



Vigilada Mineducación

PLAN DE MERCADEO FÁBRICA DE CONTENIDOS EAFIT

Marketing Plan Fábrica de Contenidos EAFIT

Isabel Cristina Echeverry Osorio

lechever@eafit.edu.co

María Ximena Martínez

Mmarti18@eafit.edu.co

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Mercadeo

Asesor

Ana Cristina Escobar Escobar, Mg.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2022

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	4
Misión	4
Visión.....	4
Valores corporativos.....	4
MODELO DE NEGOCIO	6
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	8
ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA	8
Demanda.....	9
Comportamiento del consumidor.....	9
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y SUS VARIABLES.....	10
Entorno general.....	10
ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	15
Análisis histórico.....	15
Características plataformas <i>e-learning</i>	17
Principales competidores	17
Planteamiento de matriz DOFA.....	19
ANÁLISIS DEL MERCADO.....	22
TAMAÑO	22
PARTICIPACIÓN.....	22
SEGMENTACIÓN, SEGMENTOS DE MERCADO, MERCADO META	23
POSICIONAMIENTO.....	23
PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO DE MERCADEO	25
Objetivos estratégicos de la Fábrica de Contenidos.....	25
PLANTEAMIENTO INVESTIGACIONES DE MERCADO.....	31
PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	31
Análisis de la información.....	31
DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO	34
PRODUCTO	35
PRECIO	36
DISTRIBUCIÓN Y OMNICANALIDAD	38
COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MERCADEO.....	39
PRESUPUESTO.....	41

CRONOGRAMA	42
PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES	43
PLANES DE VENTAS	43
CONTROL Y SEGUIMIENTO	44
KPI'S DEL PLAN DE MERCADEO	44
CONTROL DE RESULTADOS	45
PLAN DE CONTINGENCIA	45
LECCIONES APRENDIDAS	47
REFERENCIAS	51
ANEXOS	56
Estructura de costos Fábrica de Contenidos	56
Matriz de competidores	56
Informe prefactibilidad Fábrica de Contenidos	60

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo la propuesta de un plan de mercadeo para la Fábrica de Contenidos, *spin off* de la Universidad EAFIT. Para esto, se realizó un estudio del análisis del entorno interno y externo, así como la matriz DOFA y de competidores. En primera instancia, se recopiló información directamente de la Fábrica de Contenidos y, de manera complementaria, se utilizaron las técnicas de la investigación y la observación. El estudio realizado con base en las necesidades de posicionamiento y generación de ingresos de la Fábrica de Contenidos permitió evidenciar oportunidades inexploradas que mejorarán el desempeño comercial y permitirán lograr los objetivos propuestos. Es así como se encontró un público cautivo por la Universidad EAFIT que aún no conoce los servicios de la Fábrica de Contenidos y que, sin duda, son clientes potenciales que además se podrán convertir en embajadores de la marca y, con su testimonio, llegar a nuevos espacios. También, se hallaron oportunidades importantes para mejorar la experiencia de los clientes y se emplearon herramientas que abordan el conocimiento del consumidor, las cuales son muy útiles para entender sus expectativas y necesidades, con los cuales, en este caso, se generan contenidos y se ofrecen servicios innovadores, acertados y que aportan valor a las organizaciones. Se espera que este plan de mercadeo cumpla con lo esperado por la Fábrica de Contenidos y contribuya a mejorar su desempeño.

Palabras clave: Fábrica de Contenidos, Universidad EAFIT, plan de mercadeo, innovación, *target*, *insights* de consumidor, generación de contenidos, educación virtual, Pymes.

INTRODUCCIÓN

La Fábrica de Contenidos es una iniciativa empresarial promovida por la Universidad EAFIT que surge como la oportunidad de explotar nuevos productos y servicios a través de la generación de contenido, que permita el entrenamiento virtual a medianas empresas, instituciones de educación superior, de educación básica y primaria, de educación no formal, entidades gubernamentales y personas naturales y jurídicas.

Su modelo de negocio, bajo el esquema de *spin off*, permite “transferir a la sociedad los resultados de investigación (conocimiento y/o tecnología) desarrollados en la Universidad” (Universidad de la Sabana, 2016). Cabe decir que las *spin off*, al propiciar la economía local, principalmente de las Pymes, son el objeto de estudio del presente trabajo.

Con la investigación previa se espera identificar aspectos relevantes para la propuesta de un plan de mercadeo que permita a la Fábrica de Contenidos alcanzar sus objetivos estratégicos y, por ende, el posicionamiento en el mercado.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

La Fábrica de Contenidos es una *spin off* de la Universidad EAFIT y, por lo tanto, le corresponde la misma misión, visión y objetivos de ella.

Misión

Contribuir al desarrollo social del país con estrategias de innovación y buenas prácticas para facilitar así cohesión y sostenibilidad a la sociedad a la que se dirige con el sello de corresponsabilidad de nuestra Universidad.

Visión

Seremos aliados estratégicos de entidades públicas y privadas en cuanto a la implementación de proyectos de desarrollo y ejecución de políticas de responsabilidad social, lo cual convertirá a EAFIT Social en un referente para demás universidades del país por su constante apoyo en los diversos intereses de la comunidad (Universidad EAFIT, 2021).

Valores corporativos

Integridad: es el valor supremo de nuestra Universidad, en cuanto le provee horizonte moral a los demás valores institucionales. Integridad da cuenta de completitud, de excelencia moral, de un actuar honesto y transparente, en el que la persona —consciente de su limitación humana— intenta cada día vivir de una manera respetuosa y generadora de bienestar para sí, para otros y para la naturaleza. La integridad es la coherencia entre el pensar, el decir y el hacer,

siempre bajo principios éticos universales que buscan la justicia, la equidad y la inclusión.

Excelencia: procede del vocablo griego de *areté*, traducida como virtud o cualidad que designa el cumplimiento pleno de un propósito, y del latín *excelencia*, palabra que invoca la calidad que merece una estima y aprecio elevados. La noción de excelencia se relaciona con la idea de perfección y con la presencia de características sobresalientes en un comportamiento. Al considerarla como un valor, EAFIT hace de la excelencia un propósito que guía tanto el quehacer institucional como la conducta de su comunidad. Esto significa lograr, alcanzar u obtener lo mejor dentro de lo posible en cada momento y lugar, con miras a satisfacer plenamente las expectativas de los diferentes aliados e integrantes de los grupos de interés de la Institución.

Tolerancia: es la actitud de indulgencia, respeto y consideración hacia las maneras de pensar, de actuar y de sentir de los demás, aunque estas sean diferentes a las propias. La tolerancia refleja también la predisposición y capacidad para escucharnos unos a otros; analizar, compartir y aun para discrepar dentro del reconocimiento y respeto del pluralismo. Así mismo es la base sobre la que se funda la comunidad académica eafitense y, para que esta sea posible, se requiere el respeto por las opiniones de los demás, y transigencia para buscar la conformidad y la unidad. No se trata de una tolerancia pasiva, sino del reconocimiento de cada uno a expresar sus pensamientos y opiniones, entendiendo la divergencia como una posibilidad para el desarrollo de nuevas visiones y perspectivas a través de entendimientos y acuerdos sociales.

Responsabilidad: se concibe bajo tres acepciones. En la primera, como Institución y como integrantes de la comunidad eafitense, este valor permite identificar, prever y afrontar las consecuencias derivadas de cualquier acción realizada, en procura de no hacer daño y de reflexionar constantemente sobre el actuar. En segunda instancia, la responsabilidad expresa la competencia e idoneidad en el desarrollo de los compromisos; el sentido del deber en el cumplimiento de las tareas asumidas; y la sensatez y madurez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Finalmente, también se considera la responsabilidad social universitaria como el compromiso que se asume más allá del cumplimiento de las funciones sustantivas de toda institución de educación superior, y que impacta directamente a la comunidad que nos rodea a través de la vinculación de la Institución a proyectos locales, regionales y de orden nacional.

Audacia: es el valor que acompaña a EAFIT desde sus orígenes, y que exalta el espíritu emprendedor de los antioqueños y ratifica el compromiso institucional hacia sus fundadores, líderes visionarios y audaces siempre éticos e íntegros. Es la capacidad para proponer nuevas ideas en los ámbitos académico, científico, empresarial, cultural y social; al igual que para liderar los procesos necesarios para llevarlas a cabo. La audacia requiere el entendimiento profundo del entorno y de los tiempos en los que se está, también resolución e iniciativa en la formulación y ejecución de proyectos, creatividad, emprendimiento e

innovación para generar nuevas ideas, y arrojó en la búsqueda de soluciones a las necesidades de dicho entorno. La audacia está siempre precedida por una finalidad propositiva a favor del bien común (Universidad EAFIT, s. f.).

MODELO DE NEGOCIO

Este se constituye como una herramienta previa al plan de negocio y su “objetivo es permitir conocer con claridad el tipo de negocio que se va a crear e introducir en el mercado, a quién va dirigido, cómo se va a vender y cómo se van a conseguir los ingresos” (Peiró, 2017).

Dicho lo anterior, en búsqueda de su modelo de negocio, de manera preliminar, la Fábrica de Contenidos implementó el Modelo Canvas, “una matriz, o plantilla, que sirve para describir, representar y analizar los elementos básicos del nuevo modelo económico” (Tim y otros, 2013, p.22). No obstante, la estructura de costos y fuentes de ingreso se analizó fuera de él, debido a que se realizó un análisis enfocado en la evaluación financiera en un contexto de prefactibilidad (ver Imagen 1).

Imagen 1. Modelo Canvas de la Fábrica de Contenidos

Aliados	Actividades clave	Propuesta de valor	Relacionamiento	Clientes
Internos: * Centro multimedial * EXA * Dirección informática * Educación permanente * Innovación Externos: * OPMS * Moodle * Proveedores de nube	* Definición y continua renovación de propuesta metodológica diferenciada * Gestión comercial intensiva (física y digital) * Servicio Post-venta * Calidad y mejora continua (Quality matters)	Diseño y comercialización de contenidos y experiencias de aprendizaje virtual, alineados con los objetivos de aprendizaje del promotor educativo, entorno a la gran experiencia y el ecosistema académico de la Universidad EAFIT.	Consultivo: * Acompañamiento en la definición de necesidad * Validación durante el desarrollo de producto * Seguimiento en la implementación	Promotores educativos: * Empresas * Instituciones de educación superior * Instituciones de educación básica y primaria * Instituciones de educación no formal * Entidades gubernamentales * Personas naturales y jurídicas
	Recursos clave * Coordinador de la fábrica * Personal instruccional * Personal TI * Personal comercial * Marketing digital * Licenciamiento e infraestructura como servicio	Portafolio: * Diseño y producción de contenidos para terceros * Conceptualización, diseño y producción de contenidos * Consultorías * Learning Management System (LMS) como servicio	Canales Directo: * Agente comercial * Sitio web * Redes sociales Indirecto: * Agencia de marketing digital: community manager, Web Ads, SEO	

Fuente: Universidad EAFIT (2020)

En la Fábrica de Contenidos, para la elaboración de todo el informe de prefactibilidad, se realizaron proyecciones a un plazo de cinco años, basadas en escenarios optimista, medio y conservador, desglosando cada servicio y producto que ofrecen y otorgándoles un valor a partir de las estimaciones del mercado potencial. Estas fueron obtenidas del *benchmark* y otros factores de referencia. El punto inicial para ello consistió en la consideración de los siguientes supuestos:

- Crecimiento del mercado: 10,26 % (Docebo, 2019)
- Promedio de horas de aprendizaje por curso para empresas: 6
- Porcentaje que se aplica sobre el mercado potencial total en horas para el producto de conceptualización: 55 %
- Porcentaje que se aplica sobre el mercado potencial total en horas para el producto de consultoría: 10

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA

En las últimas décadas, se observa una creciente evolución de la educación virtual en el mundo, y se presenta cada vez más como una necesidad en el contexto de la sociedad donde los rápidos cambios (económicos, sociales, tecnológicos y culturales), el aumento de los conocimientos y las demandas de una educación actualizada se convierten en una exigencia permanente (Becerra, 2017).

En este sentido, Rubio (2003) citando a Rosenberg (2001), define el aprendizaje virtual como el uso de las tecnologías basadas en internet para proporcionar un amplio despliegue de soluciones y mejorar la adquisición de conocimientos y habilidades. Se estima que antes de la COVID-19 solo el 10 % de los estudiantes de Colombia se encontraban en modalidad virtual, es decir, un poco más de 200.000 alumnos, de acuerdo con datos de la red Ilumino (Morlachetti, 2021).

Hoy, esas cifras han aumentado debido a la situación social y económica experimentada mundialmente en los últimos meses, lo cual ha puesto a la enseñanza en línea en el centro del escenario global. “De hecho, las primeras previsiones de la industria vaticinan que el mercado del aprendizaje digital o *e-learning* crecerá el 8 % y superará los 375.000 millones de dólares en 2026” (López, 2020). Además, de acuerdo con un estudio realizado por CO Internet y el Centro Nacional de Consultoría, la búsqueda de programas de formación en línea es el cuarto mayor uso que las personas entre 17 a 60 años le están dando a internet, lo cual demuestra la necesidad de generar en el país una cultura sobre los múltiples beneficios que ofrece la educación virtual (Morlachetti, 2021). Leal (2021) argumenta que “la virtualidad es una importante y valiosa opción en las condiciones actuales de la humanidad (grandes distancias físicas, aislamientos, mayores desarrollos tecnológicos continuos y globalidad)” (Leal, 2021).

A pesar del crecimiento de la educación virtual,

un reporte de la Asociación Colombiana de Universidades (Ascún), reveló que las universidades tuvieron una deserción del 37 % debido a la pandemia, además, después de entrevistar a 88 entidades educativas de nivel superior, se comprobó que un 20 % de estudiantes antiguos desertaron y que se matricularon 17 % menos de los estudiantes esperados para el segundo semestre de 2020 (Quintero, 2021).

De acuerdo con datos del Ministerio de Educación Nacional, en 2010 “se educaban virtualmente alrededor de 12.000 estudiantes, en 2015 más de 65.000 y en 2017 alrededor de 80.000 en cerca de 500 programas virtuales que se dictaban en los diferentes niveles de formación: Técnicos, Tecnológicos, Profesionales y de Posgrado” (Becerra, 2017, p. 10). Para 2020, esa cifra alcanzaba cerca de 200.000 estudiantes bajo esta modalidad (Bas Vilizzio y otros, 2021).

Por su parte, las estimaciones de UNESCO e IESALC (2021) indicaron que el cierre de las instituciones de educación superior en 2020 afectó, aproximadamente, a unos 23,4 millones de estudiantes de educación superior en el mundo y a 1,4 millones de docentes en América Latina y el Caribe (Bas Vizzilio y otros, 2021).

Según *Online Business School* (2021) citado por Valora Analitik

el crecimiento del *e-learning* en América Latina viene sostenido desde 2018, la proyección mundial es que para 2030 se llegue a una facturación de 300 mil millones de dólares, para el caso de Latinoamérica se calcula que en 2023 la facturación llegue a estar por los tres mil millones de dólares.

