



Vigilada Mineducación

## **MODELO DE NEGOCIO DE NEGOCIO VIRTUAL PARA AULAS AMIGAS**

Business model of virtual business for Aulas Amigas

Trabajo de grado para el título de magíster en Administración

**LEONARDO GONZÁLEZ GÓMEZ**

Asesora metodológica

Beatriz Amparo Uribe De Correa

Asesor temático

Ricardo Delgado Restrepo

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2023

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	8
2. CONTEXTO DE LA SITUACIÓN Y ESTUDIO .....	9
3. OBJETIVOS .....	16
3.1 Objetivo general .....	16
3.2 Objetivos específicos .....	16
4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	17
4.1. Propósito superior.....	17
4.2. Propuesta de valor .....	17
4.3. Modelo de negocio .....	19
4.5 Estrategia de negocio.....	23
4.6. Estrategia funcional .....	24
4.7. Rivalidad empresarial .....	24
4.7.1. Marco PESTEL .....	25
4.7.2. Análisis sectorial .....	25
4.8. DOFA .....	26
4.9. Cuadro de mando integral .....	27
4.10. Plataformas digitales .....	29
5. METODOLOGÍA.....	30
6. DESARROLLO DEL TRABAJO .....	32
6.1. Propósito superior: “Transformar la educación con #MaestrosqueInspiran” .....	32
6.2. Propuesta de valor .....	32
6.2.1. Perfil de cliente.....	32
6.2.2. Mapa de la propuesta de valor .....	33
6.3. Resultados de cuestionarios a docentes .....	34
6.4. Modelo de negocio .....	41
6.4.1. Segmento de clientes .....	42
6.4.2. Propuesta de valor .....	42

6.4.3. Relaciones con los clientes .....	43
6.4.4. Canales .....	43
6.4.5. Actividades clave.....	44
6.4.6. Recursos clave .....	50
6.4.7. Asociaciones clave .....	51
6.4.8. Fuentes de ingreso .....	64
6.5. Reloj de Bowman .....	65
6.6. Entorno empresarial.....	65
6.6.1. Análisis PESTEL.....	66
6.6.2. Análisis sectorial .....	79
6.7. DOFA .....	83
7. RESULTADOS .....	86
7.1 CAME.....	86
7.2. Estrategia .....	88
7.2.1. Estrategia de negocio 1.....	88
7.2.2. Estrategia de negocio 2.....	88
7.3. Cuadro de mando integral .....	89
8. CONCLUSIONES .....	93
9. REFERENCIAS .....	94

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de negocio Canvas .....	19
Figura 2. Perfil del cliente de la academia virtual para maestros.....	33
Figura 3. Mapa de valor de la academia virtual para maestros .....	33
Figura 4. Modelo de negocio para la academia virtual .....	41
Figura 5. Cuadro de mando integral de la academia virtual.....	91

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis matriz DOFA.....	27
Tabla 2. Análisis PESTEL.....	66
Tabla 3. Análisis CAME .....	86

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado considera la descripción de un modelo de negocio, con base en la propuesta metodológica de Osterwalder y Pigneur, para una academia virtual de maestros, la cual es un intraemprendimiento de la compañía Aulas Amigas, que tiene como objetivo formar a docentes de América Latina a través de cursos virtuales autogestionados tipo MOOC. Usando la metodología de Osterwalder y Pigneur se describen el segmento de cliente, la propuesta de valor, la relación con los clientes, los canales, las actividades, los recursos y las asociaciones clave, la estructura de costos y las fuentes de ingreso.

El presente modelo es el resultado de la investigación del estado del arte del ámbito educativo, conceptos de estrategia y análisis del entorno, y también de mesas de trabajo, sesiones de cocreación y cuestionarios hechos a maestros de 13 países de la región. Por último, se presenta la hoja de ruta de la puesta en marcha, con la aplicación de la metodología cuadro de mando integral.

Palabras clave: modelo de negocio, plataforma virtual, MOOC, formación docente.

## **ABSTRACT**

This degree work considers the description of a business model based on the Osterwalder and Pigneur methodological proposal, for a virtual teacher academy, which is an intra-entrepreneurship of the company Aulas Amigas that aims to train teachers of Latin America through self-managed virtual courses type MOOC. Using the Osterwalder and Pigneur methodology, the customer segment, value proposition, relationship with customers, channels, activities, resources and key partnerships, cost structure and sources of income are described.

This model is the result of research on the state of the art in the educational field, strategy concepts and environment analysis, also thanks to work tables, co-creation sessions and questionnaires made to teachers from 13 Latin American countries. Finally, the implementation roadmap is presented, using the Balanced Scorecard methodology.

Keywords: business model, virtual platform, MOOC, teacher training.

## 1. INTRODUCCIÓN

La educación es uno de los principales factores de movilización social y un elemento clave a la hora de establecer estrategias que aumenten el desarrollo y la competitividad de las naciones. Es por esta razón que resulta indispensable enfocar gran parte de los esfuerzos en el fortalecimiento de la cualificación docente, a través de estrategias de formación pertinentes y contextualizadas según las condiciones de los territorios que, a su vez, apunten al mejoramiento la calidad educativa de los estudiantes de educación básica y media.

La cualificación docente ha estado principalmente en cabeza del Estado y las universidades, los cuales ejecutan constantemente proyectos, iniciativas y procesos formativos que han logrado resultados significativos frente al mejoramiento de las competencias de los docentes en América Latina y el mundo, sin embargo, siendo este un reto tan importante, la empresa privada también ha aunado esfuerzos.

En Colombia, compañías como Aulas Amigas ha logrado formar a más de 25.000 maestros y ha transformado más de 7000 ambientes de aprendizaje con herramientas, recursos y tecnología en zonas urbanas y rurales. Esta organización, en búsqueda de seguir cumpliendo con su propósito de “transformar la educación con #MaestrosQueInspiran”, ha decidido construir nuevos mecanismos bajo la premisa de calidad, escalabilidad y rentabilidad, que le permitan llevar procesos formativos relevantes, atractivos y asequibles a maestros latinoamericanos.

En consecuencia, el objetivo del presente trabajo de grado es presentar el estado del arte de algunos aspectos relevantes en el ámbito educativo, describir conceptos pertinentes sobre estrategia, plataformas y conceptualización de esquemas de negocio. y la creación y descripción de un modelo de negocio utilizando la metodología del lienzo de Osterwalder y Pigneur.

## 2. CONTEXTO DE LA SITUACIÓN Y ESTUDIO

La cuarta revolución industrial trae consigo grandes beneficios en cuanto a disponibilidad de medios tecnológicos, acceso a información o procesamiento. Pero también produce inmensos desafíos como la acelerada obsolescencia de los medios productivos y estrategias competitivas, el aumento de las brechas entre las naciones con mayores capacidades en ciencia, tecnología e innovación y aquellas que apenas comienzan, como algunas de los países de América Latina. Nunca la humanidad había tenido tanto acceso a conocimiento y medios para transformar su entorno; y nunca se ha contado con una diferencia tan grande entre el avance de las naciones desarrolladas y las que están en vía de desarrollo. De igual forma, la pandemia de la COVID-19 detonó efectos de diversa índole: uno de ellos fue la necesidad de inclusión de tecnología para dar continuidad a actividades sociales como comunicación, intercambios comerciales o educación. Esta adoptó un rol fundamental, al convertirse no solo en el facilitador, sino en el medio a través del cual se pueden seguir presentando de manera ininterrumpida gran parte de las interacciones sociales, en especial, la educación, una de las principales variables de la transformación social.

Al docente, visto como agente transformador dentro del ámbito educativo, debe presentársele alternativas que le faciliten el fortalecimiento de sus capacidades pedagógicas, metodológicas y didácticas, sobre todo, a aquellos ubicados en países de América Latina, para que sirva como aporte al mejoramiento de la calidad educativa de sus estudiantes y progresivo cierre de brechas sociales en la región.

Las dificultades de tiempo, modo y lugar deben ser tratadas mediante opciones lo suficientemente versátiles que se adapten a los diferentes contextos de países latinoamericanos, brindando solución a escenarios con limitada conectividad, escasos recursos por parte de los docentes para invertir en su formación o bajo nivel de competencias digitales.

El mejoramiento de las capacidades de los docentes ha sido abordado principalmente por los gobiernos y entidades multilaterales; también, aunque en menor medida, a través de iniciativas de la empresa privada. Sin embargo, generalmente carecen de alcance regional y es poco común que existan actores privados con posibilidades de actuar en diversos países y que proporcionen los medios para que los maestros accedan a espacios de formación adecuados al contexto, con temáticas pertinentes y acordes con sus condiciones.

En cada país de América Latina hay cuanto menos una organización que tiene como objeto la formación docente o comercialización de herramientas o recursos enfocados en la labor de los maestros, pero carecen de escalabilidad en su implementación en otros países de la región. Centrados en Colombia, se encuentra la compañía Aulas Amigas, que tiene como propósito “transformar la educación con #MaestrosqueInspiran” (Aulas Amigas, 2022, párr. 2) a través de la implementación de proyectos en conjunto con el sector público. Dichas iniciativas tienen como eje articulador el modelo Aulas Amigas, que se definen como ambientes de aprendizaje integrado para la innovación educativa y la gestión del aprendizaje significativo. Este modelo tiene tres componentes base: apropiación, recursos y tecnología. Además de una herramienta de seguimiento estadístico denominada Observatorio Educativo y la comunidad de práctica docente: Red de Embajadores Aulas Amigas.

El modelo de comercialización que históricamente ha representado la mayor parte de los ingresos se ha basado en el denominado internamente como *canal institucional*, en el cual, las entidades territoriales como municipios, departamentos o distritos, contratan los servicios de la compañía para que desarrollen en su territorio el proyecto con términos y tiempo muy específicos, luego de los cuales la probabilidad de recompra es limitada debido a variables presupuestales o políticas.

Los cambios de orientación en planes de desarrollo que se presentan entre el final e inicio de los ciclos políticos, los retrasos en la contratación por procesos administrativos lentos o la ley de garantías electorales son factores que ralentizan las dinámicas de contratación e

inciden negativamente en aspectos económicos como el flujo de caja. La predominancia de una sola fuente de ingresos deja expuesta a la compañía a riesgos de desfinanciación por largos períodos y limitan su capacidad de negociación frente a los clientes. Variables macroeconómicas como la volatilidad del dólar, la crisis de los contenedores o el desabastecimiento de chips a nivel mundial son causales críticos para la operación, ya que existe un gran porcentaje de elementos de *hardware* importados o de fabricación nacional que requieren materias primas del exterior, lo cual impacta negativamente el desarrollo de las actividades de la compañía.

Todo lo anterior dificulta el cumplimiento del propósito de la organización en tanto acorta el rango de acción al territorio colombiano y disminuye la capacidad de influencia en el mercado, entendiendo que la mayoría de las variables están por fuera de su control. Esto, además, tiende a disminuir paulatinamente los beneficios, ya que, si no hay innovación en los productos y servicios ofertados, lo que hoy es una solución disruptiva, en el futuro podría convertirse en un producto con baja diferenciación.

La limitada escalabilidad del actual modelo de comercialización de los productos y servicios de Aulas Amigas hace muy susceptible a la compañía a efectos adversos en el corto, mediano y largo plazo, los cuales podrían derivar en pérdida de competitividad y reducción de beneficios.

Para obtener una visión más amplia en cuanto a los medios de financiación y modelos de negocio presentes en el ámbito de la educación es importante hacer una reseña sobre iniciativas o modelos de formación de alcance nacional, como el Plan Ceibal, liderado por el gobierno de Uruguay, hasta mecanismos de formación para el sector empresarial que se pueden monetizar gracias al pago de matrículas o la publicidad.

En cualquier proceso de formación o apropiación es indispensable contar con un medio o persona que tenga las capacidades de adoptar el rol de guía. La palabra *medio* puede hacer

referencia, por ejemplo, a un objeto virtual de aprendizaje (OVA) o a una cartilla impresa cuando hablamos de procesos de aprendizaje no guiado o asincrónico. Por otro lado, cuando nos referimos a procesos de aprendizaje guiados por personas, el rol del docente, tutor o facilitador cobra relevancia, en especial, en los procesos de educación formal. Esto se puede evidenciar al analizar los esfuerzos llevados a cabo por los gobiernos de América Latina para mejorar las competencias de los docentes. Ejemplo de ello es el Estado uruguayo con el mencionado Plan Ceibal, el cual “es una plataforma educativa creada en 2007 con el objetivo de ser soporte de los planes educativos del país” (Romano, 2021, p. 8) y que, al identificar dos instancias clave en la formación docente, como “la formación inicial, y las características de los programas de perfeccionamiento docente ofrecidos” (Romano, 2021, p. 16), busca fortalecerlas. Dicha iniciativa es un proyecto y política pública financiada a través de recursos públicos y su retorno está generalmente orientado al mejoramiento de la calidad educativa del país, y a futuro podría impactar de manera positiva al cierre de brechas sociales y mejoramiento de la competitividad del país con respecto a la región.

De igual forma, existen otros casos como las universidades o colegios privados, que desde lo misional tienen el objetivo de formar profesionales o estudiantes de educación básica y media, pero también, propenden por la sostenibilidad desde el punto de vista económico. Las universidades privadas, por ejemplo, obtienen recursos de las matrículas de sus estudiantes, proyectos de investigación, actividades de extensión, entre otras. Los colegios privados perciben sus ingresos principalmente con los rubros de matrícula y mensualidad pagada por los padres de familia. Es debido a esto que las instituciones de educación básica y media de carácter privado deben generar diferenciación frente a la oferta educativa de las instituciones públicas, que están bajo el modelo de gratuidad y son financiadas directamente por el Estado. Una de las principales razones por las que los padres de familia o apoderados tienden a optar por el modelo privado, cuando tienen los medios económicos para hacerlo, es con el fin de que sus hijos obtengan una mejor preparación y mejores resultados académicos, traducidos en un futuro con mayores beneficios sociales y económicos, lo cual en algunos casos podría llegar a darse según algunos estudios, teniendo en cuenta la incidencia de otros factores

socioculturales y las particularidades de cada territorio. Guarín et al. (2018) reseñan lo siguiente:

Se utiliza el caso de Bogotá para ilustrar los cálculos que se implementan para todas las ciudades. El efecto estimado con base en la ecuación (1) para el estrato 3, es de -0,114 DE, lo que significa que, si un hogar matricula a su hijo en un colegio privado en lugar de uno público, los ingresos de su hijo podrían incrementarse por concepto de sus mejores resultados académicos en 2,9%, correspondiente a 36.057 pesos mensuales (pp. 84-85).

Existen iniciativas educativas muy interesantes desde su concepto hasta su medio de financiación y que se ajustan en gran medida a una de las necesidades sociales como la democratización de la educación, este es el caso de Khan Academy, que en palabras de Sánchez Loppacher (2015) es

una organización sin ánimo de lucro y que ha sido financiada entre otras por Bill and Melinda Gates Foundation, Reed Hastings, CEO de Netflix y Fundación Carlos Slim. Khan Academy es un ejemplo claro de cómo los mercados adoptan modalidades dinámicas de accesibilidad en la oferta de productos o servicios, que no buscan otra cosa que simplificar y agilizar su accesibilidad evitando la intermediación. Este emprendimiento, desarrollado por el joven bangladésí Salman Khan, ha probablemente revolucionado el futuro de la educación con sus videos y ejercicios prácticos personalizados y gratuitos por Internet, que cuenta con más de 3000 lecciones de diversas temáticas en más de 10 idiomas (pp. 26-27).

Las instituciones de educación mencionadas como universidades y colegios, independientemente de su carácter público o privado, al igual que iniciativas como Khan Academy, cuentan en gran medida con procesos de certificación o acreditación para las personas que, según sus parámetros, culminan un proceso o demuestran que han adquirido determinados conocimientos. Estos procesos de certificación se han visto transformado por el avance de la tecnología, pasando de certificados impresos a contar con la posibilidad de expedir y entregar insignias digitales que pueden comprenderse de la siguiente forma:

En su definición más genérica, las insignias digitales son una representación visual de un logro, competencia o habilidad, que tiene la particularidad de encontrarse disponible siempre en línea desde un sitio web y accesible en cualquier momento para su consulta o utilización. Las insignias digitales no solamente funcionan como credenciales, sino también permiten validar las habilidades enunciadas a través de los metadatos contenidos dentro

de ellas. Estos metadatos ayudan a explicar el contexto, el proceso de evaluación y los resultados de una determinada actividad (Canales, 2020, p. 4).

