ 80.600,00	\$ 564.200,00
Edición de 4 podcast*	\$ 13.200,00	\$ 92.400,00
Horas profesor*	\$ 170.000,00	\$ 1.190.000,00
Horas pedagogo*	\$ 22.400,00	\$ 156.800,00
Horas operativo*	\$ 10.750,00	\$ 75.250,00
TOTAL	\$ 584.950,00	\$ 4.094.650,00

**para realizar el estudio, se tienen en cuenta valores de mercado.*

Fuente: elaboración propia

Respecto a los aspectos técnicos de herramientas y soporte técnico, se solicitaron distintos presupuestos y obtuvimos la siguiente información:

Tabla 3. Costos de implementación y mantenimiento de una plataforma de e-learning

Concepto	Costo		
	Unica vez	Mensual	Anual
Implementación de un entorno Moodle	\$ 60.000,00		
Hosting*		\$ 2.194,50	\$ 26.334,00
Soporte usuario*		\$ 79.200,00	\$ 950.400,00
Soporte técnico*		\$ 228.800,00	\$ 2.745.600,00
Totales	\$ 60.000,00	\$ 310.194,50	\$ 3.722.334,00
Inversion total anual	\$		3.782.334,00

**para simplificar el análisis no se tiene en cuenta la inflación estimada*

Fuente: elaboración propia

Teniendo ya desarrollados los egresos de la inversión, haremos el desarrollo y una estimación de ventas e ingresos anuales. Respecto al precio de los cursos, utilizaremos la media entre distintas plataformas de cursos cortos, quedando así el precio final por curso en 1.500 ARS.

Para poder hacer una estimación más acertada, veremos tres escenarios posibles:

- Pesimista. En el que se proyectan 1.200 ventas por curso y 8.400 ventas totales
- Neutro. En el que se proyectan 1.800 ventas por curso y 12.600 ventas totales.
- Optimista. En el que se proyectan 2.500 ventas por curso y 17.500 ventas totales.

Realizando la proyección, logramos obtener los siguientes datos:

Tabla 4. Análisis financiero

Ventas		Escenario		
Anuales por curso	Anuales totales	Pesimista	Neutro	Optimista
1200	8400	\$ 12.600.000,00		
1800	12600		\$ 18.900.000,00	
2500	17500			\$ 26.250.000,00

Fuente: elaboración propia

Ya contando con los datos de ingresos y egresos anuales, pasaremos a desarrollar el retorno sobre la inversión de cada uno de los tres escenarios.

Recordamos que la fórmula del ROI está dada de la siguiente forma.

$$ROI = \frac{INGRESOS - INVERSIÓN}{INVERSIÓN}$$

Comenzaremos por el análisis del escenario pesimista en el que, operando, obtenemos que el ROI es de 0,60. Esto se traduce en que, por cada peso invertido, obtendremos ARS 0,60 de beneficio.

$$ROI_p = \frac{12.600.000 - 7.876.984}{7.876.984} = 0,60$$

Continuaremos por el escenario neutro, que presenta un ROI de 1,40. Lo que quiere decir que, por cada peso invertido, obtendremos ARS 2,40 de ingresos totales y ARS 1,40 de beneficio.

$$ROI_n = \frac{18.900.000 - 7.876.984}{7.876.984} = 1,40$$

Por último, haremos el cálculo del retorno sobre la inversión del escenario optimista. El ROI en este escenario es de 2,33 y esto se traduce en que, por cada peso invertido, se obtendrán ARS 2,33 de beneficio.

$$ROI_o = \frac{26.250.000 - 7.876.984}{7.876.984} = 2,33$$

A modo de aclaración, compartimos que los resultados obtenidos en los tres escenarios son antes de impuestos.

Los datos obtenidos son de gran relevancia y daremos nuestras opiniones y reflexiones en el apartado de conclusiones.

7. Conclusiones

Para finalizar el presente trabajo, consideramos importante resaltar varias conclusiones que surgieron a partir de la investigación realizada.

En primer lugar, es de destacar los avances tecnológicos de las últimas décadas (internet, el e-commerce y las transacciones digitales, entre otros) junto con la llegada del COVID-19, generaron el desarrollo de nuevas industrias y a su vez, potenciar y brindar nuevas herramientas a industrias que ya existían para poder ampliar así su alcance.

Respecto de la industria de la educación a distancia, evidenciaremos a continuación algunas reflexiones.