Entre los principales motivos de este crecimiento se encuentran los efectos de la globalización y la aparición de la COVID-19, lo cual impulsó que las empresas empezaran a trabajar con otros mercados y buscaran talento mejor calificado (Morlachetti, 2021).

Demanda

La pandemia de enfermedad por COVID-19, de la cual se conocieron los primeros casos oficiales a finales de 2019, causó una crisis sin precedentes en todos los ámbitos. En el sector educativo generó un gran impacto al haber cerrado de manera masiva las instituciones educativas en más de 190 países, con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto (Bas Vizzilio y otros, 2021). Por esta razón, la demanda de la educación virtual aumentó en Colombia desde abril de 2020. Así, algunas plataformas, entre ellas Pearson Colombia, presentó niveles de crecimiento durante 2020 del 1.876 % (González, 2020).

Además, en el país, de acuerdo con el Banco Mundial,

durante 2021, el 65 % de las empresas ofrece algún tipo de capacitación a sus colaboradores, con el objetivo de optimizar la productividad y evaluar las competencias y procesos [...] mezclar los modelos educativos síncrono y asíncrono, con acceso a clases y asesorías en vivo, le han permitido a las empresas maximizar el compromiso de sus empleados, permitiendo oportunidades de desarrollo constante (Olcese, 2021).

Comportamiento del consumidor

A partir de un estudio reciente realizado por EY Parthenon en países como Colombia, México y Perú, se observa que hay un descontento generalizado de los estudiantes que estudian bajo la modalidad de educación virtual, ya que no consideran semejante la calidad que tienen en las aulas a las que tienen de forma digital. “Un 28 % de los estudiantes universitarios considera que la calidad del material educativo ha disminuido, y un 26 % cree que las clases se volvieron más difíciles” (Revista Semana, 2021).

Por su parte, la proliferación de cursos cortos virtuales, a precios muy bajos, ha impactado el crecimiento de la educación en línea. En la actualidad es común ver cómo Google, Facebook, Amazon o Apple tienen cursos de salud y educación con credenciales, mejorando la experiencia de aprendizaje de muchas personas que no cuentan con la disponibilidad ni la facilidad de desplazarse hasta alguna institución (Neira, 2020).

Dicho esto, las empresas encontraron en el *e-learning* “un formato único e innovador dada su interactividad y contenidos *online*, haciendo que la experiencia de aprendizaje sea mucho más atractiva” (Communication, 2021). Como consecuencia, algunos estudios han demostrado que el *e-learning* logra mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores en las empresas en un 18 % y que, por lo tanto, un colaborador activamente involucrado y satisfecho tiene 2,6 veces más ganancias por tasa de crecimiento en comparación con sus homólogos de la industria (Gutiérrez, 2018).

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y SUS VARIABLES

Entorno general

El entorno general o macroentorno son todos esos factores que tienen influencia sobre el desarrollo y resultados de las empresas. Es así como se convierten en aspectos relevantes para la construcción de estrategias que permitan el logro de los objetivos organizacionales.

Entorno político

El presidente de Colombia, Iván Duque Márquez, comenzó su mandato presidencial el 7 de agosto de 2018, y terminará el 7 de agosto de 2022. Entre los principales pilares de su gobierno se encuentran la legalidad con la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar la credibilidad de la ciudadanía hacia el Gobierno, el emprendimiento a través del fortalecimiento de las líneas de crédito y la formación empresarial, y la equidad en temas como la conectividad, donde se espera que el 70 % de los hogares colombianos tenga acceso a internet (Banco Mundial, 2021).

Sin embargo, muchos proyectos se detuvieron debido a la llegada de la pandemia, para lo cual, en el frente fiscal, el Gobierno anunció un importante paquete para 2020 y 2021 por un total de más de COP 31 billones (o casi el 3 % del PIB de 2019). A razón de esto,

se proporcionaron recursos adicionales para el sistema de salud, se incrementaron las transferencias para los grupos vulnerables a través de la expansión de los programas existentes y el establecimiento de nuevos programas, entre ellos, ingreso solidario, programa de transferencias monetarias no condicionadas, y devolución de IVA para segmentos de la población de bajos ingresos (Hermes, 2021).

De igual manera, la asignación presupuestal para educación en Colombia en 2021 fue de \$47,4 billones de pesos corrientes, que equivalen a \$43,6 billones de pesos a precios constantes de 2018: el presupuesto más alto que se ha tenido en el país para este sector (León, 2021).

Según el Índice de Facilidad para Hacer Negocios del Banco Mundial, en Colombia existen deficiencias en las áreas del estado de derecho, el comercio transfronterizo, el cumplimiento de los contratos y el pago de impuestos. Por eso, ocupa el tercer lugar en América Latina (67 de 190 en todo el mundo), perdiendo su segundo lugar en la región frente a México (con Chile en la primera posición) en índices de competitividad e inversión (Hermes, 2021). Esto concuerda con lo expresado en el Plan Nacional de Desarrollo, donde se indica que “para 2016 solo el 2,7 % de las empresas tenían acercamientos con universidades para temas de educación superior” (Banco Mundial, 2021).

En términos de riesgo político, aunque el Gobierno está tratando de contener el impacto de la COVID-19, y a pesar del incremento del presupuesto nacional en la educación, “la asignación de este disminuyó como porcentaje del gasto total del Estado, pasando de 16,5 % en el 2019 a 15,09 % en el 2021” (Bas Vizzilio y otros, 2021), lo cual genera incertidumbre en términos de calidad.

Entorno económico

El 2020 fue, sin duda, un año de grandes desafíos para la economía de todos los países, en tanto de diferentes maneras se vieron afectados por la llegada de la COVID-19. Se estimaba que para ese año se diera “un moderado crecimiento económico mundial del 2,5 %” (Blandón, 2020). Sin embargo, debido a la pandemia, “la contracción del crecimiento mundial en 2020 fue de -3,5 %, 0,9 puntos porcentuales mejor de lo proyectado anteriormente (lo que refleja un dinamismo mayor de lo esperado en el segundo semestre de 2020)” (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2021)

Por su parte, de acuerdo con las proyecciones realizadas, para 2021 se preveía una expansión de la economía mundial de 5,6 %, en gran medida debido al fuerte repunte de algunas de las principales economías. Para América Latina se esperaba que la actividad económica regional creciera un 5,2 % en 2021 y un 2,9 % en 2022 (Felsenthal, 2021). A octubre de 2021, el FMI estimó un crecimiento del 5,9 %, superior al del 2020, pero inferior en un punto al proyectado en julio de 2021. “En comparación con nuestro informe del mes de julio, la proyección de crecimiento global para este año se ha revisado a la baja marginalmente al 5,9 por ciento, y no ha cambiado para 2022 en 4,9 por ciento” (Méndez, 2021).

Para el caso de Colombia, entre 2014 y 2019, el PIB tuvo una tendencia creciente. No obstante, con la llegada de la pandemia en 2020, el país sintió los efectos del aislamiento obligatorio, las cuarentenas y demás medidas tomadas para prevenir la propagación de un virus que cambió la dinámica económica del mundo:

Uno de los efectos más inmediatos fue la caída de la producción en diferentes sectores económicos, la reducción del consumo privado y la pérdida de empleos. Para el segundo trimestre del 2020, el país tuvo una tasa de crecimiento anual negativa de 15,8 %, equivalente a una producción \$180,4 billones de pesos (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2021).

De acuerdo con la información entregada por el PNUD, durante 2020 en el país,

los sectores económicos más afectados fueron las actividades artísticas y recreativas (-37,1 %), el comercio (-34,1 %) y la construcción (-33,2 %) con tasas de crecimiento negativas entre 2019 y 2020, sectores que han representado retrospectivamente el 40 % del Producto Interno Bruto del país y aproximadamente el 50 % de los empleos (PNUD, 2021).

Con respecto a la educación, para el 2020 la inversión total ascendió a 44,1 billones de pesos, lo cual significa un crecimiento real del 11 % frente a 2018, que fue de 38,5 billones de pesos. En relación con la educación virtual, en ese mismo año, con motivo de la pandemia y la adaptación a una nueva forma de trabajar, se quintuplicó la cantidad de empresas que brindaron formación en línea a sus empleados con respecto a 2019 (Merino, 2021).

Inflación en Colombia

La inflación hace referencia al aumento del nivel general de precios en una economía. La lectura de la inflación llegó a mínimos históricos en 2020: pasó de 3,8 % en 2019 a 1,61 % en 2020, un año donde los niveles de precios estuvieron altamente influenciados por la pandemia. Tres efectos fueron determinantes en este índice:

- Políticas públicas
- Cuarentenas obligatorias
- Disminución de la demanda (desempleo).

En 2021 los retos continuaron con los rebrotes y nuevos confinamientos, los cuales proyectaron crecimientos alrededor del 2,5 %.

Entorno sociocultural

Durante 2020, el internet y, sobre todo, la virtualidad, se convirtieron en parte fundamental en la vida de muchas personas. El aislamiento social y las restricciones vividas durante gran parte del año tuvieron implicaciones en los patrones de consumo y de relacionamiento, encontrando en este medio la oportunidad para seguir conectados. Así, según proyecciones de la OBS, el crecimiento del *e-learning* en América Latina viene sostenido desde 2018, y la proyección mundial es que para 2030 se llegue a una facturación de 300 mil millones de dólares. Para el caso de Latinoamérica se calcula que en 2023 la facturación llegue a estar por los tres mil millones de dólares.

Cristina Estrada, en su artículo para *La República*, abordaba el tema de la educación y aseguraba que las “herramientas digitales dinamizan alternancia en clases para colegios y universidades” (Estrada, 2021). Las herramientas tecnológicas pasaron de ser un lujo para convertirse en un ítem obligatorio para organizaciones e instituciones de educación, plataformas de comunicación y almacenamiento en la nube, siendo de amplio acceso para la población debido a su bajo costo y facilidades de realizarlos en cualquier lugar (Estrada, 2021).

“Las aulas de clase fueron reemplazadas por herramientas digitales y en esta nueva dinámica es necesario que los agentes involucrados, educadores y alumnos, logren acoplarse para trabajar como agentes activos” (Quintero, 2021). Sin embargo, se observa un sentimiento generalizado de descontento por la educación virtual, sustentada en la falta de una figura que oriente al alumno en la búsqueda de la información, es decir, se transita de una educación asistida a una modalidad autónoma. Asimismo, el ambiente en que se lleva a cabo este proceso no es el más óptimo, puesto que llega inclusive a generar una sensación de estancamiento que puede generar estrés y ansiedad (Pérez, 2021).

Con respecto a la educación superior, no todas las carreras están capacitadas para desarrollarse de manera remota, ya que algunas requieren prácticas presenciales y aplicativas, lo cual se limita bajo la modalidad remota (Pérez, 2021). Es así como la Ascún realizó un estudio a inicio de 2021, según el cual indicaba que “existe una insatisfacción con la educación virtual que está por encima de 60 %” (Anzola, 2020).

No obstante, “las nuevas plataformas tienen herramientas que permiten ser empático en la virtualidad, como los emoticones, las reacciones, las videollamadas y los fondos interactivos. Lo clave es no olvidar que el proceso educativo integral es una experiencia social, inclusiva, insisten los expertos” (Tamayo, 2020). El principal desafío se encuentra en la aplicación que se les dé a las nuevas herramientas tecnológicas: “Hay que pensar cómo la tecnología puede hacer que el aprendizaje digital sea accesible e igual para todos (Tamayo, 2020).

Entre los principales fenómenos que se encuentran en temas de educación y que, del mismo modo, impactan en la economía nacional, se encuentran:

Acceso actual a educación: familias en situación de pobreza, desplazamiento forzado, falta de cupos en entidades públicas, no tener instituciones cercanas a dónde acudir, niños y jóvenes que trabajan.

Continuidad: se detecta un abandono en etapas secundarias, por falta de colegios especializados en bachillerato, y se agudiza más la situación cuando se habla de educación superior.

Diferencias en calidad: los estratos medio/alto tienen acceso a educación formal de calidad; los estratos bajos dependen de infraestructuras del Estado, lidian con

problemas de instituciones con falencias en la calidad de su educación, sin acceso a tecnología y con dificultades en infraestructura (José y otros, 2016).

Estos fenómenos tienen un impacto directo en la economía del país, ya que complejizan la posibilidad de tener capital humano calificado y genera una afectación en la eficiencia empresarial. Por ende, impacta la economía del país. Para *HR Magazine*:

Las empresas que invierten \$1,500 USD o más en capacitación por colaborador cada año, tienen un promedio de márgenes de ganancia un 24 % más alto que las empresas con inversiones anuales más bajas. Además, señala que invertir \$680 USD más por persona genera un rendimiento para los accionistas un 6 % más alto (citado en HCM Front, 2021).

Desempleo

De acuerdo con datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE),

para el mes de junio de 2021, la tasa de desempleo fue 14,4 %, lo que representa una reducción de 5,4 puntos porcentuales comparado con el mismo mes del 2020 (19,8 %). Igualmente, la tasa de ocupación se ubicó en 51,1 %, lo que representó un aumento de 5,0 puntos porcentuales comparado con junio de 2020 (46,1 %) (citado en Herrera, 2021).

En este punto, en concordancia con Hernando José Gómez, presidente de Asobancaria, citado en el portal Valor Analitik (2021), “el gran reto de la economía colombiana es reactivar la productividad del país. Se necesita ser más audaces para ver en qué momento vamos a consolidar crecimientos constantes entre el 3 % y el 4 %”. Y con la reactivación llega el reto de reentrenar a la fuerza laboral acorde con las necesidades de las empresas, las cuales requieren contar con personal preparado para los avances digitales que día a día se presentan, en competencias duras como el manejo de inteligencia artificial, analítica de datos, automatización y en habilidades blandas como liderazgo, influencia social, creatividad, comunicación, pensamiento crítico (Cognos, 2020).

Entorno tecnológico

Aspectos como la conectividad y la velocidad de descarga toman relevancia en el sector de la educación virtual. Uno de los principales retos en Colombia es mejorar la infraestructura tecnológica para ser competitivos en un negocio donde el internet juega un papel determinante.

De acuerdo con el boletín trimestral de las TIC, realizado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC), a finales de 2019 el acceso a internet en Colombia estaba en 7 millones de puntos, y para septiembre de 2020 ya estaba en 7,9 millones de accesos (Abudinen, 2020). Asimismo, se tiene como objetivo a corto plazo (2021-2022) migrar a una tecnología de conexión 5G que mejorará el tiempo de transferencia de datos y, a su vez, el uso

de herramientas tecnológicas, entre ellas el *e-learning*, que tiene como finalidad mejorar las habilidades, enseñar nuevas herramientas y capacitar a los usuarios (El País, 2021).

Entorno ecológico

En la actualidad, son muchos los impactos que se generan a partir del uso de las nuevas tecnologías, como el consumo de *hardware* y el consumo eléctrico. El primero, derivado del consumo propio, el cual se destina a uso personal, ya sea un ordenador, teléfono móvil, portátil y todos los accesorios necesarios. El consumo eléctrico o consumo en la nube se refiere al utilizado para almacenar el contenido de la actividad digital y toda la energía que se requiere para su funcionamiento.