Dichas insignias pueden ser emitidas por instituciones de educación formal, no formal, particulares o empresas, y quienes las reciban pueden mostrarlas a través de redes sociales como LinkedIn.

En el ámbito empresarial, cada vez toma más relevancia los procesos de entrenamiento y reentrenamiento de los empleados, como herramienta de gestión del talento humano y desarrollo del potencial. Las organizaciones en algunos casos están creando rutas de formación con proveedores de servicios educativos de cursos autónomos tipo MOOC (cursos online masivos y abiertos), como Platzi o Coursera, siendo esta última ampliamente reconocido a nivel internacional, tanto por su impacto como por el mecanismo de generación de beneficios para sus grupos de interés:

Los MOOC de Coursera se constituyen en un caso de éxito global no sólo por su diseño didáctico y pedagógico sino por el modelo de negocios que ofrece a las universidades estadounidenses (6 a 15% de los ingresos brutos generados por cada MOOC en su plataforma) (Jiménez Becerra et al., 2020, p. 3).

Esta línea sobre fomento de competencias está liderada parte de diferentes integrantes de la sociedad, como colaboradores de compañías que usan el modelo de negocio de franquicia, en la cual establece en sus contratos aspectos fundamentales como “el licenciamiento de propiedad industrial, la transmisión del *know how*, la prestación de asistencia técnica por parte del franquiciante y el pago de una regalía como contraprestación” (Llain-Arenilla & Insignares-Cera, 2016, p. 27).

Para efectos explicativos podríamos suponer que una compañía de producción y comercialización de comida rápida como McDonald's requiere estandarizar el proceso de preparación de sus papas fritas para garantizar la uniformidad de la calidad del producto en todos los restaurantes franquiciados alrededor del mundo. Por este motivo, implementa una

academia virtual, con la finalidad de que los empleados que desarrollen actividades relacionadas con la preparación de los productos adquieran los conocimientos pertinentes a su rol y puedan ser acreditados a través de insignias digitales, las cuales pueden ser colgadas en su perfil de redes sociales. Si bien estas plataformas no obtienen beneficios directos por la actividad, lo hacen gracias a su modelo de publicidad o pago de planes mensuales, en tanto existe una gran cantidad de personas que usan sus servicios y las perciben útiles, como lo indican en su estudio De-Frutos-Torres et al. (2021): “Una relación significativa entre la gratificación procedente de las plataformas sociales, la confianza hacia la publicidad en las mismas y la participación de la actividad comercial que ofrecen” (p. 8) .

En conclusión, existen diversos modelos de negocio que tienen relación con el sector educativo y que presentan una amplia gama de tipos de usuarios, beneficiarios, productos y formas de financiación, por tanto, conviene preguntar: ¿cómo comercializar cursos autónomos para maestros de educación básica y media de la compañía Aulas Amigas?

La importancia de diseñar el modelo de negocio está directamente ligada a establecer una estructura adecuada para aportar cumplimiento del propósito de la organización, que es transformar las prácticas pedagógicas a través de la innovación educativa para generar aprendizaje significativo en los estudiantes de educación básica y media de América Latina. El equipo de trabajo de la compañía Aulas Amigas contará con un modelo en el que se describirá la propuesta de valor de cara a los clientes, sus respectivas relaciones e interacciones con los canales, también los recursos, socios y actividades clave que se deben gestionar para optimizar la estructura de costos y maximizar los beneficios obtenidos por las diferentes fuentes de ingresos. Todo lo anterior servirá como punto de partida para la aplicación de dicho modelo en el mundo real, con la comercialización de cursos autónomos que aportan a la sostenibilidad y crecimiento de la compañía en el mediano y largo plazo, al igual que a su posicionamiento y cumplimiento de su visión, siendo una empresa líder en el diseño e implementación de proyectos de innovación educativa en América Latina.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar el modelo de negocio mediado por una plataforma virtual para la compañía Aulas Amigas.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Proponer atributos que resuelvan problemas de los usuarios.
- Diseñar el modelo de negocio capaz de atender al usuario con los atributos propuestos.
- Proponer el sistema de medición de los pasos a implementar.

## **4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

A continuación, se presentarán los conceptos y referencias que han servido como soporte teórico de la construcción práctica expresada en los capítulos siguientes. En este apartado se relacionan los aspectos más relevantes sobre el propósito organizacional, modelos de negocio, estrategia y conceptos complementarios que ayudarán al lector a comprender de forma más clara el presente trabajo.

### **4.1. Propósito superior**

Sinek (2009) plantea un concepto denominado círculo dorado, que integra tres elementos: el porqué, el cómo y el qué de una organización. Propone cuestionarse el quehacer de las organizaciones exitosas, de qué forma por qué. Según sus conclusiones, la inspiración que se generan en el equipo de trabajo, al igual que la lealtad de los clientes, se basa principalmente en la confianza que produce la centralización de las acciones en el propósito de la organización, a partir de la premisa de que los clientes adquieren principalmente productos y servicios más por la razón que por la utilidad o características.

Para Giraldo Hernández (2020) se define como

el propósito como razón de ser de la empresa, que refleja su finalidad y el beneficio que quiere proporcionar al mundo, es la declaración estratégica, que refleja mejor las aspiraciones de la sociedad, es decir, de todos los grupos de interés. Por lo anterior y para garantizar coherencia en la actuación empresarial, la búsqueda de la maximización de la rentabilidad para el accionista, que es el objetivo de las empresas, puede complementarse con el propósito, que refleja las expectativas de todos los grupos de interés, entre ellos los accionistas, y para lograrlo se propone articular la ética con la estrategia (pp. 80-111).

### **4.2. Propuesta de valor**

Según la definición de Osterwalder & Pigneur (2010), la propuesta de valor es la razón por la cual los clientes recurren a una empresa en lugar de otra. Resuelve el problema o satisface

una necesidad. Cada propuesta de valor consta de un paquete seleccionado de productos o servicios que cumple los requisitos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la propuesta de valor es una agregación o conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o disruptiva. Otras pueden ser similares a las existentes en el mercado, pero con características y atributos adicionales.

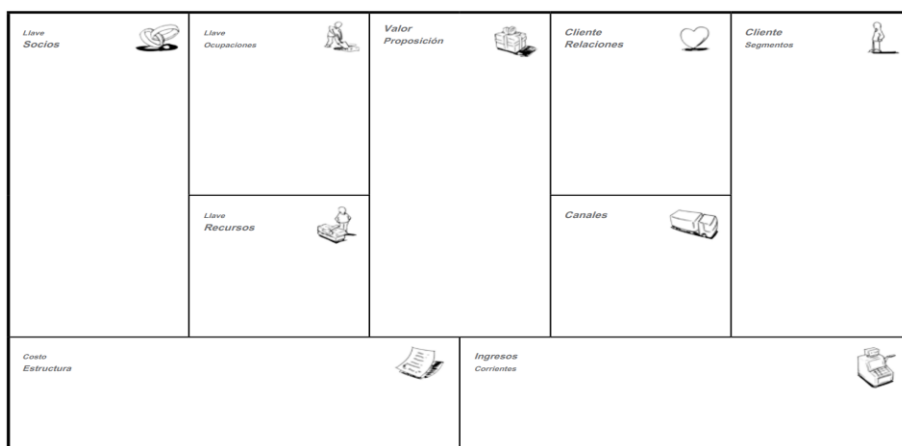
La construcción de la propuesta de valor es un aspecto fundamental para el desarrollo de las actividades de cualquier organización. Osterwalder et al. (2015) plantean un método de representación visual que tiene tres componentes: el perfil del cliente, donde se describen las diversas características de un segmento de clientes; el mapa de valor, que es donde se plasma de qué forma se busca aportar a dicho segmento, y el encaje, momento cuando los clientes sienten satisfacción a través de experimentar la propuesta de valor que se les ofrece. El perfil del cliente tiene a su vez tres componentes: tareas, es decir, situaciones que esperan sean resueltas en diversos ámbitos por parte del cliente. Los dolores o situaciones que generan sentimientos negativos a los clientes al realizar dichas tareas. Alegrías, resultados y beneficios que los clientes esperan. El mapa de valor también cuenta con tres componentes: productos y servicios constituyen la lista de los elementos que se ofrecen, los cuales pueden ser tangibles, intangibles, digitales o financieros. Aliviadores de dolores, que es la descripción exacta de la forma en que los productos o servicios alivian dolores de los clientes. Creadores de alegrías, específicamente, las alegrías que los productos o servicios generan a los clientes. El encaje se consigue cuando el mapa de valor de la organización coincide con el perfil del cliente.

A continuación, se muestra gráficamente el encaje que debe existir entre el perfil del cliente y el mapa de la propuesta de valor, con el fin de que ella sea percibida como relevante, pertinente y atractiva por los clientes.

### 4.3. Modelo de negocio

Según los autores (Osterwalder & Pigneur, 2010), es el medio a través del cual la organización crea, proporciona y capta valor. El lienzo Canvas es la metodología para describir el modelo de negocio según nueve aspectos. La siguiente es la representación gráfica de la presente metodología:

**Figura 1. Modelo de negocio Canvas**



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010).

A continuación, una descripción de cada uno de los nueve bloques que conforman la metodología según los planteamientos:

#### 4.3.1. Segmento de clientes

Corresponde a la agrupación de clientes de acuerdo con características comunes entre sí. Se contemplan particularidades demográficas, comportamentales o geográficas que apunten al desarrollo de estrategias que tengan como fin la satisfacción de necesidades de uno o varios segmentos de clientes. Es importante que existan diferentes tipos de clientes: mercado de

masas, nicho de mercado, segmentado, diversificado, plataformas de varios lados (o mercados de varios lados) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 4.3.2. Propuesta de valor

Es la razón por la cual un cliente o grupo de clientes eligen los productos o servicios de una compañía en lugar de otra. Resuelve o satisface los problemas de un nicho en particular, y para este efecto deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos: novedad, actuación, personalización, terminación del trabajo, diseño, marca/estado, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, conveniencia/usabilidad (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 4.3.3. Canales

Los canales de comunicación, distribución y ventas, se refiere a la interfaz o medio de conexión entre los clientes y la organización. Son puntos de contacto que permiten la interacción y facilitan la experiencia de los usuarios de los productos y servicios. Estos canales cumplen con las siguientes funciones: sensibilizar a los clientes sobre los productos y servicios de una empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa, permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos, entregar una propuesta de valor a los clientes y brindar soporte al cliente después de la compra (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 4.3.4. Relaciones del cliente

Es importante determinar el tipo de relación que se va a establecer con los diferentes segmentos de clientes. Las relaciones con los clientes que exige el modelo comercial de una empresa influyen profundamente en la experiencia general del cliente, y estas pueden ser personales o automatizadas, y podrían tener las siguientes motivaciones: adquisición de clientes, retención de clientes o impulsar las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 4.3.5. Fuentes de ingresos

Se identifican los diferentes medios de ingresos provenientes de los clientes y es posible que se deban determinar diferentes mecanismos para percibir beneficios económicos. Cada mecanismo puede tener diferentes metodologías de precios, como precios de lista fijos, negociación, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen o gestión del rendimiento. Dentro de las múltiples fuentes de ingresos podemos contar con venta de activos, tarifa de uso, cuota de suscripción, préstamo, alquiler, arrendamiento, licencia, honorarios de corretaje y publicidad (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 4.3.6. Recursos clave

Especifica cuáles son los activos más importantes para que el modelo de negocio sea funcional. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, y tienen la posibilidad de ser propiedad o arrendados por la empresa o adquiridos de socios clave (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 4.3.7. Actividades clave

Se tratan de las acciones más importantes que una organización debe hacer para que el modelo de negocio funcione y le apunte al cumplimiento de su propuesta de valor, llegar a mercados, sostener las relaciones con los clientes y obtener ingresos. Algunas de las actividades clave según la industria son producción, resolución de problemas, plataforma y red (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 4.3.8. Asociaciones clave

Describe la red de proveedores y socios que hacen parte del modelo de negocio. Las alianzas cada vez toman más relevancia para el logro de los objetivos comunes, las cuales se gestan para optimizar los modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Las asociaciones se pueden clasificar en cuatro tipos: alianzas estratégicas entre no competidores, asociaciones estratégicas entre competidores, asociaciones para desarrollar nuevos negocios, relaciones entre comprador y proveedor para asegurar suministros confiables (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 4.3.9. Estructura de costo

Especifica los principales costos en que se incurre para operar el modelo de negocio. La creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos generan costos. Dichos costos se pueden calcular con relativa facilidad después de definir los recursos, las actividades y las asociaciones clave. Las estructuras de costos pueden tener las siguientes características: costos fijos, costos variables, economías de escala, economías de alcance (Osterwalder & Pigneur, 2010).

#### 4.4. Reloj de Bowman

Al realizar la síntesis, Johnson et al. (2006), sobre el reloj estratégico de Bowman, plantean lo siguiente:

Suponiendo que hay una serie de proveedores, los clientes elegirán la oferta que van a aceptar en función de su percepción del valor que obtienen por su dinero. Se trata de una combinación del precio y de las ventajas del producto/servicios percibidos por el cliente en cada oferta. Puesto que las posiciones en el «reloj estratégico» representan distintas posiciones en el mercado donde los clientes (o clientes potenciales) tienen distintos «requisitos» en cuanto al valor que obtienen por su dinero, también representan un conjunto de estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva (p. 242).

Existen 8 tipos de estrategias. La estrategia 1 es de bajo precio y reducidas ventajas del producto o servicio, lo que podría indicar que sean específicas de un segmento. La 2 cuenta

con un bajo precio y medianas ventajas, aquí se puede estar en riesgos de afectación frente a guerra de precios y márgenes reducidos: ser líder en los costes es fundamental. La 3 cuenta con costes reducidos y reinversión en bajos precios y diferenciación. La 4 permite obtener buena cuota de mercado, debido a su valor añadido. La 5 cuenta con un valor añadido percibido por el público, lo cual le permite cobrar una prima sobre el precio. Tanto la 3, 4 y 5 están dentro de la zona que se puede denominar como *diferenciación*. La 6 cuenta con riesgo de perder cuota de mercado debido a que su valor añadido no es muy representativo y su costo es elevado. La 7 solo es factible en una situación de monopolio. La 8 se podría ver abocado a perder cuota de mercado por su bajo valor añadido y costo intermedio. La 6, 7 y 8 están dentro de la zona que se puede denominar *probable fracaso* (Johnson et al., 2006).

#### **4.5 Estrategia de negocio**

Según la definición de Porter (2011),

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño (p. 107).

Uno de los conceptos clave en el ámbito empresarial es el posicionamiento estratégico, el cual implica realizar actividades diferentes a aquellas que ejecutan los rivales o realizar actividades similares de una forma diferente. El posicionamiento estratégico, según Porter (2011), surge de tres diferentes fuentes, que no se excluyen mutuamente y a menudo se superponen:

- Posicionamiento basado en variedad: se basa en la elección de variedades de productos más que en segmento de clientes. El posicionamiento basado en la variedad tiene sentido

económico cuando una empresa puede producir mejor determinados productos o servicios usando diferentes grupos de actividades.

- Posicionamiento basado en necesidades: consiste en satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular. Se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida puede satisfacerlas mejor. Algunos grupos de clientes son más sensibles a los precios que otros, exigen diferentes prestaciones de los productos y necesitan cantidades distintas de información, soporte y servicios.
- Posicionamiento basado en el acceso: puede depender de la ubicación geográfica o del número de clientes, o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera.