En primer lugar, encontramos fundamental hacer hincapié en los grandes crecimientos interanuales que se generaron en Coursera a partir de la llegada del COVID-19 que, al día de hoy, se siguen manteniendo. De acuerdo al Resumen de ganancias del segundo trimestre del 2021, vemos que la empresa tuvo un crecimiento de ingresos del 23% interanual en el segmento de consumidores, un 69% en el segmento empresarial y un 78% en el segmento de carreras. Sobre los ingresos totales, tuvieron un aumento del 38%. Estos números son más que alentadores para la industria y muestran un gran potencial de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo. Respecto a la cantidad de estudiantes, la plataforma tuvo un incremento de más de 5 millones de usuarios en el segmento de consumidores y más de 14.000 alumnos en las carreras de grado y posgrado, otro dato que nos muestra que el mercado consume y seguirá consumiendo estos tipos de productos educativos.

Conocemos y entendemos que, en caso de realizar una incursión en la industria, existe un largo camino por recorrer para poder lograr alcanzar la facturación y alcance de Coursera, sin embargo, tomamos como premisa que el mercado está muy dispuesto a consumir este tipo de productos educativos.

Por otra parte, consideramos también importante remarcar el retorno de inversión que nos brindaría desarrollar y comercializar cursos cortos. De acuerdo al análisis realizado, vemos que en los tres escenarios planteados (pesimista, neutro y optimista) obtendremos el retorno completo de la inversión realizada a partir del primer año y, al mismo tiempo, obtendremos beneficios considerables para poder reinvertir en el desarrollo de nuevos y variados cursos. Otro dato que afirma la viabilidad de realizar una inversión en la industria.

Respecto a las características que tienen que tener los cursos, de acuerdo al estudio del caso y a los resultados obtenidos a través de las encuestas, deberían ser las siguientes:

- Productos de alta calidad. Indudablemente, para tener un impacto positivo sobre los estudiantes y poder también cumplir las expectativas de los mismos, los productos que se brinden tienen que ser de calidad. Esto hace referencia a los contenidos audiovisuales, a la navegabilidad en la plataforma, actividades planteadas, documentos de cátedra, entre otros.

- Alianzas estratégicas con instituciones. Es innegable el valor que tiene para los estudiantes que los cursos realizados brinden certificados y que estos estén avalados por instituciones de primer nivel (empresas o instituciones educativas), por lo que esta debería ser una característica a tener en cuenta en el desarrollo de la propuesta.
- Tipo de cursada mixta entre lo sincrónico y asincrónico. A partir de la encuesta realizada, vemos que más del 80% de los encuestados destacan el tipo de cursada mixta, por lo que, sería algo de mucho valor para la propuesta.
- Contenidos relevantes en el mercado. Sin lugar a dudas, para que la propuesta sea interesante para los estudiantes, las temáticas deben ser relevantes. De acuerdo a lo relevado por la encuesta realizada y el reporte de Global Skills de Coursera, las temáticas más destacadas y relevantes en estos momentos son la tecnología y los negocios.

Por último, creemos importante compartir posibles líneas de trabajo alternativas que surgen a partir de la investigación. La primera línea de trabajo, es brindar el servicio del diseño de cursos a distancia para que distintas instituciones educativas puedan comercializarlo en algún tipo de plataforma externa o bien agregarlo a su catálogo interno de productos. La segunda línea de trabajo está relacionada con brindar servicios pedagógicos para profesores de instituciones educativas para que ellos puedan mejorar sus clases sincrónicas, el diseño de sus aulas virtuales, la producción de contenidos, entre otros.

Para dar cierre a este apartado, queremos dar respuesta a la hipótesis a validar. La hipótesis que queríamos validar es que “la Industria de la Educación a Distancia es viable como negocio en la actualidad y a futuro”. A partir de lo desarrollado en el presente trabajo, concluimos que la industria de la Educación a Distancia es viable como negocio, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, ya que es un mercado que se encuentra en constante crecimiento, con un retorno de inversión realmente muy atractivo. Indudablemente, hay que tener en cuenta cuáles son las tendencias del mercado, las preferencias de los usuarios y poder brindar propuestas que sean de valor, pero, si se tienen todas estas variables en cuenta, existe una posibilidad concreta de ingresar a un modelo de negocio rentable.

8. Anexos

8.1. Presupuesto Plataforma

Costos orientativos base según Wololo, una empresa proveedora de servicios de implementación y soporte de plataformas de e-learning.

