



Viabilidad para la creación de empresa enfocada en proyectos e-learning con metodologías híbridas y ágiles

Claudia Patricia Rodríguez Sánchez
Luis Alejandro Poveda Poveda

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de proyectos
Bogotá, Colombia
2022

Viabilidad para la creación de empresa enfocada en proyectos *e-learning* con metodologías híbridas y ágiles

Claudia Patricia Rodríguez Sánchez

Luis Alejandro Poveda Poveda

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Gerencia de Proyectos

Director (a):

León Darío Parra Bernal

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de proyectos

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado 1

Firma del jurado 2

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 21-Noviembre-2022

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedicamos a nuestras familias, que nos han apoyado desde el principio con este empeño de sacar adelante la maestría, por el tiempo que les hemos dejado de dedicar por cumplir esta meta, gracias por su paciencia.



Agradecimientos

Agradecemos primero a Dios por guiarnos e iluminarnos a lo largo de estos años de estudio, por su fuerza en todo momento y durante el avance del trabajo de grado.

Agradecemos al profesor León Darío Parra Bernal por su labor como tutor durante la que nos ha apoyado y guiado para llegar a los resultados obtenidos en este trabajo.

Agradecemos también a nuestras familias, que han sido un apoyo siempre en que lo hemos necesitado durante este tiempo.

Resumen

En el sector de la educación existen varias modalidades dentro de las cuales se destaca la educación virtual, a partir de la coyuntura mundial generada por el COVID-19, se fortalece esta modalidad, sin embargo, ya en el 2021, fue cuando la preocupación hacia una calidad real en los materiales entregados a los usuarios finales se incrementó. En general, hasta el día de hoy en este tipo de proyectos se realiza la gestión de proyectos por medio de algunas herramientas de métodos predictivos, presentando falencias importantes, ya que al aumentarse la demanda no se logra cumplir con las entregas o son de baja calidad, y por lo general los tiempos no llegan a cumplirse como se planearon.

Partiendo de lo anterior, surge una idea de negocio enfocada en el desarrollo de proyectos de *e-learning* orientada a tres puntos principales que representan la oferta de valor, el primero está enfocado en brindar servicios a la medida, el segundo se enfoca en hacer un cambio en la gestión de proyectos que se viene manejando en el mercado colombiano y que se encuentra afectando los resultados propuestos; por lo cual Innova RED quiere implementar proyectos basados en enfoques ágiles e híbridos, buscando que los proyectos cumplan con la meta establecida y en un tercer punto es importante siempre brindar acompañamiento en todo el proceso.

Por tanto, por medio de este trabajo, se hace la viabilidad para la idea de negocio analizando tanto los factores internos como los externos, crecimiento del mercado, clientes potenciales y a la competencia, sin dejar atrás el análisis financiero y sostenible que dará como conclusión la factibilidad de esta propuesta para el mercado emergente.

La idea de negocio de Innova RED, resulta atractiva para los clientes potenciales, sobre todo en sus puntos más fuertes, valorando en gran medida la gestión de proyectos con metodologías ágiles e híbridas, además del acompañamiento en el proceso; donde la

evaluación financiera resulta positiva y se confía en un escenario favorable para el crecimiento y maduración de la idea de negocio en caso de ponerse en marcha.

Palabras clave: *e-learning*, gestión de proyectos, metodologías ágiles e híbridas, formación, cursos virtuales.

Abstract

Within the education sector there are several modalities within which virtual education stands out, based on the global situation generated by COVID-19, this modality is strengthened, however, already in 2021, it was when the concern towards a real quality in the materials delivered to the end users increased. In general, to this day, in this type of project, project management is carried out by means of some predictive method tools, presenting important shortcomings, since as demand increases, deliveries cannot be met or they are of low quality., and usually the times do not come to pass as planned.

Based on the above, a business idea emerged focused on the development of e-learning projects oriented to three main points that represent the value offer, the first is focused on providing tailored services, the second focuses on making a change in project management that is being handled in the Colombian market and that is affecting the proposed results; For this reason, Innova RED wants to implement projects based on agile and hybrid approaches, seeking that the projects meet the established goal. In a third important point, it is always to provide support throughout the process.

Therefore, through this work, the feasibility of the business idea is made by analyzing both internal and external factors, market growth, potential customers and competition, without leaving behind the financial and sustainable analysis that will conclude the feasibility of this proposal for the emerging market.

Innova RED business idea is attractive to potential clients, especially in its strongest points, greatly valuing project management with agile and hybrid methodologies, as well as support in the process; the financial evaluation is positive and there is confidence in a favorable scenario for the growth and maturation of the business idea if it starts up.

Keywords: e-learning, project management, agile and hybrid methodologies, training, virtual courses.

Tabla de contenido

RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
LISTA DE FIGURAS	XII
LISTA DE TABLAS	XIII
GLOSARIO	XV
1. INTRODUCCIÓN.....	17
2. OBJETIVOS.....	17
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
3. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN	18
3.1 LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO CANVAS 2.0	20
4. ANÁLISIS DEL SECTOR	26
4.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	26
4.1.1 Análisis PESTEL.....	26
4.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (CINCO FUERZAS DE PORTER).....	39
5. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....	47
5.1 ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO.....	47
5.1.1 Descripción de los consumidores.....	47
5.1.2 ENTREVISTAS A GRUPOS DE INTERÉS	58
5.1.3 Sondeo de estudio a clientes potenciales.....	62
5.1.3 Tendencias del mercado.....	74
5.1.4 Tamaño del mercado.....	78
5.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado.....	79
5.1.6 Metodologías de análisis de los competidores	79
5.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	81
5.3 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	86
6. ASPECTOS TÉCNICOS	89
6.1 FICHA TÉCNICA DE LOS SERVICIOS	89
6.2 RECURSOS TECNOLÓGICOS E INFRAESTRUCTURA	95
6.3 DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN	97
6.4 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN.....	99
6.5 DESCRIPCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	102

6.6	CAPACIDAD DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	104
6.7	EQUIPO DE TRABAJO	109
7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	116
7.1	MISIÓN.....	116
7.2	VISIÓN	116
7.3	ANÁLISIS DOFA.....	116
7.4	NORMATIVIDAD EMPRESARIAL (CONSTITUCIÓN EMPRESA).....	118
7.5	NORMATIVIDAD CONTABLE Y TRIBUTARIA	118
7.6	NORMATIVIDAD TÉCNICA	119
7.7	NORMATIVIDAD LABORAL Y DE SEGURIDAD SOCIAL	119
7.8	NORMATIVIDAD AMBIENTAL.....	120
7.9	REGISTRO DE MARCA – PROPIEDAD INTELECTUAL	120
8.	ASPECTOS FINANCIEROS	121
8.1	¿CUÁL ES EL PERÍODO DE ARRANQUE DEL PROYECTO (MESES)?	121
8.2	¿CUÁL ES EL PERÍODO IMPRODUCTIVO (MESES) QUE EXIGE EL PRIMER CICLO DE PRODUCCIÓN?	121
8.3	SUPUESTOS Y ESCENARIOS PLANTEADOS.....	122
8.3.1	Proyección de la inflación	122
8.3.2	Crecimiento del sector según reporte del mercado global	123
8.3.3	Control de la tasa impositiva	123
8.4	PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	123
8.5	PROYECCIÓN DE COSTOS.....	125
8.6	PROYECCIÓN DE GASTOS.....	127
8.7	INVERSIONES	129
8.8	CAPITAL DE TRABAJO	130
8.9	ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS.....	132
8.10	FUENTES DE FINANCIACIÓN	132
8.11	INDICADORES Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	133
8.12	OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN	135
8.13	PLAN DE SALIDA DE LA INVERSIÓN EN DE QUE LA IDEA NO SEA EXITOSA.....	135
8.14	PLAN DE SALIDA DE LA INVERSIÓN EN CASO DE QUE LA IDEA SEA EXITOSA.....	135
9.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	136
9.1	DIMENSIÓN SOCIAL.....	136

9.2	DIMENSIÓN AMBIENTAL.....	137
9.3	DIMENSIÓN ECONÓMICA	138
9.4	DIMENSIÓN DE GOBERNANZA.....	139
10.	RECOMENDACIONES A FUTURO.....	140
11.	CONCLUSIONES.....	141
12.	REFERENCIAS	144
A.	ANEXO. 5 FUERZAS DE PORTER.....	148
B.	ANEXO. FORMATOS DE ENTREVISTAS.....	148
C.	ANEXO. GRABACIONES DE LAS ENTREVISTAS.....	148
D.	ANEXO. ENCUESTA Y RESULTADOS	148
E.	ANEXO. REPORTE HISTÓRICO DE INFLACIÓN.....	148
F.	ANEXO. SIMULADOR FINANCIERO	149

Lista de figuras

Figura 1 <i>System Mapping Innova RED</i>	18
Figura 2 <i>Lienzo de modelo de negocio Canvas 2.0</i>	20
Figura 3 <i>Análisis PESTEL</i>	27
Figura 4 <i>Inflación anual IPC, agosto 2022</i>	30
Figura 5 <i>Análisis de Cinco fuerzas de Porter</i>	39
Figura 6 <i>Impacto de la Transformación digital en el aprendizaje y la formación</i>	41
Figura 7 <i>Mercado E-learning</i>	43
Figura 8 <i>Análisis del mercado E-learning</i>	44
Figura 9 <i>LATAM EdTech 100, 2021</i>	47
Figura 10 <i>Mapa de Empatía Perfil 1</i>	49
Figura 11 <i>Mapa de Empatía Perfil 2</i>	51
Figura 12 <i>Mapa de Empatía Perfil 3</i>	54
Figura 13 <i>Mapa de Empatía Perfil 4</i>	56
Figura 14 <i>Encuesta – información general</i>	63
Figura 15 <i>Encuesta – resultados sobre barrera de entrada</i>	65
Figura 16 <i>Encuesta – resultados sobre pregunta de proveedores</i>	66
Figura 17 <i>Encuesta – resultados sobre pregunta de servicios</i>	67
Figura 18 <i>Encuesta – resultados sobre pregunta de precio</i>	68
Figura 19 <i>Encuesta – resultados sobre pregunta de oferta de valor</i>	69
Figura 20 <i>Encuesta – resultados sobre pregunta de negocio</i>	70
Figura 21 <i>Encuesta – resultados sobre pregunta de servicios adicionales</i>	71
Figura 22 <i>Encuesta – resultados sobre pregunta de clientes potenciales</i>	72
Figura 23 <i>Encuesta – resultados sobre pregunta de forma de pago</i>	73
Figura 24 <i>Mercado E-learning Latinoamérica 2021 - 2027</i>	75
Figura 25 <i>Mercado de e-learning de América Latina por modo de entrega</i>	76
Figura 26 <i>Mercado de aprendizaje electrónico de América Latina por modo de aprendizaje 2021-2027</i>	76
Figura 27 <i>Mercado de aprendizaje electrónico de América Latina por tipo de función 2021-2027</i>	77
Figura 28 <i>Mercado de aprendizaje electrónico de América Latina por usuario final 2021-2027</i>	77

Figura 29 Factores críticos de éxito y su valor para Innova RED.....	83
Figura 30 Gráfica de calificación de cada competidor e Innova RED por cada factor crítico de éxito.....	85
Figura 31 Gráfica calificación total de la suma de los factores de éxito y evidencia del diferencial.....	85
Figura 32 Ubicación Mapa de Colombia; Bogotá.....	97
Figura 33 Mapa de Bogotá con la ubicación de la localidad de Chapinero	98
Figura 34 Mapa de ubicación del barrio Chicó reservado.	98
Figura 35 Ubicación Coworking.....	99
Figura 36 Flujograma del proceso de prestación de servicios innova RED.....	102
Figura 37 Cronograma escalonado, capacidad anual de los planes por equipos de trabajo por planes e-learning.	108
Figura 38 Cronograma con capacidad anual de asesorías, consultorías y entrenamientos. ..	108
Figura 39 Variación de la inflación anual (2012-2022).....	122
Figura 40 Total de ingresos por año.....	125
Figura 41 Total de costos por año.....	126
Figura 42 Ventas Vs. Utilidad Neta, proyectadas del 2022 al 2026	132
Figura 43 Punto de equilibrio.....	133

Lista de tablas

Tabla 1 PERFIL 1 - Empresa - Coordinación de capacitación.....	48
Tabla 2. PERFIL 2 - Empresa – usuario final capacitado.	50
Tabla 3. PERFIL 3 - Instituciones universitarias - dirección de área (Facultad o dependencia) 53	
Tabla 4. PERFIL 4 - Instituciones – estudiante – usuario final (Educación continua).....	55
Tabla 5 Personas a entrevistar y grupo de interés.....	58
Tabla 6 Ficha técnica del sondeo	63
Tabla 7 Competencia representativa Innova RED	81
Tabla 8 Matriz de Perfil competitivo. Factores críticos de éxito y justificación	82
Tabla 9 Matriz de Perfil competitivo. Competidores, FCE, calificación y ponderación.....	84
Tabla 10 Estrategia 1 de introducción al mercado	86
Tabla 11 Estrategia 2 de introducción al mercado	88
Tabla 12 Planes Innova RED.....	90

Tabla 13	<i>Detalles recursos tecnológicos</i>	95
Tabla 14	<i>Requerimientos de inversión</i>	99
Tabla 15	<i>Detalle de las etapas del flujo de procesos</i>	103
Tabla 16	<i>Capacidad de prestación de servicios por mes, por plan.</i>	105
Tabla 17	<i>Capacidad de prestación de servicios por año, por plan.</i>	105
Tabla 18	<i>Capacidad de prestación de servicios por año, por plan al duplicar demanda.</i>	106
Tabla 19	<i>Capacidad de prestación de servicios por año, escalonada para los 6 planes.</i>	107
Tabla 20	<i>Perfil del personal fijo</i>	109
Tabla 21	<i>Perfil del personal por proyecto</i>	110
Tabla 22	<i>Perfil del personal por prestación de servicios</i>	113
Tabla 23	<i>DOFA</i>	116
Tabla 24	<i>Proyección de la inflación anual</i>	122
Tabla 25	<i>Proyección de Ingresos por año</i>	124
Tabla 26	<i>Proyección de costos por año</i>	125
Tabla 27	<i>Proyección de Gastos fijos para la operación del negocio</i>	127
Tabla 28	<i>Proyección de arriendos</i>	128
Tabla 29	<i>Proyección de gastos en Marketing Mix</i>	128
Tabla 30	<i>Proyecciones de inversión inicial</i>	129
Tabla 31	<i>Gastos de puesta en marcha</i>	130
Tabla 32	<i>Detalle de Nómina</i>	130
Tabla 33	<i>Proyección anual de la nómina</i>	131
Tabla 34	<i>Cálculo de préstamo bancario</i>	133
Tabla 35	<i>Flujo de caja</i>	134

Glosario

Enfoque Híbrido: Combinación de dos o más elementos ágiles y no ágiles, que tienen un resultado final no ágil. (Project Management Institute, 2021)

Enfoque ágil Incremental: Enfoque de desarrollo adaptativo en el que el entregable es producido en forma sucesiva añadiendo funcionalidades hasta que el entregable contenga la capacidad necesaria y suficiente para ser considerado completo. (Project Management Institute, 2021)

Enfoque ágil Iterativo: Enfoque de desarrollo que se centra en una implementación inicial y simplificada, y luego elabora progresivamente adiciones al conjunto de funcionalidades hasta que el producto final queda completo. (Project Management Institute, 2021)

Enfoque Predictivo: Enfoque de desarrollo en el cual el alcance, tiempo y costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. (Project Management Institute, 2021)

Coaching: Consiste en una relación profesional entre un cliente y el coach (entrenador), que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la profesión, empresa o negocios del cliente; mediante el proceso de coaching (entrenamiento), éste profundiza en su conocimiento y aumenta su rendimiento. (Economipedia, 2022)

Consultoría: La consultoría es un servicio de asesoramiento prestado por profesionales con conocimientos y experiencia en la materia o tema que la empresa necesite asesoría. Por lo tanto, el consultor es un profesional especializado. (Evaluando software.com, 2022)

Asesoría: Servicio donde una persona se dedica a brindar recomendaciones, sugerencias y consejos en su ámbito de especialización. (Pérez Porto, J., Merino, 2015)

Blended Learning: En el *Blended Learning* o aprendizaje combinado convergen la pedagogía y la tecnología para generar interacciones significativas dentro de experiencias educativas que permiten construir conocimiento y responder a las necesidades, intereses y

expectativas de los profesores y estudiantes. El Blended Learning promueve cambios en los roles y formas de interacción, de modo que se potencia la autonomía de quien aprende y se transforma el rol del docente. (Centro de Innovación en Tecnología y Educación, 2016)

LMS: Es el acrónimo en inglés de Learning Management System, que podría traducirse como sistemas para la gestión de aprendizaje. Este sistema permite la creación de “aulas virtuales” donde se produce la interacción entre tutores y alumnos. También se pueden hacer evaluaciones, intercambiar archivos y participar en foros y chats, además de otras muchas herramientas adicionales. (Estrada, 2018)

1. Introducción

En general para los proyectos *e-learning* los tiempos son muy justos, y la mayoría de las veces las metas no se cumplen como estaban establecidas, ya sea por una planeación con pocas holguras o el uso de metodologías de trabajo predictivas que no son acordes con la flexibilidad que necesitan este tipo de proyectos; así que, se detecta una oportunidad clave para hacer la diferencia e implementar el seguimiento de los proyectos utilizando metodologías ágiles o híbridas en caso de verse necesario. Además, en la actualidad esta posibilidad se hace inminente a partir de la aceleración en el crecimiento de la virtualidad debido a la pandemia en el 2020, donde según el Ministerio de TIC informo que hubo un aumento del 70% de clases virtuales en el país, así como a nivel global en años anteriores se veía un promedio de crecimiento del 7,6% y para el 2020 aumento al 9,6%. (Redacción especiales, 2021).