Por su parte, la renovación constante de servidores por otros más potentes, la falta de reacondicionamiento o relocalización de este *hardware* y una mala planificación de recursos TIC suelen ser la causa del derroche de recursos ambientales y la emisión de CO₂ (Efeverde, 2020).

En un mundo hiperconectado, aún más por la pandemia, la revolución tecnológica ha acelerado el teletrabajo y las videoconferencias, acciones que acarrear un gran impacto ambiental: solo un ordenador de mesa necesita para su producción 22 kilos de químicos, 1.500 litros de agua y 240 kilos de combustible (Efeverde, 2020). En este contexto, Tucho, fundador y miembro del Colectivo de investigación sobre el impacto material de las TIC (ImpacTIC), detalla que, en la actualidad, estos dispositivos son responsables del 4 % de la emisión de gases de efecto invernadero, cifra que en 2025 podría alcanzar el 8 %.

ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Análisis histórico

Cuando se habla de educación virtual es menester remontarse a los inicios del internet y la manera cómo ha ido evolucionando con el paso de los años hasta convertirse en parte fundamental de muchos aspectos de la vida. Internet inicialmente fue ideada como una red con fines militares, pero posteriormente se fue abriendo al mundo exterior empezando en el ámbito universitario. En la actualidad, cualquier persona o entidad, que así lo desee, puede utilizarla (Tesouro & Puiggali, 2004, p. 60).

Poco a poco, el internet se fue insertando en los diferentes ámbitos. En la educación, a los aspectos positivos que ya conllevaba el uso del ordenador en el aula, se le han añadido los correspondientes al hecho de compartir conocimientos de una forma más global. Internet también se usa dentro de la educación como herramienta administrativa, formación continuada, educación a distancia, entre otros. En los últimos años se han creado las redes telemáticas

educativas donde se engloban todos los contenidos, propuestas y servicios específicos para el sector educativo (Tesouro & Puiggali, 2004, p. 59).

Frente a la educación virtual, se tienen aún grandes reservas debido a que hay cierto escepticismo por la calidad del aprendizaje adquirido. Además, algunos educadores hacen alusión a la falta de conectividad, tecnología e infraestructura de los colegios y universidades, así como la tecnología suficiente en casa y el nivel de alfabetización digital de los estudiantes (Arboleda & Rama, 2013). De igual manera, algunas instituciones no han formado a sus educadores para tener la capacidad de crear un material para el aprendizaje en línea ni para realizar sus clases en esta modalidad. No obstante, muchas instituciones y universidades del país han hecho grandes apuestas a este tipo de educación entendiendo que permite llegar a poblaciones alejadas donde no hay educación superior: una de las principales carencias de Colombia. Además, el avance tecnológico golpea directamente el campo de la educación, y cada día en el país se dan situaciones que llevan a repensar los procesos de enseñanza-aprendizaje (Sierra, 2021).

La necesidad y urgencia que trajo consigo la crisis sanitaria por la COVID-19 hizo que los Gobiernos cerraran las puertas de las instituciones educativas como una medida para mitigar los efectos de la pandemia, afectando así, según datos de la UNESCO (2020), al 94 % de los estudiantes a nivel mundial. Por lo tanto, la educación virtual se presentó como una oportunidad para que el sector educativo continuara operando. Las cifras del Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) refuerzan esta idea al reflejar un crecimiento de estudiantes en la educación virtual: pasó de 16.042 en el año 2012 a 200.742 en el año 2018 (Ligarretto, 2020).

En tiempos de confinamiento, en los países desarrollados, la educación a distancia digital cubría entre el 80 y el 85 % de la población estudiantil, mientras que, en los países de ingresos bajos, la cobertura de sistemas de educación virtual no llegaría al 50 %. Según datos de la UNESCO (2020), la mitad del número total de estudiantes (unos 826 millones que se mantuvieron fuera del aula por la pandemia de la COVID-19) no tenía acceso a una computadora en el hogar y el 43 % (706 millones) no tenía internet en casa, en un momento en que el aprendizaje a distancia con base digital se utilizó para garantizar la continuidad educativa en la gran mayoría de países. Por esta y otras razones, la brecha digital, y otras brechas, posiblemente se han agudizado. De ahí que la ONU apueste por un cambio generalizado en el mundo del trabajo hacia una digitalización más inclusiva y centrada en las personas (García, 2021).

No obstante, para que una modalidad de educación virtual sea de calidad debe contemplar ciertos requisitos, tales como contar con los recursos tecnológicos adecuados y el servicio necesario para acceder al programa educativo; que la estructura y el contenido del curso virtual ofrezcan un valor formativo; que se realicen aprendizajes efectivos y que sea un ambiente satisfactorio tanto para los estudiantes como para los profesores (Expósito & Marsolier, 2020).

Características plataformas *e-learning*

Un entorno de aprendizaje virtual debe contar con características específicas que permitan una mejor experiencia. Por lo tanto, a continuación, se enuncian las más importantes identificadas por la Universidad Internacional de Valencia (2018), y que impactan de manera directa el desarrollo de la Fábrica de Contenidos:

- Centralización y automatización de la gestión del aprendizaje, a través de la administración, entrega y seguimiento de analíticos de los programas de capacitación empresarial.
- Flexibilidad: la plataforma puede ser adaptada tanto a los planes de estudio de la institución, como a los contenidos y estilo pedagógico de la organización. También, permite organizar cursos con gran facilidad y rapidez.
- Interactividad: la persona se convierte en el protagonista de su propio aprendizaje a través del autoservicio y los servicios autoguiados.
- Estandarización: permite utilizar cursos realizados por terceros, personalizando el contenido y reutilizando el conocimiento.
- Escalabilidad: estos recursos pueden funcionar con una cantidad variable de usuarios según las necesidades de la organización.
- Funcionalidad: prestaciones y características que hacen que cada plataforma sea adecuada (funcional) según los requerimientos y necesidades de los usuarios.
- Usabilidad: facilidad con que las personas pueden utilizar la plataforma con el fin de alcanzar un objetivo concreto.
- Ubicuidad: capacidad de una plataforma para generar tranquilidad al usuario y provocarle la certeza de que todo lo que necesita lo va a encontrar en dicho entorno virtual.

Principales competidores

La Fábrica de Contenidos se encuentra en un sector creciente donde cada vez se busca tener propuestas integrales, dirigidas tanto a empresas como a personas naturales. Es así como se hace necesario mejorar algunos aspectos relevantes con los cuales se mejore la experiencia de los usuarios y, por ende, se logre el posicionamiento en el mercado.

Con el fin de realizar una comparación de los principales competidores de Fábrica de Contenidos, se evaluaron cinco aspectos fundamentales de los trece expuestos por Martínez-Caro (2005) citado por Fernández & Pampillón (2009), para la elección de una plataforma de educación virtual:

- Personalización: cada vez es más relevante la entrega de servicios personalizados, con el fin de encontrar soluciones creadas a la medida y con las cuales se puedan satisfacer las necesidades. La *customización* se ha convertido en factor relevante para la elección de una plataforma *e-learning*, entendiendo que en el mercado existen una gran cantidad de

cursos bajo esta modalidad, pero no ofrecen ningún tipo de personalización.

- Tiempo de respuesta: el tiempo se ha convertido en el recurso más importante y valioso en la vida de cualquier persona. Por eso, cada vez se buscan soluciones que permitan una mejor optimización del tiempo. Para esto, es indispensable contar con el recurso humano idóneo y suficiente con el que se pueda dar respuestas a las necesidades planteadas.
- Seguimiento y medición: realizar un seguimiento efectivo y en el momento indicado permite mejorar los procesos y tomar decisiones que aporten a la consecución de los objetivos.
- Innovación en soluciones: con respecto a la educación virtual, la innovación se convierte en un factor fundamental al momento de elegir una plataforma de estudio, ya que de los contenidos y su propuesta de valor es que se elige una plataforma con respecto a otra.
- Orientación al cliente: es una estrategia de negocio que, como su nombre lo indica, pone al cliente como centro de esta. Este tipo de organizaciones cada vez cobra más importancia en el mundo actual, sobre todo, en los servicios virtuales donde el contacto físico no se tiene y la necesidad de cercanía es latente (Fernández & Pampillón, 2009).

Matriz de competidores

A continuación, se muestra un ejercicio en el cual se contrastó la Fábrica de Contenidos con algunos de sus pares.

Tabla 1. Matriz de competidores de la Fábrica de Contenidos

Matriz de valor de competidores		Fábrica de Contenidos de EAFIT	Koideas	Único Digital	Egroup Colombia	Open Latinoamérica
Atributos de valor (indica los atributos de valor que la empresa y la competencia ofrecen)						
1	Costo beneficio	5	5	4	5	3
2	Servicio cercano	4	4	3	3	2
3	Tiempos de entrega	3	4	3	3	4
4	Portafolio completo	4	4	5	5	5
5	Entregas completas y diferenciadas	5	5	4	4	4

6	Atención personalizada	5	5	3	5	1
7	Acceso y de canales de comunicación	2	5	4	5	4
8	La marca	5	5	2	3	4
9	Planes y programas promocionales	2	3	3	2	2
10	e-commerce	2	3	4	1	5
11	Opciones financieras	3	2	5	2	1
Totales		40	45	40	38	35

Fuente: elaboración propia.

Entre los principales atributos a rescatar de la Fábrica de Contenidos, con respecto a sus competidores, se encuentra el reconocimiento de la marca EAFIT como respaldo, y la personalización y entrega personalizada; entre los aspectos a fortalecer destacan los canales de comunicación que van ligados a la experiencia *e-commerce*.

Planteamiento de matriz DOFA

Imagen 2. Matriz DOFA

	Factor	D	O	F	A	Aproximación estratégica
Internos	Estructura organizacional de la Universidad EAFIT (Fábrica de Contenidos)			x		La Universidad EAFIT cuenta con una estructura organizacional que le permite llevar a cabo de forma exitosa nuevos proyectos, por medio de la ideación, formulación y ejecución de ideas de negocio sostenible.
	Relacionamiento y público (Fábrica de Contenidos)			x		La Fábrica de Contenidos tiene dentro de sus posibilidades de relacionamiento: educación para los negocios, educación para la educación y educación para los consumidores, donde cuenta con una percepción positiva.
	Respaldo de la marca EAFIT			x		Marca posicionada, sinónimo de calidad y respaldo.
	Modelo de negocio			x		La Fábrica de Contenidos aborda 3 posibles modelos de negocios que amplían el espectro sostenible de la organización, concibiendo que puede ser: producción propia y comercialización propia, producción propia y comercialización de terceros, producción de contenidos outsourcing y comercialización propia, etc.
	Recursos financieros			x		La Universidad EAFIT cuenta con recursos propios y de terceros que le permiten poner en marcha la Fábrica de Contenidos.
	Capacidades actuales de la Universidad EAFIT			x		La Universidad EAFIT, pone a la disposición de la Fábrica de Contenidos sus capacidades y recursos: Centro multimedia, EAFIT virtual, educación permanente, Innovación, programas de pregrado, entre otros.
	Portafolio			x		Producción audiovisual y multimedia, consultoría, universidades corporativas, estrategias de marca y mercadeo, cualidades que se consideran de alto nivel.
	Tiempos de respuesta	x				Dada la estructura actual de la Fábrica de Contenidos, se cuenta con un sistema de operación limitado, lo que por ejemplo obligaría la tercerización de procesos para grandes operaciones.
	Dependencia de operadores de tecnología.	x				Por el momento cuentan con plataformas para cubrir el 100% de la operación, por lo cual apalancan algunos procesos con terceros.
	Ecosistema académico			x		Abarca el sistema completo desde la innovación educativa, acceso a expertos de diversas áreas, es referente regional y adicionalmente cuenta con la infraestructura física y virtual para operar.

	Factor	D	O	F	A	Aproximación estratégica
Externos	Iniciativas públicas y privadas para la transformación digital		x			El fomento e incremento de iniciativas en pro de la educación y formación digital, reafirma la oportunidad de generar nuevas ideas de negocio.
	Aumento de la demanda / Diversificación del portafolio		x			La virtualidad abre la posibilidad de operar a distancia recursos y clientes de manera que se pueda cubrir o llegar a una demanda incrementada, contando con recursos que físicamente podrían tener limitaciones.
	Apertura de nuevos mercados / Mercados emergentes		X			Explorar mercados donde antes se tenía una participación más tímida, mejorando el mix de participación por sectores o incluso la misma estrategia de negocio.
	Competencia		x			Si bien consideramos un escenario de competencia creciente, se proyecta explotar el posicionamiento de la Universidad EAFIT como palanca de crecimiento.
	Desarrollo de producto / Estimación de tiempos de diseño y producción				x	Tiempos previamente estimados en el análisis de prefactibilidad de la Fábrica de Contenidos.
	Desarrollo de producto / Niveles de calidad inferiores a los esperados				x	Incumplimiento con los niveles de calidad esperados por el cliente. Expectativa vs resultado final.
	Desarrollo de producto / Disponibilidad de consultores				x	No contar con consultores disponibles para satisfacer o atender las necesidades del cliente.
	Desarrollo de producto / Disponibilidad de expertos y especialistas.				x	No tener certeza de contar con expertos idóneos y necesarios para las conceptualización de los contenidos según la necesidad del cliente.
	Entrega / Niveles de servicio				x	Incumplimiento en acuerdos de servicio pactados con el cliente.
	Mercadeo y ventas / Presupuestos de venta				x	No cumplir con el presupuesto de ventas, afectando la sostenibilidad y permanencia de la Fábrica de Contenidos.
	Mercadeo y ventas / Competencia y precios				x	El ingreso de nuevos competidores a la industria dado el aumento de demanda, podría generar una caída en los precios.
	Recursos / TRM				x	La fluctuación de la TRM podría generar una afectación en el costo de licenciamiento de las plataformas para el desarrollo de estos contenidos (LMS).
	Administración de Información / Vulnerabilidad y confidencialidad				x	Sensibilidad y confidencialidad con el manejo de información propia y de los clientes de la Fábrica de Contenidos.
	Recursos físicos y financieros / Acuerdos de pago				x	Incumplimiento en acuerdos de servicio pactados con el cliente, alta cartera.
	Recursos físicos y financieros / Rotación del Personal				x	Alta rotación del personal necesario para la ejecución.

Fuente: elaboración propia.