La implementación de un entorno de moodle con diseño web:

- Desde unos 60 mil pesos, con la inclusión de un tema pago premium.

El hosting:

- Una posibilidad puede ser Digital Ocean, el valor básico puede partir de los 18-24 USD mensuales.

El costo de un soporte técnico:

- Usuario final: Como referencia podrías hacer el cálculo de un valor de hora Junior \$400-\$500 por 8 horas diarias por 22 días al mes como tope y a ese valor aplicarle un porcentaje dependiendo del ratio de ocupación que estimes.
- Técnico: Existen diversos niveles de seniority. Como referencia podrías hacer el cálculo de un valor de hora SemiSenior de \$1200-\$1500 por 8 horas diarias por 22 días al mes como tope y a ese valor aplicarle un porcentaje dependiendo del ratio de ocupación que estimes.

8.2. Encuesta y detalle de respuestas

A través de la siguiente URL se podrá acceder al detalle de las preguntas y respuestas de la encuesta realizada.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TZRkf00NSzM8S1pwbNyOSEqAz_W7TusX/edit?usp=sharing&ouid=115098720988827313149&rtpof=true&sd=true

9. Bibliografía

Anguita, C., Repullo, J., Campos, J., (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Revista Atención Primaria. Vol 31, Issue 8, pp 527-538. Dirección URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703707288>

Archenti, N. (2007) en Archenti, N. Marradi, A. y Piovani, J. Metodología de las Ciencias Sociales. Editorial: Emecé

Bayne, S.; Knox, J. y Ross, J. (2015). Open education: the need for a critical approach. Open education: the need for a critical approach, Learning, Media and Technology, 40:3, 247-250, doi: 10.1080/17439884.2015.1065272. Dirección URL: <https://www.research.ed.ac.uk/en/publications/open-education-the-need-for-a-critical-approach>

Beattie, A (2021). A Guide to Calculating Return on Investment (ROI). Dirección URL: <https://www.investopedia.com/articles/basics/10/guide-to-calculating-roi.asp>

Butler, S. (2015). How Google and Coursera may upend the traditional college degree. Series: Disruptive Innovations in Higher Education. Dirección URL: <https://www.brookings.edu/blog/techtank/2015/02/23/how-google-and-coursera-may-upend-the-traditional-college-degree/>

Cancino Morales (2018)
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf

Clemons, E; Hitt, L. (2000). The Internet and the Future of Financial Services: Transparency, Differential Pricing and Disintermediation. Dirección URL: <https://econpapers.repec.org/paper/woppennin/00-35.htm>

COURSERA (2020). Coursera Impact Report 2020. Dirección URL: <https://about.coursera.org/press/wp-content/uploads/2020/09/Coursera-Impact-Report-2020.pdf>

_____ (2021-A). Earnings Presentation: Q1 Fiscal Year 2021, mayo 4, 2021. Dirección URL: https://s27.q4cdn.com/928340662/files/doc_financials/2021/q1/COUR_Earnings-Presentation_Q1-FY21.pdf

_____ (2021-B). Earnings Presentation: Q2 Fiscal Year 2021, agosto 3, 2021. Dirección URL: https://s27.q4cdn.com/928340662/files/doc_financials/2021/q2/COUR_Earnings-Presentation_Q2-FY21.pdf

_____ (2021-C). Global Skills Report 2021. Dirección URL: <https://www.coursera.org/skills-reports/global>

Daniel, J. (2012). Making Sense of MOOCs: Musings in a Maze of Myth, Paradox and Possibility. *Journal of Interactive Media in Education*, 2012(3), p.Art. 18. DOI: <http://doi.org/10.5334/2012-18>. Dirección URL: <https://jime.open.ac.uk/articles/10.5334/2012-18/>

Drucker, P. (1994). The Theory of the Business. Dirección URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>

EDUCAUSE (2021). Horizon Report: Teaching and Learning Edition. Dirección URL: <https://library.educause.edu/resources/2021/4/2021-educause-horizon-report-teaching-and-learning-edition>

Franklin, E. (2006). Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio. 2da edición. Ediciones: Pearson Educación. Dirección URL: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/1a85f884ea1f890592bdd5f941f5b715.pdf>

García Aretio, L. (1987). Hacia una definición de Educación a Distancia. Boletín informativo de la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia. Abril. Año 4, No 18, 4pp. Dirección URL: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20258/hacia_definicion.pdf