La idea de negocio nace como expectativa en la creación de una empresa de proyectos de *e-Learning*, donde se ve la necesidad de revisar los procesos actuales, ya que la falta de planeación y gestión adecuada impacta negativamente al equipo de trabajo, los tiempos de los procesos, y los resultados finales, por tanto, se quieren aplicar nuevas formas de trabajo como los métodos ágiles para este tipo de proyectos, las cuales en este mercado no se suelen implementar. Cabe destacar, el gran crecimiento de ofertas académicas virtuales, influyendo positivamente en el incremento del mercado *E-Learning*, según el SINIES. (SNIES, 2022).

La primera institución con más posgrados virtuales es la EAN con 21, y en pregrados virtuales la Corporación Iberoamericana con 17.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Formular un plan de negocio para verificar la viabilidad de la creación de una empresa en Colombia que brinde soluciones a la medida para el desarrollo de proyectos de educación virtual (*e-learning*).

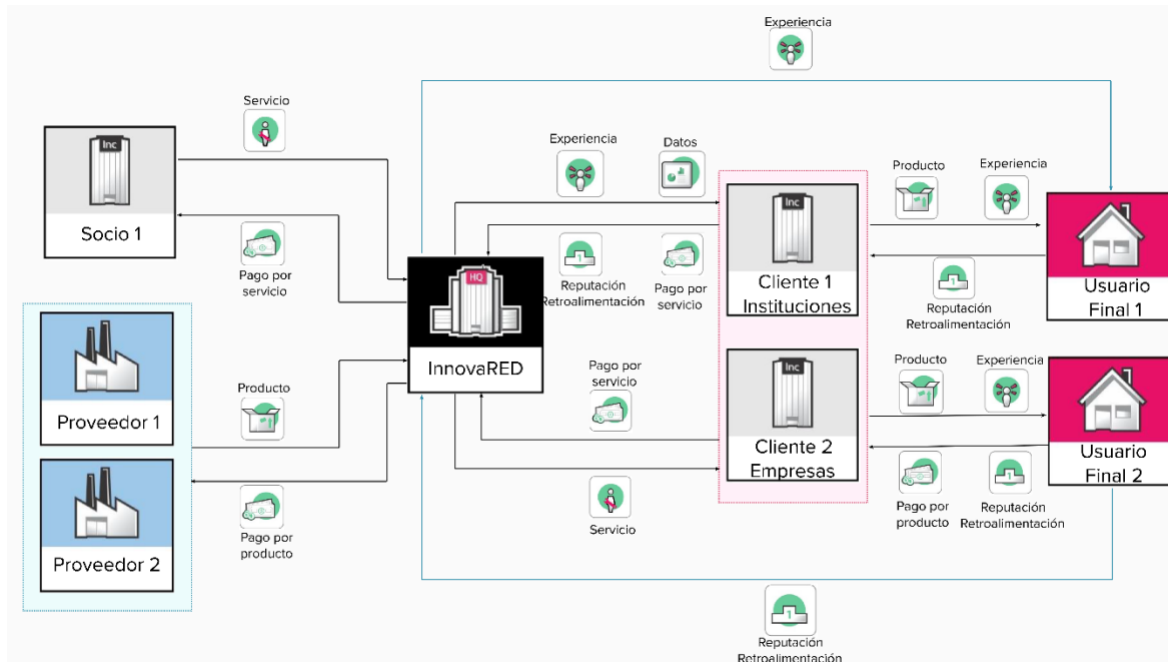
2.2 Objetivos Específicos

- Validar la necesidad que tiene el mercado de una idea de negocio, cuyo propósito sea desarrollar soluciones tecnológicas enfocadas en *e-learning*: priorizando un análisis de las barreras de entrada, experiencia e innovación de los competidores, perfiles de clientes potenciales, entre otros factores que puedan influir tanto interna como externamente.
- Analizar la viabilidad técnica tanto del modelo de negocio, como capacidad operativa, y los diferentes aspectos que pueden impactar el desarrollo del proyecto.
- Desarrollar la idea de negocio aprovechando los beneficios que pueda brindar el nuevo gobierno a través de los programas de apoyo a las PYMES.
- Ejecutar un análisis financiero, mediante diferentes herramientas de simulación, con el fin de generar un plan de estructuración para la puesta en marcha del negocio.
- Analizar los elementos e impactos de sostenibilidad, con el fin de garantizar un modelo de negocio sostenible para su posterior validación con expertos, clientes, competidores y algunos potenciales aliados.

3. Modelo de Negocio y Validación

En la revisión de la idea de negocio, se procede a realizar el análisis en detalle de todos los actores y elementos que intervienen en el negocio de manera estructurada, como se muestra a continuación en la **Figura 1** mediante el modelo de ***System Mapping***.

Figura 1 *System Mapping Innova RED*



Nota. Gráfico de elaboración propia.

Dentro de la estructura definida se pueden clasificar en 3 partes, que aportan a la propuesta de valor de Innova RED en el “Desarrollo de proyectos *e-learning* de calidad y a la medida, promoviendo una gestión adecuada, y brindando acompañamiento en todo el proceso”.

Los diferentes actores que intervienen con la organización son, en primer lugar **los proveedores y socios (aliados clave)**; los proveedores solo brindarán productos y servicios a Innova RED, y no tendrán ninguna clase de contacto o conexión con los clientes y usuarios finales dentro de los proyectos involucrados, por otra parte, los socios en algunos casos podrán interactuar con los clientes, siempre que se brinde un servicio contratado de manera tercerizada por Innova RED para el desarrollo de una solución. Otros de los actores son los **clientes potenciales** que estarían divididos en dos (2), los primeros son todas aquellas instituciones de educación superior que requieran los servicios de Innova RED a quienes se les brindará la experiencia y una gestión adecuada de los proyectos, generando beneficios

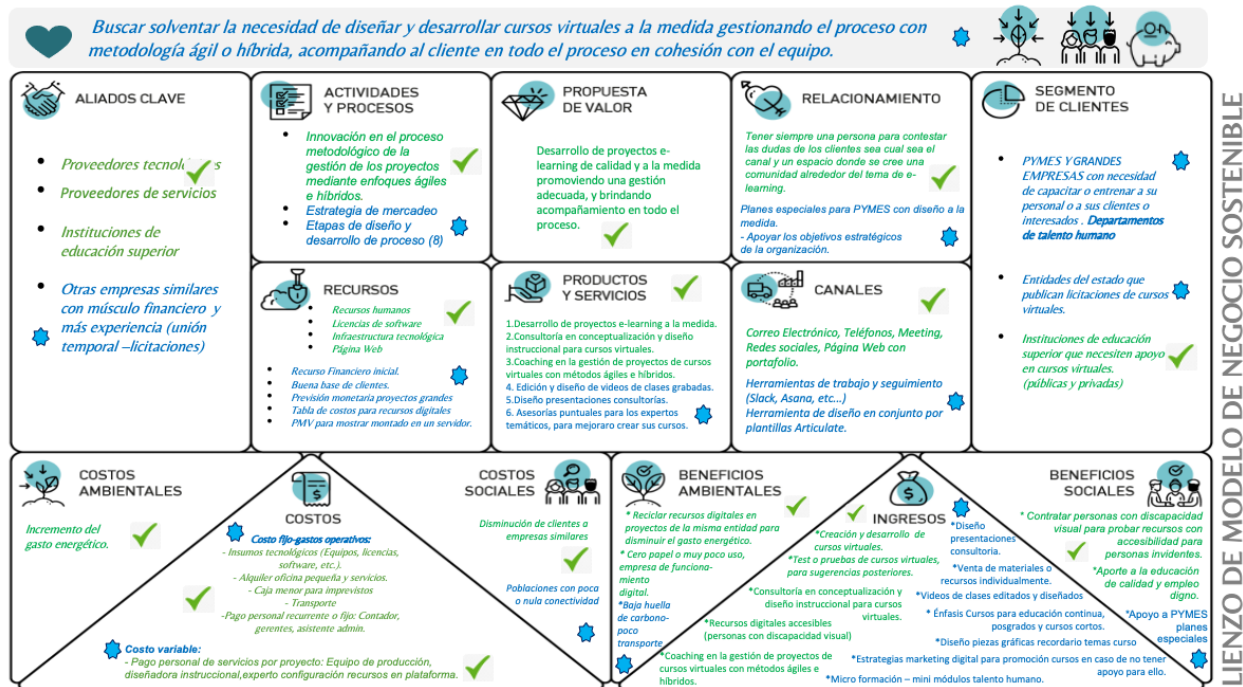
monetarios como pago del servicio y un reconocimiento o aumento de reputación hacia nuestra empresa. El segundo grupo de clientes potenciales, son todas aquellas empresas que quieran brindar un proceso de capacitación al interior o hacia terceros, para lo cual Innova RED se encargará de brindar el servicio del diseño y desarrollo de estos cursos por una retribución económica.

Para finalizar, están **los usuarios finales** que independientemente del cliente que lo tenga o maneje, son aquellas personas que recibirán la experiencia del curso como entregable del producto final, bajo ciertas condiciones como un pago por este o la reputación que se tendrá hacia las empresas cliente. De manera indirecta Innova RED estará entregando la experiencia del producto generado al cliente, así como un aumento en la reputación como resultado del entregable, y mediante estos resultados aportando a la mejora continua de la propuesta de valor.

3.1 Lienzo de modelo de negocio *Canvas* 2.0

Con base en los resultados obtenidos en las entrevistas con los grupos de expertos, mediante la herramienta de Lienzo *Canvas*, se establece de manera visual la versión 2.0 sobre el modelo de negocio como se muestra en la **Figura 2**, donde se deja en color verde lo que permanece del *Canvas* 1.0, y en color azul lo que se incorpora adicional:

Figura 2 *Lienzo de modelo de negocio Canvas 2.0.*



Nota. Gráfico de elaboración propia.

En el Canvas 2.0, respecto a la propuesta de valor, una vez incluidas las sugerencias que podían aportarle al modelo de negocio, tenemos lo siguiente:

Propósito: la parte que más llamó la atención a los distintos interesados en la propuesta de valor es la aplicación de la gestión de proyectos con herramientas ágiles o híbridas; por tanto, la incluimos en el propósito del modelo de negocio.

Segmento de clientes: se consideró además de las instituciones de educación superior, incluir a las empresas, con énfasis PYMES que buscan capacitar a su personal o a sus clientes. Se encontró relevante tener presente a las entidades públicas que hacen licitaciones, ya que con el tiempo puede ser una buena opción de cliente cuando crezca la experiencia de la empresa. Este segmento de clientes se relaciona con nuestra propuesta de valor al ser los beneficiados directos.



Propuesta de valor: La propuesta de valor se mantiene, resaltando que al lograr una adecuada gestión de proyectos con las metodologías ágiles e híbridas en el proceso se logra la cohesión de los equipos de trabajo, esto repercute en una mayor calidad en el resultado del proyecto debido al alto compromiso por lograr llegar a la meta.



Productos y servicios: además de los tres principales productos y servicios,

- Desarrollo de proyectos *e-learning* a la medida.
- Consultoría en conceptualización y diseño instruccional para cursos virtuales.
- Coaching en la gestión de proyectos de cursos virtuales con métodos ágiles e híbridos.

Se incluyeron otras tres opciones adicionales acordes con la propuesta de valor,

- Edición y diseño de videos de clases grabadas.
- Diseño presentaciones para consultorías externas.
- Asesorías puntuales para los expertos temáticos, con el fin de mejorar o crear sus cursos.

Estos productos y servicios ofrecen al cliente alivio a sus dolores manifiestos, disminuyendo la incertidumbre ante el incumplimiento de las metas definidas y reflejando una alta calidad en los resultados.



Canales: aparte de los canales tradicionales que identificados (Correo electrónico, teléfonos, meeting, redes sociales, página web con portafolio); se enriqueció la propuesta con canales que apoyan en cumplir la oferta de valor, como son: herramientas de trabajo colaborativo y seguimiento (por ejemplo, Microsoft Teams, Trello, *Slack*, *Asana*, entre otras), además de las herramientas de diseño en conjunto con plantillas que ofrecen programas como *Articulate*. Esto potencializa la calidad de los entregables y en general el proceso de gestión del proyecto, fortaleciendo los canales de comunicación.



Relacionamiento: es para el cliente importante que a pesar de ser una oferta de tipo tecnológico cuente siempre con una persona (ser humano) para contestar las dudas que ellos tengan sea cual sea el canal y un espacio donde se cree una comunidad alrededor del tema de *e-learning*; pues son muchas las inquietudes y bastante el crecimiento alrededor de este tema. También se ve necesario poder apoyar a los clientes que hasta ahora están comenzando (PYMES) con planes especiales para ellos y con un diseño a la medida. Y como un punto clave que tiene todo que ver con la propuesta de valor, es que desde el inicio se pueda apoyar los objetivos estratégicos de la organización, generando valor real a los clientes y demás interesados con el trabajo de la empresa.



Ingresos: Dentro de los ingresos adicionales que se pueden tener aparte de los obtenidos con los productos principales, se tendrán en cuenta servicios que complementen la oferta de valor, varios de estos manifestados explícitamente o implícitamente por los interesados:

- Diseño presentaciones consultoría
- Venta de materiales o recursos individualmente
- Videos de clases editados y diseñados
- Énfasis Cursos para educación continua, posgrados y cursos cortos
- Diseño piezas gráficas que recuerden los temas vistos en el curso
- Estrategias marketing digital para promoción cursos
en caso de no tener apoyo para ello.
- Micro formación – mini módulos talento humano
- Recursos digitales accesibles (personas con discapacidad visual)
- Test o pruebas de cursos virtuales, para sugerencias posteriores.



Beneficios sociales: Dentro de los beneficios más relevantes se considera, contratar personas con discapacidad visual para hacer las pruebas de accesibilidad de los recursos o materiales para personas invidentes y poder dar un apoyo a las PYMES con planes especiales; esto fortalece la oferta de valor haciendo más accesibles los materiales y asequibles los servicios para empresarios que están comenzando.



Beneficios ambientales: lo más relevante sabiendo que la empresa no generará mucho papel en sus procesos, al tener procesos sobre todo digitales, se aporta al reciclar recursos digitales en proyectos de la misma entidad para disminuir el gasto energético. Además, al no usar mucho transporte disminuye la huella de carbono.



Recursos: aparte de los recursos humanos, la licencia de software, la infraestructura tecnológica y una página web, con los nuevos hallazgos se ve necesario incluir: recurso financiero inicial, previsión monetaria proyectos grandes, una buena base de clientes, una tabla de costos para recursos digitales y poder contar con un PMV para mostrar, configurado en un LMS, es decir un minicurso de muestra con recursos gráficos. Los recursos apoyan la propuesta de valor de Innova RED al contar con lo necesario para que la empresa pueda cumplir sus objetivos y tener calidad tanto en los procesos internos como externos.



Actividades y procesos: aparte de la innovación en el proceso metodológico de la gestión de proyectos mediante enfoques ágiles e híbridos, se toma en consideración luego del análisis implementar una fuerte estrategia de mercadeo y tener en cuenta durante el proceso de los cursos sus distintas etapas de diseño y desarrollo (8 etapas).



Aliados Clave: dentro de los principales aliados clave están los proveedores tecnológicos, de servicios, las instituciones de educación superior, y otras empresas similares que tengan músculo financiero y más experiencia que la nuestra, para poder realizar uniones

temporales en caso de presentaciones a licitaciones. Estos aliados fortalecen nuestra oferta de valor, ya que las alianzas ayudan a alcanzar de una manera más idónea la entrega de los beneficios a los interesados.



Costos: los costos se dividieron en fijos (gastos operativos) y variables; dentro de los costos variables cabe resaltar que se encuentran los recursos humanos del equipo de producción y la persona encargada del diseño instruccional; ya que inicialmente se incorporará el equipo durante el tiempo que dure el proyecto, con todas las garantías de ley, de acuerdo al tipo de contrato que se acuerde. Estos costos se relacionan con la dinámica que tomaría la empresa al inicio, se espera con el tiempo y la cantidad de clientes en aumento, que la planta con el tiempo pueda ser fija, pero al inicio como estrategia no es lo mejor.



Costos Sociales: dentro de estos costos, se consideraron las afectaciones indirectas a empresas de similares características a las que les disminuirán los clientes con el ingreso de Innova RED en el mercado, posiblemente sean empresas medianas o pequeñas, pues las grandes tienen más asegurados sus clientes. Además de este costo, se encontró otro que es muy posible que se presente en zonas muy alejadas y de poca conectividad donde las personas no puedan acceder a algunos de los materiales al no tener acceso a internet en lugares apartados de estudio o residencia. Tiene relación con la oferta de valor, al ser más responsables y poder minimizar estos costos sociales implementando cada vez materiales o recursos digitales que no dependan de las condiciones de conectividad.



Costos ambientales: dado que el trabajo de Innova RED dependerá en su mayoría de datos en la nube y conexión de computadores a la red, lo que más influye en el costo ambiental es el incremento del gasto energético. Se puede minimizar el impacto teniendo computadores y los diferentes equipos tecnológicos cada vez más robustos y con una gran capacidad de almacenamiento, incluso con el uso de memorias externas que puedan evitar que

en la nube queden alojados muchos datos, lo que se traduciría en servidores conectados más tiempo y generando costos energéticos. Esto se relaciona con la oferta de valor en la afectación que indirectamente se hace al ambiente, pero también en las opciones de respuesta para poder mitigar el daño.

4. Análisis del sector

4.1 Caracterización del sector

Al ser una empresa orientada a ofrecer acompañamiento en el desarrollo de cursos virtuales, se pueden representar dentro de dos sectores económicos principalmente, el primero se enfoca a brindar cursos utilizando diferentes métodos, tecnologías y herramientas que permitan fomentar la educación de calidad, el segundo sector es de servicios o terciario (Montoya, 1990), el cual se identifica por proporcionar bienes inmateriales a los clientes para satisfacer las diferentes necesidades, adicional, se puede caracterizar también por:

- Ayudar al aumento de la productividad, el crecimiento de las empresas y el capital humano por medio de la educación, el desarrollo de las tecnologías, entre otros.
- Sus actividades son inmateriales y por ello su producción no puede ser almacenada, sino que más bien se encuentra cerca de los consumidores.
- Trabaja por medio del uso de la tecnología.