#### **4.6. Estrategia funcional**

Facilita la toma de decisiones sobre cómo establecer el uso y la administración de los recursos, bajo la premisa de eficiencia y productividad en cada una de las áreas con miras al cumplimiento de los objetivos, la cual se espera que haga parte de la estrategia competitiva de la organización (Quiroa, 2020). Existen diferentes tipos de estrategias funcionales. Algunas de ellas son las siguientes: estrategia de producción, *marketing*, recursos humanos, financiero, investigación y desarrollo, entre otros (Quiroa, 2020).

#### **4.7. Rivalidad empresarial**

Es posible entender la competencia empresarial cuando se hace a través de una óptica que involucre los diversos actores que hacen parte del entorno organizacional. Por esta razón se eligen dos marcos para dicho análisis: PESTEL y cinco fuerzas de Porter.

#### 4.7.1. Marco PESTEL

De acuerdo con lo mencionado por Johnson et al. (2006), el marco PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental) y legal. Estos factores no son independientes entre sí, por el contrario, están relacionados. Por ejemplo, los adelantos tecnológicos impactan la forma de trabajar de las personas, su estilo y nivel de vida. A medida que cualquiera de estos cambia, afecta el entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones. Los directos tienen el deber de comprender cuáles son los motores clave del cambio y el nivel de impacto de estas influencias externas según la industria, mercado y organizaciones individuales, las cuales variarán según cada país y región.

Con mayor detalle, los factores son los siguientes: político: estabilidad del gobierno, política fiscal, reglamentos sobre comercio exterior, políticas de bienestar social. Económicos: ciclos económicos, tendencias del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo, renta disponible. Socioculturales: demografía, distribución de renta, movilidad social, cambios de estilo de vida, actitudes hacia el trabajo y el ocio, consumismo, nivel de educación. Tecnológicos: gasto público en investigación, atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico, nuevos descubrimientos/desarrollos, rapidez de la transferencia tecnológica. Ecológicos: leyes de protección medioambiental, residuos, consumo de energía. Legales: legislación sobre la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, seguridad de los productos.

#### 4.7.2. Análisis sectorial

Johnson et al. (2006) expresan que, inherente al concepto de estrategia, se encuentra el de competitividad. En el ámbito empresarial se busca obtener ventajas sobre los competidores, mientras que en el sector público se puede tratar de demostrar excelencia en un sector o eficiencia en la consecución y gestión de los recursos. Existen múltiples factores y amenazas

en el entorno que afectan el desempeño competitivo: a) la amenaza de entrada, representada en los nuevos entrantes, los cuales a su vez deben superar las barreras de entrada, las cuales son condiciones que retrasan la llegada de los posibles nuevos competidores. Las barreras típicas son las economías de escala, el requisito de capital para la entrada, el acceso a los canales de abastecimiento o distribución, la lealtad de los consumidores o de los proveedores, la experiencia, las represalias esperadas, la legislación o las acciones gubernamentales y la diferenciación. b) La amenaza de sustitutos: la sustitución disminuye la demanda de una determinada clase de producto o servicio hasta el punto de que puede lograrse la obsolescencia de ese determinado elemento, según el nivel del beneficio o valor percibido ofrecido del producto sustituto. La sustitución puede adoptar diversas formas como sustitución de producto-por-producto, sustitución de la necesidad, sustitución general. c) El poder de los compradores y los proveedores: ambas fuerzas pueden analizarse juntas porque implican efectos similares al momento de limitar la libertad estratégica y márgenes de la organización. El poder de los compradores probablemente será alto cuando se cumplen la concentración de compradores, coste de cambiar de proveedor es reducido o implica pocos riesgos o existe una amenaza de que el proveedor sea adquirido por el comprador. El poder de los proveedores será elevado cuando hay una concentración de proveedores, los costes de cambiar de un proveedor a otro son de importante magnitud o cuando los proveedores compiten directamente con sus compradores. d) La rivalidad entre competidores existente: se refiere a los rivales con productos y servicios similares que buscan atender al mismo grupo de consumidores, a los cuales factores como las tasas de crecimiento, costes fijos elevados y el posible equilibrio impacta directamente su dinámica competitiva.

#### **4.8. DOFA**

Según Gürel & Tat (2017), DOFA corresponde al acrónimo: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es una herramienta usada para realizar un análisis de la organización tanto en su ambiente interno como externo. Fortalezas y debilidades son factores internos,

inherentes a la organización. Por otro lado, las amenazas y oportunidades son factores externos y atributos propios del ambiente.

El análisis de las variables se desarrolla con la propuesta del cruce de variables llamado CAME y se observa en el gráfico de cuatro cuadrantes, en donde se realiza una intersección con los puntos que se consideran internos y externos. Los gerentes que implementen esta herramienta tendrán como objetivo proponer e implementar estrategias, balanceando sus fortalezas y debilidades, y teniendo presente las amenazas y oportunidades del entorno de la organización. Haga clic o pulse aquí para escribir texto..

**Tabla 1. Análisis matriz DOFA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Aprovechar oportunidades relacionadas con las fortalezas de la organización	Sobreponerse a las debilidades para alcanzar las oportunidades
AMENAZAS	Utilizar fortalezas para reducir la vulnerabilidad de la empresa frente a amenazas	Prevenir debilidades para evitar hacer la organización más susceptible a amenazas

Fuente: Gürel & Tat (2017).

#### 4.9. Cuadro de mando integral

Según lo planteado por Talalweh (2019), se aborda la necesidad de implementar sistemas de monitoreo y gestión que tengan la capacidad de identificar factores financieros y no financieros, al igual que la estrategia del negocio. Es importante tener en cuenta que en el texto se denomina CM a cuadro de mando y CMI a cuadro de mando integral:

Los cambios en el entorno competitivo y en la complejidad de las organizaciones en las últimas décadas han demandado importantes cambios en los sistemas de control tradicionales. El énfasis se ha producido en la utilización de indicadores no financiero, la introducción (en muchos casos apoyados por las nuevas tecnologías) de nuevos conceptos para la gestión de la información y los procesos en las empresas y la orientación estratégica de los indicadores de gestión utilizados.

El CM es un mecanismo de información periódica para la directiva, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna a partir de conocer el nivel cumplimiento de los objetivos previamente definidos a través de los indicadores de gestión.

El CM parte de la definición de áreas críticas en la consecución de objetivos para identificar sus factores claves y el sistema de indicadores que mejor caracteriza estos factores claves. En este sentido, el CM introduce los dos primeros aspectos comentados en el primer párrafo, mientras el CMI introduce la dimensión estratégica como eje de la implantación de un diseño de CM tradicional.

Precisamente es el proceso de selección de indicadores en el CM con respecto al CMI la principal diferencia entre ambos. El CM permite al directivo la selección de los indicadores que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia. Por su parte el CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. Su mayor aportación, que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años, es que se fundamenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio. La creación de valor que se mide con indicadores financieros y no financieros es el resultado del diseño y ejecución de una estrategia (pp. 82-101).

De acuerdo con Kaplan & Norton (1992), se deben tener en cuenta cuatro aspectos:

- Perspectiva financiera: los indicadores deben evidenciar tres objetivos genéricos: incremento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y mejora de la productividad, y utilización de los activos y estrategias de inversión.
- Perspectiva del cliente: Describe los aspectos relevantes para los clientes en torno a cuatro variables: tiempo, calidad, servicio y coste.
- Perspectiva del proceso interno: incluye las acciones requeridas tanto para lograr los objetivos financieros y la satisfacción de las expectativas del cliente.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: pretender generar un ajuste entre los recursos humanos y materiales de la organización a las necesidades planteadas por las tres perspectivas anteriores. Cuenta con tres categorías: capacidades de los empleados, capacidades de los sistemas y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

#### **4.10. Plataformas digitales**

Según Díaz (2019), un modelo de negocio que se denomina o está soportado en una plataforma digital necesariamente debe estar disponible para clientes y proveedores a través de internet. De igual forma, debe contar con una masa crítica tanto en productos y servicios como en clientes y posibles clientes dispuestos a adquirirlos. Los espacios donde se desarrollan los intercambios entre quienes venden y compran tienen diversos nombres de acuerdo con sus particularidades, algunos de ellos son: *on-demand*, *marketplace*, clasificados, redes sociales, suscripción, e-commerce. Uno de los aspectos clave para el éxito de los modelos de negocio basados en la nube es la diferenciación: desarrollar características que los clientes perciba como únicas aumentarán la probabilidad de éxito y sostenibilidad.

Decuyper et al. (2021) se refieren a la implementación de plataformas estrictamente en el ámbito educativo. Se ha encontrado que están generando avances significativos en la innovación educativa a nivel global y es uno de los aspectos clave para contrarrestar los efectos derivados de la pandemia de la COVID-19, tiempo durante el cual se dio una adopción masiva de estos medios de aprendizaje y que, de acuerdo con Deeley (2018), han aportado diferentes elementos para mejorar el aprendizaje a distancia.

## 5. METODOLOGÍA

Para este trabajo se decidió adoptar la metodología propuesta por Osterwalder & Pigneur (2010), el lienzo o metodología Canvas. Esta permite el despliegue y análisis de los nueve segmentos que integran la propuesta: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, estructura de costos, alianzas clave y actividades clave.

Para la construcción de dicho modelo se tomó como base la experiencia del autor, el conocimiento del equipo de trabajo con el que cuenta la compañía y el entendimiento del contexto educativo de los países emergentes del continente americano. De igual forma, se accedieron a fuentes primarias como colaboradores de Aulas Amigas y maestros de 13 países, con los cuales se desarrollaron sesiones de cocreación, donde se implementaron instrumentos como cuestionarios y mesas de trabajo que permitieron entender cuáles son sus mayores frustraciones, alegrías y trabajos. Dicha información fue la base que permitió construir una propuesta de valor relevante y con potencial para ser integrada al modelo de negocio. También fueron consultadas fuentes de información secundarias como páginas web de múltiples ministerios de educación, entes multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo, UNESCO, entre otros.

La construcción de una propuesta de valor que sea atractiva para los clientes y que pueda ser integrada de forma efectiva en un modelo de negocio rentable, escalable y sostenible es uno de los aspectos fundamentales para la gestión de la estrategia. Debido a lo crítico del proceso, se integró al equipo de la compañía junto con profesores de diferentes áreas, sexo y ubicaciones, con el fin de elaborar en conjunto el perfil del cliente y el mapa de la propuesta de valor.

En aras de definir con mayor certeza la propuesta de valor del modelo de negocio, se aplicó un cuestionario a 103 maestros de 13 países de América Latina, ejercicio en el cual se les

hicieron preguntas para establecer condiciones sociodemográficas, nivel de formación, preferencias e interés de continuar con procesos de formación, conocimiento sobre oferta de formación para maestros, configuración y tipos de cursos, interés de compra según el valor, entre otros temas.

## 6. DESARROLLO DEL TRABAJO

A continuación, se plantea el modelo de negocio de una academia virtual para docentes de educación básica y media de América Latina, la cual se centra en proporcionar herramientas que faciliten a los maestros adquirir las habilidades necesarias para cumplir su rol de agente transformador de la sociedad, para sí mismos, sus estudiantes y su entorno.

### 6.1. Propósito superior: “Transformar la educación con #MaestrosqueInspiran”

La educación como elemento clave para lograr el desarrollo y sostenimiento de una sociedad próspera cuenta con múltiples factores que inciden en mayor o menor medida en la consecución de su objetivo.

La calidad de los docentes es un aspecto fundamental, y se expresa a través del éxito que tengan al momento de preparar a sus alumnos para los actuales y futuros desafíos sociales, proporcionándoles conocimientos aplicables y contextualizados sobre lógica, ciencias, informática o un segundo idioma, al igual que las llamadas *habilidades blandas*: liderazgo, innovación, pensamiento crítico, trabajo en equipo, resolución de problemas, toma de decisiones, adaptabilidad, entre otras.

### 6.2. Propuesta de valor

Plataforma con cursos innovadores, divertidos, asequibles, intuitivos, autogestionables y certificables que permitan a los docentes generar la movilización social, educativa y personal, al tiempo que pertenecen y dinamizan la comunidad de #MaestrosQueInspiran.

#### 6.2.1. Perfil de cliente

---

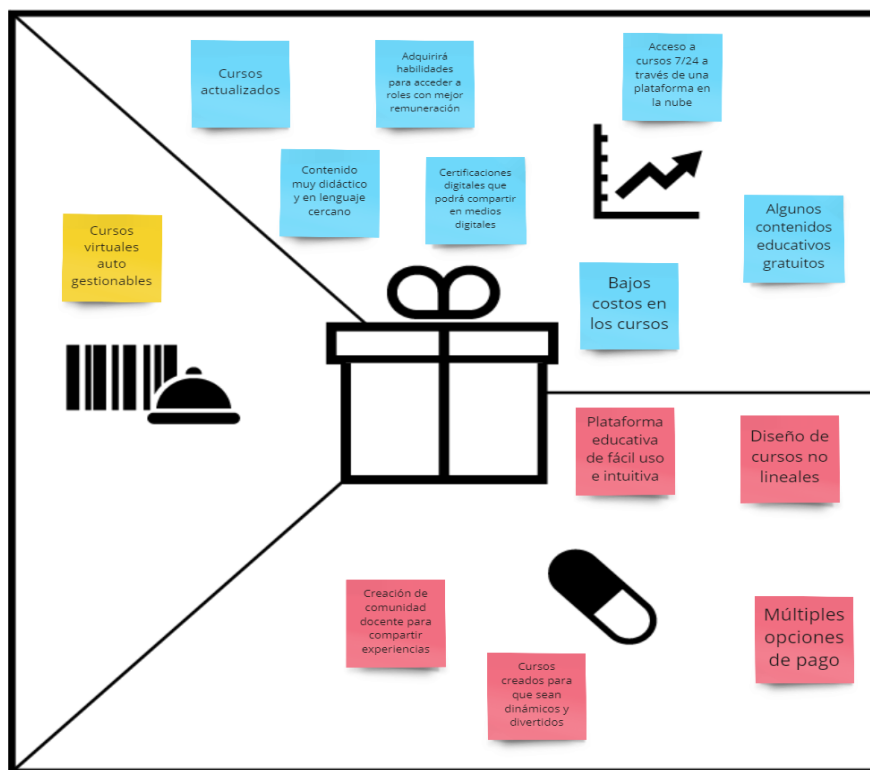
**Figura 2. Perfil del cliente de la academia virtual para maestros**



Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadakos (2015).

### 6.2.2. Mapa de la propuesta de valor

**Figura 3. Mapa de valor de la academia virtual para maestros**



Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadakos (2015).

### 6.3. Resultados de cuestionarios a docentes

1. ¿En cuál país nació?

- Chile: 24%
- Venezuela: 19%
- Paraguay: 13%
- Colombia: 9%
- Argentina: 9%
- Ecuador: 6%
- República Dominicana: 5%

- Perú: 4%
- Guatemala: 4%
- México: 3%
- Uruguay: 2%
- Cuba: 1%
- Honduras: 1%

2. ¿Cuál es su edad?

- 18-20 años: 3%
- 21-25 años: 9%
- 26-30 años: 5%
- 31-35 años: 15%
- 36-40 años: 18%
- 41-45 años: 21%
- 46-50 años: 15%
- 51-55 años: 6%
- 56-60 años: 7%
- Más de 61 años: 2%

3. ¿Con qué sexo se identifica?

Femenino: 92,2%

- Masculino: 7,8%

4. ¿Cuál es su nivel de formación?

- Técnico: 4,9%

- Tecnológico: 5,8%
- Pregrado: 69,9%
- Posgrado: 19,4%

5. ¿Eres docente de qué nivel?

- Educación superior: 49,5%
- Básica secundaria: 31,1%
- Básica primaria: 7,8%
- Preescolar: 11,7%

6. ¿Conoces academias que ofrezcan cursos virtuales para maestros de América Latina?

- Sí: 26,2%
- No: 73,8%

7. ¿Le interesaría continuar su formación a través de cursos virtuales?

- Sí: 99,03%
- No: 0,97%

8. ¿Qué país considera como el referente número 1 en cualificación docente en América Latina?