_____ (1999). Historia de la educación a distancia. *RIED. Revista Iberoamericana De Educación a Distancia*, 2(1), 8–27. Dirección URL: <https://doi.org/10.5944/ried.2.1.2084>

_____ (2017). Educación a distancia y virtual: calidad, disrupción, aprendizajes adaptativo y móvil. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 20(2), pp. 09-25. Dirección URL: <http://revistas.uned.es/index.php/ried/article/view/18737>

Grau, J. (2014). Educación a distancia en la Argentina: evolución y contexto. FUNDEC. Dirección URL: <https://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/EAD%200%20-%20Historia%20EAD%20ARG%202014.pdf>

Kaplan, A; Haenlein, M. (2016). Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster. *Business Horizons*. Volume 59, Issue 4, July–August 2016, Pp. 441-450. Dirección URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S000768131630009X>

Phillips, J. (2007). Measuring ROI: The Process, Current Issues, and Trends. ROI Institute. Dirección URL: <http://www.roiinstitute.net/wp-content/uploads/2018/03/Measuring-ROI-The-ProcessCurrent-Issues-and-Trends.pdf>

Porter, M. (2011). Qué es la Estrategia. Harvard Business Review. Dirección URL: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Porter, M (2011). Ventaja competitiva. Editorial: REI Argentina. [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

PORTER NOVELLI/CONE (2018). 2018 Cone/Porter Novelli Purpose Study: How to Build Deeper Bonds, Amplify Your Message and Expand Your Consumer Base. Dirección URL: https://static1.squarespace.com/static/56b4a7472b8dde3df5b7013f/t/5c66ce8dfa0d600c4f44d4ce/1550241426931/021319_PurposeStudy_Single.pdf

Senge, P. (2010). La quinta disciplina. 2da edición. 10ma impresión. Ediciones: Gránica. Dirección URL: https://www.academia.edu/33324954/La_quinta_disciplina_Peter_Senge_FREELIBROS_ORG

Union Europea. *Corporate social responsibility & Responsible business conduct.* Dirección URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en

We Are Social (2021). Digital 2021 Report. Dirección URL: <https://wearesocial.com/es/blog/2021/01/digital-2021-espana/>

9.1. Artículos Web consultados

Entorno Empresarial, sin fecha, en *Importancia de la estrategia empresarial.* Dirección URL: <https://www.entornoempresarial.com/importancia-de-la-estrategia-empresarial/>

AVC, marzo 23, 2006, en *My Favorite Business Model.* Dirección URL: https://avc.com/2006/03/my_favorite_bus/

AVC, marzo 23, 2006, en *The Freemium Business Model.* Dirección URL: https://avc.com/2006/03/the_freemium_bu/

Rip Empson, abril 18, 2012, en *Online Education Startup Coursera Lands \$16M From Kleiner & NEA, Adds John Doerr To Its Board.* Dirección URL: <https://techcrunch.com/2012/04/18/coursera-raises-16m/>

COURSERA, julio 10, 2013, en *Coursera Secures \$43M in Series B Funding, Plans to Double in Size*. Dirección URL: <https://blog.coursera.org/coursera-secures-43m-in-series-b-funding-plans-to-double-in-size/>

Frederic Lardinois, agosto 25, 2015, en *Coursera Raises \$49.5M Series C Funding Led By NEA, Expects Second Closing Will Bring Total To \$60M*. Dirección URL: <https://techcrunch.com/2015/08/25/coursera-raises-49-5m-series-c-funding-led-by-nea-expects-second-closing-will-bring-total-to-60m/>

Globenewswire, agosto 31, 2016, en *Coursera Launches Coursera for Business, an Enterprise Platform for Workforce Development at Scale*. Dirección URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2016/08/31/1202356/0/en/Coursera-Launches-Coursera-for-Business-an-Enterprise-Platform-for-Workforce-Development-at-Scale.html>

INFOSIS, enero 23, 2017, en *Historia del comercio electrónico o eCommerce*, recuperado de: <https://www.infosis.com.ar/blog/201701/historia-del-comercio-electronico-o-ecommerce/>

Ingrid Lunden, junio 7, 2017, en *Online learning startup Coursera raises \$64M at an \$800M valuation*. Dirección URL: <https://techcrunch.com/2017/06/07/online-learning-startup-coursera-raises-64m-at-an-800m-valuation/>