4.1.1 Análisis PESTEL

Se realiza un análisis para identificar el entorno mediante la herramienta PESTEL, como se muestra a continuación en la **Figura 3**. Donde se muestran los porcentajes asignados de acuerdo a la importancia, para ello, se evaluó cuál de los factores tenía mayor o menor incidencia en el sector de la idea de negocio y la propuesta de valor; por ejemplo, como el

sector de *e-learning* tiene una alta participación tecnológico ocupando un 25%, este factor incide de manera importante en la propuesta de valor, al contrario, por ejemplo, el factor ecológico, aunque es importante para Innova RED, no es algo realmente representativo encontrado un valor del 10% respecto a los demás.

Figura 3 Análisis PESTEL



Nota. Gráfico de elaboración propia.

A partir de la investigación previamente realizada, a continuación, se relaciona el detalle de cada entorno del análisis PESTEL, así como el aporte que se relaciona con la propuesta de valor del negocio:

Político



Estabilidad gubernamental (influencia cambio de gobierno): Ante la reciente posesión del nuevo presidente Gustavo Petro Urrego, el panorama político es muy incierto, por algunas de las propuestas que afectarían en caso de realizarse, para el mes de agosto que empezaba su gobierno los empresarios ya estaban nerviosos. La inflación (del 12,22%, la más alta en 22 años), el alto precio del dólar (rondó los 4.300 pesos y ha alcanzado picos históricos), la crisis económica que dejó la pandemia, y la crisis por la guerra en Ucrania (que encareció el precio de los fertilizantes), había elevado los costos de la producción. Ante una crisis económica mundial, cualquier movimiento interno del nuevo gobierno genera mucho nerviosismo. (Osorio, 2022)

Según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), cerca del 90 % de las empresas del país son microempresas y del total de empresas creadas durante 2021 el 99,4 % pertenecen a este tipo de negocio (Confecámaras, 2022).

Se espera que el nuevo gobierno dentro de sus políticas tenga en cuenta a las empresas en crecimiento, los emprendedores y que no por el hecho de ser empresas, así sean pequeñas, se les impongan las mismas reglas como las grandes empresas, pues, esto pondría en peligro el avance empresarial de las PYMES en Colombia. Dentro de los programas bandera del gobierno saliente, estaba la Economía Naranja, sin embargo, con el cambio de gobierno esta iniciativa del gobierno Duque se ha visto en la mira, y hay serias dudas si los beneficios para las empresas de tecnología seguirán o se acabarán; como apoyo en formación, apoyos e incentivos financieros, conocimiento, acompañamiento y asistencia técnica (Mincultura, 2020).

Dentro de las primeras intervenciones de la nueva ministra de cultura designada por el gobierno entrante, Patricia Ariza, está la claridad que el Ministerio de Cultura ha perdido su

énfasis o naturaleza, y consideran que se ha centrado mucho en las economías creativas en las empresas privadas, por tanto, quieren revisar estos enfoques y que “en el centro de todo estén las culturas, las artes y los saberes” (El Tiempo, 2022); ante esta reestructuración planteada, el futuro del programa de Economía Naranja no está claro en este momento.

Aportes a la propuesta de valor: Respecto a cómo este factor puede afectar nuestra propuesta de valor, se ha puntuado en un 10% del 100%, ya que, aunque el factor político es importante, más en estos momentos de inicio de un nuevo gobierno; en general el sector de TIC / Desarrollo de soluciones a la medida se espera que la afectación negativa no sea tan grande, y que a pesar de la reorganización del ministerio de cultura, se siga apoyando desde otro ministerio a las empresas creativas, entre ellas las del sector TIC; así que, políticamente en general, podría esperarse que el impacto sea menor, al crearse programas favorables para dar impulso empresarial a PYMES.

Económico



Inflación y aumento de las tasas de interés: El incremento de la inflación afecta la oferta y demanda de los servicios. El reporte actual de la Inflación anual del IPC a noviembre del 2022 es de 10,2% , la variación Año corrido es de 9,06% y la variación mensual es de 1,02 % (DANE, 2022).

Según el último boletín del DANE (2022), la división de Educación registró una variación mensual de 0,17%, siendo esta la segunda menor variación mensual. En agosto de 2022, los mayores incrementos de precio se registraron en las subclases cursos de educación no formal (1,47%), inscripciones y matrículas en postgrados (especialización, maestría, doctorado) (0,45%) y diplomados, educación continuada, preicfes, preuniversitarios (0,26%). En esta

división, tres subclases no presentaron variación, estas corresponden a pagos por asesorías de tareas, clases dictadas por particulares, educación secundaria, educación preescolar y básica.

En los últimos tres años se ha resentido la economía debido a la pandemia, adicional la incertidumbre de las acciones del nuevo gobierno a inestabilizado aún más las cifras, sumado a la crisis de recesión mundial, todo esto se refleja en la inflación actual que aumenta la pobreza, “sin embargo, el apretón monetario para contenerla puede pasar su cuenta de cobro en el próximo semestre, sumado a una posible desaceleración china. De ser así, el entorno internacional será más retador y veremos reducción en los flujos de inversión hacia mercados emergentes”. (Forbes Colombia, 2022) Para intentar reducir la inflación, el Banco de la República ha aumentado la tasa de interés de política monetaria de 6% a 7,5%, el alza más grande en esta tasa en la historia del país; lo que afecta directamente las tasas de los préstamos bancarios, que van al alza. "La nueva proyección sugiere que en el segundo semestre de 2022 la inflación continuaría elevada y finalizaría en un 9,7%, pero a lo largo de 2023 empezaría a ceder para cerrar el año en el 5,7%", dijo el informe de política monetaria del equipo técnico del Banco Central. (Reuters, 2022).

En la **Figura 4** se visualiza el reporte oficial Índice de Precios al Consumidor (IPC) agosto 2022 del DANE (2022).

Figura 4 Inflación anual IPC, agosto 2022

IPC	Agosto					
	Variación Mensual		Variación Año corrido		Variación Anual	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021
IPC total	1,02	0,45	9,06	3,93	10,84	4,44

Fuente: DANE, IPC.

Nota. Gráfico tomado de *DANE, IPC*. (p. 1), por DANE, 2022,

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_ago22.pdf

El mercado laboral está cada vez más desconectado de la producción y un aumento en el costo del crédito por parte del Banco de la república podría deteriorar rápidamente la ya precaria recuperación del empleo, en especial para las MiPymes. Estas empresas son la fuente principal de los empleos en Colombia y son también las más sensibles a los cambios en los costos del crédito debido a sus limitantes naturales para obtener otro tipo de financiamiento. (Paredes, 2022).

Aumento de ganancias en la educación virtual: Al dejar de invertir en aulas presenciales y pasar a aulas virtuales; la inversión se hará al principio, incluso cuando son clases híbridas, para la adecuación tecnológica requerida o para las plataformas LMS, pero con el tiempo se verá retribuida rápidamente la inversión. La tendencia de crecimiento en el mercado *e-learning* a nivel Latinoamérica puede verse en detalle más adelante en el tópico *tendencias del mercado*.

Como afirma el rector de la Fundación Universidad América, “ahora podemos hablar de nuestros primeros pasos hacia la transformación digital, vista no solo como inversión en infraestructura sino como un reto de transformación cultural”; la Universidad autónoma de Bucaramanga no fue la excepción en inversión en infraestructura para sus clases híbridas, según confirma su rector “adaptamos salones con mejor tecnología de audio y de video para los modelos de alternancia. Hoy tenemos 80 espacios académicos con estas adecuaciones. También hicimos un plan de capitalización de infraestructura, que es una reflexión bastante profunda sobre lo que es nuestra estructura en este momento, cómo la debemos modernizar y transformar para nuevos usos en la universidad”. Sin embargo, se espera que este paso hacia la nueva tecnología que implica una inversión importante, y a la vez nuevos ingresos por matriculas en otras modalidades, sea apoyado por el MEN en gran medida para que adopte modelos mucho más flexible para impartir los programas académicos que permita combinar las diferentes modalidades. (Peña, 2021)

Aportes a la propuesta de valor: Respecto a cómo este factor puede afectar la propuesta de valor, la hemos puntuado en un 20% del 100%, es un factor importante porque impacta directamente las ganancias de la empresa, por tanto, en cierta medida si afecta negativamente la incertidumbre por el aumento de la inflación y el alza en las tasas de interés, por otro lado, paralelamente positivo es el incremento en este tipo de negocios en Colombia y a nivel de la región, más después de la pandemia, es más probable que el mercado aumente y se tenga acceso a más clientes.

Los riesgos, por otro lado, estarían en este caso si la inflación afecta directamente a los potenciales clientes de Innova RED, y decidan bajar el monto de inversión en cursos virtuales o intentar hacerlos por sus propios medios o autónomamente, así la calidad se vea afectada; todo por ahorrar dinero y no ver disminuida en sus empresas la estabilidad económica.

Sociocultural



Aceleración de la educación virtual: En Colombia la educación virtual no es una novedad, según datos del Ministerio de Educación Nacional señalan que en el 2010 en el país se educaban virtualmente alrededor de 12.000 estudiantes, al 2015 más de 65.000 y posterior a la pandemia viene creciendo de manera exponencial. En Colombia hay cerca de 500 programas virtuales en los diferentes niveles de formación: Técnicos, Tecnológicos, Profesionales y de Posgrado.

En Colombia el acceso a la educación virtual para formación superior genera un cambio social, ya que se visualiza como una oportunidad de tener una educación que permite la inclusión y cobertura con calidad transformado la manera de educar permitiendo, el progreso de en el país y sobre todo dando respuesta al mercado laboral, que demanda hoy nuevos perfiles, nuevas competencias, habilidades tecnológicas y el uso de plataformas virtuales para

desempeñar sus profesiones. Otro punto favorable es la disciplina y la flexibilidad para trabajar a distancia cuando las organizaciones demandan hoy más teletrabajo, así como una mayor interacción en tiempo real para aumentar su competitividad. (Becerra, 2017).

Interés en creación de cursos virtuales para instituciones de educación superior y empleados de empresas: El 80% de las empresas en Colombia ofrecen capacitación a sus colaboradores. En pandemia esta práctica creció 25% en las empresas, adicional, actualmente se encuentra un incremento del home office y el uso de herramientas digitales para la implementación del teletrabajo, el proceso de capacitación empresarial ha cambiado también, brindando una oportunidad de mejora para las compañías generando formación para fortalecer las habilidades técnicas y blandas; así mismo, permite incrementar en más de 20% la productividad en los procesos y reduce cerca de un 40% los niveles de rotación de personal.

Según datos del Banco Mundial, las empresas latinoamericanas hacen importantes inversiones en el desarrollo de habilidades de sus trabajadores, en donde el 40% de las compañías ofrecen capacitación a sus empleados. En Colombia, de acuerdo con cifras de MinTrabajo, aproximadamente el 80% de las organizaciones cuenta con programas de capacitación para sus empleados. (El empleo, 2021).

Aportes a la propuesta de valor: Respecto a cómo este factor puede afectar nuestra propuesta de valor, la hemos puntuado en un 20% del 100%, donde este factor se encuentra entre los más altos a tener en cuenta para nuestra propuesta de valor, partiendo del interés, participación, conocimiento o adaptación de la sociedad hacia la virtualidad y mejora en la calidad de la educación, que hacen parte fundamental del desarrollo del negocio, así como, generar un reconocimiento en el mercado que permita una mejora continua en los resultados que se entregan e impactan en el aprendizaje del usuario final.

Tecnológico



Aumento educación virtual e híbrida: A partir de la pandemia se encontró una oportunidad potencial para el acceso a la virtualidad, por lo cual, entidades educativas que ofertaban la modalidad presencial como única alternativa, empiezan a migrar a la virtualidad, y según encuestas realizadas recientemente por la empresa encuestadora *EY Parthenon* en México, Perú y Colombia identificó que la presencialidad sigue siendo el esquema de enseñanza preferido por los estudiantes; sin embargo, especialmente entre los universitarios, se han popularizado los programas mixtos o híbridos, y cada vez más estudiantes consideran terminar sus estudios en esa modalidad. En Colombia el 30 % de los estudiantes de educación superior consideran terminar sus estudios de manera remota, en comparación con el 11 % de los estudiantes que tenían en cuenta esta posibilidad antes de que comenzara la pandemia. Los estudiantes valoran la flexibilidad y la autonomía que proporcionan las clases en línea. (Serna, 2021).

Apoyo Gubernamental: entre ellos MinTIC – Programa Colombia 4.0 es la plataforma de creatividad, tecnología e innovación más grande del país que busca conectar e inspirar a los ciudadanos con los mejores exponentes del talento nacional e internacional en animación, videojuegos, emprendimiento, industrias 4.0, inteligencia artificial, publicidad digital, medios, ciudades inteligentes, entre otros. Tiene muestras anuales, a las cuales se puede acceder como ponente o participante. (MinTIC, 2022)

Aportes a la propuesta de valor: Respecto a cómo este factor puede afectar la propuesta de valor, se ha puntuado en un 25% del 100%, en el cual este factor se determina como el más importante, partiendo de las herramientas tecnológicas y la fuerte migración que está sucediendo en la actualidad hacia lo virtual que es fundamental para el desarrollo del

negocio, donde la propuesta de valor apoya y establece procesos generando un servicio de calidad para los posibles clientes. De igual forma, se ve en la modalidad híbrida una gran oportunidad, tanto para los estudiantes, como para las instituciones, los docentes, para quienes ha sido también una gran ventaja, pues según sus propias palabras, es “dejar de dar vueltas en la rueda de Hámster”, y “dejar de decir lo mismo como disco rayado”; así lo han vivido los docentes que han estado inmersos en este cambio de paradigma de la educación, al encontrar una reinención en esta modalidad.

Adicional, se tiene la esperanza que, con el nuevo gobierno los apoyos que vienen desde el MinTIC para emprendedores sigan teniendo las facilidades y apoyo para impulsar el desarrollo de empresas orientadas a brindar soluciones tecnológicas en el país.

Ecológico o ambiental



La virtualidad como una alternativa de educación y la igualdad. ODS 4, Educación de calidad: Posterior a la pandemia se disminuye las brechas del acceso al conocimiento con el fortalecimiento de la educación virtual.

La globalización también introdujo las tecnologías de la informática y la comunicación (TIC), obligando a las Instituciones de Educación Superior (IES) a romper sus fronteras nacionales como sucedió con el comercio, el capital, los bienes y servicios. Así surgen las ‘globuniversidades’ como sistema que ensambla ofertas de cursos masivos, abiertos y en línea (MOOC, Masive Open On Line Course): las ‘megauniversidades’ basadas en educación a distancia con oferta virtual y global y las llamadas de ‘clase mundial’ que utilizan los rankings para competir por excelencia y mercadeo. Ya no se trata de ‘la universidad’, sino de un sistema de universidades con suma y compleja diferenciación institucional. (Mesa, 2020)

Pese a la inesperada puesta en marcha de la mal llamada “educación virtual” debido a la inminente emergencia sanitaria mundial, con el paso de los años, se ha comprendido que no es lo mismo la educación virtual a las clases remotas y la improvisación que tuvieron que asumir muchos docentes con la pandemia de la COVID 19, y que la verdadera educación virtual implica procesos rigurosos en sus procesos para obtener una buena calidad de los materiales o recursos, redundando en la buena calidad de la educación.

Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 8: Adicional, la empresa está alineada con el ODS número 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, que promueve el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (DNP, 2019), se busca aprovechar las buenas iniciativas de mejoras en este sentido del actual gobierno para brindar un empleo digno para los empleados de Innova RED, incluyendo la accesibilidad para personas con discapacidad.

Aportes a la propuesta de valor: Respecto a cómo este factor puede afectar nuestra propuesta de valor, la hemos puntuado en un 10% del 100%, al orientarlo a la sostenibilidad y los ODS, en específico hacia una educación de calidad, dentro de la propuesta de valor es un ítem fundamental para el desarrollo del negocio, y más en un mercado actual donde cada día se está normalizando más la virtualidad; existen algunas entidades que priorizan sus ganancias antes que un resultado con valor y calidad suficiente para las personas interesadas en adquirir conocimiento en esta modalidad, generando una caída potencial en el mercado y una necesidad que se puede explotar.

Legal



Leyes que favorecen la educación virtual: Decreto 1295 del 20 de abril de 2010, expedido por el Ministerio de Educación Nacional, “*Por el cual se reglamenta el registro*

calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior” menciona algunos criterios a tener en cuenta, para asegurar la calidad, en los programas académicos de la denominada educación a distancia, “presentada como una metodología que tiene dos modalidades: distancia tradicional y distancia virtual, con una oferta de programas en crecimiento y de alta aceptabilidad en la población como una alternativa para satisfacer las necesidades de educación del país (...).” (Ministerio de Educación Nacional, 2010)

Proyecto de Ley 332 del 2020 “Por medio del cual se establecen las bases para un modelo de educación digital y flexible”.

Derechos de propiedad intelectual para los recursos y materiales; además de las personas que hacen parte de los proyectos. Régimen Común sobre Derecho de Autor y Derechos Conexos, Decisión 351, Artículo 3, 11 y 13. Donde se aclara que se entiende por creación intelectual, derechos patrimoniales y morales.