Imagen 3. Matriz de cruce DOFA

		Fortalezas		Debilidades	
	1	Estructura organizacional de la Universidad EAFIT (Fábrica de Contenidos)	11	Tiempos de respuesta	
	2	Relacionamiento y público (Fábrica de Contenidos)	12	Dependencia de operadores de tecnología, capacidad instalada	
	3	Respaldo de la marca EAFIT	13		
	4	Modelo de negocio	14		
	5	Recursos financieros	15		
	6	Capacidades actuales de la Universidad EAFIT	16		
		Portafolio	17		
	7	Ecosistema académico	18		
Oportunidades		FO: OFENSIVA		DO: REORIENTACIÓN	
A	Iniciativas públicas y privadas para la transformación digital	Capitalizar las oportunidades estatales para la aceleración de la transformación digital, donde la estructura de la Universidad y de la Fábrica de Contenidos, posee un respaldo y aceptación favorable del mercado.		Aumentar la base de proveedores de tecnología, que garanticen la capacidad instalada fluctuante que satisfaga o esté alineada con el incremento de la demanda y la apertura de nuevos mercados.	
B	Aumento de la demanda / Diversificación de portafolio				
C	Apertura de nuevos mercados / Mercados emergentes				
D	Competencia				
Amenazas		FA: DEFENSIVA		DA: SUPERVIVENCIA	
J	Estimación de tiempos de diseño y producción	Soportar la estrategia de comunicación de mercado en la marca EAFIT, sinónimo de calidad y respaldo, minimizando los posibles efectos del incremento de competidores que desvaloricen el sector.		Desarrollar un plan de reclutamiento y consecución de bases de datos de expertos disponibles, para garantizar la operación de nuevos y más grandes negocios.	
K	Niveles de calidad inferiores a los esperados				
L	Disponibilidad de consultores	Fortalecer el ecosistema académico para garantizar los niveles de entrega del servicio esperado por el cliente en calidad y tiempos.		Comenzar con el desarrollo de plataformas propias que mitiguen la dependencia de terceros y aseguren el cumplimiento de tiempos y calidad esperados.	
M	Disponibilidad de expertos y especialistas				
N	Entrega / Niveles de servicio				
O	Competencia y precios				
P	Volatilidad TRM				
Q	Acuerdos de pago				
R	Rotación del personal				

Fuente: elaboración propia.

ANÁLISIS DEL MERCADO

TAMAÑO

Para la estimación del mercado potencial de contenidos virtuales, de acuerdo con los segmentos definidos, se tomó como base la información sobre las empresas que usan internet para la capacitación del personal en Colombia y el número de programas de educación superior virtuales en el país. A continuación, se presentan las cifras:

- Empresas que usan internet para la capacitación de su personal: según el DANE (2018), a diciembre de 2018, había 16.264.
- Cantidad de programas de educación superior virtuales: según el Ministerio de Educación (2019), a cierre de diciembre de 2019, había 1.976 programas de educación superior virtuales en el país.

PARTICIPACIÓN

Como se mencionó en el tamaño del mercado, se toman como referente las cifras de la cantidad de empresas que usan internet para la capacitación de su personal (16.246) y la cantidad de programas de educación superior virtuales que hay en el mercado (1.976). Adicionalmente, tal cual se enunciaron anteriormente, se plantearon los siguientes supuestos para proyectar la demanda de las Pymes elegidas:

- Crecimiento del mercado: 10,26 % (Docebo, 2019).
- Promedio de horas de aprendizaje por curso para empresas: 6.
- Porcentaje que se aplica sobre el mercado potencial total en horas para el producto de conceptualización: 55 %.
- Porcentaje que se aplica sobre el mercado potencial total en horas para el producto de consultoría: 10 %.

Con estos valores supuestos y tomando también las cifras del tamaño del mercado dentro del modelo proyectado que maneja la Fábrica, se plantearon tres escenarios de ingreso en los cuales la participación del mercado varía por el comportamiento de otros factores que tienen un desempeño diferente según cada escenario (Universidad EAFIT, 2020):

Tabla 2. Variación de la participación según cada escenario de ingreso

Escenario	Participación
Conservador	0,20 %
Medio	0,30 %

Optimista	0,40 %
-----------	--------

Fuente: Informe prefactibilidad Fábrica de Contenidos (Universidad EAFIT, 2020).

SEGMENTACIÓN, SEGMENTOS DE MERCADO, MERCADO META

Cuando se quiere llegar a un mercado, por más tiempo que lleve la empresa, sigue siendo difícil para esta abarcarlo en su totalidad, por eso, es fundamental definir la porción de la demanda a la que inicialmente se espera llegar (Quiroa, 2019).

Para describir el mercado objetivo, la Fábrica de Contenidos se basó en la demanda para este producto que son todas las empresas que usan internet para la capacitación de su personal (16.246) y, adicionalmente, un mercado en el que existen 1.976 programas educativos virtuales (Universidad EAFIT, 2020).

Se trata de un mercado en el que factores actuales como la pandemia, que ha llevado la virtualidad a otro plano, aumentan y abren las puertas a nuevas necesidades. Esto se convierte en una oportunidad para seguir ampliando su alcance y aumentar su rentabilidad.

Teniendo en cuenta la información que brinda el tamaño del mercado y evidenciando la necesidad y la gran cantidad de programas educativos virtuales activos y compañías que recurren también a programas virtuales, la Fábrica de Contenidos identifica a los promotores de las acciones formativas como su principal mercado meta. Para el caso de estudio se tendrá como objetivo las empresas, de manera especial las Pymes, bajo la modalidad de formación virtual y su impacto en el mejoramiento de los indicadores de capacitación de sus colaboradores.

POSICIONAMIENTO

Este posicionamiento es en gran medida analizado por el *top of mind* que tiene la marca o los productos y servicios que ofrece la marca en la mente del consumidor.

Actualmente, la Fábrica de Contenidos ofrece diferentes servicios digitales y virtuales al igual que muchas otras compañías que ellos identificaron como competencia y que tienen más tiempo en el mercado construyendo una buena relación de confianza con sus clientes a través de la entrega de servicios y productos de calidad para estar bien posicionadas y ser elegidas por sobre las otras opciones. La Fábrica de Contenidos es una iniciativa interna de la Universidad EAFIT, una institución educativa con renombre por su calidad en la educación y por las diversas alianzas que tiene a nivel internacional, además de encontrarse en el puesto 11 dentro del *ranking* de las 19 mejores universidades

de Colombia que emite la firma QS Quacquarelli Symonds y que la hace estar en el listado de las 1.300 mejores del mundo (Portafolio, 2021a). Toda esta reputación que tiene la marca EAFIT será muy beneficiosa para que la Fábrica de Contenidos apalanque su posicionamiento y sus servicios (Portafolio, 2021b).

PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO DE MERCADEO

Este plan de mercadeo tendrá su fundamento en un plan estratégico con el cual, a través de cuatro líneas estratégicas (cada una con un objetivo específico y unas actividades encaminadas a contribuir al desarrollo de esta propuesta), permitirán desde diferentes frentes impactar a la Fábrica de Contenidos y contribuir al logro de sus propósitos. Se propone llevar a cabo este plan de mercadeo durante un año, con el fin de lograr mejores resultados. Se propone su ejecución en el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2023, permitiendo que en el segundo semestre de 2022 se interioricen y movilicen los recursos para realizar la estrategia.

Objetivos estratégicos de la Fábrica de Contenidos

Tabla 3. Línea estratégica 1: uso de las variables de comunicación

Objetivo: utilizar un enfoque de <i>growth marketing</i> ¹ para lograr una mejor exposición y reconocimiento de los servicios de la Fábrica de Contenidos, a través de la difusión de las experiencias brindadas para el aprendizaje en entornos virtuales y, de esta manera, contribuir a la recordación de la marca en las plazas indicadas al público deseado.	
Tácticas	Acciones
1. Presencia en ferias: ocupar un <i>stand</i> o participar con una ponencia en las principales ferias nacionales B2B, con el objetivo de generar espacios de <i>networking</i> y dar a conocer los servicios a nuevos públicos.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las principales ferias B2B que se realizan en Colombia para el intercambio comercial y la generación de conexiones, como plataforma para dar a conocer los servicios de la Fábrica de Contenidos. Abril: Feria Fise. Mayo: USA CBD Expo Colombia.
2. Gestión de RRSS: hacer uso de las redes sociales para dar a conocer los servicios de la Fábrica de Contenidos, mediante un equipo especializado que potencialice la marca y que, asimismo, esté monitoreando de manera permanente las métricas de rendimiento para generar contenido relacionado con el público.	<ul style="list-style-type: none"> LinkedIn: crear una página en LinkedIn Business y aprovechar esta red para generar contactos, con lo cual se dará a conocer los servicios de la Fábrica de Contenidos. Twitter: utilizar este medio para generar conversaciones y visibilizar los servicios de la Fábrica de Contenidos.

¹ Se puede definir como una técnica de *marketing* integral, que integra la capacidad analítica de acuerdo a las necesidades de la empresa y el comportamiento del embudo de consumo, para ofrecer resultados más rápidos a costos más bajos (Galiana, 2021).

<p>3. Implementar el <i>Account Based Marketing</i>: impactar equipos de trabajo con campañas dirigidas y especializadas de acuerdo con el perfil de la empresa y las necesidades colectivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar IP: hacer un análisis y sondeo de las empresas que se desean cautivar. Posteriormente, identificar las IP para generar pauta dirigida y en tiempo real que permita mayor impacto que otros canales tradicionales. • Campañas especializadas: con el conocimiento del público objetivo se propondrán campañas especializadas con gran precisión, para llegar hasta el público esperado.
<p>4. Acciones BTL: tener presencia en algunas zonas de la ciudad, donde se tenga perfilamiento de clientes potenciales, apalancado de campañas institucionales de la Universidad para disminuir costos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En los meses de marzo, abril, agosto, septiembre y octubre se tendrán campañas de la imagen de la Fábrica de Contenidos, las cuales se expondrán en 3D, generando experiencias significativas para los transeúntes. Zonas propuestas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Avenida la 33 con avenida Bolivariana. 2. Avenida Poblado con calle 30. 3. Avenida 80. 4. Vía Palmas. 5. Carrera 65 con avenida 33. 6. Variante Envigado. 7. Laureles. 8. Avenida Las Vegas. 9. Calle 10. 10. Belén. 11. Poblado.
<p>5. Marketing conversacional: capturar <i>leads</i> y, posteriormente, convertirlos en clientes, a través de una atención personalizada que permita mejorar la interacción y el cierre efectivo de clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bot</i> en sitio web o canal de WhatsApp: generar, a través de un <i>bot</i>, conversaciones que permitan dar respuesta a inquietudes y necesidades, permitiendo una interacción constante y permanente.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Línea estratégica 2: nueva línea de servicios para Mipymes

Objetivo: aprovechar el potencial de las Mipymes en Colombia, las cuales representan el 90 % de las empresas, con un potencial de más de 2.540.953, y generan el 35 % del PIB y el 80% del empleo en Colombia (Colombia Fintech, 2021).	
Tácticas	Acciones
1. Nuevos enfoques: entender las necesidades actuales del mercado, con el objetivo de construir nuevos servicios que se ajusten a los requerimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque <i>upskilling</i>: crear una línea de <i>upskilling</i>, entendida como “el proceso de reforzar la formación en habilidades que el trabajador ya tenga o que sean similares a su área de conocimiento” (Galiana, 2021), con el fin de fortalecer el conocimiento de los colaboradores, formando profesionales actualizados y competitivos. • Enfoque <i>reskilling</i>: ofrecer una línea de <i>reskilling</i>, visto como la necesidad de “volver a capacitar a empleados en competencias que la compañía necesita suplir” (Galiana, 2021). Con esto se le permite a los colaboradores adquirir conocimientos diferentes a su rol habitual y, de esta manera, formarlos para ocupar otros roles dentro de la organización.
2. Educación experiencial: identificar las necesidades específicas de cada público objetivo y, a través de las diferentes herramientas, producir contenido interactivo y divertido que permita obtener mejores resultados y acosionar recordación y recompra.	<ul style="list-style-type: none"> • Gamificación: crear espacios interactivos de competencia dentro de los diferentes grupos de colaboradores, con el objetivo de mejorar el impacto. Asimismo, generar recordación y recompra. • Impulsar el microaprendaje: potenciar el microaprendizaje a través de píldoras de conocimiento o cursos cortos para lograr mejorar el impacto en el público objetivo y generar ingresos permanentes de alta rotación.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Línea estratégica 3: implementar sistemas de información

Objetivo: impulsar el conocimiento de las medianas y grandes empresas, para poder satisfacer de mejor manera sus necesidades y promover acciones que beneficien a cada uno de los actores que intervienen en la toma de decisiones con relación a la formación de los colaboradores.	
Tácticas	Acciones
1. Inteligencia de mercados: hacer uso de las bases de datos e indicadores de crecimiento de la competencia, además de su portafolio de productos, para brindar servicios acordes a las expectativas del público objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar datos arrojados por bases de datos, encuestas realizadas a grandes y medianas empresas, para conocer la dinámica de formación de los colaboradores y los criterios para su elección. Se realizará una validación semestral a un grupo de 50 empresas, entre medianas y grandes, con el propósito de implementar acciones de mejora para la Fábrica de Contenidos.
2. Investigación de mercados: llevar a cabo una investigación de mercados cuantitativa y cualitativa para conocer la percepción de los departamentos de gestión humana donde se realizan los planes de formación y, mediante la interpretación adecuada, utilizar estos resultados para fortalecerlos más cada día.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una investigación de mercados, con el fin de conocer las necesidades y expectativas de las medianas y grandes empresas. • Implementar seguimiento, dos veces al año, a las empresas evaluadas para mejorar el impacto y cumplir con el objetivo de ingresos.
3. Automatización de procesos: hacer uso de un CRM donde se gestione la información de las empresas con las que se ha tenido contacto, a fin de mejorar la red de contactos y ser asertivos en la comunicación con ellos.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar CRM: gestionar los clientes a través de un CRM y, de manera responsable, interpretar la data para generar conversaciones y atraer nuevos clientes.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Línea estratégica 4: aprovechamiento del público interno para promover la Fábrica de Contenidos

<p>Objetivo: implementar estrategias de <i>endomarketing</i> para aprovechar el público natural de la Universidad, entre los que se encuentran docentes, empleados administrativos, estudiantes (principalmente de diplomados, posgrado, maestrías y doctorados), visitantes, entre otros, los cuales aún no conocen la Fábrica de Contenidos y pueden ser clientes potenciales.</p>	
Tácticas	Acciones
<p>1. Potencializar la nueva imagen de marca: realizar una renovación de la imagen de la Fábrica de Contenidos, con el fin de estar a la vanguardia y generar recordación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar espacios académicos en la Universidad EAFIT para dar a conocer la nueva imagen de la Fábrica de Contenidos y sus servicios, haciendo un relanzamiento de la marca, aprovechando el público cautivo de las especializaciones y maestrías, así como el externo perteneciente a rangos altos dentro de las organizaciones. Eventos: Congreso de Inversión y Negocios. Expo Gerenciar.
<p>2. Beneficios especializados: brindar descuentos y servicios especializados para las personas pertenecientes a la comunidad EAFIT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un portafolio de beneficios especializados para las empresas que hacen parte de la comunidad EAFIT, entre ellos: Descuentos especiales. Asesorías adicionales. Curso corto en tema de actualidad, adicional a la formación contratada.
<p>3. Toma de la Universidad: destinar una jornada académica donde la Fábrica de Contenidos brinde charlas de sus producciones académicas. Además, invitar a algunos de sus clientes para contar su experiencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada académica: durante una semana, realizar una jornada académica donde se aborden temáticas de actualidad y tendencia por parte de la Fábrica de Contenidos, visibilizando los servicios e impactando al público objetivo.
<p>3. Crecimiento de la base de datos: generar una estrategia de captación de datos dentro del kit de bienvenida</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser parte del kit de bienvenida, ya sea físico o digital, donde se puedan captar clientes

a los diferentes programas, con foco principal en diplomados, posgrados, maestrías y doctorados.	potenciales con un <i>call to action</i> interesante y que se vaya modificando de acuerdo con la respuesta por parte de los inscritos.
--	--

Fuente: elaboración propia.