- Chile: 35,9%
- Argentina: 18,4%
- Colombia: 9,7%
- México: 6,8%

- Perú: 2,9%
- Venezuela: 2,9%
- Uruguay: 1,9%
- Costa Rica: 1,9%
- Paraguay: 1%
- Ecuador: 1%
- Bolivia: 1%
- Cuba: 1%
- Ninguno: 15,5%

9. ¿En un curso virtual prefieres navegarlo autónomamente o contar con unos tiempos definidos y una guía orientadora?

- Contar con unos tiempos definidos y una guía orientadora: 62,1%
- Navegarlo autónomamente: 37,9%

10. ¿Cuántos cursos haces al año por iniciativa propia para mejorar tus competencias profesionales?

- Uno: 12,6%
- Dos: 10,7%
- Tres: 12,6%
- Cuatro: 11,7%
- Cinco: 13,6%
- Seis: 6,8%
- Siete: 8,7%
- Ocho: 5,8%
- Nueve: 6,8%

- Diez o más: 10,7%

11. De los siguientes temas, ¿cuáles te gustaría encontrar en un curso virtual: metodologías activas, innovación educativa, prevención de violencias escolares, herramientas TIC para profesores, robótica, competencias digitales o tecnologías emergentes?

- Metodologías activas: 61,2%
- Innovación educativa: 29,1%
- Herramientas TIC para profesores: 5,8%
- Tecnologías emergentes: 1,0%
- Prevención de violencias escolares: 1,0%
- Competencias digitales: 1,0%
- Robótica: 1,0%

12. Adicional a las anteriores, ¿cuál de los siguientes temas le parece atractivo para desarrollar cursos virtuales?

- Seguridad digital: 3,9%
- Lenguaje, ciencias y matemáticas: 3,9%
- Familias: 5,8%
- Necesidades educativas especiales: 7,8%
- Habilidades socioemocionales: 9,7%
- Tecnología: 17,5%
- Prácticas pedagógicas e innovación: 23,3%
- Otro: 28,2%

13. Si pudieras elegir, ¿accederías a cursos virtuales individuales para mejorar tus habilidades o preferirías pagar por una suscripción a una plataforma y acceder a varios cursos?

- Pagarías por cursos virtuales individuales: 90,3%
- Preferirías pagar por una suscripción mensual o anual: 9,7%

14. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un curso virtual (corto) con orientación pedagógica, tecnológica o según tus intereses?

- Menos de 10 USD: 52,4%
- 10 USD a 50 USD: 41,7%
- 50 USD a 200 USD: 5,8%

15. ¿Cuál dispositivo es su primera opción para acceder a cursos virtuales?

- Tablet: 1,0%
- Celular: 26,2%
- Computador: 72,8%

16. ¿Consideras un valor agregado que el curso que realices sea certificado por alguna institución de educación superior?

- Sí: 94,2%
- No: 5,8%

17. ¿Qué tan importante considera que debe ser la usabilidad y uso intuitivo de una plataforma y sus cursos virtuales?

- Muy importante: 89,3%
- Me es indiferente: 3,9%

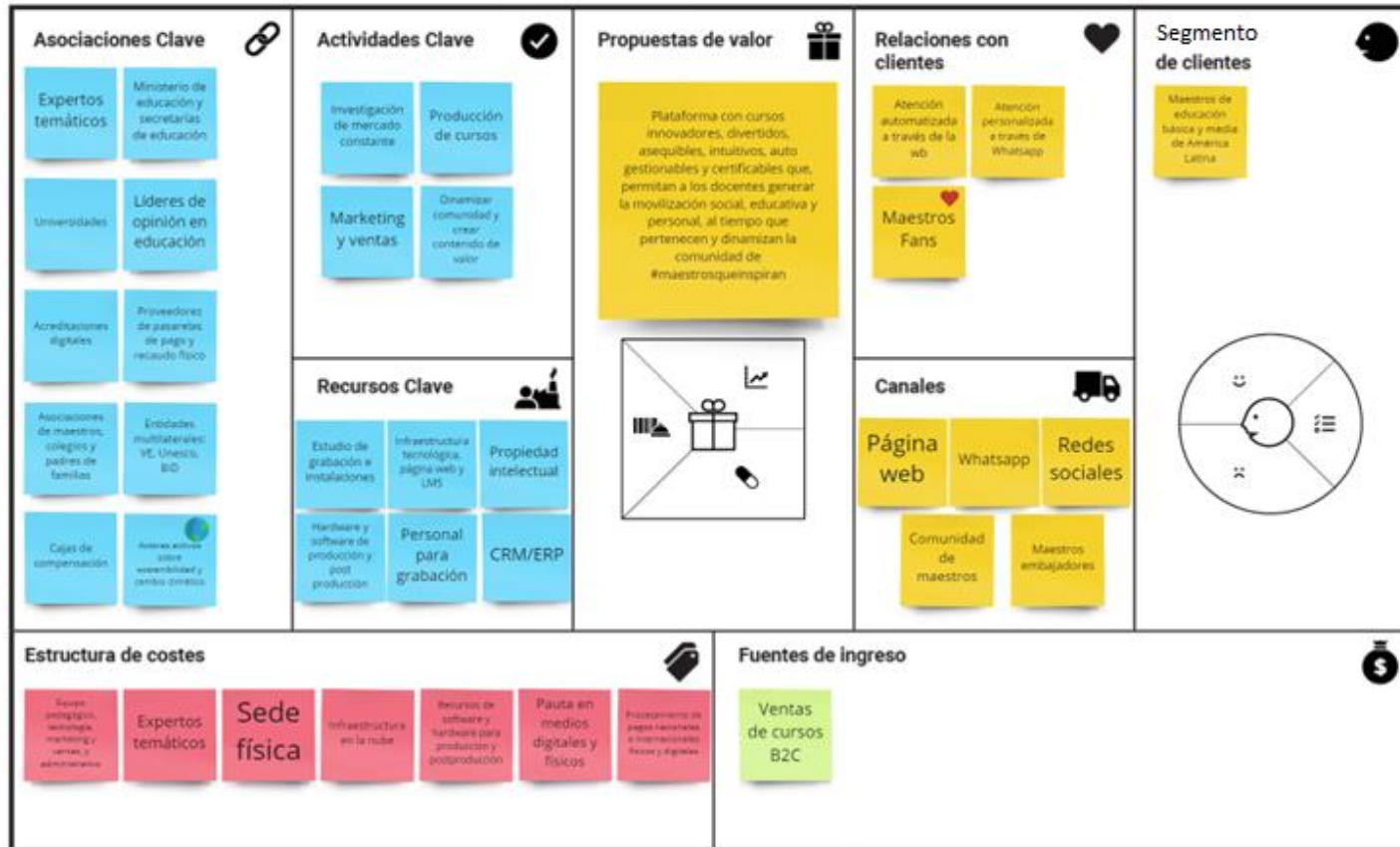
- Poco importante: 6,8%

18. ¿Qué tan importante sería para usted pertenecer a una comunidad en la que pueda compartir y aprender de maestros de otros países de América Latina?

- Muy importante: 77,7%
- Me es indiferente: 14,6%
- Poco importante: 7,8%

## 6.4. Modelo de negocio

Figura 4. Modelo de negocio para la academia virtual



Fuente: elaboración propia con base en Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith & Papadakos (2015).

De acuerdo con el análisis de la propuesta de valor, se propone un modelo de negocio en donde ella encaje, que permita la sostenibilidad, escalabilidad, rentabilidad, y dar cumplimiento al propósito de la organización.

A continuación, se describe cada uno de los componentes del modelo de negocio, siendo desagregado en cada una de las nueve cajas.

#### 6.4.1. Segmento de clientes

Maestros de educación básica y media de América Latina: constituyen el mercado natural de la compañía, para quienes durante más de una década se ha desarrollado tecnología y con quienes se han implementado proyectos en diversos países. A su vez, son quienes más lo requieren, por encontrarse en naciones en vía de desarrollo, donde su aporte a la transformación social será significativo. Dirigido a docentes de todas las áreas, ya que los cursos estarán orientados al fortalecimiento de competencias que son transversales a múltiples áreas del conocimiento.

#### 6.4.2. Propuesta de valor

Se concibe en dos puntos principales:

- Plataforma con cursos innovadores, divertidos, asequibles, intuitivos, autogestionables y certificables que permitan a los docentes generar la movilización social, educativa y personal, al tiempo que pertenecen y dinamizan la comunidad de #MaestrosQueInspiran
- La academia virtual ofrecerá cursos tipo MOOC (cursos en línea masivos y abiertos) para maestros de educación básica y media de América Latina. A través ellos se busca promover otras formas de enseñar y aprender, acercar la innovación educativa a las prácticas pedagógicas en diferentes contextos, aprender de la mano de expertos, en cualquier lugar, a su propio ritmo y según sus temas de interés. Los cursos incluirán

recursos visuales, sonoros, textuales, audiovisuales y multimediales. Estarán disponibles en un sistema de gestión de aprendizaje *online* para que pueda ser accedido desde cualquier lugar y en cualquier momento.

#### 6.4.3. Relaciones con los clientes

Se canalizará mediante:

- Atención automatizada a través de la web: se contará con una página web transaccional con un alto nivel de usabilidad e intuitiva. Tendrá explicaciones paso a paso para consultas, procesos de compra, pago, solicitudes y desarrollo de los cursos. Se contará con una sección de preguntas frecuentes y video tutoriales para la mayoría de las interacciones.
- Atención personalizada a través de WhatsApp: el contacto directo y oportuno con los usuarios es un aspecto clave, es por esta razón que se integra un botón directo a la aplicación de mensajería instantánea, al cual será posible acceder desde computadores y dispositivos móviles. Cuando se desarrolle la comunicación a través de este mecanismo, siempre se hará de una forma que el usuario perciba la propuesta de valor y tendrá un llamado a la acción que permita afianzar la relación entre ambas partes.
- Cliente fan: todas las iniciativas de la organización deben estar orientadas al cumplimiento del propósito, la propuesta de valor y lograr generar en el imaginario de los usuarios y no usuarios el sentimiento de “cliente fan”.

#### 6.4.4. Canales

Están distribuidos en cinco:

- Página web: será el eje central de la comunicación y el lugar donde converge toda la estrategia, debe estar optimizada para móviles, estar disponible ininterrumpidamente y contar con herramientas de accesibilidad. Debe ser construida bajo las premisas de usabilidad y ser extremadamente intuitiva.
- WhatsApp: estará disponible para acceso inmediato, pero se instará a los usuarios para que usen las herramientas existentes de autogestión. Siempre que se establezca comunicación a través de este medio se buscará hacer un llamado a la acción que aporte el cumplimiento del propósito y la propuesta de valor.
- Redes sociales: se dará un rol específico a cada red, según la estrategia de la compañía, y se estará alerta de las tendencias para aprovecharlas e implementar actividades clave.
- Comunidad de maestros: se contará con un espacio virtual de encuentro para los docentes, diversas estrategias de dinamización a través de los demás canales físicos y digitales de la compañía.
- Maestros embajadores: se estará buscando constantemente los maestros más activos e innovadores en la comunidad para que sean los embajadores de la academia virtual para maestros en su territorio.

#### 6.4.5. Actividades clave

- Investigación de mercado constante: consiste en identificar nuevas metodologías pedagógicas, tendencias, disrupciones tecnológicas y necesidades de formación particulares en los territorios. Es uno de los puntos más importantes para estar a la vanguardia sobre el contenido ofrecido por parte de la academia virtual, y que a su vez se materialice en productos que los maestros estén dispuestos a comprar o que, en caso contrario, encuentren un contenido de valor en la información que se presentará en espacios gratuitos.
- Producción de cursos: la academia virtual diseña sus cursos siguiendo una metodología de diseño instruccional que retoma el modelo ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo,

Implementación y Evaluación), en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. Además de esto, el proceso se apoya en el Modelo de Aproximación Sucesivo (SAM 2) que se considera una evolución del ADDIE y de SAM, en donde el diseño instruccional se lleva a cabo mediante procesos sistemáticos e iterativos.

- *Marketing* y ventas: la presencia y posicionamiento en espacios digitales es clave para el éxito de la academia virtual. Contar con una excelente gestión de SEO a través de la correcta construcción del sitio y una eficaz estrategia de SEM es indispensable para generar el tráfico hacia la página web de la y demás herramientas de comunicación de la compañía. Las disrupciones generadas gracias a la inclusión de inteligencia artificial en los motores de búsqueda hacen indispensable comprender y aprovechar dichos cambios para escalar el negocio.

La inclusión de SMM (Social Media Marketing) y SEM (Google Adwords) dentro de la estrategia de *marketing* digital debe ser otra de las actividades clave, ya que a través de ellas se puede llegar de forma directa y económica a los segmentos de mercado más relevantes, en comparación con los medios tradicionales, y aumentar la probabilidad de venta. A raíz de los cambios en las políticas de privacidad y manejo de datos de los usuarios de redes sociales, plataformas y *cookies* que se instalan en los diversos aplicativos digitales, es indispensable ajustar constantemente la estrategia en medios digitales. Medidas restrictivas que algunos gobiernos y compañías como Apple están implementando pueden disminuir la efectividad de herramientas clave como lo podría ser Pixel de Meta.

Explorar y participar de espacios relacionados con la Web 3.0 será cada vez más importante para posicionarse en un espacio que está en desarrollo y en un futuro cercano será tan común como el ingreso a las redes sociales que usamos a diario. Identificar las comunidades de docentes que hacen parte de la Web 3.0 y desarrollar actividades en conjunto podrá generar afinidad entre los maestros que tienen la capacidad de adoptar de manera temprana y que en un futuro podrían ser parte de la academia virtual para maestros.

La integración con el ecosistema *blockchain* para *tokenizar* algunos de los elementos generados como certificados digitales o insignias tipo POAP (Protocolo de Prueba de Asistencia) será un elemento diferenciador, al usar tecnologías de la cuarta revolución industrial para dinamizar actividades de formación para los maestros.

La comunicación a través e-mail es muy importante para establecer comunicación directa con los maestros, usuarios y clientes de la academia virtual. El envío de contenido de valor de forma periódica, noticias y ofertas generará una mejor conexión entre ambas partes. La administración de esta parte de la estrategia debe estar mediada por una herramienta CRM que automatice y facilite la toma de decisiones basada en los datos recabados en el ecosistema digital.

Asimismo, el uso *rich media* (contenido enriquecido) como medio de enganche en las páginas web propias y de terceros. Los elementos que se insertan en los sitios web que simulan una apariencia 3D o que generan acciones cuando se pasa el cursor encima de ellos permitirán generar un llamado a la acción más efectivo por parte de las personas que vean dicho contenido.

El *marketing* de afiliados es otro efectivo medio de dinamización de los productos que se pueden comercializar a través de internet y, en especial, los que son intangibles. Este mecanismo permite acceder a personas y empresas de cualquier parte del mundo con el conocimiento en ventas online que están dispuestas a invertir su tiempo y recursos económicos a cuenta y riesgo, a cambio de una comisión por cada venta.