- Congreso de la República, artículo 8º de la ley 23 de 1982. Donde se habla de los tipos de obra y su titularidad.
- Artículo 91 de la Ley 23 de 1982, a propósito de los derechos de autor sobre las obras creadas por empleados o funcionarios públicos.
- Artículo 20 de la Ley 23 de 1982 modificado por el artículo 28 de la Ley 1450 de 2011, sobre los derechos patrimoniales de las obras creadas por el contratista o empleados.
- Artículo 40 de la Ley 23 de 1982, donde se toca el tema de Las conferencias o lecciones dictadas en establecimientos de enseñanza superior, secundaria o primaria y el manejo de derechos de publicación y reproducción.
- Copyright y licencias Creative Commons, que rigen el uso de imágenes y el de los materiales; y aclara qué tipo de atribución se les debe dar, en caso de

necesitarse; además de poder definir a través del Copy y las licencias Creative Commons el uso permitido de los recursos realizados en el proyecto.

Leyes de seguridad laboral de teletrabajo: donde se contemplan las siguientes leyes.

- Ley 1221 del 2008 y el decreto 884 del 2012, se encuentra regulado y reglamentado el Teletrabajo en Colombia.
- [Ley 1221 de 2008](#): establece el reconocimiento del Teletrabajo en Colombia como modalidad laboral en sus formas de aplicación, las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable.
- [Decreto 884 de 2012](#): especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y Teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARLs y la Red de Fomento para el teletrabajo. Así mismo establece los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo.
- Existe una Guía Jurídica para el sector privado:
<https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8423.html>

Ley para la Prestación de servicios: donde se puede validar en código sustantivo de trabajo en los siguientes artículos.

- Artículo 34 del Código Sustantivo de Trabajo, en donde se define al contratista independiente como “(...) las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficios de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva.”

- Sentencia 05001-23-33-000-2013-01143-01 (1317-2016) de 2021, Mediante la cual el Consejo de Estado –CE– unificó la jurisprudencia respecto al uso del contrato de prestación de servicios en Colombia y el uso adecuado que se le debe dar para no encubrir relaciones laborales.

Aportes a la propuesta de valor: Respecto a cómo este factor puede afectar la propuesta de valor, se ha puntuado en 15% del 100%, ya que los decretos y leyes son importantes, más en general vemos que pueden seguir siendo favorables para las empresas del sector, donde cada vez hay más iniciativas legislativas para favorecer y sostener la educación virtual, la virtualidad, e incluso el trabajo remoto o teletrabajo con todas sus adecuaciones para los empleados; respecto a las últimas condiciones para la prestación de servicios que ha generado el gobierno, no se presenta muy favorable para la continuidad de los proyectos, pues el lapso de 30 días que tendrían que tener los miembros del equipo entre una y otra contratación los desestabiliza tanto a ellos en sus ingresos mensuales como a nosotros en contar con la mano de obra, sin embargo, se pueden pensar en estrategias internas que compensen este riesgo para mitigarlo a pesar de las circunstancias externas.

4.1.2 Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)

Con el objetivo de realizar un análisis de la industria, donde se encuentra los resultados obtenidos en los documentos “5 Fuerzas de Porter V1.0.docx” y “5 fuerzas de Porter V1.0.xlsx”, que se encuentra en “**A. Anexo. 5 fuerzas de Porter**” y como se muestra en la **Figura 5**, donde a partir de este análisis se concluye lo siguiente:

Figura 5 Análisis de Cinco fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de *E-learning Market - Global Outlook Forecast 2021-2026* (p.119), por Arizton, 2021.

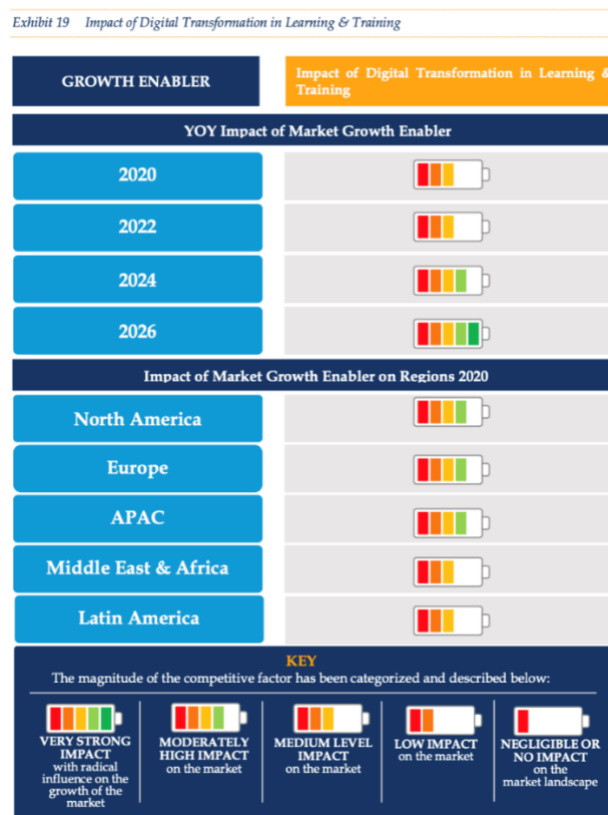
Amenaza de Nuevos Competidores

De acuerdo al puntaje obtenido luego del análisis esta fuerza obtuvo un 3,5 en promedio, representando para nuevos competidores una **amenaza moderada** en cuanto a economías de escala, requerimientos de capital, recursos suficientes para competir, acceso a canales de distribución y barreras sólidas de entrada. Sin embargo, sigue siendo atractivo entrar a este sector, pues hay estrategias de mercadeo directo que se pueden usar para mitigar este riesgo, dando a conocer la propuesta de valor, innovadora y robusta, haciendo poco a poco la diferencia en el mercado; contando además con la fuerte experiencia de los integrantes del equipo de trabajo en esta área.

En general sí hay un nuevo competidor en el mercado de *e-learning* para la mayoría de los competidores no es tan relevante, porque cada uno se siente seguro con su nicho de mercado y con su oferta; sin embargo, para responder a un nuevo competidor cuando ya se esté dentro del mercado se puede fortalecer la propuesta de valor dándola a conocer de

manera directa e innovadora a más clientes, además, aporta en gran medida estar muy atentos a la transformación digital en el aprendizaje y la formación ya que esta se calcula como positiva para los próximos años tanto en Colombia como en Latinoamérica, la cual está en crecimiento. La transformación digital permite a las instituciones educativas desarrollar sus modelos comerciales con respecto a las demandas de los consumidores; hay varias tendencias tecnológicas impactantes en la educación, que incluyen Internet de las cosas (IOT), realidad aumentada, ciberseguridad, aprendizaje personalizado, inteligencia artificial (IA) y la BIG Data. La adopción de la T está reformulando la forma en que los estudiantes aprenden (Advisor and Intelligence Arizton, 2021) y esto implica directamente a Innova RED como parte del mercado, para involucrarse como una opción viable y ser cada vez mejores en la oferta de servicios, como se muestra en la **Figura 6**.

Figura 6 Impacto de la Transformación digital en el aprendizaje y la formación



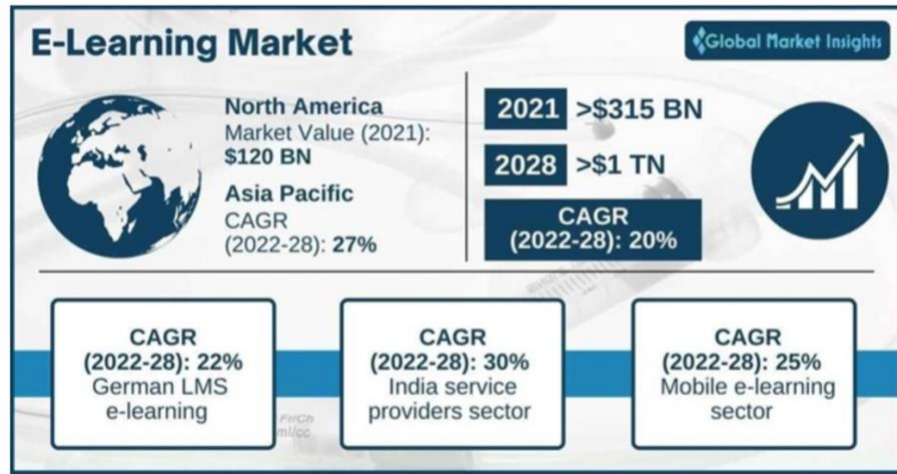
Nota. Gráfico tomado de *E-learning Market - Global Outlook Forecast 2021-2026* (p.86), por Arizton, 2021.

Rivalidad entre los Competidores

De acuerdo al puntaje obtenido luego del análisis esta fuerza obtuvo un 3,0 en promedio, representando una **rivalidad moderada** entre los competidores del mercado, teniendo en cuenta en el análisis que son competidores numerosos y hay diversidad de rivales, también un crecimiento de la industria, bajos costos fijos y barreras de salida débiles; el mercado sigue siendo atractivo, pues aunque existen varios competidores, donde algunos ya se encuentran posicionados en el mercado con clientes específicos, posterior a la pandemia se generó una necesidad y potencial oportunidad ante el crecimiento de clientes y de personas interesadas en generar contenidos digitales para cursos virtuales.

Este crecimiento en el mercado de *e-learning* lo evidencia el Informe de mercado de aprendizaje electrónico *E-Learning Market Report Coverage* del 2022, donde para la región de Asia pacífico y Latino América según el controlador de crecimiento se prevé ascenso en los sectores de educación superior, empresas que mejoran sus programas de formación y una creciente demanda de cursos de inglés en línea, mostrando así que las instituciones educativas y las empresas están adoptando herramientas de aprendizaje en línea para mejorar la participación y la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y empleados, en materia económica el tamaño del mercado de aprendizaje superó los USD 315 mil millones en 2021 y se prevé que crezca a una CAGR (tasa de crecimiento anual compuesta) exponencial de más del 20 % entre 2022 y 2028, como se muestra en la **Figura 7**. (Global Market Insights, 2022).

Figura 7 Mercado *E-learning*



Nota. Gráfico tomado de *E-Learning Market* [imagen], por Global Market Insights, 2022,

<https://bit.ly/3DQGwsd>

Adicional a lo anterior, algo positivo es que el negocio de *e-learning* cuenta con costos fijos bajos enfocados a la mayoría de los insumos requeridos para el desarrollo de los proyectos (la inversión más grande es al inicio, y nunca alcanzaría lo que representa en costos fijos altos para una empresa 100% presencial). Al igual las barreras de salida son débiles, pues es sencillo salir del negocio, desde que no se hayan adquirido deudas significativas en el camino.

Por tanto, esta **rivalidad** al ser **moderada** aporta a la oferta de valor, ya que, es posible continuar avanzando en el alcance de un mayor mercado, buscando siempre una ventaja competitiva a través del diferencial ofrecido a los clientes. Incluso se podrían buscar alianzas con los posibles competidores de Innova RED.

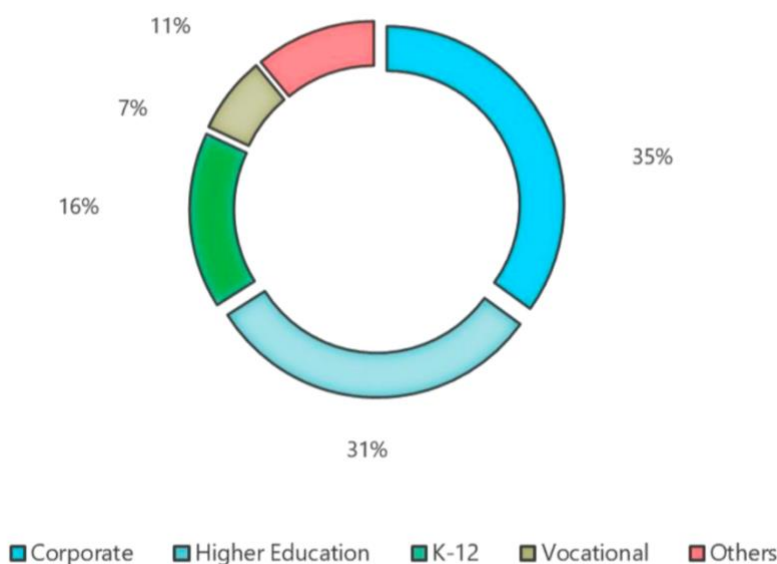
Poder de negociación con los compradores (clientes)

De acuerdo al puntaje obtenido luego del análisis esta fuerza obtuvo un 3,6 en promedio, representando un **poder de negociación moderado** importante con los

compradores, llegando casi a alto. Recordando que los clientes principales son el sector corporativo, con empresas que tienen interés en capacitar a su personal y a sus clientes; además de las instituciones de educación superior.

Respecto al segmento de mercado según *Global E-learning Market Analysis and Outlook to 2026*, el sector corporativo tiene la participación mayoritaria en el mercado global de *e-learning* con un 35 % del mercado, ya que las empresas están invirtiendo rápidamente en este tipo de programas para el personal, a fin de mejorar la retención de empleo y el desarrollo del talento. La educación superior está aumentando el acceso *e-learning* y representa el 31% de cuota de mercado, ya que por ejemplo el *e-learning* permite a los estudiantes tomar clases de prestigiosas universidades como Oxford y Harvard, donde ya no es necesario estar cerca de la universidad o del instructor. Además, la pandemia llevó al mercado de la educación superior en línea a continuar en curso a pesar del cierre de universidades e institutos por un tiempo no especificado, como se muestra en la **Figura 8**. (MaKreo Research & Consulting, 2021).

Figura 8 Análisis del mercado E-learning



Nota. Gráfico tomado de *Global E-learning Market Analysis and Outlook to 2026* (p. 31), por MaKreo Research & Consulting, 2021.

A partir del análisis realizado donde se destaca principalmente el poder de negociación que Innova RED tendría con sus clientes, una vez dado a conocer las ventajas diferenciales de la oferta de valor, en relación con la competencia se ganaría una lealtad que es importante, por el acompañamiento que se brinda más la manera adecuada de gestionar el proyecto, impactan positivamente en los clientes; así que, en caso de negociación con ellos estos son puntos a favor y realmente seguiría siendo muy viable la oferta de valor, aportando al fortalecimiento de la innovación para este tipo de iniciativas dando cumplimiento a las necesidades requeridas, sobrepasando las expectativas, logrando generar valor real en las organizaciones.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Partiendo del análisis realizado sobre la amenaza de productos sustitutos, los cuales directamente son ofrecidos en el mercado, como herramientas que el mismo cliente puede utilizar para realizar de manera autónoma la diagramación de sus materiales, dejando claro que el resultado obtenido no se puede comparar con el trabajo que se genera con el acompañamiento de especialistas en el campo y la innovación generada para la gestión de este tipo de proyectos, no se puede negar que esta realidad de herramientas existe, por tanto, el resultado del análisis de la fuerza arrojó una **amenaza baja**, tendiendo a moderada con un promedio de 2,7, reflejando así lo anteriormente mencionado, en cuanto a no poder reemplazar la propuesta de valor integral que nosotros ofrecemos con herramientas de diseño y diagramación autónomo.

Adicional, lo analizado es reafirmado por *e-learning Market - Global Outlook Forecast 2021-2026 Arizton*, donde expresa que los desarrolladores de contenido profesional, los expertos en la materia y los instructores siguen siendo clave en la creación de cursos en línea. Desempeñan un papel vital en la determinación de la calidad del contenido y, posteriormente, el grado de compromiso. La creación de contenido constituye el 40 % al 45 % del costo del

material didáctico, siendo el mismo más alto para los materiales de prueba. Para mitigar la dependencia excesiva de los desarrolladores de contenido, los proveedores buscan métodos de cocreación y crowdsourcing asegurando fácilmente el contenido y buscando optimizar costos. (Advisor and Intelligence Arizton, 2021)

Para finalizar, es importante destacar que los clientes aún tienen la necesidad de buscar un buen proveedor de servicios como Innova RED, ya que asumir el rol de su proveedor podría generar conflictos al no contar con la experiencia, los recursos especializados que requiere este mercado y que Innova RED ofrece dentro de la propuesta de valor.

Poder de negociación con los proveedores

En el análisis realizado se encuentra que el poder de negociación con los proveedores está en un promedio de 4,7 representando un **Alto poder de negociación**, debido a que en el mercado hay un gran número de proveedores potenciales de insumos para el desarrollo de los proyectos, y es muy fácil en caso de que un proveedor no preste un servicio de buena calidad cambiar rápidamente a otro que ofrezca lo mismo o mejor. Por otro lado, no habría el peligro de una integración hacia adelante del proveedor, partiendo de que los proveedores de Innova RED son solo de insumos, el proceso de desarrollo y diseño de cursos virtuales es personalizado para cada cliente, los proveedores no podrían asumir el rol.

Dentro de lo que puede no aportar mucho a la labor óptima de la propuesta de valor, es el hecho de no ser realmente representativos al inicio como compradores para su negocio, pues, al ingresar al mercado en un inicio no se contarían con una gran cantidad de clientes, lo que para los proveedores sería un ingreso bajo en la solicitud de recursos; y teniendo en cuenta que los proveedores brindan todos los insumos para que los especialistas se puedan desempeñar dentro del proyecto y ofrecer ese resultado tan esperado por los clientes. Es de importancia generar un plan de acción sobre los costos a generar con los proveedores, el cual

podría ser buscando alianzas que ayuden a generar más ingresos para ellos y beneficios para ambas partes.

En la **Figura 9**, se evidencia la lista de *Holon IQ, The LATAM EdTech 100* (Holon IQ, 2021), en su segunda edición ha incluido a las 100 startups de mayor impacto en tecnología educativa en 2021, y por tanto solo algunas de las opciones de proveedores que se tendrían en tal caso, ya que en estos negocios *e-learning* se facilita realizar alianzas y obtener proveedores más allá de las fronteras, debido a su componente tecnológico.