PLANTEAMIENTO INVESTIGACIONES DE MERCADO

PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para el desarrollo e implementación del plan de mercadeo de la Fábrica de Contenidos se llevó a cabo una investigación exploratoria que permitió identificar aspectos desconocidos y conocer la hoja de ruta hacia dónde dirigirse, la cual no requirió un gasto alto en tiempo y dinero (dos de las limitaciones principales de la Fábrica de Contenidos).

Dentro de las actividades que se tuvieron en cuenta para llevar a cabo la investigación, se encuentran:

- Revisión documental
- Entrevistas a profundidad, tanto a clientes como a expertos en el tema de estudio
- Encuestas
- Observación de campo

Las principales ventajas de este tipo de investigación son las siguientes:

- Bajo costo en comparación con otros tipos de investigación
- Flexibilidad para realizar cambios conforme avanza la investigación
- Permite determinar si el tema es relevante para profundizar
- Puede escalarse para otras investigaciones más profundas (Grajales y otros, 2021)

Análisis de la información

La información recopilada, en primera instancia, se fundamentó en la búsqueda de criterios tenidos en cuenta en la selección, planeación y desarrollo de planes de formación en las Pymes y grandes empresas.

En un principio, se desarrolló la exploración literaria y conceptual de la temática de estudio, así como de otros conceptos que permitieran entender a profundidad las necesidades del sector. Posteriormente, con el instrumento de la encuesta, se lograron identificar aspectos que enriquecieron este trabajo, donde participaron 13 empresas, apoyados bajo la modalidad en línea.

Durante esta, se lograron conocer y destacar datos tales como sectores empresariales con mayor uso de educación virtual para entrenar y capacitar a sus colaboradores, preferencias en las modalidades de entrenamiento y capacitación, presupuesto destinado a la formación, niveles y tipos de programas implementados para la capacitación y formación de los colaboradores, entre otros, que fueron de gran valor para el desarrollo de esta propuesta.

Asimismo, con el fin de ampliar la información, se procedió a realizar un cuestionario para llevar a cabo entrevistas de profundidad con estas empresas y ampliar los conceptos y hallazgos obtenidos en la etapa anterior. La herramienta Qualtrics, arrojó gráficos y estadísticas acerca de las tendencias de las respuestas, con lo cual se hace más fácil el análisis e interpretación de los resultados. Por su parte, para una mejor comprensión de las entrevistas, se desarrolló un documento con los hallazgos principales y, posteriormente, se realizó un resumen de las respuestas más relevantes y concurrentes entre los entrevistados (ver anexo: Sistematización de la información), con el objetivo de comprender mejor la información recopilada.

En el caso de las encuestas se utilizó la modalidad en línea. Fueron enviadas a través de correo electrónico a una base de datos entregada por la Fábrica de Contenidos y a contactos conseguidos en bases de datos propias. De las 13 respuestas, el 50 % fue diligenciado por personas directamente relacionadas con el área de gestión humana, lo cual permite identificar cómo están organizadas las empresas en términos de estructura y de qué manera se enfocan en las propuestas de formación para los colaboradores.

Conviene destacar que en las entrevistas se logró identificar que la mayoría de las empresas investigadas cuentan con planes de formación para sus colaboradores de acuerdo con su rol. No obstante, carecen de modelos de seguimiento y se basan en la confianza en sus empleados para creer que en realidad la formación genera impacto. En este punto se observa una gran oportunidad, siempre y cuando el proveedor sea integral y genere la formación, las metodologías para evaluar su impacto y proponga acciones de mejora al contenido entregado.

Otro de los hallazgos más relevantes fue identificar que las Pymes y pequeñas empresas están comprendiendo paulatinamente la importancia de la formación. Si bien en principio la Fábrica de Contenidos tiene como perfil las grandes empresas, se podría pensar en crear una línea de negocio especializada para empresas de menor tamaño y con necesidades de formación en otro tipo de temáticas. En un estudio realizado por Brandon Hall Group se identificó que, entre más grande la empresa, menor es la inversión en formación: “Las grandes organizaciones se gastaron de media 780 dólares menos que las medianas y 1.777 dólares menos que las pequeñas” (Lozano, 2021)

Claramente, las temáticas técnicas y directamente relacionadas con el rol es importante fortalecerlas, pero existen otras que están siendo vistas como foco de fortalecimiento por las organizaciones. Según un estudio realizado por el portal Coassemble, entre las áreas de formación más populares se encuentran: habilidades técnicas, liderazgo, normativas, desarrollo de equipos, características del producto o servicio y las habilidades blandas, las cuales cada vez se afianzan más en el mercado y permiten que el colaborador explore para mejorar su relacionamiento (Lozano, 2021)

Asimismo, la modalidad virtual, aunque por temas de pandemia y distanciamiento físico ha cobrado gran relevancia, para los entrevistados la formación presencial sigue siendo parte importante de lo que se desea transmitir, al tener estos espacios de contacto físico donde se pueden fortalecer los lazos de compañerismo y mejorar la actitud de los colaboradores. Sin embargo, la mezcla entre la virtualidad y presencialidad se desataca en las respuestas entregadas, con lo cual se propone buscar un equilibrio entre ambas.

Entre los principales aspectos a tener en cuenta, es que dentro de las empresas entrevistadas no se observan criterios definidos para la asignación de presupuesto en formación, lo cual dificulta los resultados y no se tiene la manera de medir el impacto generado. Al respecto, se puede pensar en desarrollar planes personalizados tanto en temáticas como en presupuesto, para buscar coherencia y uniformidad en la formación.

De igual manera, se debe tener en cuenta el tipo de relacionamiento de la empresa a la que se le van a proponer dichos planes de formación, ya que entre los encuestados se encontraron empresas aún muy conservadoras, otras muy abiertas y dispuestas al cambio, algunas con grandes rasgos de innovación y, aunque su discurso en términos de la importancia de la formación es el mismo, la forma de llegar donde los colaboradores y de crear los planes de formación son muy diferentes. En consecuencia, se hace necesario realizar un análisis de la empresa objetivo, su estilo de liderazgo y su cultura organizacional, con el fin de poder brindar planes de formación óptimos y ajustados a los objetivos.

En cuanto a la elección de proveedores se encuentra una gran oportunidad, teniendo en cuenta que la mayoría de empresas entrevistadas se soporta en la recomendación de otras empresas, en la trayectoria del facilitador (sea empresa o persona natural) y, en muchos casos, no se cuentan con criterios establecidos para su selección. Es así como se observa un público objetivo sin mucho conocimiento, que requiere proveedores especializados y confiables para llevar a cabo sus planes de formación.

Es de resaltar que algunas de las empresas han utilizado los servicios educativos de la Universidad EAFIT, pero ninguno de los encuestados manifiesta haber escuchado o utilizado los servicios de la Fábrica de Contenidos. Aunque de manera inicial se contó con una base de datos entregada por ellos, no se obtuvo respuesta satisfactoria por parte de los contactados para ser parte del estudio, motivo por el cual se debió establecer enlaces con otras empresas con el perfil de cliente de la Fábrica de Contenidos. Con esto se sustenta la premisa de la importancia de dar a conocer esta *spin off* dentro del público interno, entre ellos colaboradores de la Universidad, estudiantes, docentes y asesores directamente relacionados con la institución para poder impactar a más organizaciones.

DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO

Una vez analizados los factores internos y externos, a través del análisis y la información recopilada, se propone una estrategia de mercadeo 360 para lograr los objetivos propuestos.

Imagen 4. Estrategia de mercadeo 360 propuesta



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se describen cada uno de los componentes de la estrategia.

PRODUCTO

Tabla 7. Producto

Estrategia de producto						
Objetivo	Población	Estrategia	Acciones	Recursos	Indicador	Responsable
Aumentar la oferta de programas a la medida.	Pymes y grandes empresas,	Aprovechar la experiencia y trayectoria de la Universidad EAFIT como generadora de contenido que permite a través de su <i>spin off</i> , Fábrica de Contenidos, ofrecer programas de formación a la medida para la capacitación de los colaboradores.	Identificar necesidades de formación. Consolidar un equipo especializado de asesores para la propuesta de programas a la medida. Realizar estudios de factibilidad de los programas propuestos.	Sala de reuniones, <i>video beam</i> , refrigerios, plataforma <i>e-learning</i> .	Número de nuevos programas de formación abiertos/año.	Planeación. Gerencia.
Crear programas estandarizados de alta rotación.	Mipymes, Pymes y grandes empresas	Crear programas estandarizados acordes a las necesidades actuales de	Identificar necesidades actuales de formación genérica para	Sala de reuniones, <i>video beam</i> , refrigerios.	Ingresos por programas estandarizados/año.	Planeación. Financiero. Comercial.

		formación, que puedan proveerse en cualquier momento y genere ingresos constantes.	cualquier tipo de público. Crear programas estandarizados de alta rotación. Tener disponibilidad atemporal para la formación.			
--	--	--	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

PRECIO

Tabla 8. Precio

Estrategia de precio						
Objetivo	Población	Estrategia	Acciones	Recursos	Indicador	Responsable
Garantizar la competitividad de los programas de formación hechos a la medida por parte de la	Pymes y grandes empresas.	Considerar la modalidad <i>e-learning</i> , con el fin de ampliar la oferta a precios competitivos.	Determinar la potencial oferta educativa personalizada. Proponer cursos personal docente y	Plataforma <i>e-learning</i> , contenido del curso, facilitador para los cursos en tiempo real.	Número de nuevos programas de formación culminados/año.	Planeación. Infraestructura tecnológica. Comercial.

Fábrica de Contenidos.			capacitado para el desarrollo de los programas. Garantizar una plataforma <i>e-learning</i> confiable y segura para la formación.			
		Tener la capacidad de migrar los contenidos digitales a formación física, debido a que para algunas temáticas las empresas valoran la presencialidad.	Contar con personal docente capacitado. Identificar las capacidades instaladas y los demás recursos necesarios para un desarrollo exitoso de los programas.	Sala o espacio físico, <i>video beam</i> , refrigerios, facilitador o docente.	Número de formaciones realizadas de manera presencial/año.	Planeación. Comercial.
Crear paquetes personalizados para empresas con presupuesto reducido.	Mipymes	Aprovechar el potencial de las Mipymes en Colombia, las cuales representan el 90 % de las empresas del país, con un potencial de	Proponer planes de formación incrementales para empresas con presupuesto reducido.	Sala de reuniones, <i>video beam</i> , refrigerios.	Número de nuevos clientes en la categoría Mipymes/año.	Planeación. Financiero. Gerencia. Comercial.

		más de 2.540.953 (Colombia Fintech, 2021) para tener mayor cobertura y generar más ingresos.	Hacer seguimiento y validar su viabilidad.			
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia, 2022

DISTRIBUCIÓN Y OMNICANALIDAD

Tabla 9. Plaza

Estrategia de distribución y omnicanalidad						
Objetivo	Población	Estrategia	Acciones	Recursos	Indicador	Responsable
Diseñar e implementar una plataforma o canal virtual para la oferta de programas virtuales que puedan llegar a diferentes regiones.	Mipymes, Pymes y grandes empresas	Aprovechar el auge de las plataformas <i>e-learning</i> y el uso de las TIC para la elaboración de propuestas de programas personalizados bajo la modalidad virtual.	Desarrollar una plataforma virtual para la ejecución de programa personalizados en modalidad virtual.	<i>Software</i> , plataforma virtual o <i>e-learning</i> .	Sesiones abiertas/año.	Planeación. Infraestructura tecnológica. Comercial.

Fuente: elaboración propia.

COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MERCADEO

Tabla 10. Promoción

Estrategia de promoción						
Objetivo	Población	Estrategia	Acciones	Recursos	Indicador	Responsable
Fortalecer el departamento de mercadeo de la Fábrica de Contenidos para dar a conocer sus servicios entre el público objetivo.	Gerentes de recursos humanos. Gerentes generales.	Realizar acciones de mercadeo tendientes a lograr la asociación de la imagen corporativa de la Universidad EAFIT a la Fábrica de Contenidos y aprovechar los altos estándares de calidad de la Universidad, con el fin de generar recordación de marca y un estatus diferenciador.	Evaluar las estrategias actuales de promoción y difusión. Proponer nuevas estrategias para dar a conocer los servicios.	Económicos, propuesta de estrategias.	Porcentaje de eficacia de las estrategias de mercadeo.	Departamento de Mercadeo.

		<p>Proponer un plan de mercadeo acorde con los cambios en las conductas y comportamientos de las nuevas generaciones, aprovechando el uso de las plataformas sociales y el público natural de la Universidad, mediante la utilización eficiente de tecnologías emergentes y la generación de estrategias de comunicación diferenciadoras.</p>	<p>Diseñar e implementar un plan de <i>marketing</i> 360. Buscar los recursos para su implementación exitosa. Evaluar resultados en temas de ingresos y recordación.</p>	<p>Económicos, humanos, digitales, espacios físicos.</p>	<p>Acciones propuestas en plan de <i>marketing</i>/acciones realizadas.</p>	
--	--	---	--	--	---	--

Fuente: elaboración propia

PRESUPUESTO

Tabla 11. Costo de la estrategia propuesta

Acciones	Presupuesto anual
Uso de las variables de comunicación	\$ 42.900.000
Presencia en ferias	\$ 10.000.000
Gestión de RRSS	\$ 8.400.000
Implementar Account Based Marketing	\$ 8.000.000
Acciones BTL	\$ 12.500.000
Marketing conversacional	\$ 4.000.000
Nueva línea de servicios para Mipymes	\$ 6.000.000
Nuevos enfoques	\$ -
Educación experiencial	\$ 6.000.000
Implementar sistemas de información	\$ 14.000.000
Inteligencia de mercados	\$ 5.000.000
Investigación de mercados	\$ 5.000.000
Automatización de procesos – CRM	\$ 4.000.000
Aprovechamiento del público interno	\$ 22.000.000
Potencializar la nueva imagen de marca	\$ 4.000.000
Beneficios especializados	\$ 5.000.000
Toma de la Universidad	\$ 6.000.000
Crecimiento de la base de datos	\$ 7.000.000
Total	\$ 84.900.000

Fuente: elaboración propia.

Dentro de su plan estratégico, la Fábrica de Contenidos tiene una proyección de ventas para 2022 de 1.145 millones de pesos y un presupuesto de mercadeo anual de 20 millones de pesos, que corresponde al 1,75 % de los ingresos. Para las estrategias propuestas, con el objetivo de incrementar las ventas y el posicionamiento de la Fábrica de Contenidos, se debe realizar una inversión de 84.900.000 pesos, lo cual implica un aumento del 420 % respecto al presupuesto actual.