- Dinamizar comunidad y crear contenido de valor: uno de los aspectos más importantes de los negocios *online* es contar con una comunidad de gran tamaño, activa, fidelizada y dispuesta a invertir tiempo y dinero en los productos o servicios ofertados. Un colectivo de personas con estas características permite, entre otras cosas, retroalimentación constante, reducción de costos de *marketing*, altas barreras de entrada para competidores, fuertes barreras de salida para los clientes actuales y un atractivo especial para los posibles usuarios. Son estos algunos de los motivos que invitan a desarrollar actividades de valor para los actuales y posibles participantes de la comunidad a través de diferentes canales:

- Blogs: desarrollar publicaciones periódicas de contenido relevante para los docentes, que cuente con una estructura definida y secciones con diferentes temáticas dando un espacio especial para los tópicos que estén en tendencia. Con una línea editorial consistente y coherente, con un lenguaje académico. pero que también refleje los valores, autenticidad y cercanía que la academia virtual desea transmitir. La publicación de este material puede realizarse en espacios dedicados para este fin, como Blogger, WordPress, Wix, entre otros, pero también debe estar colgado en la página web. Se deben utilizar diversas estrategias para promover el blog y el contenido, como redes sociales, correo electrónico y otras plataformas de difusión, para llegar a un público más amplio, no solo el cautivo. El blog debe percibirse como un espacio dinámico, promoviendo la discusión y donde las preguntas o comentarios de los participantes son respondidas con celeridad. Los llamados a la acción encadenados con el embudo de ventas son fundamental para que se puedan monetizar las inversiones hechas en el blog. Se deben establecer métricas para medir el rendimiento del blog, como el número de visitas, tiempo de permanencia, interacciones y conversiones. Es importante analizar estos datos para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.
- Podcast: su objetivo puede estar dado en replicar el contenido descrito en el blog, pero en formato de audio. También puede optarse por formatos diferentes como entrevistas, monólogos, noticias o debates. De lo anterior depende la definición de la duración, periodicidad y tono que, si bien debe ser coherente con la estrategia general, puede variar según los temas a abordar. Este contenido se debe grabar y editar, lo que implica elegir el equipo de grabación, grabar el audio, seleccionar la música, efectos de sonido y herramientas de *software*. Es recomendable colgar el contenido generado en la mayor cantidad de plataformas disponibles: SoundCloud, Ivoox, Spotify for Podcasters, Google Podcasts, Spreaker, Apple Podcasts, Castbox, TuneIn, MixCloud y YouTube. Muchas de ellas son gratuitas y con esto se lograría una mayor difusión a un costo relativamente bajo. Los llamados a la acción y promoción a través de los diferentes canales estarán encadenado con el

embudo de ventas, lo cual es fundamental para que se puedan monetizar las inversiones hechas en este producto. Se deben establecer métricas para medir el rendimiento, como el número de reproducciones, compartidos, me gusta, interacciones y conversiones. Es importante analizar estos datos para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

- Cortos de YouTube y TikTok: los *shorts* de YouTube y TikToks deben ser breves y captar la atención del espectador en los primeros segundos, en un lenguaje cotidiano y fresco. Se deben utilizar efectos de transición, música, títulos y subtítulos para hacer el contenido más atractivo y fácil de seguir. Los videos de baile pueden ser tanto divertidos como impresionantes, y a menudo se vuelven virales. Los videos cómicos y de humor son otro tipo de contenido popular. Los usuarios pueden crear videos graciosos o realizar imitaciones de personajes famosos, y a menudo utilizan efectos y filtros para hacer que el contenido sea aún más llamativo. Los tutoriales y los videos “cómo hacerlo” son una excelente manera de compartir habilidades y conocimientos con otros usuarios. Los retos y desafíos son una forma popular de involucrar a la comunidad, y pueden ser sobre baile, canto, actuación o temas académicos como proyectos, experiencias o prácticas pedagógicas. Se deben establecer métricas para medir el rendimiento, como el número de visualizaciones, compartidos, me gusta, interacciones y conversiones. Es importante analizar estos datos para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.
- Colaboraciones: unir capacidades con personas u organizaciones que cuentan con una comunidad de clientes potenciales haría aportes significativos frente a la atracción de dichos prospectos hacia las redes sociales y canales de comunicación de la compañía. Estas actividades también pueden llegar a ser de gran valor para la comunidad actual porque aportarían valor en la medida que los invitados entreguen información relevante y de actualidad. Los espacios de dinamización pueden ser transmisiones en vivo, *webinar*, talleres o producción audiovisual que posteriormente podrá ser distribuido mediante los diferentes canales. Algunas de

las actividades pueden ser pagadas o no, por lo cual deben establecerse con claridad sus objetivos y alcance. Se deben establecer métricas para medir el rendimiento, como el número de visualizaciones, compartidos, me gusta, interacciones y conversiones. Es importante analizar estos datos para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

- **Mentorías gratuitas:** la generación de vínculos bajo el principio de colaboración entre los usuarios y la compañía es una de las estrategias más exitosas para generar una relación provechosa para ambas partes. Es por esto que se contará con un espacio en el cual los maestros podrán solicitar soporte metodológico y pedagógico sobre los aspectos más comunes que se pueden encontrar en el aula. Este servicio se hará por canales de texto, ya sea correo electrónico o WhatsApp y, eventualmente, según la estrategia de *marketing*, podrían acceder a espacios de videollamadas o *lives* de acceso privado.
- **Concursos:** las actividades que invitan a participar a los integrantes de la comunidad mediante retos o proyectos colaborativos generan mayor afinidad con la academia virtual e interés por adquirir los productos y servicios. La difusión de esta estrategia se hará a través de los canales digitales y será sistematizado mediante una comunidad de práctica docente que facilite sistematizar experiencias y compartir conocimientos.
- **Webinar:** los espacios de transmisión en vivo que tengan un contenido de corte académico, talleres prácticas o conversaciones en vivo se constituyen como una importante estrategia para mantener el interés de la audiencia. Estos eventos deben invitar a la participación de los espectadores y plataformas de transmisión que estén al alcance de la mayoría de la comunidad como Facebook, YouTube, Instagram o Twitch.
- **Newsletter:** esta es una estrategia importante para mantener el relacionamiento con los clientes y con los que aún no lo son. Permite aportar valor a través de contenido de interés para ellos, como lo pueden ser nuevas metodologías, tecnologías, recursos educativos, tendencias, entre otros. Se debe elegir una línea editorial que

establezca un lenguaje cercano. Es conveniente diseñar una plantilla atractiva y funcional, *responsive* y optimizada para móviles que permita destacar los contenidos y que sea fácil de leer, al igual que la elección de la herramienta de envío de correo masivo, que tenga la capacidad de automatizar tareas, arrojar métricas útiles para la toma de decisiones y ofrecer la posibilidad de integración con otras plataformas (CRM, ERP, por ejemplo). Se debe establecer una frecuencia oportuna, con el fin de mantener una comunicación constante con los maestros y que no sea invasiva. Es recomendable enviar la *newsletter* de manera regular y en horarios en que los maestros puedan dedicarle tiempo. La interacción y retroalimentación de los maestros es relevante para conocer sus opiniones y sugerencias. Esto se puede lograr a través de encuestas, formularios y espacios para comentarios y preguntas. Se deben establecer métricas para medir el rendimiento como el número de lecturas y respuestas. Es importante analizar estos datos para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

#### 6.4.6. Recursos clave

De acuerdo con lo planteado, serán necesarios varios implementos:

- Estudio de grabación e instalaciones: se debe contar con el espacio adecuado frente a iluminación, acústica, ambientación y acometida eléctrica que facilite el correcto desarrollo de las actividades de grabación de audio y video
  - Mobiliario: mesas, sillas, armarios y otros elementos que conforman el mobiliario necesario para trabajar en el estudio audiovisual.
  - Aislamiento acústico: paneles, espuma acústica y otros materiales utilizados para controlar el sonido y la reverberación en el estudio.
- Infraestructura tecnológica, página web y LMS: se debe contar con una serie de componentes para garantizar el acceso y la estabilidad de la academia virtual, como servidores y almacenamiento en la nube, plataforma de gestión de aprendizaje (LMS)

como Moodle, conectividad y ancho de banda, *hardware* y *software* de los integrantes del equipo, herramientas de comunicación.

- Propiedad intelectual: a través de los cursos creados que estará registrada a través de la Oficina de Derechos de Autor y Cámara Colombiana de Libro con sus respectivos registros ISBN e ISSN. La propiedad intelectual será de los autores y la academia virtual. Los derechos de explotación serán propiedad de Aulas Amigas.
- *Hardware* y *software* de producción y posproducción: la producción audiovisual de calidad es un elemento fundamental cuando se trata de modelo de negocio que se fundamenta en la creación, producción y comercialización de infoproductos. Es por este motivo que se debe contar con los elementos que se ajusten a los requerimientos técnicos:
  - Equipo de grabación: cámaras de vídeo, micrófonos, tarjeta de sonido, luces y trípodes
  - Consola de mezcla: un dispositivo para mezclar múltiples fuentes de audio y ajustar niveles, tonos, efectos y otros parámetros para producir una mezcla de audio final.
  - Monitores de audio y video: altavoces y pantallas utilizadas para monitorear el audio y el video que se está produciendo. En este caso, monitoreados por audífonos, y por la pantalla del PC conectada a la cámara.
  - Computador y *software* de edición: permiten la edición y posproducción de vídeo y audio. En nuestro caso el *software* es el siguiente: Premier y Davinci Resolve para video y Logic Pro para Audio.
- Personal para grabación: harán parte de las grabaciones de audio y video para crear el material audiovisual que dará vida a los cursos virtuales. Será el equipo pedagógico como respaldo, y quien ejecutará la producción y posproducción será el diseñador multimedia.

#### 6.4.7. Asociaciones clave

- Expertos temáticos: una de las características principales de la academia virtual será la capacidad de leer el mercado, identificar tendencias y apostar por los temas que sean

más relevantes para su público. Debido a esa diversidad, el conocimiento y sus expertos se encuentran dispersos por toda América Latina, siendo imposible para el equipo de la academia producir diseño curricular y parte del diseño instruccional por sí solo. Es por este motivo que un punto clave será el establecimiento de alianzas para la construcción en conjunto con los expertos más reconocidos en su ámbito a los que se tenga acceso. Esto, teniendo presente aspectos como los legales, de regalías, propiedad intelectual, remuneración, entre otros.

- Ministerio de educación y secretarías de educación: los entes reguladores de educación a nivel internacional, nacional y regional serán claves, ya que existe la posibilidad de articulación beneficiosa para ambas partes, como la certificación en conjunto de los cursos, abstraer necesidades latentes entre la comunidad docente o acceso a un público masivo con esfuerzos bien enfocados. La validación técnica de los contenidos presentados, al igual que la formalización de alianzas o acuerdos de cooperación, acelerará en gran medida el cumplimiento del propósito de la compañía. El trabajo en conjunto facilitará identificar oportunidades de mejora y situaciones particulares del contexto con sus posibles soluciones.
- Universidades: la posibilidad de trabajo con este sector permitirá la certificación de los cursos, validación de calidad, pertinencia, procesos y relevancia del contenido ofrecido. En algunos territorios y será mejor llevar una oferta en conjunto con instituciones de educación superior, avaladas por el ministerio de educación del país. También serán una fuente natural para conectar con expertos temáticos. El desarrollo de actividades de investigación es otro aspecto importante, ya que puede tenerse en cuenta para mediciones de impacto, lanzar nuevos productos o apuntar a convocatorias.
- Líderes de opinión en educación: como cualquier otra expresión social, la comunidad educativa y la comunidad docente cuenta con referentes reconocidos del sector público, privado u organismos sin ánimo de lucro. Establecer alianzas para que ellos conozcan y se vinculen al propósito de la academia virtual será un aspecto importante, al funcionar como una legitimación social. Esto se puede hacer mediante iniciativas de

responsabilidad social, causas que estén alineadas a los valores de la organización y campañas de *marketing*.

- Acreditaciones digitales: cuando las personas acceden a cualquier proceso de formación uno de los aspectos más importantes después de adquirir dichos conocimientos es que estos sean avalados mediante una certificación por una entidad que tenga el reconocimiento y autoridad para hacerlo, y si este proceso se hizo en una academia virtual, dicho certificado debe ser digital y contar con la posibilidad de ser colgado en los diferentes espacios virtuales como redes sociales o perfiles *online*. Existen múltiples compañías que proveen soluciones tecnológicas que facilitan la emisión de insignias digitales que facilitan esta labor.
- Proveedores tecnológicos, de pasarelas de pago y recaudo físico: el nivel de bancarización es otro de los aspectos relevantes para los negocios que son de naturaleza digital, de la mano del acceso a internet o terminales (computadores, celulares, entre otros). Este es un aspecto que debe tener prelación al momento de elegir un nuevo mercado, al igual que contar con los aliados con la infraestructura necesaria para gestionar los pagos que se ejecutan en la plataforma. Existen redes proveedores de soluciones que operan muchos países de América Latina como Mercado Pago o PayPal, las cuales se podrán convertir en socios estratégicos en los territorios, sin embargo, se deben explorar las opciones locales que en algunos casos pueden tener ventajas frente a comisiones, seguridad, tasa de cambio o disponibilidad del dinero recaudado. Establecer acuerdos con las grandes franquicias como Visa o Mastercard es posible para ofrecer descuentos o facilidades a quienes cuenten con algunos de los productos de esta compañía. América Latina cuenta con una alta diversidad, y Colombia específicamente presenta condiciones diferentes entre las zonas urbanas y rurales. Es por este motivo que también deben buscarse soluciones de pago físico como correspondientes bancarios o no bancarios y compañías que procesen pagos en redes de comercio tipo Western Union, Baloto, Servientrega, Gana, entre otros. Es importante tener en cuenta los proveedores de tecnología (*software* y *hardware*), al igual que las organizaciones y comunidades que desarrollan los lenguajes de programación.

- Asociaciones de maestros, colegios y padres de familias: el trabajo en conjunto con agremiaciones y asociaciones con grupos significativos de personas de la comunidad educativa es un aspecto clave para escalar de forma rápida la operación de la academia virtual. Desarrollar actividades en conjunto, aportar contenido de valor y ofrecer descuentos luego de la formalización de los acuerdos son formas de establecer relaciones de mutuo beneficio que proporcionan medios tanto de crecimiento como de sostenimiento para la operación de la organización. Estas entidades pueden adoptar múltiples roles a lo largo de la relación, en algunos momentos podrán ser clientes, validadores o promotores, todo esto depende de cuán alineados estén los intereses.
- Entidades multilaterales: Virtual Educa, Unesco, BID. Este tipo de entidades son importantes aliados a nivel internacional. Principalmente, tendrán un rol de validadores y fortalecimiento de marca por asociación. El interés principal no es que se conviertan en clientes, sino que sirvan de plataforma para llegar a nuevos territorios, que avalen el propósito y la propuesta de valor de la academia virtual. La participación de los encuentros o espacios presenciales y virtuales que estas entidades ofrecen es muy importante, ya que son considerados algunos de los máximos referentes en educación.
- Cajas de compensación: actúan principalmente en Colombia, son organizaciones sin ánimo de lucro a las cuales están afiliados todos los empleados que laboran en industrias formalizadas, por ende, reciben aportes de sus afiliados y posteriormente estos recursos son invertidos en beneficios para ellos. Muchos de los maestros y público objetivo de la academia virtual se encuentran adscritos a estas entidades, por tanto, desarrollar programas, proporcionar contenidos de valor y mecanismos que faciliten el acceso a la oferta educativa es un aspecto clave para lograr escalabilidad y sostenibilidad en el número de usuarios.
- Actores activos sobre sostenibilidad y cambio climático: todas las organizaciones ejercen un impacto en mayor o menor medida frente al cambio climático, por lo cual deben tomarse acciones para mitigarlo. Es indispensable para la academia virtual medir cuál es su impacto por emisiones frente al uso de servidores, por ejemplo, obsolescencia del *hardware* o disposición de desechos. Por todo lo anterior es importante establecer

alianzas con organizaciones que desarrollen iniciativas en esta línea y trabajar en conjunto las que se puedan articular al propósito de la academia virtual.

#### Estructura de costes

- Equipo pedagógico, tecnología, *marketing* y ventas, y administrativo: por tratarse de una organización en la que los productos tienen un alto contenido intelectual, uno de los aspectos más importantes es el personal humano que interviene en esta labor, sin embargo, hay muchas otras áreas y personas que inciden en el proceso:
- Equipo pedagógico:
  - Responsable de Formación E-Learning/E-Learning Manager: se trata del líder del proyecto y del equipo. Por lo tanto, es el responsable del curso para la empresa. Está presente en todo el ciclo de evolución llevando a cabo funciones de coordinación y supervisión. Este será un personal contratado de forma directa, será un costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
  - Experto temático (interno): es el especialista en la materia en la que se basa el curso. Debido a la amplia variedad de contenidos que pueden albergar las alternativas e-Learning, se puede acudir a expertos ajenos a la organización. Será el encargado de determinar cuál es la información necesaria para cubrir los objetivos establecidos, entre otros. Este será un costo variable dentro de la estructura de costos de la compañía, el experto será contratado para cada uno de los cursos.
  - Diseñador instruccional: este perfil es el encargado de estructurar el contenido elaborado anteriormente de manera didáctica, sugiriendo pautas pedagógicas adaptadas a las particularidades del proyecto como *target*, metodología de enseñanza, entre otros. Sus funciones no solo recaen en crear esta guía, sino en implementar el sistema de evaluación y definir la navegación que se va a seguir para acceder al curso. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.