Figura 9 LATAM EdTech 100, 2021



Nota. Gráfico tomado de *LATAM EdTech 100* [Imagen], por HolonIQ, 2021, <https://bit.ly/3StK33D>

5. Estudio piloto de mercado

5.1 Análisis y estudio de mercado

5.1.1 Descripción de los consumidores


De acuerdo a los segmentos identificados de los clientes en la iniciativa de negocio **Innova RED**, los siguientes son los perfiles de los clientes o usuarios potenciales, incluyendo también el mapa de empatía por cada uno; teniendo en cuenta que, uno de los grandes

segmentos es el empresarial, el cual por lo general tiene la necesidad de capacitar a su personal interno o a sus clientes y aliados a la vez; como segundo gran segmento están las instituciones privadas y públicas incluidas las dedicadas a la educación superior.

Esta primera versión incluye las hipótesis basadas en el conocimiento actual de los usuarios potenciales.

A continuación, en la **Tabla 1** se muestra el primer perfil.

Tabla 1 *PERFIL 1 - Empresa - Coordinación de capacitación.*


Adriana Leguizamón	
	Objetivos
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar duro para lograr las metas personales y familiares propuestas. • Ser la mejor en su trabajo, hacerlo con la mejor calidad. • Ir siempre a la vanguardia para mejorar continuamente su desempeño y el de su equipo. • Poder ofrecer mejores opciones en la capacitación a los empleados de la empresa y a los clientes (Industria Farmacéutica, Hospitales e IPS, Pacientes, Laboratorio diagnóstico).
<p>Edad: 42 años</p> <p>Profesión: Ingeniera Química.</p> <p>Trabajo: Líder de capacitación en una farmacéutica (Farmacovigilancia)</p> <p>Ciudad de residencia: Bogotá</p> <p>Pasatiempos o pasiones: Leer, escuchar música, escribir, investigar y los juegos de mesa.</p> <p>Familia: Casada y tienen de mascota un perro.</p>	Motivaciones
<p>Personalidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al logro • A la sana competencia • Al servicio <p>Barreras</p>

Se escogió este perfil porque representa a uno de los grandes segmentos potenciales: las empresas que tienen un departamento de capacitación; en este caso se seleccionó a la persona encargada de la coordinación, quien dentro de la organización es una de las que influye en la toma de decisiones. Teniendo en cuenta los dolores y esfuerzos de su perfil, se encontró que el patrón psicográfico de Adriana Leguizamón es ideal para Innova RED, debido a que está fuertemente orientada a la innovación educativa empresarial como prioridad dentro de su día a día como líder de capacitación e invierte gran parte de su tiempo en ello.

Además, perfiles como el de ella son pieza clave en el impulso de mejora de los procesos de formación dentro de las empresas; por tanto, sería la persona que contactaría a Innova RED para poder desarrollar los cursos virtuales o *blended* (combinados). En la empresa de Adriana ya maneja capacitaciones internas y externas (como parte de sus servicios), con metodología remota, por medio de herramientas como *Zoom* o *Teams*, pero no es suficiente para poder enfrentar al mercado y destacar, necesitan una propuesta más robusta.

A continuación, en la **Tabla 2** se muestra el segundo perfil.

Tabla 2. PERFIL 2 - Empresa – usuario final capacitado.

Luis Ordoñez	
	Objetivos
	<ul style="list-style-type: none"> • La seguridad de los pacientes es lo primero en su sección. • Seguir escalando dentro de la organización. • Buscar ampliar los contactos en el conocimiento de nuevas herramientas. • Siempre estar capacitándose.
	Motivaciones
Edad: 52 años Profesión: Farmacólogo Clínico Trabajo: Coordinador de la Sección de Farmacia - Clínica Hospital Pablo Tobón.	<ul style="list-style-type: none"> • Al logro • Al crecimiento

Ciudad de residencia: Medellín

Pasatiempos o pasiones: Leer, investigar, bailar, compartir con la familia.

Familia: Casado, tienen dos hijos.

- Al mejoramiento continuo.

Personalidad	Barreras
Extrovertido, intuitivo, propositivo, impulsivo a veces, alegre.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay varios PQR que resolver y esto dificulta seguir con las labores de investigación y capacitación de la sección como se quisiera. • Dificultades para comprender nuevas técnicas para la evaluación de nuevos medicamentos, evaluación del uso de medicamentos. • Poca cobertura en la gestión de reacciones adversas a medicamentos y asesoría de terapia a pacientes, debido al aumento de pacientes de las EPS y el poco crecimiento del número del equipo de trabajo.

Nota. Tabla de elaboración propia.

A continuación, en la **Figura 11** se muestra el mapa de empatía del segundo perfil.

Figura 11 Mapa de Empatía Perfil 2

Mapa de Empatía - Luis Ordoñez



Nota. Gráfico de elaboración propia.


Este perfil fue escogido por ser parte de los usuarios finales potenciales de las capacitaciones que brinda la empresa en la que trabaja Adriana Leguizamón, es decir, no es la persona que contrataría directamente con **Innova RED**, pero si es quien se beneficiaría de los cursos desarrollados por la empresa, y ofertados que serían ofertados por la Farmacéutica, en este caso.

La persona del ejemplo es coordinador de la sección de farmacia de un hospital de Medellín, de acuerdo a sus esfuerzos y dolores, pensamientos y sentimientos, encontramos que por ser una persona que trabaja diariamente en el sector salud tiene una fuerte necesidad de actualización, de acuerdo a su patrón psicográfico y la trayectoria de la empresa que ofrece las capacitaciones, Luis Ordoñez es un cliente final ideal para nuestra empresa, ya que cuando busque una oferta se orientará a una capacitación de calidad para sí mismo y su equipo.

Siendo, por tanto, la persona que se verá finalmente beneficiada por la gestión adecuada del proyecto de *e-learning* realizada por **Innova RED** a través de métodos idóneos para este tipo de procesos (ágiles e híbridos); teniendo así Luis Ordoñez una satisfactoria experiencia de usuario al navegar cada uno de los materiales diseñados y poder realmente aprovecharlos. Como consecuencia la empresa en la que trabaja la señora Leguizamón (quién realizaría la contratación con Innova RED), obtendrá más reconocimiento y será recomendada a otras empresas que también querrán gozar de sus servicios de capacitación bien planeados.

A continuación, en la **Tabla 3** se muestra el tercer perfil.

Tabla 3. *PERFIL 3 - Instituciones universitarias - dirección de área (Facultad o dependencia)*

Jenny Marcela Sánchez	
	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Andar un paso adelante para beneficio de los estudiantes y profesores. • Dejar el mejor legado a donde vaya. • Optimizar el limitado presupuesto del que se dispone. • Introducir a los profesores en la onda de la tecnología, sobre todo a los más mayores.
	<p>Motivaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de reconocimiento • Satisfacción de hacer bien las cosas • Desafíos constantes
<p>Edad: 55 años</p> <p>Profesión: Ingeniera de sistemas</p> <p>Trabajo: directora área curricular de Ingeniería de sistemas e Industrial UNAL.</p> <p>Ciudad de residencia: Bogotá</p> <p>Pasatiempos o pasiones: Leer, escribir, la jardinería, la investigación, teatro, compartir con la familia.</p> <p>Familia: Casada y tienen de mascota un gato.</p>	<p>Barreras</p>
<p>Personalidad</p>	

Orientada al liderazgo,
propositiva, realista,
asertiva, a veces
imprudente, exigente.

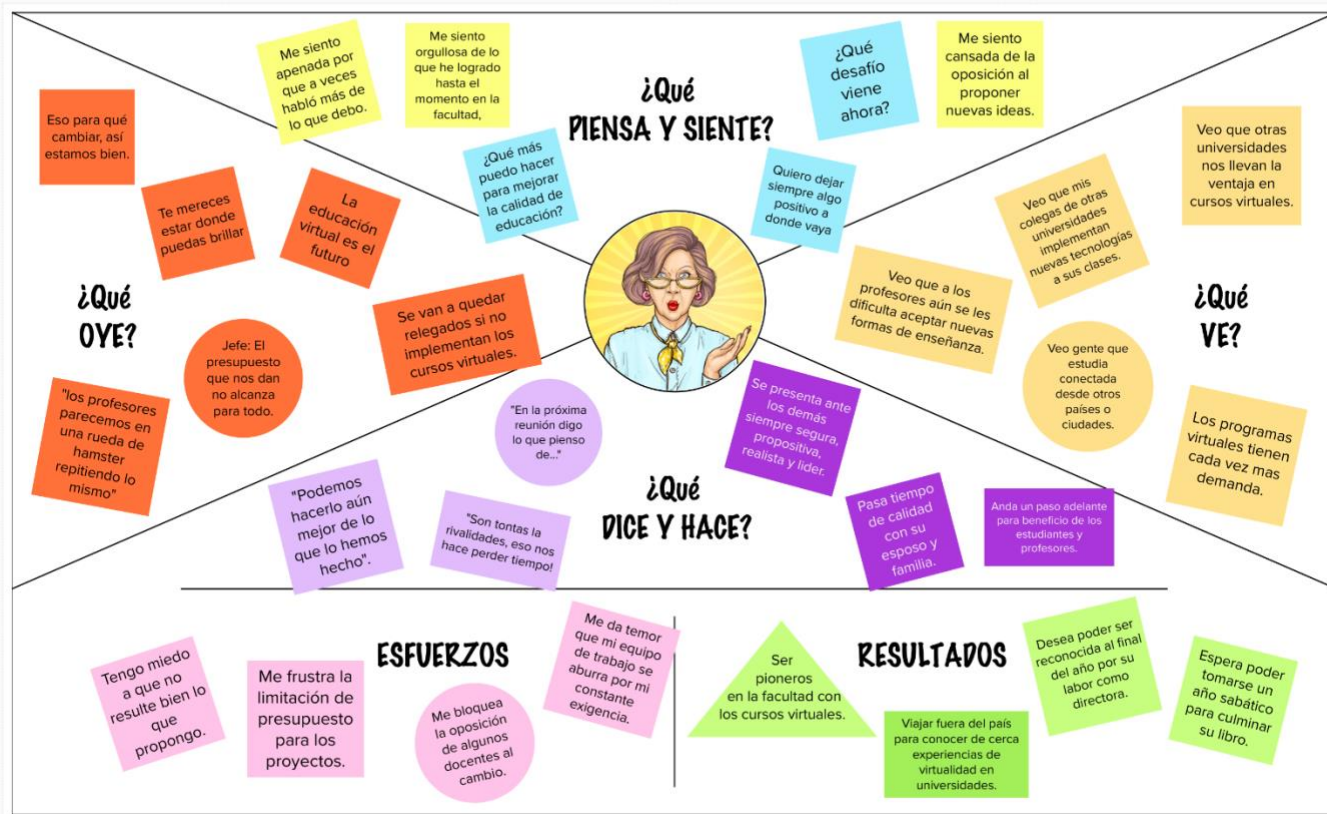
- Limitación presupuestal para llevar a cabo más cursos virtuales.
- Dificultades para comprender y aceptar nuevas técnicas de enseñanza por parte de algunos docentes.
- Rivalidades políticas al interno de la facultad, lo que ralentiza a veces los procesos.

Nota. Tabla de elaboración propia.

A continuación, en la **Figura 12** se muestra el mapa de empatía del tercer perfil.

Figura 12 Mapa de Empatía Perfil 3

Mapa de Empatía - Jenny Marcela Sánchez




Nota. Gráfico de elaboración propia.

Otro de los clientes potenciales más relevantes son las instituciones de educación superior, a la que pertenece el perfil seleccionado, Jenny Marcela Sánchez, directora del área curricular de la facultad de una Universidad Pública. Es la persona encargada de impulsar los proyectos de educación virtual; de acuerdo a sus dolores y esfuerzos, pensamientos y sentimientos, vemos que tiene un patrón psicográfico ideal para **Innova RED**, pues, tiene una fuerte orientación al cambio y mejora continua como persona y de su equipo de trabajo. Como empresa podemos apoyarla a ella y a la institución a que puedan posicionarse mejor y no quedarse relegados frente a otras universidades que ya van a la vanguardia en educación virtual en sus distintas modalidades; **Innova RED**, se convertiría en aliada de la señora Sánchez y posibilitando trabajar de la mano de los docentes en la construcción de los cursos virtuales para que sean más interactivos, liberando además al docente de su *rueda de hámster* y transformando su rol más en un facilitador y mentor; con la implementación del aula invertida. Además de acompañarlos en el proceso, se les garantiza que la gestión de cada proyecto e-learning se realizará de manera adecuada en cada parte del proceso, procurando el cumplimiento de la triple restricción: costo, tiempo, alcance.

A continuación, en la **Tabla 4** se muestra el cuarto perfil.

Tabla 4. *PERFIL 4 - Instituciones – estudiante – usuario final (Educación continua)*

Diego Ríos Suárez	
	<p style="text-align: center;">Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahorrar para comprar su apartamento. • Ser promovido en su trabajo a un cargo más alto y con mayor ingreso. • Formarse más para poder lograr su objetivo y ganarse la próxima plaza interna. • Ahorrar tiempo y dinero en desplazamientos, formarse desde la comodidad de su casa.
Edad: 33 años	Motivaciones

Profesión: Ingeniero de sistemas

Trabajo: Programador

Ciudad de residencia: Bogotá

Pasatiempos o pasiones:

Ver series, cine, la tecnología, compartir con los amigos y su novia.

Familia: Soltero, tiene un gato.

Personalidad

Analítico, tímido, trabajador, alegre, leal, buen manejo del estrés, emprendedor.

- Conseguir una promoción en el trabajo.
- Deseo de superación personal.
- Ganas de crecer o aprender.

Barreras

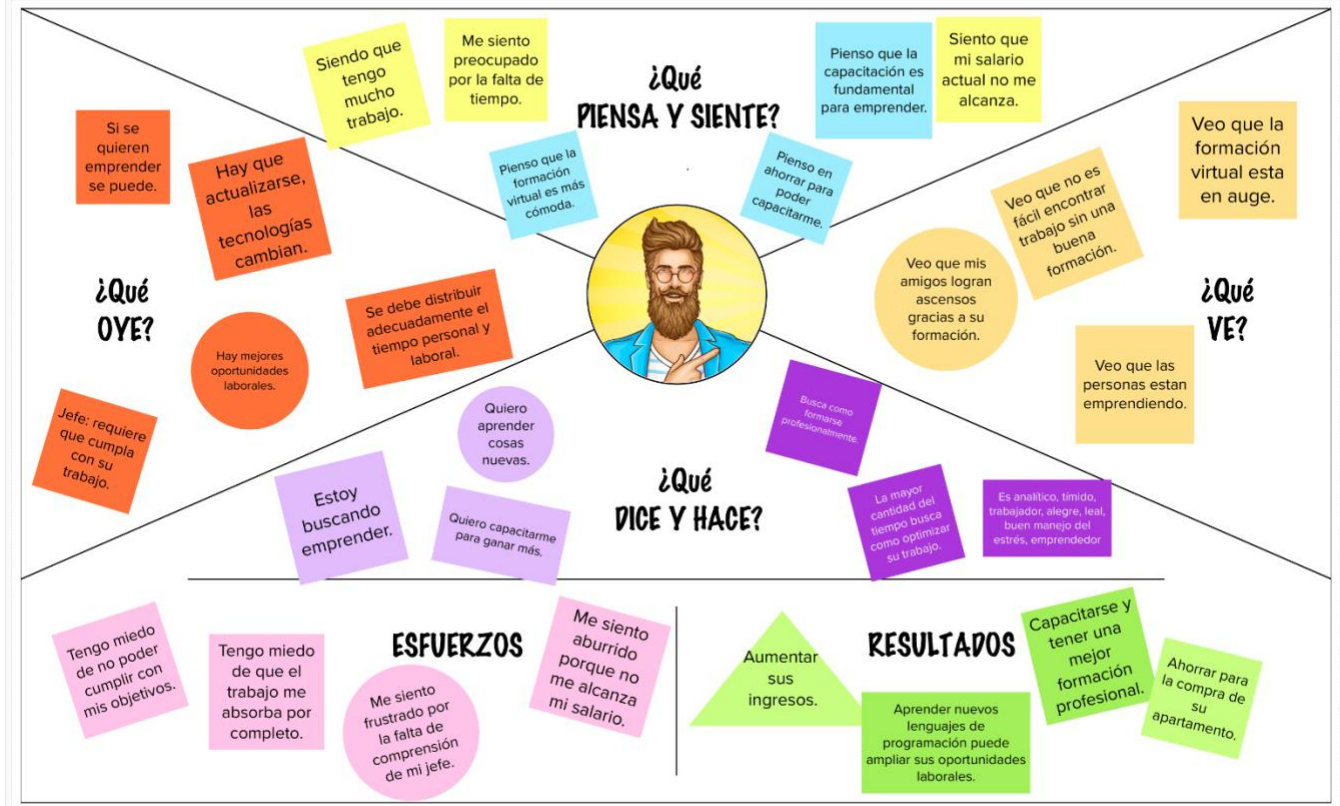
- Limitación de tiempo por la cantidad de trabajo que tiene a cargo.
- Falta de comprensión del jefe actual de la necesidad de tiempo para su formación profesional.
- El sueldo le está quedando corto para las metas que tiene.

Nota. Tabla de elaboración propia.

A continuación, en la **Figura 13** se muestra el mapa de empatía del cuarto perfil.

Figura 13 Mapa de Empatía Perfil 4

Mapa de Empatía - Diego Ríos Suárez



Nota. Gráfico de elaboración propia.

El perfil de Diego Ríos representa a los usuarios finales de un curso de educación continuada de alguna institución de educación superior. De acuerdo al patrón psicográfico de Diego, se percibe una tendencia fuerte a la superación para lograr una promoción en su trabajo y así cumplir sus metas; **Innova RED** le ofrece como usuario final, una efectiva experiencia de usuario en el curso que vaya a tomar por medio de la universidad que nos ha contratado, percibirá que realmente el dinero invertido se está retribuyendo del mejor modo, pues, recibirá tutorías personalizadas y compañía permanente del tutor y el docente, siendo esta una de las prácticas que siempre se sugiere dentro de las consultorías, como parte de la experiencia de aprendizaje. Él no es el que contrata directamente con **Innova RED** para la creación de los

cursos, pero si es la persona que se beneficia de los recursos o productos diseñados y que son alojados en el LMS escogido por la universidad.