MCPRO, junio 25, 2017, en *La evolución de los métodos de pago a lo largo de la historia*, recuperado de: <https://www.muycomputerpro.com/2017/06/25/evolucion-metodos-pago>

Susan Adams, octubre 16, 2018, en *Coursera Launches Coursera for Business, an Enterprise Platform for Workforce Development at Scale*. Dirección URL: <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2018/10/16/this-company-could-be-your-next-teacher-coursera-plots-a-massive-future-for-online-education/?sh=2dfd938c2a39>

JEFF MAGGIONCALDA, abril 25, 2019, en *Coursera raises \$103 Million in Series E round of financing*. Dirección URL: <https://blog.coursera.org/coursera-raises-103-million-in-series-e-round-of-financing/>

Dhawal Shah, junio 22, 2019, en *Coursera's Monetization Journey: From 0 to \$100+ Million in Revenue*. Dirección URL: <https://www.classcentral.com/report/coursera-monetization-revenues/>

Paulo César Preciado, septiembre 9, 2019, en *El impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en los colaboradores*. Dirección URL: <https://greatplacetowork.com.mx/el-impacto-de-la-responsabilidad-social-empresarial-en-los-colaboradores/>

ANDREU MAS, abril 4, 2020, en *Crece el interés por la formación online durante el confinamiento por coronavirus*. Dirección URL: <https://www.lavanguardia.com/vida/formacion/20200407/48373519355/crece-interes-formacion-online-confinamiento-coronavirus.html>

UNIR, abril 15, 2020, en *Ventajas y Desventajas de estudiar online*. Dirección URL: <https://www.unir.net/educacion/revista/ventajas-y-desventajas-de-estudiar-online/>

Tony Wan, julio 17, 2020, en *Coursera Raises \$130 Million as Colleges Turn to Online Courses for the Fall*. Dirección URL: <https://www.edsurge.com/news/2020-07-17-coursera-raises-130-million-as-colleges-turn-to-online-courses-for-the-fall>

Betty Vandebosch, julio 31, 2020, en *More than 1.6 million learners around the world benefit from partner contributions in Coursera's response to the pandemic*. Dirección URL: <https://blog.coursera.org/more-than-1-6-million-learners-around-the-world-benefit-from-partner-contributions-in-courseras-response-to-the-pandemic/>

Dhawal Shah, agosto 16, 2020, en *By the Numbers: MOOCs During the Pandemic*. Dirección URL: <https://www.classcentral.com/report/mooc-stats-pandemic/>

PROCOMER, agosto 24, 2020, en *Educación online crece aceleradamente en América Latina*. Dirección URL: https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/educacion-online-crece-aceleradamente-en-america-latina/

Jeff Maggioncalda, septiembre 15, 2020, en *Facebook Partners with Coursera to Launch Social Media Marketing Professional Certificate*. Dirección URL: <https://blog.coursera.org/facebook-partners-with-coursera-to-launch-social-media-marketing-professional-certificate/>

Mónica Garduño, enero 8, 2021, en *Cerca de 30 millones de estudiantes nuevos se unieron a Coursera desde el inicio de la pandemia*. Dirección URL: <https://www.forbes.com.mx/negocios-30-millones-estudiantes-coursera-pandemia/>

Yoni Assia, junio 3, 2021, en *El bróker eToro supera los 20 millones de usuarios registrados en el primer trimestre*. Dirección URL: <https://www.europapress.es/economia/finanzas-00340/noticia-broker-etoro-supera-20-millones-usuarios-registrados-primer-trimestre-20210603152439.html>

9.2. Páginas Web consultadas:

COURSERA. Sitio de la plataforma [en línea]. <https://www.coursera.org/>
eToro. Sitio de la plataforma [en línea]. <https://www.etoro.com/es/>

Internet Live Stats. Sitio de la plataforma [en línea].

<https://www.internetlivestats.com/total-number-of-websites/>

YAHOO FINANCE. COURSERA Stock Price. Sitio de la plataforma con datos financieros actuales sobre COURSERA [en línea].

https://finance.yahoo.com/quote/COUR/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADIQNbbSmMKYi9rX2RDD3D1ujwUf7YDCIJpt4zw80FhVCo5ewuZi0qH6h6tvcsG1kcOT85QW5zfOZfKVRQP0LzFnekkSDS53O9NCuRoUCzVaWsv0Fw6tVE6It9tI92u1SEM4sS7zWPrvTBOcshNH2xUu1WCB8goTNz2INBsEhs32