- Diseñador multimedia: su función es definir cuál es la línea gráfica que va a seguir el curso, además de maquetar los contenidos en la plataforma y diseñar la interfaz y los recursos multimedia como ilustraciones y animaciones. Este será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Programador/Administrador de la plataforma: los desarrolladores implicados en los proyectos e-Learning son quienes implementan la estructura informática necesaria para llevar a cabo el curso. Es necesario que este perfil cuente con conocimientos básicos en diferentes lenguajes de programación web o tenga habilidades para trabajar en un LMS. Sus tareas se basan en gestionar las altas y bajas de usuarios en la plataforma, así como los recursos que se encuentran en ella (por ejemplo, activando/desactivando funcionalidades o herramientas). De este modo, es quien extrae las estadísticas e informes sobre las posibles incidencias que se den en ella. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Dinamizador de redes y comunidad: encargado de desarrollar actividades que mantengan activa y vigente la comunidad de maestros que pertenecen a la academia virtual, y de gestionar actividades con los maestros embajadores, con el fin de mantener activos y motivados a aquellos que se han posicionado como líderes en su región. Este será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Responsable de calidad/Tester: como su propio nombre indica, esta figura lleva a cabo las pruebas de calidad del curso en lo que respecta a funcionalidad técnica y de usuario. Por otro lado, es el encargado de evaluar la adaptación del curso en diferentes dispositivos y navegadores. Es decir, el profesional que comprueba que todas las especificaciones tecnológicas y pedagógicas requeridas se cumplan. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.

- Revisor de estilo: es el responsable de garantizar la sintaxis, semántica y ortografía. Es quien vela porque el contenido de los cursos sea coherente, entendible y sin errores.
- Validador temático: es un experto que cuenta con el mismo nivel de conocimiento o incluso mayor al del experto temático, es quien evaluará y entregará recomendaciones sobre el contenido planteado en cada curso.
- Equipo de tecnología: se encargará de todas las funciones relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación de la organización, cuenta con diversos roles especializados para garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma, escalabilidad y sostenibilidad. Se cuenta con diversos roles:
  - Administrador de sistemas: se encargará de la configuración, contratación y mantenimiento de los servidores y *software* que se ejecuta en ellos. Mantendrá actualizado el *software*, asegurando la compatibilidad con múltiples sistemas operativos y navegadores. Instalará y configurará el *software* adecuado para el correcto funcionamiento de la plataforma, monitoreará su rendimiento y solucionará problemas de escalabilidad, como el respaldo y recuperación de datos. Este será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
  - Especialista de seguridad informática: se encarga de la protección de la plataforma contra posibles amenazas informáticas, como virus o *hackers*. Esta función se desarrollará desde una perspectiva preventiva y reactiva. Implementará políticas de seguridad y privacidad de datos. Investigará e identificará constantemente los problemas de seguridad de la plataforma. Capacitará a los usuarios sobre buenas prácticas de seguridad informática. Configuraré y mantendrá *firewalls*, antivirus y demás herramientas de seguridad, así como de aspectos de seguridad referente a las pasarelas de pago o API con las que se tenga operación. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
  - Especialista en bases de datos: es la persona responsable de diseñar la estructura de la base de datos de la plataforma, su actualización y rendimiento óptimo. Realizará copias de seguridad y restauración en caso de fallo. Garantizará la integridad y

seguridad de los datos. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.

- Especialista en redes y conectividad: es quien garantizará que los usuarios puedan acceder a la plataforma desde cualquier lugar y en cualquier momento a través de conexión a internet. Configuraré y mantendrá la infraestructura de red. Optimizaré la conectividad y rendimiento. Solucionaré problemas de conectividad de los colaboradores y velaré por la disponibilidad de la plataforma. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Soporte técnico: es el encargado de brindar asistencia técnica a los usuarios, tanto internos como externos, que tienen problemas con la plataforma de formación virtual. Atenderá, resolverá y documentará los problemas técnicos reportados por los usuarios, tales como problemas de conexión, de acceso a la plataforma, problemas de navegación o de uso de las herramientas. Proporcionaré orientación y solución de problemas a los usuarios a través de canales de soporte, como chat, correo electrónico, teléfono o sistema de *tickets*, de acuerdo con las políticas de soporte establecidas. Colaboraré con otros equipos técnicos. Identificaré patrones en los problemas reportados para informar a los equipos técnicos responsables y mejorar la calidad en el servicio. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.

Equipo de *marketing* y ventas: constituye el área encargada del posicionamiento y flujo de ingresos de la compañía.

- Gerente de *marketing*: lidera el equipo y es el responsable de desarrollar y desplegar la estrategia de *marketing* y publicidad de la academia virtual. Desarrollará junto con el equipo de ventas los diferentes embudos de venta. Definirá objetivos, establecerá mecanismos de seguimiento y planes de mejora. Coordinará y supervisará el trabajo de los especialistas en *marketing* digital, los diseñadores gráficos y otros miembros del equipo. Se mantendrá actualizado de las tendencias y novedades en *marketing* para implementarlas dentro y fuera de

la organización. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.

- Especialista en *marketing* digital: es el responsable de diseñar, en conjunto con su líder, e implementar, las estrategias de *marketing* digital, utilizando herramientas como el SEO, SEM, e-mail *marketing*, redes sociales y publicidad en línea. Debe investigar las palabras clave y términos de búsqueda para optimizar el SEO, con el fin de aumentar el tráfico del sitio web. Creará las campañas y gestionará las diferentes cuentas publicitarias, teniendo en cuenta que constantemente salen nuevos mecanismos, redes sociales y comunidades. Gestionará y optimizará las campañas de e-mail *marketing* y redes sociales. Se mantendrá actualizado en las últimas tendencias y mejores prácticas. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Gerente de ventas: liderará el equipo de ventas de la academia virtual. Desarrollará y desplegará junto con su equipo las estrategias para alcanzar los objetivos definidos. Desarrollará junto con el equipo de *marketing* los diferentes embudos de venta. Supervisará el trabajo del equipo, proporcionará capacitación y orientación en las técnicas de venta. Realizará seguimiento de las oportunidades de venta y colaborará con los representantes de ventas para cerrar acuerdos con los clientes. Apoyará su labor de la mano de herramientas de gestión como CRM o ERP, que le permita tener información relevante para la toma de decisiones. Desarrollará junto a su equipo el manual de cierre de ventas y manejo de objeciones. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Representantes de ventas: son los responsables de apoyar al cierre de ventas de los cursos virtuales, ya que la estructura estará diseñada para que el proceso de venta sea autogestionado, mediante el uso de herramientas de automatización de ventas. Los representantes interactuarán con los posibles clientes en los casos en los que abandonen el carrito de compras y las rutinas automatizadas no hayan

sido efectivas. Desarrollarán con líderes y ejecutarán el manual de cierre de ventas y manejo de objeciones. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.

- Analista de datos de *marketing*: es responsable de recopilar datos relevantes sobre la plataforma de formación virtual, como los resultados de las campañas de *marketing*, métricas de redes sociales y datos de ventas. Luego, deberá analizar estos datos y extraer conclusiones útiles para el equipo de *marketing* y ventas. Deberá estar al tanto de las tendencias y elaborar diferentes tipos de prueba como las A/B para determinar la efectividad de las estrategias planteadas. Monitoreará el rendimiento de las campañas y ajustará en tiempo real las mismas. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Diseñador gráfico: será el encargado de crear el material audiovisual que se usará para desarrollar las diferentes campañas y actividades de las áreas de *marketing* y ventas. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Equipo administrativo:
  - Gerente general: será el responsable de generar valor para los accionistas y grupos de interés de la academia virtual, al igual que su sostenibilidad y crecimiento. Liderará la creación y gestión de la estrategia competitiva de la organización, la definición de objetivos, los mecanismos para lograrlo, el desarrollo de políticas de operación, la gestión financiera, la gestión del personal, la toma de decisiones clave y el relacionamiento con actores de alto nivel, entre otros. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
  - Gerente de operaciones: será el responsable de la planificación, organización, dirección, control y ejecución de todas las actividades relacionadas con la academia virtual, incluyendo la gestión de los recursos humanos y técnicos

necesarios para su funcionamiento. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.

- Gerente de gestión humana: será la persona encargada de apoyar la gestión de la estrategia organizacional desde tres focos estratégicos: atraer, desarrollar y comprometer al talento de la organización. Estará a cargo del diseño de cargos y selección contratación del personal. Diseñará y ejecutará estrategias para el desarrollo, aprendizaje, gestión de potencial y gestión de desempeño. Establecerá los mecanismos de compensación, experiencia del colaborador y su bienestar y calidad de vida dentro de la organización. Por último, trabajará en tres aspectos transversales: relaciones laborales, cultura y cambio, y seguridad y salud en el trabajo. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Coordinador de proyectos: será quien asegura que los cursos que se comercializan a través de la plataforma de formación virtual se finalicen a tiempo, manteniendo estándares de calidad y acorde con el presupuesto, al igual que supervisar el trabajo de los demás miembros del equipo, Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Contador: estará a cargo del registro y control de las finanzas y transacciones de la organización, la elaboración y análisis de los estados financieros, el control interno y el cumplimiento de las obligaciones financieras. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Analista contable y financiero: será el responsable de controlar los gastos y hacer seguimiento sobre el presupuesto asignado para creación de los cursos, al igual que los costos fijos de la academia virtual. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Asistente administrativo: será quien velará de contribuir en la gestión diaria de la academia virtual. Será responsable de la gestión de documentos,

programación de reuniones, organización de agendas, entre otras labores. Será un personal contratado de forma directa, costo fijo dentro de la estructura de costos de la compañía.

- Asesor jurídico: estará a cargo del aseguramiento jurídico de la compañía frente a factores internos y externos. Se ocupará de la redacción y revisión de los contratos que se firmen con los asesores temáticos, los acuerdos de colaboración con las personas y compañías con las cuales se desarrolle algún tipo de asociación. Los términos y condiciones de los productos y servicios ofrecidos, así como la política de privacidad y manejo de datos, y demás aspectos legales con clientes, aliados y proveedores. Será un personal contratado por prestación de servicios según se requiera.
- Revisoría fiscal: designado por la organización para supervisar y auditar los estados financieros de la misma. También tendrá a cargo la revisión de la información financiera, la verificación del cumplimiento de las normas contables y fiscales, el asesoramiento en la gestión financiera, el monitoreo de riesgos y el informe de resultados. Será un personal contratado por prestación de servicios según se requiera.
- Expertos temáticos (externo): se trata del especialista en la materia en la que se basa el curso. Debido a la amplia variedad de contenidos que pueden albergar las alternativas e-Learning, se podrá acudir a expertos ajenos a la organización. Será el encargado de determinar cuál es la información necesaria para cubrir los objetivos establecidos. El costo asociado a los expertos temáticos será directamente proporcional a la creación de cada curso, por lo general cada curso será desarrollado por un experto, dado el grado de especialidad buscado. Este será un costo variable dentro de la estructura de costos de la compañía.
- Sede física: se requerirá de un espacio para realizar la producción y posproducción de los cursos en la ciudad de Medellín. El espacio puede ser igual o inferior a 80 metros cuadrados, debe contar con condiciones adecuadas de iluminación, acústica, ambientación y acometida eléctrica. Es necesario adquirir mobiliario como mesas, sillas,

armarios y otros elementos necesarios para ambientar las grabaciones. Al mismo tiempo, resulta clave contar con aislamiento acústico mediante paneles, espuma acústica y otros materiales para controlar el sonido y la reverberación en el estudio. Estos elementos serán adquiridos y harán parte del inventario de la organización.

- Infraestructura en la nube: se debe contar con una serie de componentes para garantizar el acceso y la estabilidad de la academia virtual, como los siguientes:
  - Servidores y almacenamiento en la nube.
  - LMS, que en este caso será Moodle.
  - Conectividad y ancho de banda.
  - *Hardware* y *software* de los integrantes del equipo.
  - Herramientas de comunicación.
  - Seguridad y privacidad, a través de cortafuegos, *software* y certificados.
  - Herramientas de monitoreo y análisis
- Recursos de *software* y hardware para producción y posproducción: se debe contar con los elementos que se ajuste a los requerimientos técnicos:
  - Equipo de grabación como cámaras de vídeo, micrófonos, tarjeta de sonido, luces, y trípodes.
  - Consola de mezcla.
  - Monitores de audio y video, altavoces y pantallas utilizadas para monitorear el audio y el video que se está produciendo.
  - Computador y *software* de edición: permiten la edición y posproducción de vídeo y audio. En cuanto de *software* se utilizará Premier y Davinci Resolve para video y Logic Pro para Audio.
- Pauta en medios digitales y físicos: es importante mezclar estrategias de marketing en ambos tipos de medios, ya que existen diferentes tipos de clientes que son más susceptibles a algunos tipos de publicidad:
  - Publicidad en línea en motores de búsqueda, redes sociales, blogs propios o externos, foros, correo electrónico, *newsletter* o publicidad en video.

- *Marketing* de contenidos de valor, que consiste en distribuir de forma gratuita blogs, videos, infografías, e-books, entre otros elementos con información relevante para los maestros.
- Publicidad en medios tradicionales como boletines especializados, periódicos, radio o televisión, ya que el gremio docente los usa.
- Eventos y ferias educativas, los cuales son espacios apropiados para posicionar la academia virtual, y en tanto se encuentra allí el mercado natural de la organización.
- Procesamiento de pagos nacionales e internacionales físicos y digitales: frente a las compañías que proporcionan pasarelas de pagos, es importante tener en cuenta los costos asociados a la puesta en marcha, cobros por integraciones, uso de API y comisiones por transacción. Es posible que se deba usar diferentes proveedores dependiendo del país donde se opere, bien sea por imposibilidad de acuerdos comerciales en algunas naciones o por facilidades con los proveedores locales. La seguridad es uno de los aspectos más importante en este tipo de modelos de negocio, por tanto, es posible que se deba invertir en certificados o productos complementarios para garantizarla. Las variaciones en la tasa de cambio frente a los diferentes países, en especial frente al dólar estadounidense, se puede convertir en un punto a considerar por el impacto directo o por la inversión que se requiera hacer en coberturas cambiarias.

Los proveedores que proporcionan servicios de recaudo físico presentan habitualmente costos diferenciados frente a las plataformas que desarrollan la misma actividad, en este caso, a través de internet. El mecanismo debe implementarse en territorios con bajo nivel de bancarización o que los usuarios prefieran pagar en efectivo o en puntos físicos.

#### 6.4.8. Fuentes de ingreso

- Ventas de cursos B2C: el modelo de comercialización de los cursos de la academia virtual será de venta uno a uno en pago anticipado, no bajo un modelo de suscripción

como Platzi ni con acceso gratuito con cobro sobre la certificación como lo hace Coursera.

## **6.5. Reloj de Bowman**

Producto del análisis sobre los datos recabados en la fase de construcción de mapa del cliente se optó por una estrategia de *diferenciación* según la metodología de Bowman. Para este objetivo se hará énfasis en las actividades que los clientes y usuarios perciban como únicas. Los cursos ofertados estarán actualizados según las necesidades del cambiante entorno educativo y social. Existirá una capacidad de respuesta para la creación de contenido relevante y de valor acorde con tendencias tecnológicas y educativas. La efectividad en leer el entorno e identificar oportunidades para integrar elementos disruptivos serán elementos diferenciadores.

Presentar el contenido en un lenguaje cercano y divertido también será un aspecto fundamental para lograr que los maestros tengan interés en convertirse en usuarios, haya un alto índice de culminación de cursos y que, posteriormente, se conviertan en embajadores de la iniciativa.

Del mismo modo, la posibilidad de entregar insignias digitales que puedan ser exhibidas en diferentes espacios virtuales como redes sociales o de maestros será importante para generar interés y motivación en los usuarios. Al igual que desplegar diversas opciones de pago, uniendo medios físicos y digitales, facilitará que todos quienes deseen adquirir los productos de la academia virtual puedan hacerlo, eligiendo entre pasarelas de pago o puntos que reciban efectivo o tarjetas débito y crédito.