5.1.2 Entrevistas a grupos de interés

Partiendo del análisis del grupo de interés se procede a realizar entrevistas para profundizar sobre el modelo de negocio, por lo cual los entrevistados son distribuidos como se evidencia en la **Tabla 5**:

Tabla 5 *Personas a entrevistar y grupo de interés*

Nombre	Grupo de interés
David Moreno	Aliado Clave
Luis Rosas	Cliente potencial
Adriana Leguizamón	Cliente potencial
Jenny Marcela Sánchez	Cliente potencial
Luz Marina Schotborgh	Experto Empresario
Javier Martínez	Experto Empresario
Julián Segura	Experto en Sostenibilidad
Helda Sepúlveda	Experto técnico
Sandra Restrepo	Experto técnico

Nota. Tabla de elaboración propia.

En el link del **“B. Anexo. Formatos de entrevistas”**, se encuentran los formatos donde se evidencian las respuestas brindadas por parte del grupo de expertos, y en el **“C. Anexo. Grabaciones de las entrevistas”** se pueden evidenciar las grabaciones de las entrevistas aplicadas por medio de la herramienta de Microsoft Teams al grupo de expertos y las respuestas sintetizadas de cada uno.

A partir del análisis realizado previamente, se procede organizar los resultados por medio de los grupos de interés definidos:

Grupo de Aliado Clave: Los que en algún momento generaran un apoyo importante para poder realizar de un mejor modo los servicios de Innova RED, fortaleciendo el portafolio e impulsando el poder brindar servicios de manera más ágil.

- Dentro de las alianzas se destacan 2 importantes:
 - Aliados que ayuden a incorporar rápidamente profesionales expertos para los proyectos.
 - Aliados que ayuden con el fortalecimiento financiero.
- Se pueden contemplar como aliados clave también las instituciones educativas, partiendo del impulso en el mercado por la pandemia, los cuales dentro de la idea de negocio ya se habían contemplado y fortalecen nuestro concepto al convertirnos en sus aliados y ellos a la vez en los nuestros, además de considerarlos como clientes potenciales.
- Una barrera que expresaron para la empresa es la experiencia en el mercado, que se según lo indicado se puede disminuir realizando alianzas, generando una estrategia de marketing y entregando resultados de calidad para ganar reconocimiento.

Grupo de Clientes potenciales: Son los que estarían interesados en adquirir nuestra oferta de valor y se detectan los siguientes puntos claves para tener en cuenta:

- A nivel de precio/calidad es importante recibir la funcionalidad del servicio con un diseño especializado, customizado, amigable, entendible y fácil de manejar, adicional, que se pueda comunicar de manera clara la información al usuario final.
- De la oferta de valor de Innova RED lo que más llama la atención es el diseño a la medida de los cursos virtuales y el acompañamiento constante al cliente, lo que ya se tenía mapeado en nuestro modelo de negocio.

- De la oferta de valor de Innova RED, podría ser un riesgo el no tener la adaptabilidad y dar respuesta de manera adecuada al cliente.
- Adicional al servicio ofrecido el cliente resalta que es importante que el producto brinde un mensaje claro y genere un recordatorio para el usuario final, lo que al negocio aporta una experiencia y reconocimiento en el mercado.

Grupo de Expertos Empresarios: Son los que tienen experiencia en el manejo de una empresa y sus prioridades, se detectan los siguientes puntos claves para tener en cuenta:

- Dentro de los ítems importantes a fortalecer en nuestro modelo de negocio es buscar la estabilidad en el mercado y para esto se incluye:
 - Contar con una buena base de clientes para adquirir experiencia y reconocimiento.
 - Tener una estrategia de mercadeo y mostrar el portafolio de servicios.
 - Definir con claridad los gastos, costos e inversión y por cuanto tiempo es necesario invertir.
- Adicional a la metodología en la gestión de proyectos destacada en nuestra propuesta de valor, se subraya mirar otras como la de cadena crítica, que se enfoca bastante en detectar realmente cuáles son los recursos críticos del proyecto y cuáles son los recursos que tienen exceso de capacidad, donde impactan el objetivo del proyecto.
- La estructura de costos son todos los gastos operativos que se tienen (Servicios, arriendo, tecnología, Software, licencias, administración de la empresa, etc.) y otros costos variables que son aquellos que se tienen que pagar para el servicio, los cuales serían los recursos humanos por proyecto. Adicional, tener en cuenta el capital de apalancamiento para los proyectos.

- En cuanto a las barreras económicas estaría la inversión inicial para el negocio, adicional, que se deben establecer recursos de servicios detallados con los valores, y ser específico con las cotizaciones.

Grupo de Experto en Sostenibilidad: Son aquellos que nos pueden orientar de cómo ser más sostenibles como empresa y se detectan los siguientes puntos claves para tener en cuenta:

- Como barrera de entrada para el negocio, el no tener acceso a internet en algunas partes del país para el usuario final, puede limitar el interés por parte del cliente para acceder a los servicios.
- En cuanto a los servicios que puedas satisfacer la misma necesidad en internet hay una gran cantidad de plataformas donde el docente propiamente puede crear contenido virtual, así como otras herramientas interactivas como *Kahoot*, *Mentimeter*, etc., aunque no del mismo nivel que ofrecen los servicios de Innova RED.
- Se recomienda para las estrategias de sostenibilidad social que las mismas empresas (Clientes. proveedores y aliados) empiecen a ver la responsabilidad social y con el cumplimiento de gestión de personal, contratación, salarios dignos, ambiente laboral sano, infraestructuras adecuadas, etc., en cuanto a la parte de ODS, se debe manejar la equidad de género, desigualdades, respetando creencias, razas, tener un salario digno, y demás. Adicional, frente al cliente, en el estándar P5 y GPM se habla mucho de que no puede haber sostenibilidad sin ética, por ejemplo, si se tienen varios clientes, el valor del servicio debe ser estándar y no se debe manejar diferentes precios, si no, todo de manera equitativa, por otra parte, para el consumidor final lo importante es que las herramientas sean funcionales.

- Los beneficios ambientales están enfocados en el ahorro energético, al no tener una oficina grande, así como la sostenibilidad en el poco transporte y sobre las emisiones de CO₂, ya que en su mayoría los procesos son virtuales.

Grupo de Expertos técnicos: Son las personas que ya han trabajado en el sector *e-learning* y han participado en varios proyectos, por tanto, tienen bastante conocimiento de la dinámica del negocio y se detectan los siguientes puntos claves para tener en cuenta:

- Como actividades clave el análisis inicial es la actividad más importante antes de empezar con el proceso de virtualización en cualquier programa, donde se encuentran datos claves para temas que vienen después, como, por ejemplo, a que público nos estamos enfrentando, que es lo que tenemos que desarrollar, que les puede gustar, en que plataforma se va a tener el montaje, si se va tener un acompañamiento, si va a ser autoaprendizaje, etc.
- Se recomienda, que el trabajo debe realizarse en conjunto entre los expertos temáticos y expertos técnicos, teniendo un acompañamiento permanente, lo cual ya se había previsto por parte de Innova RED dentro de la propuesta de valor.
- Para destacar la gestión de proyectos, es importante realizar un seguimiento estricto al cronograma, la gestión debe ser realista de lo que se va a realizar y por último, tener un esquema de comunicación permanente y claro con todos los actores.

5.1.3 Sondeo de estudio a clientes potenciales

Con base en las entrevistas generadas previamente, se realiza un sondeo con el objetivo de encontrar las preferencias de los consumidores o clientes potenciales, la distinción que tiene en los servicios, como se posiciona Innova RED en paralelo con la competencia,

entre otros, para lo cual en la ficha técnica de la **Tabla 6** se muestran los ítems a tener en cuenta:

Tabla 6 *Ficha técnica del sondeo*

Ítem	Descripción
Objetivo de la encuesta	lograr identificar las preferencias de los consumidores o clientes potenciales respecto a los servicios de la oferta de valor, y conocer la posición de Innova RED respecto a la competencia.
Perfil de los encuestados	<ul style="list-style-type: none"> * Clientes potenciales. * Especialistas en educación virtual. * Docentes expertos en educación virtual. * Trabajadores en diferentes sectores que tenga contacto con formas de educación o capacitación virtual, o interés en implementarlas. * Emprendedores que tenga contacto con el sector educativo u organizacional. * Experto en la gestión de proyectos.
Herramienta	<i>Google Forms</i>
Grupos objetivo	30 personas
Cantidad de preguntas	13 de opción múltiple y 4 abiertas

Nota. Tabla de elaboración propia.

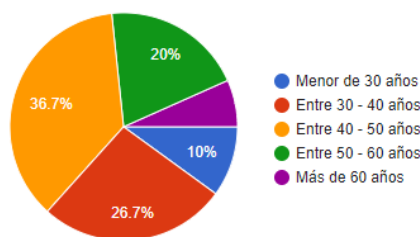
A partir de la lista de encuestados mediante la herramienta *Google Forms*, que se encuentra el link en el “**D. Anexo. Encuesta y resultados**”, se muestran los siguientes resultados:

- **Información General**

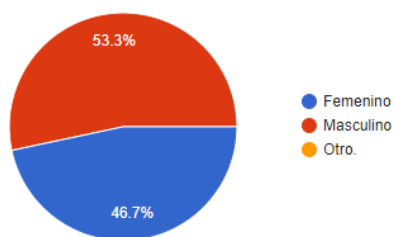
En la **Figura 14** se visualizan la información general de los encuestados, como se muestra a continuación.

Figura 14 *Encuesta – información general*

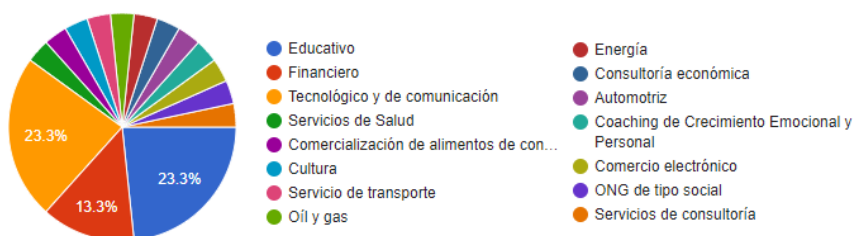
Edad:



Género:



Sector donde trabaja:



Nota. Gráfico tomado de *Google Forms*, con base en la información generada por los autores.

En los encuestados se delimita a personas con gran experiencia, entre 30 y 60 años de edad, en su mayoría son de género femenino y con un sector laboral variado entre los cuales un gran porcentaje está el Educativo, seguido por el Financiero, Tecnológico y de comunicación; continuando por Servicios de Salud, Comercialización de alimentos de consumo masivo, Cultura y Servicio de transporte, entre otros.

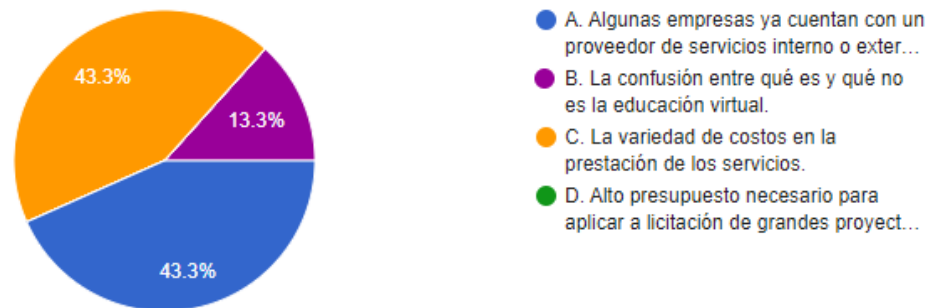
- **Barrera de entrada**

En la **Figura 15** se visualizan los resultados sobre la barrera de entrada, según la interpretación de los encuestados, como se muestra a continuación.

Figura 15 Encuesta – resultados sobre barrera de entrada

1. ¿Cuál es la barrera de entrada que ve en esta idea de negocio?

30 respuestas



Nota. Gráfico tomado de *Google Forms*, con base en la información generada por los autores.

En el gráfico anterior se evidencia, que el 43.3% de los encuestados consideran como barrera de entrada la variedad de costos en la prestación de servicios, el otro 43.3% identifica como barrera que algunas empresas ya cuentan con un proveedor de servicios interno o externo de confianza, en comparación con el 13.3% restante de las personas que creen que una de las barreras es la confusión entre qué es y qué no es la educación virtual.

Como conclusión, se encuentra que, al ser un servicio especializado, no muchas personas están dispuestas a adquirirlo, ya que sus precios pueden variar de acuerdo a lo requerido, por lo cual es viable brindar servicios a la medida que se adapten a los costos y la necesidad de los clientes, y la principal barrera de entrada que se encuentra está enfocada en aquellas empresas que ya cuentan con un proveedor de servicios. Como tercera barrera está la confusión entre lo que es y lo que no es educación virtual, lo cual tiene sentido con lo vivido durante la pandemia, ya que muchas personas quedaron con la idea que educación virtual, son clases remotas con materiales deficientes, mientras que al tomarse en serio lo que implica este término ya en la postpandemia, se ve la necesidad de invertir para aumentar calidad en esta

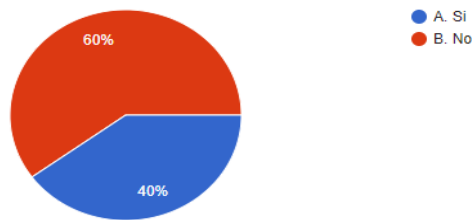
modalidad de educación que abarca cada vez más terreno en la educación superior, por ejemplo.

- **Proveedores de servicios de diseño de cursos virtuales**

En la **Figura 16** se visualizan los resultados sobre los proveedores que brindan el mismo servicio, según la interpretación de los encuestados, como se muestra a continuación.

Figura 16 Encuesta – resultados sobre pregunta de proveedores

2. ¿Actualmente cuenta con un proveedor del servicio de diseño y desarrollo de cursos virtuales?



2.1. ¿Qué es lo que más le gusta de su proveedor actual de servicio de diseño y desarrollo de cursos virtuales?

12 respuestas

Es fácil de ejecutar, la evaluación del curso es acorde al tema
Audio y videos
Hay un área especializada dentro de la compañía que genera estos cursos y su contenido virtual
El manejo corporativo que se da a todos los servicios. Al tratarse de una compañía multinacional y de más de 130.000 empleados, es importante contar con un estándar para toda la corporación. Normalmente se logra (con algunas excepciones)
El conocimiento del sector y el enfoque.
Capacidad de producir contenidos
que no es proveedor si no que trabaja dentro de la entidad, a veces los proveedores no tienen institucionalidad, ni logran conocer a las entidades
Que involucra experiencias neuroemocionales interactivas divertidas, con transmedia y gamificación
Su trayectoria

Nota. Gráfico tomado de *Google Forms*, con base en la información generada por los autores.

En el gráfico anterior se evidencia, que el 60% de los encuestados no cuenta con un proveedor del servicio de diseño y desarrollo de cursos virtuales, por lo contrario, el 40% si cuenta con un proveedor.

Como conclusión, aunque la mayoría no cuenta con un proveedor de servicios de diseño y desarrollo de cursos virtuales, los que si lo tienen valoran mucho la personalización de los servicios, el conocimiento en el sector o en la empresa para interpretar sus necesidades, buen manejo de la parte tecnológica, sin olvidarse de la parte didáctica e interactiva; estos resultados dan luces para saber que es necesario e importante que se dé un aporte adicional al cliente al tener un acceso fácil a los diferentes servicios y brindar soluciones a la medida según los requerimientos deseados.

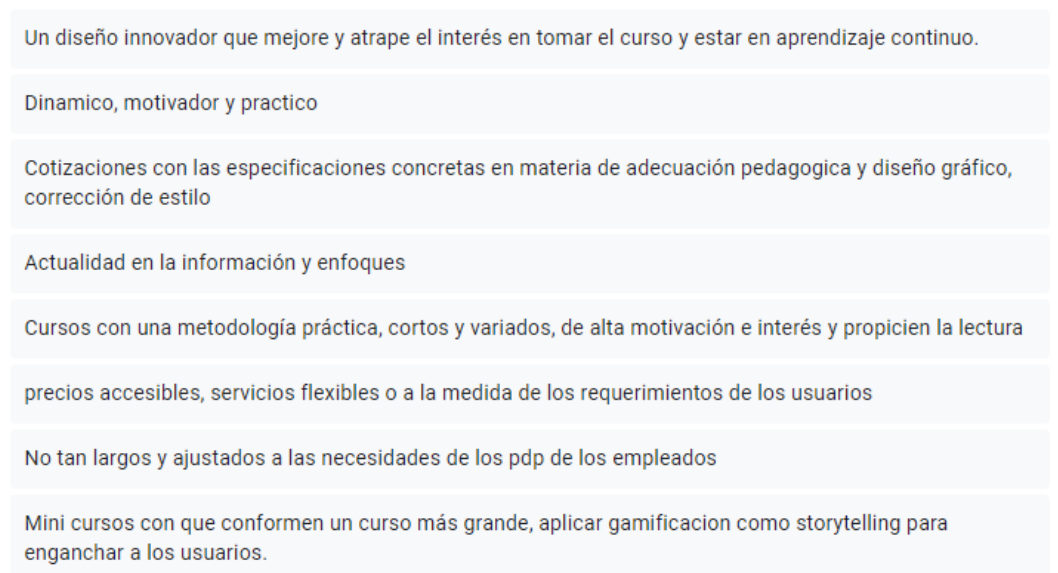
- **Servicios**

En la **Figura 17** se visualizan los resultados sobre la preferencia de los servicios, según la interpretación de los encuestados, como se muestra a continuación.