Esto es cónsono con lo propuesto por Wordstream (2021), quienes argumentan que “las nuevas empresas deberían destinar entre el 12 y el 20 por ciento de sus ingresos brutos a los esfuerzos de *marketing*, mientras que las empresas establecidas deberían contribuir entre el 6 y el 12 por ciento”. Por lo tanto, se propone incrementar el presupuesto de mercadeo para lograr los objetivos trazados y posicionar a la Fábrica de Contenidos entre el público objetivo.

CRONOGRAMA

Tabla 12. Propuesta de calendario para la ejecución de la estrategia

Acciones	Meses											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	Semanas											
Uso de las variables de comunicación												
Presencia en ferias												
Gestión de RRSS												
Implementar <i>Account Based Marketing</i>												
Acciones BTL												
<i>Marketing</i> conversacional												
Nueva línea de servicios para Mipymes												
Nuevos enfoques												
Educación experiencial												
Implementar sistemas de información												
Inteligencia de mercados												
Investigación de mercados												
Automatización de procesos (CRM)												
Aprovechamiento del público interno												
Potencializar la nueva imagen de marca												
Beneficios especializados												
Toma de la Universidad												
Crecimiento de la base de datos												

Fuente: elaboración propia.

PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES

PLANES DE VENTAS

La Fábrica de Contenidos tiene proyectadas ventas de 1.145 millones de pesos para 2022. Teniendo como base este presupuesto para 2023, con un incremento proyectado del 5 % para un total en ventas de \$1.202 millones, se espera que al poner en marcha este plan de mercadeo se logre mejorar los ingresos mes a mes y, de esta manera, cumplir con la meta propuesta.

Para el primer semestre se propone un estimado de ventas correspondientes al 31 %, mejorando a medida que transcurren los días, gracias a la implementación de las estrategias que poco a poco irán impulsando la visibilidad y posicionamiento de los servicios.

En el segundo trimestre se tienen proyectadas las ventas del 69 % restante, con mayor concentración en los meses de agosto, septiembre y octubre, aprovechando las estrategias implementadas en los meses de mayo a julio. Hacia los meses de noviembre y diciembre, por temas de asignación presupuestal, esta meta disminuye, con el fin de lograr una mejor proyección para el próximo año, además de la evaluación y seguimiento del plan ejecutado durante el año.

Tabla 13. Relación de ventas proyectadas

Meses	% Venta	Venta total expresada en millones
Enero	2%	\$ 24
Febrero	3%	\$ 35
Marzo	3%	\$ 40
Abril	5%	\$ 60
Mayo	7%	\$ 82
Junio	11%	\$ 132
Julio	12%	\$ 140
Agosto	15%	\$ 185
Septiembre	16%	\$ 196
Octubre	17%	\$ 200
Noviembre	7%	\$ 84
Diciembre	2%	\$ 24
TOTAL	100%	\$ 1.202

Fuente: elaboración propia.

CONTROL Y SEGUIMIENTO

A continuación, se despliegan las estrategias y a cada una se le asignó un indicador que permitirá hacer seguimiento a las acciones propuestas para evaluar su pertinencia. Para la estrategia de producto se asignaron como indicadores el número de nuevos programas de formación abiertos al año y los ingresos por programas estandarizados al año. Para la estrategia de precio, los indicadores seleccionados fueron número de nuevos programas de formación culminados/año, número de formaciones realizadas de manera presencial/año y número de nuevos clientes en la categoría Mipymes/año. En la siguiente estrategia, que es la de distribución, se hizo uso del indicador de sesiones abiertas al año. Por último, para la estrategia de promoción se seleccionaron como indicadores el porcentaje de eficacia de las estrategias de mercadeo y las acciones propuestas en el plan de *marketing* versus las implementadas.

De igual manera, se proponen unos Kpi's para hacer y seguimiento al plan de mercadeo en conjunto y al impacto sobre las ventas y la reputación de marca. Por lo tanto, se evaluarán los siguientes.

KPI'S DEL PLAN DE MERCADEO

- Eficacia de las estrategias de mercadeo: este indicador se obtendrá del cumplimiento mensual del 100 % del presupuesto de ventas, una vez se comiencen a implementar las estrategias propuestas en el plan.
- ROI: con este se busca medir el rendimiento o retorno de la inversión realizada. Para este caso, se tomará la inversión propuesta en las estrategias de mercadeo, con el fin de conocer el impacto sobre las ventas al finalizar el año. De esta manera, se podrá tomar decisiones con respecto al presupuesto asignado para el próximo año:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Return on Investment}}{\text{Cost of Investment}} \times 100\%$$

Fuente: Beattie (2022).

NPS (*Net Promoter Score*): Con este indicador se evalúa el nivel de recomendación de una marca y solo requiere una pregunta: ¿Qué tan probable es que recomiende [la organización/el producto/el servicio] a un amigo o compañero de trabajo? De acuerdo con la cantidad de personas que respondan, se hace una ponderación que va hasta 100 % y de allí se obtiene la puntuación. Idealmente, se busca que la puntuación sea lo más cercana al 100 %. Los encuestados deben dar su respuesta dentro de una escala que va de 0 (nada probable) a 10 (sumamente probable) y, dependiendo de sus respuestas, se agrupan en tres categorías que permiten calcular el resultado: promotores, pasivos y detractores (Qualtrics, 2021).

Para el análisis B2B, la pregunta a utilizar sería: ¿Qué probabilidad hay de que recomiende este producto/servicio a un compañero de la empresa? / ¿Qué probabilidad hay de que recomiende este producto/servicio si un compañero o

empresa del sector le pregunta al respecto? Se aplican de la misma manera que en el primer caso. Este Kpi se empleará directamente a las personas que realizaron el proceso formativo a través de la Fábrica de Contenidos, con el objetivo de contar con una muestra más amplia que permita tomar decisiones.

CONTROL DE RESULTADOS

Para realizar un seguimiento oportuno que permita validar la viabilidad y encontrar oportunidades de mejoras al plan propuesto, se realizarán los siguientes tipos de control:

- Control del plan anual: con este se busca examinar los resultados previstos, mediante el análisis de las ventas, la participación del mercado, la relación de los gastos y la efectividad de las estrategias propuestas versus los resultados obtenidos.
- Control estratégico: este se hará principalmente para validar el cambio en la orientación estratégica con base en los resultados de la investigación de mercados, así como la eficiencia operativa y el posicionamiento SEO, teniendo en cuenta la inversión que se hará en canales digitales con el objetivo de tener mayor penetración en el mercado.

PLAN DE CONTINGENCIA

Un plan de contingencia es un conjunto de acciones, planificadas previamente, para corregir los motivos que pueden llegar a impedir la concreción de los objetivos de *marketing* y permiten encarar situaciones adversas a las estrategias de negocio (Casasola, 2021).

Considerando las metas de ventas mensuales, se pondrá en marcha el plan de contingencia propuesta si después de tres meses de implementadas las estrategias hay decrecimientos con respecto a la meta propuesta de ingresos. Para esto, se tendrán en cuenta tres vertientes: ventas, *marketing* y clientes frecuentes, los cuales son aspectos claves con los cuales se pueden lograr mejores resultados.

Tabla 14. Plan de contingencia

Planes de contingencia	Objetivo ingresos - 10 %	Objetivo ingresos - 20 %	Objetivo ingresos - 30 %
Ventas de planes de formación	Incrementar la venta por empresa.	Descuento del 10 % en cursos para más de 10 personas.	Oferta cursos 2x1
Acciones de <i>marketing</i>	Uso de redes sociales internas de la Universidad y publicidad interior.	Incrementar la inversión en Google Ads.	Colaboraciones pagadas con aliados, <i>influencers</i> y testimoniales en redes y publicidad ATL.

Clientes frecuentes	Curso corto para 5 personas dentro de la organización.	Tutoría personalizada con expertos para cursos enfocados a mandos medios.	15 % de descuento en diplomados de la Universidad por más de 5 estudiantes.
---------------------	--	---	---

Fuente: elaboración propia.

LECCIONES APRENDIDAS

La educación, vista como eje fundamental de desarrollo y conocimiento, empezó a ser parte de la vida de las personas cuando apareció la escritura y se popularizó con la invención de la imprenta. Para el mundo de hoy, una educación como la brindada al inicio que se hacía por correspondencia no sería práctico debido a la necesidad de la interacción en tiempo real. No obstante, para la época era la mejor manera de permitir el saber a todos los hombres, con lo cual surgió la primera modalidad de educación a distancia (Wordstream., 2021).

Hoy, con la masificación del internet y las facilidades de acceso a un conocimiento cercano para la mayoría de la población, se observa cómo la educación en línea se ha convertido en una de las principales fuentes de aprendizaje para millones de personas en el mundo. Su rápida popularización ha permitido que la educación vaya más allá del ámbito escolar y permee en otras esferas de aprendizaje y saberes para la vida. Con la premisa de que siempre hay algo nuevo por aprender, la educación virtual permite a las personas combinar su vida personal y laboral, sin que una interfiera en el desarrollo de la otra (Prieto, 2021).

La educación virtual surgió como respuesta a esa necesidad de flexibilidad, economía y optimización del tiempo. Sin embargo, se observa que, entre las múltiples bondades de esta modalidad, entre las que se destaca la aparición de nuevas metodologías de aprendizaje, la accesibilidad y democratización de la educación, también tiene unas debilidades que aún limitan las creencias personales y se convierten en razones para no incursionar en ella. La falta de conectividad estable, la pérdida de contacto social y la exigencia en temas de disciplina y autoaprendizaje son tan solo algunos de los motivos por los que la educación virtual, según algunos, no está hecha para todos (Prieto, 2021).

La llegada de la pandemia fue indudablemente un acontecimiento que dividió en dos el desarrollo y proliferación de la educación virtual. Hasta antes de 2020, la educación virtual iba creciendo de manera paulatina y se incorporaba tímidamente en la vida de las personas, no obstante, una vez comenzaron los confinamientos, los cierres de fronteras y las restricciones a nivel social, la educación virtual se convirtió en una forma de estar a la vanguardia y aprovechar el tiempo en adquirir nuevos conocimientos. En la esfera escolar, donde niños y jóvenes tuvieron que aprender a utilizar otras herramientas para continuar sus estudios, la educación virtual se desarrolló de manera desorganizada, improvisada, sin fundamento, pero esto dio paso a que se pensara en nuevas modalidades de aprendizaje (Ligarreto, 2020).

Para los adultos también se convirtió en la posibilidad de seguir en contacto con el conocimiento, de adquirir nuevos saberes, de invertir el tiempo en crecer intelectualmente, debido a que, al tener limitadas las actividades sociales, hubo mucho tiempo disponible para aprender.

Adicionalmente, las empresas también tuvieron que apostarle a la virtualidad, tanto desde el desarrollo de muchas actividades hasta la formación de sus empleados, a quienes no podían dejar suspendidos en el tiempo, ya que esa situación pasaría y el mundo seguiría avanzando. Fue así como la llegada de nuevas plataformas, el fortalecimiento de las existentes y la incursión de instituciones que antes brindaban

educación presencial a la modalidad virtual han permitido que más personas tengan acceso al conocimiento.

Desde la óptica del mercado, han sido muchos los aprendizajes: la educación dejó de tener un papel pasivo para transformarse en un modelo activo, el estudiante dejó de tomar nota para concentrarse en el contenido de la clase, se encontró un nuevo uso para la gamificación, como es la adquisición de conocimiento, se dio la posibilidad de interactuar con personas de diferentes culturas desde la virtualidad.

El mercado de la educación digital se encuentra en una profunda metamorfosis. Por un lado, las instituciones deben invertir en infraestructuras tecnológicas para garantizar las matrículas de los estudiantes; por otro, los estudiantes cada día buscan nuevos retos, opciones y formas de aprendizaje; y, por último, muchas empresas están dispuestas a realizar fuertes inversiones en un mercado que augura grandes tasas de beneficios económicos (Prieto, 2021).

Este proceso de transformación y apertura de mente permitió al mercado educativo convertirse en una experiencia adaptable, autónoma, flexible y que implementó metodologías al alcance de todos. La posibilidad de acceder a la educación virtual ya no es solo el privilegio de unos, poder llegar a comunidades distantes y a personas de diferentes niveles sociales ha sido uno de los mayores avances que la sociedad ha podido tener en términos de expansión del conocimiento. Y con la necesidad de estar al alcance de todos, las instituciones educativas y las empresas enfocadas a la generación de conocimiento tuvieron que buscar la manera de reinventarse y adaptarse a las necesidades del mundo actual.

Por lo tanto, algunas instituciones, anticipándose a lo que sería el futuro de la educación, comenzaron a fortalecer sus procesos de educación virtual desde mucho antes de que la pandemia apareciera. Entre ellas, la Universidad EAFIT, que desde 2007 trabaja en la educación virtual, con el fin de fortalecer los procesos de virtualización de cada uno de sus programas tanto de pregrado como de educación continua. Es así como, aprovechando esta fortaleza, se permitió crear una *spin off* llamada Fábrica de Contenidos, para ir más allá con la educación y poder incursionar en el ámbito empresarial.

La Fábrica de Contenidos permite que el aprendizaje se convierta en una experiencia personalizada que responda a las necesidades de la empresa y sus objetivos, teniendo como premisa el microaprendizaje para articular destrezas, habilidades, competencias y capacidades. Su espíritu de innovación y adaptación puede contribuir para que se convierta en una gran alternativa para la formación de los colaboradores.

Sin embargo, la Fábrica de Contenidos aún tiene mucho por explotar en términos de promoción y publicidad. Su principal desventaja con respecto a otras empresas que tienen propuestas similares es no hacer uso de las herramientas de *marketing* para llegar a otros públicos. Si bien su intención no es masificar los servicios porque de alguna manera se perdería la exclusividad, se hace necesario contar con un presupuesto de mercadeo más robusto que permita llevar a cabo acciones que generen impacto y aporten al cumplimiento de las metas organizacionales.

Entre las principales ventajas destacan el pertenecer a una de las instituciones de educación superior más reconocidas en el ámbito nacional e internacional, por lo cual tiene la posibilidad de impactar a un público objetivo que tiene el perfil y características para consumir sus servicios. Empero, en la investigación realizada para construir este plan de mercadeo se observa un gran desconocimiento de la Fábrica de Contenidos, incluso en empresas donde se consume formación de la Universidad EAFIT. Se observa una falta de sincronía entre ambos actores, en parte debido al poco conocimiento de esta *spin off* dentro del personal institucional, lo cual no ha facilitado sus planes de crecimiento y expansión.

En términos de organización, la Universidad EAFIT se ha posicionado en Antioquia como una de las instituciones más apetecidas por las altas esferas, donde se educa para la gestión organizacional y la gerencia desde una visión holística. Por eso, dentro de sus aulas es posible encontrar directivos y personal de rangos superiores que buscan, en la formación continua, la mejor manera de impactar en su labor. Por lo tanto, la Fábrica de Contenidos se puede convertir en esa alternativa para generar un aprendizaje experiencial a través de la personalización y la orientación a los objetivos.