## **6.6. Entorno empresarial**

### 6.6.1. Análisis PESTEL

El análisis de factores externos con algún grado de incidencia sobre el modelo de negocios de la academia virtual permitirá identificar posibles desafíos y oportunidades, con el fin de estar preparado para ellas. Permite tomar decisiones de forma más informada y contar con información para desarrollar capacidades necesarias para adaptarse al cambio.

**Tabla 2. Análisis PESTEL**

Número	Dimensión	Factor	Descripción	Plazo/meses			Impacto Positivo, negativo o ambiguo
				1-6	6-24	24+	
<b>Político</b>							
1	Político	Cambios de gobiernos nacionales	Los cambios de gobierno se pueden convertir en agentes dinamizadores para el desarrollo del modelo de negocio, pero también pueden generar frenos para el desarrollo de este			X	Ambiguo
2		Gratuidad en política educativa a los maestros	Los gobiernos nacionales pueden decidir invertir en cualificación docente en temáticas relacionadas con las que se busca comercializar mediante el modelo de negocio, lo cual presentaría retos en tener un		X		Negativo

		diferenciador lo suficientemente importante para que los maestros decidan adquirir por su cuenta dichos servicios			
3	Política fiscal favorable para maestros que inviertan en educación	Algunos gobiernos pueden decidir implementar políticas que sean favorables para los maestros que decidan invertir de forma particular en cualificación docente	X		Positivo
4	Cambios en política pública educativa	Los gobiernos a lo largo de su mandato pueden introducir cambios en la política pública educativa, que en algunos casos estarán alineados con la propuesta de valor del presente modelo de negocio y en otras oportunidades no estarán	X		Ambiguo
5	Firma y cambios en tratados de libre comercio con países de habla hispana	Los tratados de libre comercio pueden traer grandes oportunidades al proporcionar condiciones favorables para operar en países diferentes a Colombia, sin embargo, los cambios o nuevos acuerdos		X	Ambiguo

			pueden a su vez generar nuevos retos para el desarrollo de las actividades				
6		Restricciones de operación de plataformas extranjeras en países de origen de clientes	En algunos países se han presentado medidas restrictivas frente a la operación de plataformas digitales en sectores como el transporte y turismo. Si bien son actividades económicas diferentes a la educativa, es posible que en el futuro se trasladen a dicho ámbito		X		Negativo
7		Conflictos bélicos internos y entre países	Acciones militares desarrolladas por agentes internos o externos, pueden afectar de forma directa o indirecta el interés y necesidad de cualificación desde los docentes. El cierre de las escuelas o una crisis económica son factores que podrían disminuir el interés o posibilidades, frente a las actividades de formación docente		X		Negativo

8		Políticas proteccionistas de los países de origen de los clientes	Internet proporciona un medio para establecer relaciones comerciales con diversos países, sin embargo, estas posibilidades son truncadas en algunas oportunidades, debido a medidas proteccionistas por parte de los países con los que se quiere comerciar, las cuales pueden ir desde aumento en aranceles e impuestos hasta impedir de manera directa a la operación		X		Negativo
9		Incremento del gasto público en educación	Un incremento en el presupuesto de educación de los estados habitualmente trae consigo mayor presupuesto para actividades involucradas en la cualificación docente, lo cual podría ser aprovechado para establecer convenios favorables con los estados y el desarrollo de actividades de formación a través de la academia virtual para maestros		X		Positivo
Económico							

10	Económico	Devaluación del peso frente al dólar	La pérdida de valor del peso frente al dólar traería beneficios para la compañía a medida que las ventas en el exterior aumenten. Por el contrario, si las ventas se dan en gran medida o únicamente en Colombia, la devaluación podría impactar de forma negativa los beneficios de la compañía, ya que existen costos en servicios como de infraestructura tecnológica o de expertos internacionales que deben ser pagados en dólares	X			Positivo*
11		Incremento de tributación a plataformas digitales (educación)	Un alza en el nivel de tributación podría comprometer la capacidad de supervivencia, desarrollo y expansión de la compañía, al igual que reduciría la capacidad de hacer inversiones que le permitan permanecer a la vanguardia de la industria		X		Negativo
12		Crecimiento económico	Una economía en crecimiento habitualmente es sinónimo de que los ciudadanos cuentan con mayores medios y están dispuestos a comprar bienes y servicios, dentro de los cuales		X		Positivo

		<p>puede estar la formación para un grupo en específico que son los maestros</p>			
13	Alta inflación	<p>Los escenarios inflacionarios desproporcionados se traducen, por lo general, en pérdida de poder adquisitivo por parte de la población y estaría abocada a comprar principalmente productos y servicios de primera necesidad, lo cual impactaría de forma negativa en servicios que no lo son, como la formación complementaria docente. Por otro lado, si en Colombia, el país de origen de la academia virtual para docentes, se presenta una situación de alta inflación, vender productos en el exterior en una moneda más fuerte como el dólar ayudaría en un escenario de baja en ventas o cubrimiento a desbalances al vender servicios en moneda extranjera</p>	X		Negativo

14	Incremento de tasas de interés	Al tratarse de productos que se comercializan y pagan principalmente a través de internet con tarjetas de crédito, los clientes pueden disminuir las compras, debido al alza representada en un mayor interés a pagar en los productos financieros	X			Negativo
15	Incremento del gasto público en educación	Los Estados que apuestan por invertir mayores recursos en educación, por lo general, destinan una importante porción en la cualificación docente, la cual podrá darse a través de plataformas de educación virtual		X		Positivo
16	Bajo nivel de bancarización	La baja penetración de la banca en los territorios dificulta las transacciones con plataformas digitales, limitando factores tan importantes para el desarrollo de estrategias de venta <i>online</i> como la compra por impulso o los llamados a la acción. Por otro lado, un bajo nivel de bancarización es, en muchos casos, sinónimo de limitado acceso a herramientas digitales y	X			Negativo

		a apropiación digital básica para el manejo de terminales o acceso a internet				
17	Alto nivel de poder adquisitivo por parte de los docentes	Contar con maestros como posibles clientes y usuarios con un poder adquisitivo más alto que el promedio de la población o con ciudadanos en general con alto poder adquisitivo incrementa la probabilidad de que dichas personas estén interesadas en adquirir bienes y servicios complementarios	X			Positivo
18	Incremento de los salarios de los docentes	Mayores ingresos para los docentes les permitirán no solo mejorar su calidad de vida y la de sus familias a través de la compra de bienes y servicios, sino, también, tener la capacidad de invertir en mejorar sus	X			Positivo

			habilidades a través de herramientas de formación autónoma				
Social							
19	Social	Incremento del índice de desempleo	El aumento en niveles de desempleo es sinónimo de condiciones poco favorables para la economía, lo que se puede traducir en menores ingresos para las instituciones educativas, los maestros e incluso el Estado vía impuestos, lo cual implicaría menor poder adquisitivo por parte de los posibles compradores de los servicios de formación	X			Negativo
20		Decremento demográfico	Una disminución drástica y sostenida de la población incidirá directamente en los usuarios y clientes potenciales a lo que se pueda tener acceso			X	Negativo

21	Envejecimiento del personal docente	Una población docente en edad avanzada, que no ha desarrollado competencias digitales, presentará menor tendencia a adquirir y participar de procesos de compra y formación virtuales			X	Negativo
22	Altos niveles o incremento de la deserción escolar	Una disminución drástica y sostenida del número de estudiantes puede llevar a una disminución en la planta docente y afectar de forma negativa el número de usuarios y clientes potenciales		X		Negativo
23	Incremento en la tendencia de cualificación docente	Un generalizado interés de los docentes en incrementar sus competencias hará más receptivos los posibles clientes a adquirir cursos de autoformación		X		Positivo
24	Percepción de inseguridad en compras online	Una sensación generalizada sobre grandes riesgos al momento de adquirir productos o servicios a través de internet disminuirá el interés de los clientes y posibles clientes en hacer compras <i>online</i>	X			Negativo

25		Percepción de calidad en los servicios proporcionados desde Colombia	Contar con reconocimiento en el ámbito académico sobre los productos pedagógicos generados en Colombia aumentará el interés por parte de los clientes y posibles clientes		X		Positivo
26		Tendencias nacionalistas en la compra de productos y servicios	Medidas proteccionistas o movimientos nacionalistas no proporcionan buen ambiente para el desarrollo de actividades comerciales en países foráneos	X			Negativo
Tecnológico							
27	Tecnológico	Aparición de nuevas tecnologías y uso de estas como la inteligencia artificial	El avance tecnológico puede ser un elemento dinamizador de las estrategias de la organización, siempre y cuando se estén investigando e implementando los últimos desarrollos. Por otro lado, en una sociedad de constantes disrupciones es cada vez más posible que emerjan empresas con productos sustitutos con una propuesta de valor más ajustada a las necesidades de los usuarios o con modelos de negocios más efectivos	X			Ambiguo

28		Limitado acceso a conectividad	La baja o nula penetración de conectividad en determinados territorios imposibilita el acceso a los modelos de negocio basados en servicios en la nube	X			Negativo
29		Limitado acceso a terminales (computadores, tabletas)	Los servicios en la nube requieren tanto del acceso a internet como a dispositivos como celulares, tabletas o computadores, que posibiliten la utilización. Sin ellos es inviable acceder a dichos servicios	X			Negativo
31		Acceso a productos sustitutos en plataformas y modalidades gratuitas	Actualmente, existe una oferta de cursos y formación gratuita para docentes proporcionada por diversas entidades que podrían disminuir el interés por acceder a servicios pagos por parte de los maestros	X			Negativo
Ecológico							
32	Ecológico	Aumento de niveles de CO <sub>2</sub> por uso de medios tecnológicos	El uso de elementos tecnológicos, internet, servicios en la nube, entre otros, genera un impacto negativo en cuanto a emisiones de CO <sub>2</sub>	X			Negativo
33		Tendencia de uso de cero papel y medios	Un menor interés en el uso de papel incide directamente en mayor uso de medios digitales	X			Positivo

		impresos para formación				
Legal						
34		Legislación restrictiva sobre adquisición de servicios prestados en compañías extranjeras	Algunos países de América Latina pueden contar o desarrollar medidas proteccionistas, que favorezcan a compañías originarias en su territorio, por encima de otras originarias en otros lugares		X	Negativo
35		Propiedad intelectual - registro de marca	El registro de marca podría ser negado por la Superintendencia de Industria y Comercio		X	Ambiguo
36		Derechos de autor	Para la reproducción y explotación económica de contenidos y creaciones de expertos particulares se requiere la cesión de derechos patrimoniales de autor y su registro ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor		X	Positivo
37	Legal		Salvaguardar a la compañía de violación de derechos de autor en contenidos publicados	X		Ambiguo

38	Normativa para comercializar contenidos en plataformas digitales	Cumplimiento de la norma en materia de e-commerce evita posibles sanciones que afecten a la compañía desde perspectivas económicas, reputacionales, logísticas, entre otras		X		Ambiguo
39	Estatuto del consumidor	Creación de términos y condiciones del servicio. Procedimiento que para atención de PQRS sobre la venta del servicio genera una buena imagen frente a los usuarios y evita posibles sanciones	X			Positivo
40	Cumplimiento en materia de protección de datos personales	Incorporar en la política de tratamiento de datos personales de la compañía el tratamiento, almacenamiento, supresión, circulación y recolección de datos, a través de la plataforma, genera buena reputación de cara a los usuarios y evita posibles sanciones legales	X			Positivo

Fuente: elaboración propia.

#### 6.6.2. Análisis sectorial

Se desarrolló un análisis de factores externos a la academia virtual, tomando como base el poder de los clientes, de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, de competidores potenciales, y la rivalidad con competidores actuales.

#### *6.6.2.1. Poder de clientes*

- En el momento que aumenta la cantidad de ofertas de formación similares a las de la academia virtual: alto poder del cliente.
- Cuando los ministerios de educación y sus respectivas secretarías ofrecen cursos gratuitos para los maestros: alto poder del cliente.
- En las etapas iniciales de la academia virtual cuando el número de cursos no es lo suficientemente grande: alto poder del cliente.
- Cuando por algún motivo la percepción de calidad de cursos ofertados no es lo suficientemente alta: alto poder del cliente.

#### *6.6.2.2. Poder de proveedores*

- Cuando se tienen contratados gran cantidad de servicios de infraestructura tecnológica con un solo proveedor: alto poder de los proveedores.
- Cuando existen pocos expertos temáticos sobre un tema: alto poder de los proveedores.
- Cuando se requiere un experto temático que está ubicado en país con moneda más fuerte que el peso colombiano: alto poder de los proveedores.

#### *6.6.2.3. Amenaza de productos sustitutos*

- Cuando los productos ofrecidos tienen menor costo o son ofrecidos de forma gratuita: alto poder de los productos sustitutos.
- Cuando los cursos virtuales tienen implementadas soluciones tecnológicas que superen de mejor manera barreras como la conectividad, medios de pago o accesibilidad: alto poder de los productos sustitutos.

- En el momento en que sean percibidos de mejor calidad o pertinencia procesos de formación presencial o mediante libros: alto poder de los productos sustitutos.

#### *6.6.2.4. Amenaza de competidores potenciales*

- Cuando cuenten con un mayor desarrollo tecnológico para la entrega de cursos virtuales: bajo poder de los competidores potenciales.
- Cuando los cursos virtuales sean presentados con dialectos o lenguas de pueblos originarios o comunidades étnicas: alto poder de los competidores potenciales.
- Cuando aparezcan competidores de nicho que tengan la capacidad de identificar necesidades de formación en pequeños sectores: bajo poder de los competidores potenciales.

#### *6.6.2.5. Rivalidad con competidores actuales*

- Cuando establezcan modelos de negocio *freemium* o de pago solo por certificado: alto poder de los competidores actuales.
- Cuando ofrezcan cursos con el mismo contenido curricular: alto poder de los competidores actuales.
- Cuando tengan alcance para comercializar cursos en América Latina: alto poder de los competidores actuales.
- Cuando establezcan alianzas con los ministerios de educación de los países donde tiene intereses la academia virtual: alto poder de los competidores actuales.

#### 6.6.2.6. Análisis de competidores actuales

A continuación, se enuncian algunos de las organizaciones que se pueden considerar como competencia para la academia virtual, ya que ofrecen servicios de formación que son de interés para maestros.

##### Competencia actual 1: Uniminuto (Universidad Minuto de Dios)

Es una universidad fundada en 1990 que ofrece programas académicos de pregrado, posgrados en especialización y maestría, además de educación continua en modalidades presencial y a distancia. Cuenta con 8 sedes en 50 municipios en Colombia, con cobertura en 22 departamentos, tiene programas virtuales del Instituto de Educación Virtual y a Distancia.

##### Recursos

- Modelos de formación presencial, *online* y *blended*.
- Sedes físicas que pueden ser una opción atractiva para los maestros que no consideran la formación virtual como su primera opción.
- Plataforma de formación *online*.
- Emisora, colegios y grupos de investigación.

##### Capacidades

- Procesos de formación de calidad y de bajo costo.
- Cuenta con facultades de Ciencias Humanas y Sociales, Ciencias Empresariales, Ciencias de la Comunicación, Educación e Ingeniería.
- Los egresados de la escuela de educación son un mercado primario para sus cursos de educación continua para docentes.

- Ofrecen cursos certificados por una institución de educación superior.

#### Competencia actual 2: Universidad de Chile

Es una universidad ubicada en Chile y fundada en 1842, es la principal y más antigua institución de educación superior de ese país. Cuenta con programas de pregrado y posgrado, y es reconocida por las actividades de investigación y programas de formación virtuales.

#### Recursos

- Sedes físicas y plataforma para desarrollo de procesos de formación virtual.
- Prestigio por calidad educativa en América Latina.
- Modelos de formación presencial, *online* y *blended*.