Figura 17 Encuesta – resultados sobre pregunta de servicios

3. ¿A nivel de precio/calidad del servicio que es lo que le gustaría recibir de un servicio de diseño y desarrollo de cursos virtuales?

30 respuestas



Nota. Gráfico tomado de *Google Forms*, con base en la información generada por los autores.

Como conclusión, de acuerdo a lo que esperan los clientes en calidad/precio de Innova RED, la parte de diseño es importante, la metodología pedagógica de los cursos, los costos accesibles y servicios a la medida. En tal caso Innova RED se adaptaría a los requerimientos en diseño y desarrollo de cursos virtuales, donde la metodología que se quiere brindar para la gestión de proyectos hace parte de la innovación que requiere el mercado.

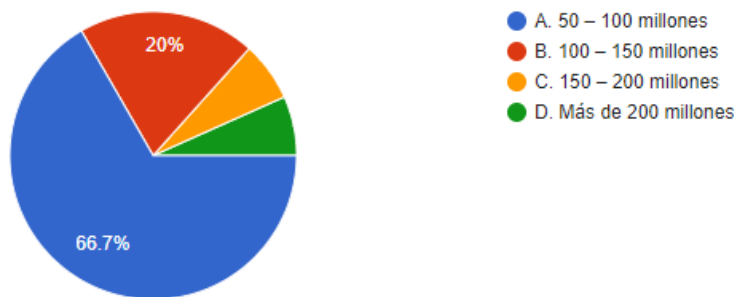
- **Precio**

En la **Figura 18** se visualizan los resultados sobre el precio de los servicios, según la interpretación de los encuestados, como se muestra a continuación.

Figura 18 Encuesta – resultados sobre pregunta de precio

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios de diseño y desarrollo de cursos virtuales de calidad, personalizados y con una gestión adecuada de proyectos?

30 respuestas



Nota. Gráfico tomado de *Google Forms*, con base en la información generada por los autores.

En el gráfico anterior se evidencia, que para los encuestados el valor que están dispuestos a pagar por nuestros servicios varia, siendo el 66.7% entre 50 y 100 millones, el 20% entre 100 y 150 millones, el 6.7% entre 150 y 200 millones y el restante 6.7% más de 200 millones.

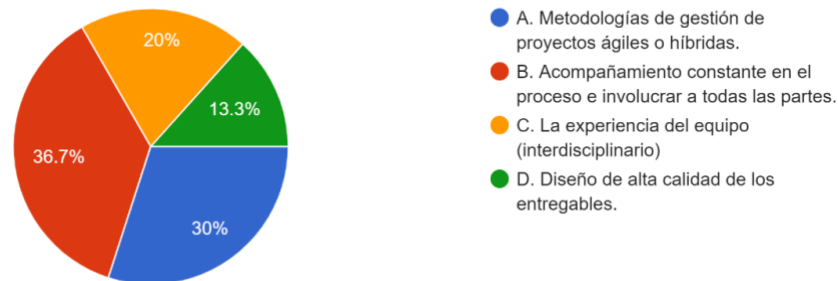
Como conclusión, al tener un desarrollo a la medida los clientes están dentro del rango de 50 a 150 millones que se acomodan a la oferta que Innova RED quiere brindar y sobresalir en comparación con la competencia. Respecto a los planes que ofrecerá la empresa, el rango más alto de demanda de los servicios, de acuerdo a la encuesta se encontraría ubicado precisamente en los planes Innova RED 1, 2 y 3; de los cuales el 1 y 2 son los que se proyecta que tengan más demanda y por consiguiente sea importante en ingresos para la empresa.

- **Oferta de Valor**

En la **Figura 19** se visualizan los resultados sobre la preferencia en nuestra oferta de valor, según la interpretación de los encuestados, como se muestra a continuación.

Figura 19 Encuesta – resultados sobre pregunta de oferta de valor

5. ¿Qué es lo que más le llama la atención de nuestra oferta de valor?
30 respuestas



Nota. Gráfico tomado de Google Forms, con base en la información generada por los autores.

En el gráfico anterior se evidencia, que para los encuestados de la oferta de valor le llama la atención al 36.7% el acompañamiento constante en el proceso e involucrar a todas las partes, para el 30% las metodologías de gestión de proyectos ágiles o híbridas, el 20% la experiencia del equipo (interdisciplinario) y por lo contrario al 13.3% un diseño de alta calidad de los entregables.

Como conclusión, el acompañamiento constante en todo el proceso y la metodología en la gestión de proyectos es lo que más les llama la atención a los clientes potenciales de nuestra oferta de valor, es decir, que parte de nuestra hipótesis se corrobora con este resultado; pues, la empresa se adapta a lo que requiere el mercado y es un diferencial importante en comparación con la competencia.

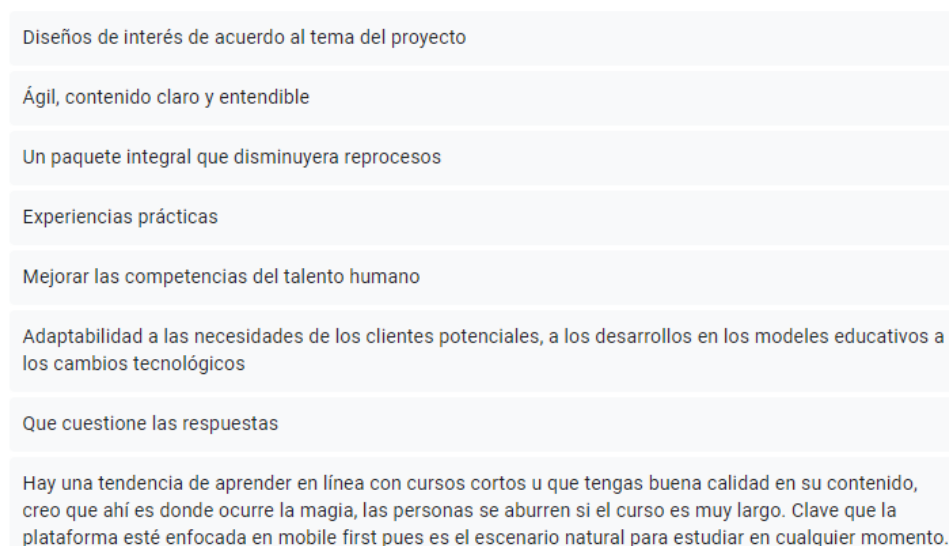
- **Innovación**

En la **Figura 20** se visualizan los resultados sobre la mejora en el negocio, según la interpretación de los encuestados, como se muestra a continuación.

Figura 20 Encuesta – resultados sobre pregunta de negocio

6. ¿Qué novedad o mejora usted buscaría en este tipo de negocio?

30 respuestas



Nota. Gráfico tomado de *Google Forms*, con base en la información generada por los autores.

Como conclusión, la novedad, innovación y mejora es lo que busca el cliente potencial, además, de la adaptación a la metodología innovadora, incorporar nuevas tecnologías, un enfoque a la medida, entre otros elementos que se requieren para encajar en el mercado.

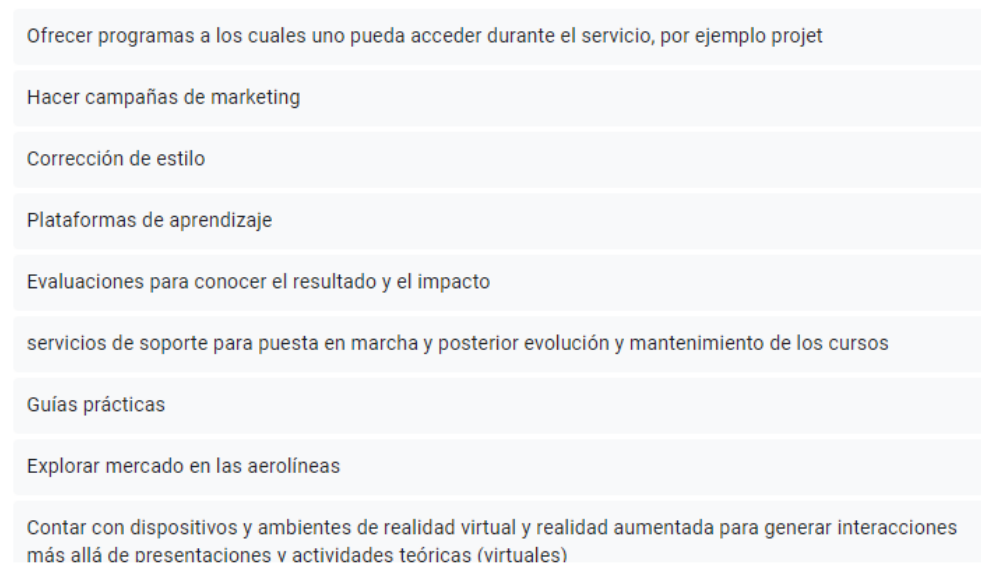
- **Servicios adicionales**

En la **Figura 21** se visualizan los resultados sobre los servicios adicionales a nuestra propuesta de valor, según la interpretación de los encuestados, como se muestra a continuación.

Figura 21 Encuesta – resultados sobre pregunta de servicios adicionales

7. ¿Qué servicio adicional requeriría incluir dentro nuestra oferta de valor?

30 respuestas



Nota. Gráfico tomado de *Google Forms*, con base en la información generada por los autores.

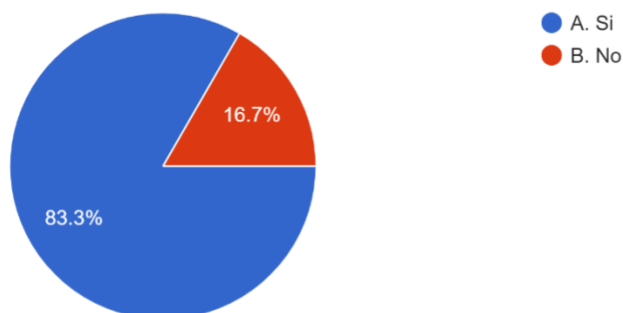
Como conclusión, los servicios adicionales más relevantes que sugieren o requieren incluir dentro de la oferta de valor los clientes son: el tener campañas de marketing, apoyo de herramientas de gestión para los interesados, así como brindar un soporte y mantenimiento (actualización) garantizando la calidad del servicio; estos son un plus que se puede brindar a futuro dentro de la oferta de servicios de Innova RED.

- **Cientes potenciales**

En la **Figura 22** se visualizan los resultados sobre si es factible contratar nuestros servicios y convertirse en clientes potenciales, según la interpretación de los encuestados, como se muestra a continuación.

Figura 22 Encuesta – resultados sobre pregunta de clientes potenciales

8. ¿A futuro vería factible contratar una empresa con nuestra oferta de valor y poder realizar un proyecto en conjunto?
30 respuestas



Nota. Gráfico tomado de *Google Forms*, con base en la información generada por los autores.

En el gráfico anterior se evidencia, que en los encuestados el 83.3% afirman que es factible que a futuro nos puedan contratar para un posible proyecto y por lo contrario el 16.7% informan que no lo ven factible.

Como conclusión, en su mayoría existen clientes potenciales que les gustaría adquirir los servicios de Innova RED y a futuro volver a contactarnos por las excelente experiencia y calidad ofrecida. Retomando una de las primeras preguntas, donde se obtenía información de los sectores de los clientes potenciales, a los que pertenece este 83.3%, son muy variados, así que, esto también arroja como conclusión que los servicios de la oferta de valor pueden ser requeridos por múltiples sectores empresariales, no solo por el sector educativo; lo que

refuerza otra de las hipótesis planteadas y es que el mercado potencial también se encuentra en gran medida en el sector empresarial.

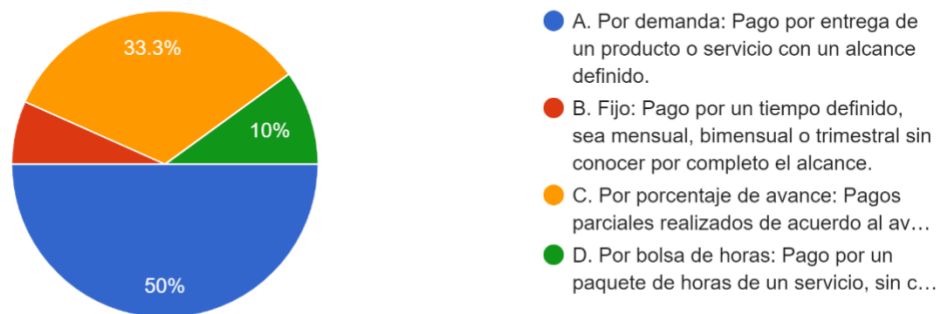
- **Forma de pago**

En la **Figura 23** se visualizan los resultados sobre las formas de pago, según la interpretación de los encuestados, como se muestra a continuación.

Figura 23 Encuesta – resultados sobre pregunta de forma de pago

10. ¿Cuál considera que es el acuerdo y forma de pago adecuado a sus necesidades para contratar nuestros servicios?

30 respuestas



Nota. Gráfico tomado de *Google Forms*, con base en la información generada por los autores.

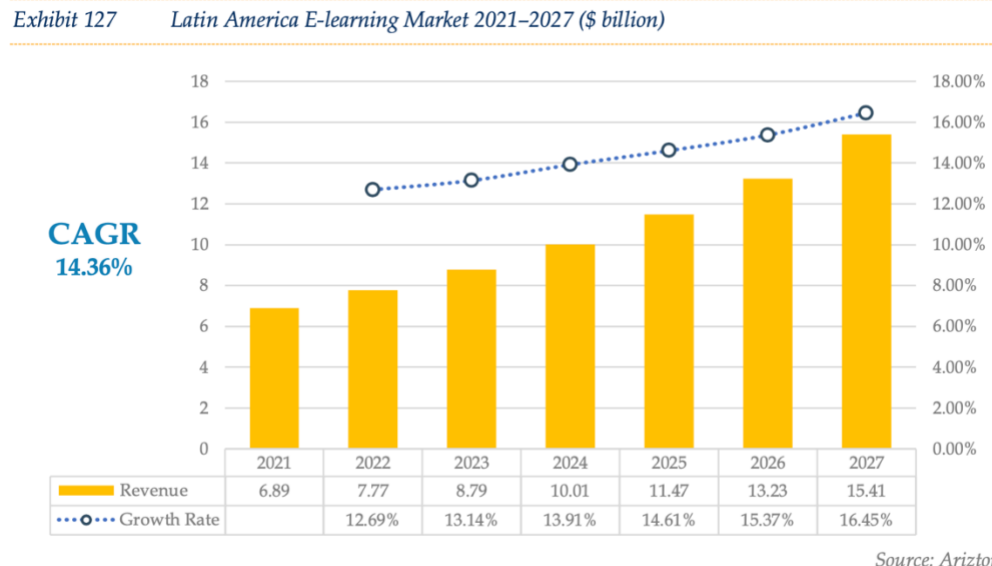
En el gráfico anterior se evidencia, que para los encuestado la forma de pago más atractiva para nuestros servicios es por demanda (Pago por entrega de un producto o servicio con un alcance definido) generando una afirmación del 50%, seguido de un 33.3% con el pago por porcentaje de avance (Pagos parciales realizados de acuerdo al avance del proyecto hasta su terminación, con un alcance definido), por otra parte un 10% indicando el pago por medio de bolsa de horas (Pago por un paquete de horas de un servicio, sin conocer por completo el alcance) y en último lugar con un 6.7% el pago fijo (Pago por un tiempo definido, sea mensual, bimensual o trimestral sin conocer por completo el alcance).

Como conclusión, la forma más clara de trabajar dentro de los contratos es por demanda, donde se espera un pago a la entrega del producto o servicio finalizado y de acuerdo a la calidad requerida, sin embargo, realizar un contrato por entregas parciales y pagos parciales, también puede favorecer a los clientes y al negocio.

5.13 Tendencias del mercado

Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México tienen poblaciones considerablemente grandes de aspirantes a consumidores con ingresos disponibles en aumento. A pesar de las dificultades macroeconómicas de la región, muchos mercados de consumo están comparativamente intactos debido al aumento en el consumo interno de recursos de aprendizaje electrónico y nuevas oportunidades de crecimiento. La pandemia de COVID-19 ha afectado negativamente a los mercados de aprendizaje electrónico de América del Norte y América Latina. Sin embargo, durante la fase posterior a la pandemia, se prevé que estos mercados continúen creciendo a un ritmo rápido. Las tendencias recientes de globalización, el movimiento de la fuerza laboral, los desarrollos continuos en las capacidades organizacionales y el enfoque en el desarrollo de habilidades individuales son impulsores de crecimiento esenciales para el mercado de aprendizaje electrónico de América Latina. (Advisor and Intelligence Arizton, 2022)

Respecto a la tendencia de crecimiento del mercado de *e-learning*, tanto en el sector empresarial como de las instituciones es positiva, una encuesta, seguida de una interacción con 200 empresas, reveló que el desarrollo de habilidades, la retención de talentos y la optimización de costos se encuentran entre las principales razones para la implementación de módulos de aprendizaje electrónico en sus empresas, como se muestra en a continuación en la **Figura 24**. (Advisor and Intelligence Arizton, 2021).

Figura 24 Mercado E-learning Latinoamérica 2021 - 2027

Nota. Gráfico tomado de *E-learning Market - Global Outlook Forecast 2022-2027* (p.294), por Arizton, 2022.

En 2021, el mercado latinoamericano de *e-learning* se valoró en \$6.890 millones, y se espera que crezca a una CAGR del 14,36 % para llegar a \$15.410 millones en 2027. América Latina tiene el porcentaje más alto de usuarios móviles en todo el mundo, ya que entre el 58 % y el 61 % de la población posee un teléfono inteligente y casi el 61 % y el 65 % tiene acceso a Internet. Por lo tanto, todos atraen jugadores con una variada gama de oportunidades de *EdTech* en las áreas rurales del continente. Por lo tanto, la proliferación de dispositivos móviles en la región ha alentado a las personas a buscar recursos de aprendizaje electrónico en línea para mejorar las oportunidades de empleo. (Advisor and Intelligence Arizton, 2022).