Explorar un poco más de este modelo de formación ha sido muy enriquecedor en términos de conocimiento y ha permitido implementar los contenidos adquiridos durante el desarrollo de este programa formativo. Entre las principales lecciones aprendidas en términos de implementación de la propuesta se resalta la confianza del personal de la Fábrica de Contenidos para compartir información y tener apertura para recibir nuevas propuestas que contribuyan a lograr los objetivos. De igual manera, el acompañamiento por parte de la Universidad y su equipo de asesores facilitan la comprensión de la situación actual de la organización y la creación de una propuesta que genere impacto y diferenciación. El principal acierto en la realización de este plan es poder contribuir a una UEN propia de la Universidad EAFIT y, de alguna manera, retribuir el conocimiento brindado en acciones propias para su fortalecimiento.

Otra de las lecciones aprendidas es reconocer la debilidad de no contar con conocimientos previos para implementar estratégicamente un plan de mercadeo para una empresa. Esto, sumado a la falta de conocimiento en temas de educación que adicionalmente debía ser enfocado en un terreno que tomó fuerza, pero de una manera incierta y desorganizada y que, aun así, debía dar respuesta a las necesidades de la educación en la situación sanitaria que también se desconocía. Dicho panorama implicó un esfuerzo adicional en búsquedas, nutrición de conocimiento, investigación y lectura que aportaron en la curva de tiempo para realizar el trabajo en un menor tiempo.

Además, queda todo al aprendizaje de trabajar bajo presión, bajo límites de tiempo, atravesando una situación en la que no se obtenían los resultados en cuanto a respuestas para iniciar el proceso de investigación a profundidad y en el que se debía insistir y persistir aun teniendo en cuenta que el tiempo corría en contra. Igualmente, la crisis por la pandemia obligó a un cambio en la educación: pasando de la presencialidad a la virtualidad, disminuyendo las posibilidades de interacción en el aula de la clase y dificultando la investigación de campo, debido a las restricciones de las empresas y los cambios en la manera de reunirse con otros. Sin embargo, inclusive desaciertos en términos de tiempo e interacción personal, haber sido parte de esta propuesta ha generado grandes enseñanzas que han aportado al desarrollo

y fortalecimiento de este proceso educativo, sin dejar de lado el aprendizaje a nivel personal.

Fueron muchos los desafíos en todos los niveles. Manejar el tiempo para lograr tener un equilibrio entre la vida personal, laboral y este compromiso académico. Llegar y entregar este proyecto es sin duda una muestra de que todo lo que se quiere lograr, se logra, con compromiso, constancia y disciplina.

REFERENCIAS

- Abudinen, K. (2020). *Boletín Trimestral de las TIC - Cifras primer trimestre 2020*. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Anzola, G. (2020). Existe una elevada insatisfacción con la educación virtual. *Revista Nacional de Agricultura*.
- Arboleda, N. & Rama, C. (2013). *La educación superior a distancia y virtual en Colombia: nuevas realidades*. Educa.
- Banco Mundial. (24 de marzo de 2021). *Colombia: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Bas Vilizzio, M. ... Jubany, G. (2021). *La educación superior en Iberoamérica en tiempos de pandemia*. Fundación Carolina.
- Beattie, A. (3 de enero de 2022). *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/basics/10/guide-to-calculating-roi.asp>
- Becerra, G. (2017). La educación virtual: Retos y desafíos en Colombia. *Revista Empresarial*.
- Blandón, D. (12 de septiembre de 2020). Lo que la pandemia se llevó: ¿Cómo ha cambiado la economía mundial en seis meses? *France 24*. <https://www.france24.com/es/econom%C3%ADa-y-tecnolog%C3%ADa/20200912-lo-que-la-pandemia-se-llev%C3%B3-c%C3%B3mo-ha-cambiado-la-econom%C3%ADa-mundial-en-seis-meses>
- Casasola, M. (2021). *Marketing. Web Escuela*. <https://webescuela.com/plan-de-contingencia/>
- CEPAL-UNESCO. (Agosto de 2020). Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf
- Cognos. (15 de diciembre de 2020). *E-learning: aliado ideal en la competitividad de las organizaciones en la nueva normalidad*. Cognos Online. <https://cognosonline.com/co/blog/e-learning-aliado-ideal-en-la-competitividad-de-las-organizaciones-en-la-nueva-normalidad/>
- Colombia Fintech. (2 de abril de 2021). *El 62 % de las pymes colombianas no tiene acceso a financiamiento*. Colombia Fintech. <https://colombiafintech.co/lineaDeTiempo/articulo/el-62-de-las-pymes-colombianas-no-tiene-acceso-a-financiamiento>
- Communication. (2021). *Formación elearning para empresas y su imparable crecimiento*. CAE Innovative Learning Solutions. <https://www.cae.net/es/formacion-elearning-para-empresas/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018). *¿Cuántos somos?* DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- Docebo. (2019). *Docebo*. Obtenido de <https://www.docebo.com/resource/report-elearning-trends-2019/>
- Efeverde. (21 de octubre de 2020). La pandemia agranda la huella ecológica que deja la revolución tecnológica. *Noticias de Álava*. <https://www.noticiasdealava.eus/vivir-on/internet-y-ciencia/2020/10/20/huella-ecologica-frenetico-auge-tecnologia/1056814.html>
- El País. (4 de enero de 2021). ¿Qué se puede esperar de la tecnología en el 2021?, este es el panorama. *El País*. <https://www.elpais.com.co/tecnologia/que-se-puede-esperar-de-la-en-el-2021-este-es-el-panorama.html>

- Estrada, C. (28 de mayo de 2021). Herramientas digitales dinamizan alternancia en clases para colegios y universidades. *La República*. <https://www.larepublica.co/especiales/los-retos-de-las-universidades/herramientas-digitales-dinamizan-alternancia-en-clases-para-colegios-y-universidades-3177241>
- Expósito, D. & Marsolier, R. (2020). Virtualidad y educación en tiempos de COVID-19. Un estudio empírico en Argentina. *Educación y Humanismo*, 1-22.
- Felsenthal, M. (2021). *La reactivación mundial es firme aunque desigual, dado que muchos de los países en desarrollo luchan contra los efectos perdurables de la pandemia*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/06/08/world-bank-global-economic-prospects-2021>
- Fernández, A. & Pampillón, C. (2009). Las plataformas *e-learning* para la enseñanza y el aprendizaje universitario en Internet. En M. Covadonga (Ed.), *Las plataformas de aprendizaje. Del mito a la realidad* (pp. 45-73). Universidad Complutense de Madrid.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (26 de Enero de 2021). *Informes de perspectivas de la economía mundial*. Fondo Monetario Internacional. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>
- Galiana, P. (2021). *¿Qué es el Growth Marketing? Definición, tendencia y salario*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-growth-marketing-definicion-tendencia-salario-marketing-estrategico/>
- García, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 9-32
- González, X. (22 de abril de 2020). Demanda del aprendizaje en línea aumenta de manera considerable en la cuarentena. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/la-demanda-del-aprendizaje-en-linea-aumenta-significativamente-durante-la-cuarentena-2995824>
- Grajales, J., Escobar, H., Vanegas, V. & Olaya, J. (2021). *Investigación exploratoria*. https://issuu.com/helen7191/docs/investigaci_n_exploratoria_1_
- Gutiérrez, K. (2018). *La importancia del eLearning para las empresas*. Shift. <https://www.shiftlearning.com/blogshift/estadisticas-la-importancia-del-e-learning-para-las-empresas>
- HCM Front. (2021). *Las principales habilidades a capacitar en los colaboradores en 2021*. HCM Front. <https://home.hcmfront.com/blog/las-principales-habilidades-a-capacitar-en-los-colaboradores-en-2021>
- Hermes, E. (2021). *Economía de Colombia 2021: Análisis y previsiones*. Solunion.com. <https://www.solunion.co/blog/economia-de-colombia-2021-analisis-y-previsiones/>
- Herrera, S. (30 de julio de 2021). El desempleo en Colombia baja en el mes de junio, según Dane. *Diario AS*. https://colombia.as.com/colombia/2021/07/31/actualidad/1627688361_483751.html
- José, B., Fordham, E., Phair, R., Pons, A. & Zapata, J. (2016). *La educación en Colombia*. Ministerio de Educación Nacional.
- Leal, J. (2021). *El rector opina: Los aportes estatales a la educación virtual en un escenario de matrícula cero*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://noticias.unad.edu.co/index.php/unad-noticias/todas/4491-el-rector->

- [opina-los-aportes-estatales-a-la-educacion-virtual-en-un-escenario-de-matricula-cero](#)
- León, S. (2021). *Presupuesto de educación para 2021*. Universidad del Norte.
- Ligarretto, R. (2020). Educación virtual: Realidad o ficción en tiempos de pandemia. *Pesquisa Javeriana*.
- López, A. (2020). *El aprendizaje en línea en 2021: De la urgencia a la calidad*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2020/463-elearning-2021-calidad.html>
- Lozano, J. (24 de Diciembre de 2021). *El Empleo*. Obtenido de <https://www.empleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/en-que-campos-de-conocimiento-se-forman-los-trabajadores-en-colombia-y-latinoamerica-6595>
- Méndez, U. (13 de octubre de 2021). FMI rebaja previsión de crecimiento para 2021 debido a la pandemia. *France24*. <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20211013-economia-pandemia-pib-crecimiento-covid>
- Merino, B. (2021). *Crecimiento y tendencias del e-learning para empresas en 2021*. Twenix. <http://blog.twenix.com/crecimiento-y-tendencias-del-e-learning-para-empresas-en-2021>
- Ministerio de Educación Nacional. (2017). *Educación virtual o educación en línea*. Ministerio de Educación Nacional. <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-196492.html?noredirect=1>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2021). *Acceso a internet en Colombia se aceleró durante la pandemia*. Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/MinTIC-en-los-medios/161793:Acceso-a-internet-en-Colombia-se-acelero-durante-la-pandemia>
- Morlachetti, F. (2021). Tres retos de la educación virtual en Colombia. *El Espectador*.
- Neira, L. (13 de agosto de 2020). Sumado a la pandemia, la deserción estudiantil en las universidades colombianas alcanza cerca de 50 %. *La República*.
- Olcese, D. (9 de octubre de 2021). Aprendizaje, clave para trabajadores del futuro. *La República*.
- Peiró, R. (2017). *Modelo de negocio*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>
- Pérez, G. (2021). *Medialab*. <https://medialab.unmsm.edu.pe/chicago/news/la-necesidad-de-una-educacion-presencial-los-problemas-que-genera-la-educacion-virtual-en-los-estudiantes/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2021). *Un año de pandemia: impacto socioeconómico de la COVID-19 en Colombia*. PNUD. <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/-sabias-que-un-ano-de-pandemia-impacto-socioeconomico-de-la-covid-19-en-col.html>
- Portafolio. (18 de mayo de 2021a). Pese a paro e incertidumbre, PIB crecería más de 5% en 2021. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/pib-en-colombia-creceria-mas-de-5-en-2021-pese-a-paro-nacional-e-incertidumbre-552049>
- Portafolio. (8 de junio de 2021b). Estas son las mejores universidades de Colombia a nivel mundial. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/mas-contenido/las-mejores-universidades-de-colombia-segun-nuevo-ranking-mundial-qs-552765>

- Prieto, J. (23 de abril de 2021). El mercado de la educación digital crece fuertemente. *El País*.
- Qualtrics. (2021). *La gestión de la experiencia*. Qualtrics. <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/cliente/net-promoter-score/>
- Quintero, M. (07 de febrero de 2021). Diez retos de Colombia para el 2021. *El País*. <https://www.elpais.com.co/educacion/diez-retos-de-la-en-colombia-para-el-2021.html>
- Quiroa, M. (29 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-demanda-en-marketing.html>
- Revista Semana. (18 de junio de 2021). Presencialidad: 94 % de estudiantes universitarios está insatisfecho con la educación en línea. *Revista Semana*. <https://www.semana.com/educacion/articulo/presencialidad-94-de-estudiantes-universitarios-esta-insatisfecho-con-la-educacion-en-linea/202159/>
- Rubio, Á. (2003). Internet y Enseñanza: la educación virtual. *Universidad Complutense de Madrid*, 1-12.
- Sierra, C. (2021). *Educación virtual aprendizaje autónomo y construcción de conocimiento*. Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano.
- Tamayo, L. (5 de mayo de 2020). Si la educación virtual es para siempre, ¿estamos preparados? *El Colombiano*.
- Tesouro, M. & Puiggali, J. (2004). Evolución y utilización de internet en la educación. *Revista de Medios y Educación*, 59-67.
- Tim, C., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Tu modelo de negocio*. Grupo Planeta.
- Universidad de la Sabana. (2016). *Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana*. Universidad de la Sabana. <https://www.unisabana.edu.co/empresaysociedad/unisabana-hub/ceis/spin-off/>
- Universidad EAFIT. (s. f.). *Valores y propósitos institucionales*. Universidad EAFIT. <https://www.eafit.edu.co/institucional/info-general/Paginas/valores-propositos-institucionales.aspx>
- Universidad EAFIT. (2020). Estudio de prefactibilidad de una Fábrica de Contenidos virtuales.
- Universidad EAFIT. (2021). Misión y visión. Universidad EAFIT. <https://www.eafit.edu.co/social/acerca-nosotros/Paginas/mision-vision.aspx>
- Universidad Internacional de Valencia. (21 de marzo de 2018). *Características, tipos y plataformas más utilizadas para estudiar*. Universidad Internacional de Valencia. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/int/actualidad/nuestros-expertos/caracteristicas-tipos-y-plataformas-mas-utilizadas-para-estudiar>
- Valor Analitik. (16 de febrero de 2021). La caída de 6,8 % del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país. *La República*. <https://www.valoraanalitik.com/2020/11/17/pib-de-colombia-cay-8-1-a-septiembre-de-2020-entr-en-recesi-n/>
- Wordstream. (2021). *Marketing Budget*. Wordstream. <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/10/26/marketing-budget>

ANEXOS

Estructura de costos Fábrica de Contenidos

ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo A	1.784.155.813	2.688.520.605	3.038.471.890	3.433.974.583	3.880.957.885
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo B	1.108.472.172	1.670.341.936	1.887.761.995	2.133.482.535	2.411.187.289
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo C	796.867.937	1.200.789.670	1.357.090.457	1.533.736.137	1.733.374.901
Conceptualización de contenido/Hora	1.242.598.000	1.872.454.358	2.116.182.380	2.391.635.259	2.702.942.463
Consultoría/Hora	15.507.683	23.368.321	26.410.058	29.847.724	33.732.853
Servicio de LMS/Mensual por cliente	58.610.018	88.318.655	99.814.652	112.807.027	127.490.553
Total Ingresos	5.006.211.623	7.543.793.545	8.525.731.432	9.635.483.264	10.889.685.943
ESCENARIO MEDIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo A	1.338.116.859	2.016.390.454	2.278.853.917	2.575.480.937	2.910.718.414
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo B	831.354.129	1.252.756.452	1.415.821.496	1.600.111.901	1.808.390.467
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo C	597.650.953	900.592.252	1.017.817.843	1.150.302.102	1.300.031.176
Conceptualización de contenido/Hora	931.948.500	1.404.340.769	1.587.136.785	1.793.726.444	2.027.206.847
Consultoría/Hora	11.630.762	17.526.241	19.807.544	22.385.793	25.299.639
Servicio de LMS/Mensual por cliente	43.957.514	66.238.991	74.860.989	84.605.270	95.617.915
Total Ingresos	3.754.658.717	5.657.845.159	6.394.298.574	7.226.612.448	8.167.264.457
ESCENARIO CONSERVADOR					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo A	892.077.906	1.344.260.303	1.519.235.945	1.716.987.292	1.940.478.942
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo B	554.236.086	835.170.968	943.880.997	1.066.741.267	1.205.593.644
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo C	398.433.969	600.394.835	678.545.229	766.868.068	866.687.450
Conceptualización de contenido/Hora	621.299.000	936.227.179	1.058.091.190	1.195.817.630	1.351.471.231
Consultoría/Hora	7.753.842	11.684.160	13.205.029	14.923.862	16.866.426
Servicio de LMS/Mensual por cliente	29.305.009	44.159.327	49.907.326	56.403.513	63.745.277
Total Ingresos	2.503.105.812	3.771.896.773	4.262.865.716	4.817.741.632	5.444.842.972

Fuente: Universidad EAFIT (2020)

Matriz de competidores

Nombre	Página Web	Ubicación	Tiempo en el mercado	Servicios
Koideas	https://www.koideas.com/	Medellin	5 Años	Consultoría: Acompañamiento en el análisis, creación y planeación de la estrategia de transformación del conocimiento en aprendizaje según las necesidades de la empresa. -Implementación y administración de universidades virtuales. -Cursos listos para ser implementados en los procesos de formación sobre temáticas transversales. -Plataforma de cursos sobre temáticas en tendencias (Venta de cursos propios a usuarios finales). -Cursos y contenidos de aprendizaje a la medida.
Junglebox	https://www.junglebox.co/	Medellin	12 años	-Marca: branding, naming. -Campañas y estrategias publicitarias y de mercadeo. -Diseño de sitios web y e-commerce. -Diseño de recursos para videos animados y grabados. -Preparación y producción audiovisual LEARNING. -E-Learning, V-Learning, B-Learning, M-L
E-Lab Web	https://e-labweb.com/	Medellin	0	Creación de plataformas para e-learning. - Optimización de plataformas. - Asesoría para proyectos de educación virtual. - Creación de cursos virtuales.