#### Capacidades

- Procesos de formación de alta calidad.
- Cuenta con facultades de Arte y Arquitectura, Ciencias Naturales y Matemáticas, Ciencias Sociales, Ciencias Silvoagropecuarias, Derecho, Educación, Humanidades, Salud y Tecnología.
- Acceso a un mercado local con poder adquisitivo para invertir en procesos de formación.
- Ofrecen cursos certificados por una institución de educación superior.

### **6.7. DOFA**

A continuación, se muestra el análisis DOFA de la academia virtual teniendo presente que este es un intraemprendimiento de la compañía Aulas Amigas, con alta experiencia en el desarrollo de tecnología para el sector educativo y proyectos de innovación educativa.

## Fortalezas

- Equipo capacitado con alto nivel de especialización.
- Cultura con capacidad creativa y adaptabilidad.
- Trayectoria en procesos de formación en zonas urbanas y rurales.
- Mucha experiencia integrando pedagogía y tecnología.
- Relacionamiento directo o a través de aliados con gobiernos en América Latina.
- Experiencia en proyectos de formación docente en modalidad presencial y virtual en otros países de la región.

## Debilidades

- Poca experiencia en años recientes sobre producción audiovisual.
- Disminución en las capacidades en modelos de negocio B2C.
- Curva de aprendizaje lenta en la producción y postproducción de los cursos.
- Poco conocimiento en modelos de negocio *online*.
- No se cuenta con una base de datos de expertos temáticos lo suficientemente amplia.

## Oportunidades

- Amplio mercado en América Latina y demás países de habla hispana.
- Incremento en ventas de la compañía.
- Implementación de un modelo de negocio con ingresos recurrentes.
- Ingresos en dólares que protejan a la compañía de fluctuación en la tasa de cambio.

## Amenazas

- Formación gratuita ofrecidos por los ministerios de educación y secretarías.
- Cese de relaciones comerciales con países en los que tenga interés la academia virtual.
- Disminución en cobertura de internet y nivel de bancarización.
- Pérdida de confianza en los servicios adquiridos a través de internet.

## 7. RESULTADOS

### 7.1 CAME

**Tabla 3. Análisis CAME**

		Oportunidades	Amenazas
Análisis CAME		Amplio mercado en América Latina y demás países de habla hispana	Formación gratuita ofrecidos por los ministerios de educación y secretarías
		Incremento en ventas de la compañía	Cese de relaciones comerciales entre Colombia y países de interés
		Implementación de un modelo de negocio con ingresos recurrentes	Disminución en cobertura de internet y nivel de bancarización
		Ingresos en dólares que protejan a la compañía de fluctuación en la tasa de cambio	Pérdida de confianza en los servicios adquiridos a través de internet
		Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
Fortalezas	Equipo capacitado con alto nivel de especialización	1. Abrir mercados en América Latina, principalmente en países con moneda más fuerte que el peso colombiano	1. Desarrollar un modelo <i>freemium</i> para acceso a algunos contenidos  2. Capacidad de movilización
	Cultura con capacidad creativa y adaptabilidad		

	Trayectoria en procesos de formación en zonas urbanas y rurales	2. Abrir mercado en países dolarizados como Ecuador	rápida de esfuerzos comerciales a diferentes mercados en caso de cierre o fluctuaciones significativas
	Mucha experiencia integrando pedagogía y tecnología		
	Relacionamiento directo o a través de aliados con gobiernos en América Latina		
	Experiencia en proyectos de formación docente en otros países de América Latina.		
		Estrategia de reorientación	Estrategia de supervivencia
Debilidades	Poca experiencia en años recientes sobre producción audiovisual	1. Asociaciones con entidades con experiencia audiovisual para mejorar la capacidad de producción y responder a demandas de cursos específicos en otros mercados	1. Establecer alianzas con aliados puntos de pago multiservicios para ofrecer recaudo en lugares con bajo nivel de bancarización
	Disminución en las capacidades en modelos de negocio B2C		
	Curva de aprendizaje lenta en la producción y postproducción de los cursos		
			3. Ágil producción de

	Poco conocimiento en modelos de negocio <i>online</i>	en diferentes mercados	contenido de valor atractivo, gratuito y distribuible a través de redes sociales, WhatsApp, Telegram, entre otros
	No se cuenta con una base de datos de expertos temáticos lo suficientemente amplia	3. Explorar diversos modelos de retribución a expertos temáticos para que ellos mismos sean quienes busquen la academia virtual	

Fuente: elaboración propia.

## 7.2. Estrategia

### 7.2.1. Estrategia de negocio 1

Estrategia de negocio: desarrollar nuevos mercados con un modelo de negocio B2C dirigido a maestros de América Latina.

Objetivo: lograr diversificación en fuentes de ingresos, mercados y divisas.

#### 7.2.1.1. Estrategias funcionales

Estrategia funcional 1: desarrollar contenido relevante y contextualizado para cada segmento de mercado.

Estrategia funcional 2: fortalecer la operación en países con mayor poder adquisitivo, nivel de bancarización y penetración de internet.

### 7.2.2. Estrategia de negocio 2

Estrategia: posicionar una academia virtual con cursos autogestionables para maestros en América Latina.

Objetivo: generar y aumentar el interés de los maestros por adquirir los productos y servicios ofrecidos por la academia virtual.

#### *7.2.2.1. Estrategias funcionales*

Estrategia funcional 1: desarrollar estrategias de *marketing* digital contextualizadas a cada región.

Estrategia funcional 2: establecer alianzas con actores clave en cada país de interés como ministerios de educación, líderes de opinión u organismos multilaterales, para desarrollar actividades que aporten valor a la comunidad docente.

### **7.3. Cuadro de mando integral**

En el mapa de objetivos se plantean dos estrategias principales dentro del cuadro de mando integral, la primera se define como “desarrollar nuevos mercados con un modelo de negocio B2C dirigido a maestros de América Latina”, la cual, con una acertada ejecución, facilitará la escalabilidad y sostenimiento del modelo de negocio, al igual que aportará una mayor cobertura frente a variables como fluctuación en la tasa de cambio, cambios en políticas públicas y el limitado acceso a clientes potenciales. La segunda estrategia se define como “posicionar una academia virtual con cursos auto gestionables para maestros en América Latina”, la cual es indispensable al momento de buscar ser la primera opción de compra de los maestros de América Latina, en cuanto a actividades de formación.

Se plantean también diferentes objetivos en las diferentes perspectivas: financiera, comercial, procesos internos y aprendizaje y crecimiento .

En la perspectiva financiera se proponen dos objetivos. El primero corresponde a “optimizar la estructura de costos”, el cual se buscará principalmente haciendo uso de la infraestructura actual, potenciando mayores ingresos sin afectar la carga operacional, medido a través del margen operativo. El segundo: “aumenta la utilidad para los accionistas”, y con él su fin será maximizar los ingresos de la compañía, manteniendo controlados los gastos operativos según las políticas, medido a través del ROE.

En la perspectiva comercial se plantean tres objetivos. El primero corresponde al “desarrollo de marca y reputación” en la comunidad docente y comunidad educativa de educación básica y media de América Latina, lo cual se logrará mediante la implementación de estrategias de *marketing* multicanal, es decir, utilizando medios digitales, pero también ferias y espacios de mercadeo convencionales. Será medido con un índice de posicionamiento de marca. El segundo es “garantizar una relación entre el precio, calidad y servicio”, que se pretende lograr gracias a la implementación de un área de calidad, generando alineación entre operaciones y la experiencia de usuario. Los insumos generados en dicha área servirán para tomar decisiones sobre la política de definición de precios, características de los productos y satisfacción del usuario. Será medido con un índice de satisfacción del cliente. El tercero corresponde a “desarrollar opciones de compra flexible según cada mercado”, el cual tiene como principal reto ofrecer alternativas a los clientes y posibles clientes para acceder a los cursos, teniendo en cuenta el contexto, preferencias, nivel de bancarización, entre otras variables de cada uno de los mercados objetivo.

En la perspectiva de procesos internos se proponen tres objetivos. El primero: “integrar en la plataforma cursos virtuales innovadores, divertidos y auto gestionables”, el cual se pretende lograr con la investigación de tendencias y necesidades de formación de los maestros de América Latina; también desarrollando alianzas estratégicas con expertos temáticas e instituciones de educación superior para construir un material lo más atractivo posible. Será medido por un indicador de calificación de los cursos. El segundo, “fortalecer las sinergias de desarrollo entre los distintos proyectos”, busca afianzar las relaciones y trabajo en

conjunto con los equipos internos y externos con los que se deba entablar relación. El tercero versa sobre “implementación de planes de fidelización”, y su objetivo será fortalecer el *engagement* de producto para que los usuarios se motiven a renovar las suscripciones. Este punto se puede reforzar también gracias a la generación de promociones de renovación de suscripción, estrategias de referidos o actividades de gamificación en la plataforma. Será medido a través de un indicador de recurrencia en las renovaciones anuales.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento proyecta tres objetivos. El primero es “crear infraestructura tecnológica”, un aspecto indispensable para la operación y se debe encontrar un balance entre las capacidades propias y las que son proporcionadas por terceros. Podrá ser medido mediante un indicador que establezca la relación entre los ingresos y la infraestructura propia y la externa. El segundo, “empatizar con cultura en nuevos mercados y construcción de alianzas”, se logra gracias a una conversación constante con los usuarios e integrantes de la comunidad docente; también investigando las problemáticas de cada territorio para entender sus carencias y posibles soluciones mediadas por formación. Este puede medirse con un indicador que evidencie el número de cursos creados a partir de investigaciones y conversaciones con usuarios. El tercer objetivo es “incrementar la densidad de talento” y se logra gracias a una efectiva gestión del talento, excelentes procesos de selección, retención y desarrollo de los profesionales que integren la organización, al igual que los proveedores y aliados estratégicos.

Con base en los puntos expresados, se hace la siguiente representación gráfica:

---

---

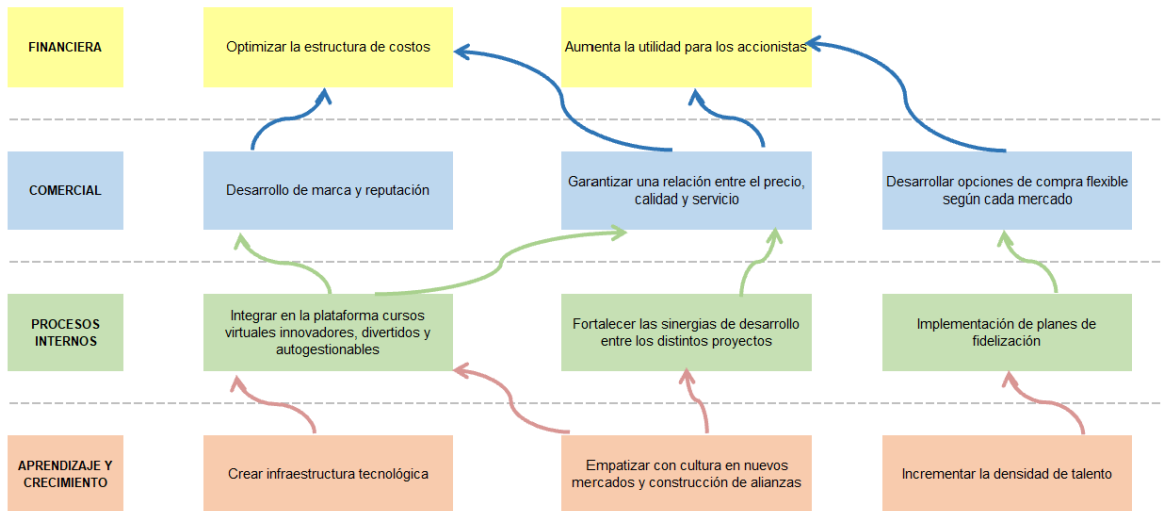
**Figura 5. Cuadro de mando integral de la academia virtual**

### MAPA DE OBJETIVOS

**ESTRATEGIAS:** ..... Desarrollar nuevos mercados con un modelo de negocio B2C dirigido a maestros de América Latina

..... Posicionar una academia virtual con cursos autogestionables para maestros en América Latina

#### PERSPECTIVA



Fuente: R. Delgado, comunicación personal, 18 de marzo de 2023.

## 8. CONCLUSIONES

- La implementación de plataformas digitales facilita el acceso a espacios de formación docente, minimizando los costos y creando alternativas acordes con cada territorio, permitiendo, además, continuar con el cumplimiento del propósito de la organización.
- La implementación de un modelo B2C proporciona ventajas para Aulas Amigas como el favorecimiento del flujo de caja, el incremento del rango de acción de la compañía, un mayor margen de rentabilidad para la organización por tratarse de la comercialización de activos intangibles, entre otros.
- Materializar el concepto de “maestros fans” es clave para generar un posicionamiento dentro de los usuarios de la plataforma. Esto se puede lograr a través de estrategias de dinamización con herramientas digitales, contenido de valor entregado en redes sociales, espacios virtuales y físicos, entre otros.
- La aplicación de un modelo de negocio mediado por plataformas digitales abre la posibilidad de acceder a múltiples mercados con bajos costos de penetración, mayor cobertura frente a eventos inflacionarios, cambios políticos, entre otros.

## 9. REFERENCIAS

- Aulas Amigas. (2022). *Propósito*. Aulas Amigas. <https://aulasamigas.com/>
- Canales, I. (2020). Principios de diseño de insignias digitales en programas de educación continua profesional: una revisión exploratoria. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 14(2). <https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1170>
- Decuyper, M., Grimaldi, E., & Landri, P. (2021). Introduction: Critical Studies of Digital Education Platforms. *Critical Studies in Education*, 62(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/17508487.2020.1866050>
- Deeley, S. J. (2018). Using Technology to Facilitate Effective Assessment for Learning and Feedback in Higher Education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 43(3), 439-448. <https://doi.org/10.1080/02602938.2017.1356906>
- De-Frutos-Torres, B., Pastor-Rodríguez, A., & Martín-García, N. (2021). Consumo de las plataformas sociales en internet y escepticismo a la publicidad. *El Profesional de la Información*, 30(2), 1-11. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.mar.04>
- Díaz, K. (2019). *Modelos de negocio: lineales vs. plataformas. Diferentes formas de dar valor*. Hiberus. <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/modelos-de-negocio-lineales-vs-plataformas/>
- Giraldo Hernández, G. (2020). Articulación de la ética y la estrategia para integrar expectativas de los grupos de interés a través del propósito superior. *The Anáhuac Journal*, 20(2), 80-111. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2020v20n2.03>
- Guarín, A., Medina, C., & Posso, C. (2018). Calidad, cobertura y costos ocultos de la educación secundaria pública y privada en Colombia. *Desarrollo y Sociedad*, 81, 61-114. <https://doi.org/10.13043/dys.81.2>

- Gürel, E., & Tat, M. (2017). Swot Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Jiménez Becerra, I., Fernández Palma, O. E., & Almenárez Moreno, F. T. (2020). Diseño pedagógico adaptativo para el desarrollo de MOOC: Una estrategia para el desarrollo de competencias en contextos corporativos. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22, 1-19. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e16.2192>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica (7 ed.)*. Pearson Education, S. A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Llain-Arenilla, S., & Insignares-Cera, S. (2016). Efectos del tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos en torno al contrato de franquicia internacional. *Vniversitas*, 132, 21-57. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj132.etlc>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio : Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015). *Value Proposition Design*. Paidós Empresa.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 107. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Quiroa, M. (2020). *Estrategia funcional*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-funcional.html>
- Romano, S. C. (2021). Plan Ceibal: Herramienta favorecedora de la enseñanza y del aprendizaje a distancia en el Uruguay. Oportunidades y desafíos ante la Covid-19. *El Cardo*, 17. <https://doaj.org/article/7fb4ace78ef344b7908299d7cb3fc6ff>

- Sánchez Loppacher, J. (2015). Nuevos modelos de negocio en la era “D”: La nueva revolución industrial. *IEEM Revista de Negocios*, 24-31.  
<https://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=110462349&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sinek, S. (2009). *Empieza con el porqué*. Editorial Empresa Activa.
- Talalweh, M. A. (2019). El cuadro de mando como herramienta para el Control de Gestión. *Gestión Joven*, 20(3), 82–101.  
<https://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=141655019&lang=es&site=eds-live&scope=site>