Nombre	Página Web	Ubicación	Tiempo en el mercado	Servicios
Único Digital	https://www.unicodigital.co/	Medellin	2 años	Plataforma LMS. -Contenidos digitales. -Producción audiovisual. - Gamificación -Espacios colaborativos: co-Creación e ideación entre los miembros de la organización o institución. -Innovación abierta: gestión de retos y soluciones de Innovación empresarial.
Virtual Colors	https://virtualcolors.com/	Medellin	14 Años	E-learning: desarrollo e-learning, diseño instruccional, evaluaciones dinámicas, consultores expertos, gamificación, video animation popcast. - Plataforma: inducciones automáticas, actividades evaluativas, foros, chat, en la nube, responsive, progreso de usuarios, certificados, soporte ilimitado, indicadores, integración de videos.
Qualify U	http://www.qualifyu.co/	Medellin	3 años	Cursos Virtuales. -Diplomados virtuales. -Virtualización de contenidos. - Plataforma E-learning. - Transmisión en streaming.
Intui	http://intui.co/Home	Medellin	5 Años	-Universidad Corporativa: Contenidos en temas transversales para potenciar la formación corporativa, a través de cursos y programas educativos virtuales listos. -Contenidos virtuales a la medida. -Videos explicativos.
E-Group	https://www.e-group.com.co/	Bogota	7 Años	-Universidad virtual: diseño y personalización -Cursos Personalizados. - Administración: seguimiento a cada usuario, garantizando el cumplimiento de las metas de aprendizaje -Producción Audiovisual - Diseño Web
Artimedia learning	https://artimedialearning.com/	España Bogota		Diseño instruccional. -Diseño gráfico. -Desarrollo web.
Universidad de la Sabana	https://www.unisabana.edu.co/forum-e-learning/universidad-corporativa/construccion-y-virtualizacion-de-contenidos/	Bogota		Acompañamiento Universidades corporativas: Programas en modalidad presencial y virtual diseñados de acuerdo con las necesidades de su organización - Diseño de Programas de Formación Virtuales a Medida- Plataforma virtual: Plataforma Virtual Moodle -Construcción y virtualización de contenidos: diseño instruccional, desarrollan videos, objetos virtuales de aprendizaje, multimedia, cartillas, entre otros
Soluciones de E-learning	https://www.solucioneslearning.co/	Bogota		Diseño de contenidos -Campus virtual -Mesa de ayuda y soporte
Multiple Skills	https://multipleskills.com.co/	Bogota		Virtualización de Contenidos -Administración de los Contenidos dentro de su Plataforma LMS -Consultoría en el diseño de Programas de educación virtual -Estructuración y Acompañamiento en la búsqueda y selección de expertos temáticos
Virtual Technologies	https://www.elearningbogota.com/	Bogota	20 años	-Consultoría de negocio -Plataformas de E-learning -Consultoría Académica y Pedagógica -Desarrollo, virtualización y administración de contenidos -Soporte técnico, mesa de ayuda, seguimiento académico
Sincotel Solutions	https://sincotelearning.com/	Bogota	17 años	-Consultoría en capacitación virtual empresarial -Promoción, divulgación y mercadeo de estrategias de educación -Cursos virtuales de aprendizaje -Hosting y administración delegada de plataforma (LMS)- ambiente virtual de aprendizaje -Formación online asis

Nombre	Página Web	Ubicación	Tiempo en el mercado	Servicios
Único Digital	https://www.unicodigital.co/	Medellin	2 años	Plataforma LMS. -Contenidos digitales. -Producción audiovisual. - Gamificación -Espacios colaborativos: co-Creación e ideación entre los miembros de la organización o institución. -Innovación abierta: gestión de retos y soluciones de Innovación empresarial.
Virtual Colors	https://virtualcolors.com/	Medellin	14 Años	E-learning: desarrollo e-learning, diseño instruccional, evaluaciones dinámicas, consultores expertos, gamificación, video animation popcast. - Plataforma: inducciones automáticas, actividades evaluativas, foros, chat, en la nube, responsive, progreso de usuarios, certificados, soporte ilimitado, indicadores, integración de videos.
Qualify U	http://www.qualifyu.co/	Medellin	3 años	Cursos Virtuales. -Diplomados virtuales. -Virtualización de contenidos. - Plataforma E-learning. - Transmisión en streaming.
Intui	http://intui.co/Home	Medellin	5 Años	-Universidad Corporativa: Contenidos en temas transversales para potenciar la formación corporativa, a través de cursos y programas educativos virtuales listos. -Contenidos virtuales a la medida. -Videos explicativos.
E-Group	https://www.e-group.com.co/	Bogota	7 Años	-Universidad virtual: diseño y personalización -Cursos Personalizados. - Administración: seguimiento a cada usuario, garantizando el cumplimiento de las metas de aprendizaje -Producción Audiovisual - Diseño Web
Artismedia learning	https://artismedialearning.com/	España Bogota		Diseño instruccional. -Diseño gráfico. -Desarrollo web.
Universidad de la Sabana	https://www.unisabana.edu.co/forum-e-learning/universidad-corporativa/construccion-y-virtualizacion-de-contenidos/	Bogota		Acompañamiento Universidades corporativas: Programas en modalidad presencial y virtual diseñados de acuerdo con las necesidades de su organización - Diseño de Programas de Formación Virtuales a Medida- Plataforma virtual: Plataforma Virtual Moodle -Construcción y virtualización de contenidos: diseño instruccional, desarrollan videos, objetos virtuales de aprendizaje, multimedia, cartillas, entre otros
Soluciones de E-learning	https://www.solucioneslearning.co/	Bogota		Diseño de contenidos -Campus virtual -Mesa de ayuda y soporte
Multiple Skills	https://multipleskills.com.co/	Bogota		Virtualización de Contenidos -Administración de los Contenidos dentro de su Plataforma LMS -Consultoría en el diseño de Programas de educación virtual -Estructuración y Acompañamiento en la búsqueda y selección de expertos temáticos
Virtual Technologies	https://www.elearningbogota.com/	Bogota	20 años	-Consultoría de negocio -Plataformas de E-learning -Consultoría Académica y Pedagógica -Desarrollo, virtualización y administración de contenidos -Soporte técnico, mesa de ayuda, seguimiento académico
Sincotel Solutions	https://sincotelearning.com/	Bogota	17 años	-Consultoría en capacitación virtual empresarial -Promoción, divulgación y mercadeo de estrategias de educación -Cursos virtuales de aprendizaje -Hosting y administración delegada de plataforma (LMS)- ambiente virtual de aprendizaje -Formación online asis

Nombre	Página Web	Ubicación	Tiempo en el mercado	Servicios
Único Digital	https://www.unicodigital.co/	Medellin	2 años	Plataforma LMS. -Contenidos digitales. -Producción audiovisual. - Gamificación -Espacios colaborativos: co-Creación e ideación entre los miembros de la organización o institución. -Innovación abierta: gestión de retos y soluciones de Innovación empresarial.
Virtual Colors	https://virtualcolors.com/	Medellin	14 Años	E-learning: desarrollo e-learning, diseño instruccional, evaluaciones dinámicas, consultores expertos, gamificación, video animation popcast. - Plataforma: inducciones automáticas, actividades evaluativas, foros, chat, en la nube, responsive, progreso de usuarios, certificados, soporte ilimitado, indicadores, integración de videos.
Qualify U	http://www.qualifyu.co/	Medellin	3 años	Cursos Virtuales. -Diplomados virtuales. -Virtualización de contenidos. - Plataforma E-learning. - Transmisión en streaming.
Intui	http://intui.co/Home	Medellin	5 Años	-Universidad Corporativa: Contenidos en temas transversales para potenciar la formación corporativa, a través de cursos y programas educativos virtuales listos. -Contenidos virtuales a la medida. -Videos explicativos.
E-Group	https://www.e-group.com.co/	Bogota	7 Años	-Universidad virtual: diseño y personalización -Cursos Personalizados. - Administración: seguimiento a cada usuario, garantizando el cumplimiento de las metas de aprendizaje -Producción Audiovisual - Diseño Web
Artimedia learning	https://artimedialearning.com/	España Bogota		Diseño instruccional. -Diseño gráfico. -Desarrollo web.
Universidad de la Sabana	https://www.unisabana.edu.co/forum-e-learning/universidad-corporativa/construccion-y-virtualizacion-de-contenidos/	Bogota		Acompañamiento Universidades corporativas: Programas en modalidad presencial y virtual diseñados de acuerdo con las necesidades de su organización - Diseño de Programas de Formación Virtuales a Medida - Plataforma virtual: Plataforma Virtual Moodle -Construcción y virtualización de contenidos: diseño instruccional, desarrollan videos, objetos virtuales de aprendizaje, multimedia, cartillas, entre otros
Soluciones de E-learning	https://www.solucioneslearning.co/	Bogota		Diseño de contenidos -Campus virtual -Mesa de ayuda y soporte
Multiple Skills	https://multipleskills.com.co/	Bogota		Virtualización de Contenidos -Administración de los Contenidos dentro de su Plataforma LMS -Consultoría en el diseño de Programas de educación virtual -Estructuración y Acompañamiento en la búsqueda y selección de expertos temáticos
Virtual Technologies	https://www.elearningbogota.com/	Bogota	20 años	-Consultoría de negocio -Plataformas de E-learning -Consultoría Académica y Pedagógica - Desarrollo, virtualización y administración de contenidos -Soporte técnico, mesa de ayuda, seguimiento académico
Sincotel Solutions	https://sincotelearning.com/	Bogota	17 años	-Consultoría en capacitación virtual empresarial -Promoción, divulgación y mercadeo de estrategias de educación -Cursos virtuales de aprendizaje -Hosting y administración delegada de plataforma (LMS)- ambiente virtual de aprendizaje -Formación online asis

Nombre	Página Web	Ubicación	Tiempo en el mercado	Servicios
Catedra	https://www.catedra.edu.co/	Bogota	18 Años	Asesorías en: Implementación de plataformas tecnológicas LMS, Capacitación para la escritura y edición de contenidos interactivos, Articula los procesos académicos y administrativos y Diseño y construcción del modelo e-learning -Creación de contenidos -Plataforma LMS -Sistema de Administración y Gestión Académica -Herramienta de Autor
Mangus	https://www.mangus.org/	Barranquilla		Plataforma e-learning -desarrollo de cursos Virtuales -Universidad Corporativa -Consultoría e-learning -cursos Virtuales

Fuente: Universidad EAFIT (2020)

Informe prefactibilidad Fábrica de Contenidos

ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo A	1.784.155.813	2.688.520.605	3.038.471.890	3.433.974.583	3.880.957.885
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo B	1.108.472.172	1.670.341.936	1.887.761.995	2.133.482.535	2.411.187.289
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo C	796.867.937	1.200.789.670	1.357.090.457	1.533.736.137	1.733.374.901
Conceptualización de contenido/Hora	1.242.598.000	1.872.454.358	2.116.182.380	2.391.635.259	2.702.942.463
Consultoría/Hora	15.507.683	23.368.321	26.410.058	29.847.724	33.732.853
Servicio de LMS/Mensual por cliente	58.610.018	88.318.655	99.814.652	112.807.027	127.490.553
Total Ingresos	5.006.211.623	7.543.793.545	8.525.731.432	9.635.483.264	10.889.685.943
ESCENARIO MEDIO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo A	1.338.116.859	2.016.390.454	2.278.853.917	2.575.480.937	2.910.718.414
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo B	831.354.129	1.252.756.452	1.415.821.496	1.600.111.901	1.808.390.467
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo C	597.650.953	900.592.252	1.017.817.843	1.150.302.102	1.300.031.176
Conceptualización de contenido/Hora	931.948.500	1.404.340.769	1.587.136.785	1.793.726.444	2.027.206.847
Consultoría/Hora	11.630.762	17.526.241	19.807.544	22.385.793	25.299.639
Servicio de LMS/Mensual por cliente	43.957.514	66.238.991	74.860.989	84.605.270	95.617.915
Total Ingresos	3.754.658.717	5.657.845.159	6.394.298.574	7.226.612.448	8.167.264.457
ESCENARIO CONSERVADOR					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo A	892.077.906	1.344.260.303	1.519.235.945	1.716.987.292	1.940.478.942
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo B	554.236.086	835.170.968	943.880.997	1.066.741.267	1.205.593.644
Diseño y producción de contenidos/Hora - Tipo C	398.433.969	600.394.835	678.545.229	766.868.068	866.687.450
Conceptualización de contenido/Hora	621.299.000	936.227.179	1.058.091.190	1.195.817.630	1.351.471.231
Consultoría/Hora	7.753.842	11.684.160	13.205.029	14.923.862	16.866.426
Servicio de LMS/Mensual por cliente	29.305.009	44.159.327	49.907.326	56.403.513	63.745.277
Total Ingresos	2.503.105.812	3.771.896.773	4.262.865.716	4.817.741.632	5.444.842.972

Fuente: Universidad EAFIT (2020)