Dentro de las tendencias de entrega de producto o modo de entrega del servicio de *e-learning*, se encuentra en las principales, los paquetes de contenidos, que son incluidos en los LMS, e Innova RED tiene como uno de sus productos más fuertes este ítem, en la **Figura 25** se evidencia la proyección de crecimiento.

Figura 25 Mercado de e-learning de América Latina por modo de entrega

Table 101 Latin America E-learning Market by Delivery Mode 2021–2027 (\$ billion)

Delivery Mode	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	CAGR
Packaged Content	4.43	4.90	5.43	6.05	6.78	7.63	8.65	11.79%
LMS	1.32	1.57	1.87	2.24	2.70	3.28	4.02	20.35%
Others	1.14	1.30	1.48	1.71	1.99	2.32	2.74	15.81%
Total	6.89	7.77	8.79	10.01	11.47	13.23	15.41	14.36%

Source: Arizton

Nota. Gráfico tomado de *E-learning Market - Global Outlook Forecast 2022-2027* (p.295), por Arizton, 2022.

La proyección de la tendencia del modo de aprendizaje a 2022 es más alta en posibilidad de contar durante el proceso con la guía de un instructor, es decir, que no sea 100% autónomo, sin embargo, hacia el año 2027 se estima un crecimiento hacia el modo de aprendizaje con ritmo propio, como se puede ver a continuación en la **Figura 26**.

Figura 26 Mercado de aprendizaje electrónico de América Latina por modo de aprendizaje 2021-2027

Table 102 Latin America E-learning Market by Learning Mode 2021–2027 (\$ billion)

Learning Mode	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	CAGR
Self-Paced	2.97	3.49	4.10	4.84	5.73	6.82	8.18	18.37%
Instructor-led	3.92	4.28	4.69	5.17	5.74	6.41	7.23	10.75%
Total	6.89	7.77	8.79	10.01	11.47	13.23	15.41	14.36%

Source: Arizton

Nota. Gráfico tomado de *E-learning Market - Global Outlook Forecast 2022-2027* (p.295), por Arizton, 2022.

Respecto al Mercado de *E-learning* de América Latina por tipo de función, se puede notar en la **Figura 27** que el favorito es el tipo llamado de entrenamiento *Training*, mientras que el tipo de función de pruebas *Test*, aunque necesario, no es el que más se utiliza.

Figura 27 Mercado de aprendizaje electrónico de América Latina por tipo de función 2021-2027

Table 103 Latin America E-learning Market by Function Type 2021–2027 (\$ billion)

Function	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	CAGR
Training	5.45	6.08	6.80	7.67	8.69	9.92	11.42	13.11%
Testing	1.44	1.69	1.98	2.34	2.78	3.31	3.99	18.55%
Total	6.89	7.77	8.79	10.01	11.47	13.23	15.41	14.36%

Nota. Gráfico tomado de *E-learning Market - Global Outlook Forecast 2022-2027* (p.296), por Arizton, 2022.

De los usuarios finales en los estudios encontrados, se nota una tendencia positiva en los segmentos del mercado *e-learning* donde Innova RED está enfocada, pues lo que se refiere a Educación Superior, Empresas y Gobierno, se encuentran dentro de los de mejor proyección a 2027, como se muestra en la **Figura 28**.

Figura 28 Mercado de aprendizaje electrónico de América Latina por usuario final 2021-2027

Table 104 Latin America E-learning Market by End User 2021–2027 (\$ billion)

End User	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	CAGR
K-12	1.16	1.28	1.50	1.68	1.92	2.25	2.61	14.42%
Higher Education	2.08	2.31	2.57	2.90	3.27	3.71	4.26	12.68%
Corporate	2.46	2.82	3.25	3.75	4.37	5.13	6.06	16.22%
Government	0.76	0.85	0.92	1.03	1.18	1.31	1.50	12.07%
Vocational	0.43	0.51	0.55	0.65	0.74	0.83	0.99	14.72%
Total	6.89	7.77	8.79	10.01	11.47	13.23	15.41	14.36%

Nota. Gráfico tomado de *E-learning Market - Global Outlook Forecast 2022-2027* (p.296), por Arizton, 2022.

5.1.4 Tamaño del mercado

De acuerdo a las investigaciones recientes el tamaño del mercado de *e-learning* de las Américas se estimó en USD 47.507,28 millones en 2021 y se espera que alcance los USD 56.234,85 millones en 2022. a CAGR 18,68% a alcanzar dólar estadounidense 132.783,11 millón por 2027. (Market, 2022)

Dentro del segmento de mercado, se tiene el empresarial, que tiene la necesidad de capacitar a su personal interno o a sus clientes y aliados a la vez; como segundo gran segmento están las instituciones privadas y públicas de educación superior. Para las instituciones de educación superior se cuenta con un mercado potencial a nivel nacional de 141 universidades a nivel nacional, según datos actuales de SNIES, de las cuales ya están incursionando en programas virtuales 51 universidades, 327 programas con registro calificado la mayoría y algunos programas con acreditación de alta calidad, en modalidad *Blended* (presencial-virtual) 6 universidades con 14 programas, registro calificado y acreditación de alta calidad.

Respecto a las empresas podemos contar en Colombia con un aproximado de 469.099 de empresas activas en las cinco principales ciudades, siendo Bogotá la que concentraba la mayoría (56,1 % de las organizaciones). Le seguían Medellín (13,9 %), Cali (12,2 %), Barranquilla (11,2 %) y Cartagena (6,5 %), estos datos, según el reporte de mayo 2021 de Informa Colombia, además, según Confecámaras en el primer semestre de 2022 se crearon en Colombia 172.517 empresas, 3,7% más que en el mismo periodo de 2021 (Confecámaras, 2022). Estos números sumados, nos darían un panorama aproximado de 641.616 empresas que representarían el aproximado del tamaño de mercado disponible para Innova RED; teniendo en cuenta que puede aumentar o disminuir el otro semestre dependiendo de los

factores externos que puedan afectar a los distintos sectores. No se segmentan los sectores, ya que las capacitaciones, y el desarrollo de material es indiferente del tipo de empresa; se pueden hacer cursos virtuales prácticamente de cualquier tema.

5.1.5 Riesgos y oportunidades de mercado

En este punto es importante establecer que el mercado tiende a tener competencia en un nivel intermedio, por lo cual dentro del riesgos más destacados podemos determinar:

- Confianza que tienen las empresas e instituciones académicas con sus proveedores de confianza, puede resultar complejo el ingresar al mercado.
- El llegar a aplicar a megaproyectos puede ser difícil por falta de capital al inicio.
- La falta de asistencia de todos los interesados de los proyectos puede afectar el resultado final, lo que generaría bajo reconocimiento para la empresa.
- El conformismo del mercado sobre los procedimientos de gestión de los proyectos puede generar una barrera de entrada para la empresa.

Por otra parte, dentro de las oportunidades que se pueden abrir dentro del mercado, así como beneficios para los clientes potenciales se destaca (Colman, 2019)

- Tener un método innovador que pueda generar formación a bajo costo para las empresas.
- Brindar tecnologías que permita tener con una base de conocimiento almacenado un solo lugar.
- Brindar agilidad en la mejora de los procesos organizacionales.
- Adaptabilidad para cualquier tipo de empresas.

5.1.6 Metodologías de análisis de los competidores

Para el análisis de la competencia se generó utilizando el “Modelo de Análisis estratégico de grupo”, el cual permite examinar un grupo detallado de empresas que tengan los

ideales y estrategias similares con los servicios a ofrecer dentro del mercado, este modelo permite identificar los competidores más cercanos e idear una estrategia clave para tratar con ellos.

Para el análisis cualitativo, se realizó por medio de una investigación del entorno y a través de la web, donde se identificaron 3 competidores y se realizó la asignación de 6 criterios de validación como página web, localización, productos y servicios, precios, canales de interacción con el cliente y modalidad de trabajo, donde se determinará las ventajas y desventajas que se visualizan en cada uno respecto al mercado.

A partir de lo anterior, se procede a generar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), donde se asignan 5 factores críticos de éxito, los cuales se basan en la exigencia del mercado y con un método de calificación a partir de la importancia destacada en cada uno, adicional, es importante comentar que la sumatoria no puede ser superior a 1,0.

Posterior a esto, se revisa la relación de Innova RED y sus posibles competidores con los factores críticos de éxito, en donde se califican con una escala entre 1 y 5, distribuida de la siguiente manera:

- 1 = Malo
- 2 = Bajo
- 3 = Medio
- 4 = Buena
- 5 = Sobresaliente

Para finalizar, se obtendrá una “calificación ponderada”, que se encuentra como resultado al multiplicar el valor asignado a cada uno de los factores críticos de éxito, con la calificación que se le dio a la empresa respecto a este y la sumatoria de esta ponderación brindará un resultado respecto al nivel de desempeño y competencia en el mercado de cada una de las empresas.

5.2 Análisis de la Competencia

Se realizó un análisis de la competencia con las empresas más relevantes, que ofrecen servicios similares y tienen buena reputación en el mercado. A continuación, en la **Tabla 7** se muestran algunos factores cualitativos importantes:

Tabla 7 Competencia representativa Innova RED

Descripción	ITO Software	Hemisferio D	Icreativa
Página web	https://ito-software.com/	https://www.hemisferiod.co/	https://icreativadigital.com/
Localización	Bogotá, Colombia	Bogotá, Colombia	Bogotá, Colombia
Productos y servicios (atributos)	<ul style="list-style-type: none"> * Fabrica de Software * Cursos virtuales a la medida (<i>E-learning</i>) * Productos TI (Google, Microsoft, Citrix, Kaspersky) 	<ul style="list-style-type: none"> * Formación virtual a la medida * Plataforma de gestión de procesos de aprendizaje CLAP * Juegos y aplicaciones de realidad aumentada * Programas de formación (consultoría) 	<ul style="list-style-type: none"> * Cursos virtuales Recursos educativos multimedia * Desarrollo web, expertos en Drupal. * Transformación digital
Precios	Medio para el mercado.	Medio para el mercado.	Medio-bajo para el mercado.
Canales de interacción con el cliente	Virtual, remoto telefónico y presencial	Virtual, remoto telefónico y presencial	Virtual, remoto telefónico y presencial

Modalidad de trabajo	Híbrida (empleados en teletrabajo y otros presencial)	hibrida (empleados en teletrabajo y otros presencial)	Hibrida (empleados en teletrabajo y otros presencial)
----------------------	---	---	---

Nota. *Tabla de elaboración propia.*

Se realizó la matriz de perfil competitivo, en la que se llevó a cabo un análisis de los competidores de comparación relevantes para la empresa, para esto se tuvieron en cuenta 5 factores críticos de éxito, los cuales se presentan a continuación en la **Tabla 8**:

Tabla 8 *Matriz de Perfil competitivo. Factores críticos de éxito y justificación*

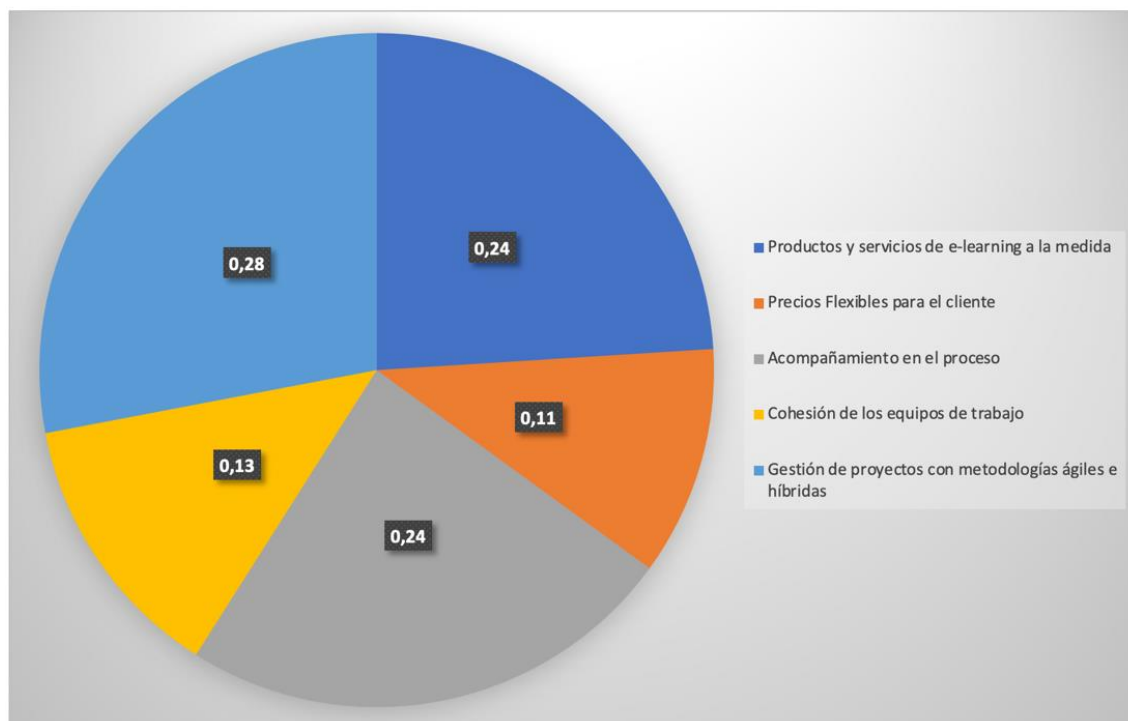
	Factores Críticos de Éxito	Justificación	Valor
1	Productos y servicios de <i>e-learning</i> a la medida	Adaptarse a las necesidades del cliente (alternativas de montajes, nivel de animación, opciones de audio, cantidad de diapositivas, etc.)	0,24
2	Precios Flexibles para el cliente	Al acomodarse al presupuesto de los clientes y puedan ofrecerles distintas alternativas y se captan más clientes.	0,11
3	Acompañamiento en el proceso	Es relevante el acompañamiento al cliente durante cada paso del proceso, hasta el final, esto ayuda a que tenga claro su rol, y pueda responder con mayor presteza a lo que se espera de él.	0,24
4	Cohesión de los equipos de trabajo	Al haber una cohesión todas las personas que trabajan en el proyecto se sienten parte de él, se sienten como un solo equipo, y desde el principio todos están enfocados en las metas esperadas. Dan lo mejor de sí.	0,13

	Factores Críticos de Éxito	Justificación	Valor
5	Gestión de proyectos con metodologías ágiles e híbridas	Para el éxito de los proyectos es necesario que la gestión sea adecuada, que se utilicen las herramientas ágiles e híbridas necesarias para este tipo de proyectos, esto garantiza el logro de la meta en el tiempo previsto.	0,28

Nota. Tabla tomada de la matriz de perfil competitivo (EAN) y adaptada con la información generada por los autores.

A continuación, en la **Figura 29** se encuentran los factores críticos de éxito y su valor para Innova RED.

Figura 29 Factores críticos de éxito y su valor para Innova RED



Nota. Gráfico de elaboración propia.

A partir de la valoración asignada y de acuerdo al nivel de importancia en los factores críticos de éxito, se procede a calificar a Innova RED y sus competidores de acuerdo al desempeño en el mercado, como se muestra en la **Tabla 9**.

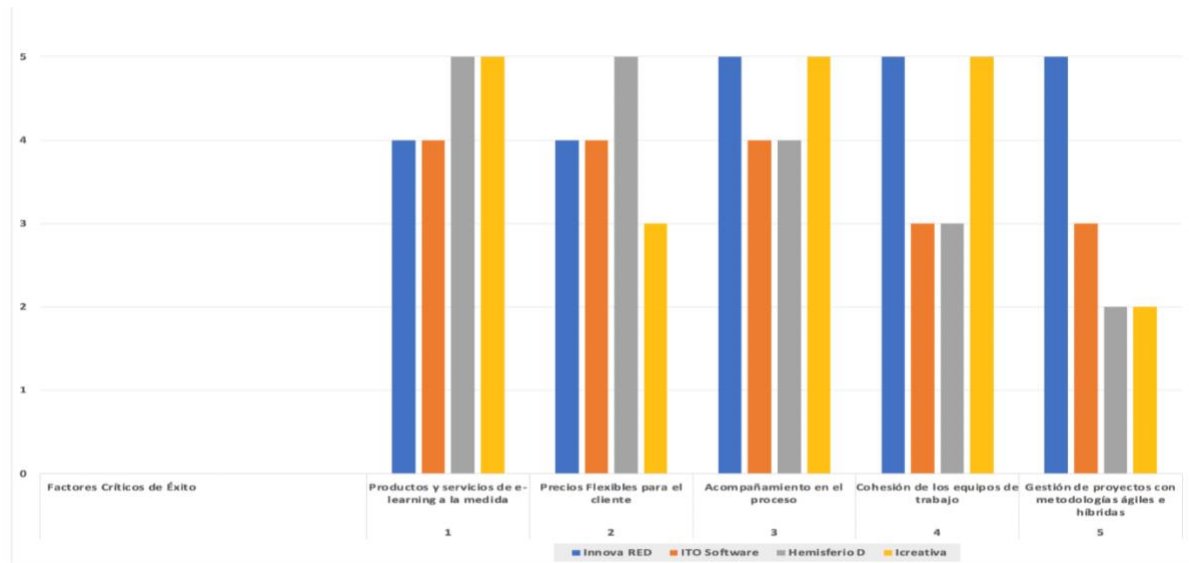
Tabla 9 Matriz de Perfil competitivo. Competidores, FCE, calificación y ponderación

FCE	Empresa		Peer Group					
	Innova RED		ITO Software		Hemisferio D		Icreativa	
	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Productos y servicios de e-learning a la medida	4	0,96	4	0,96	5	1,2	5	1,2
Precios Flexibles para el cliente	4	0,44	4	0,44	5	0,55	3	0,33
Acompañamiento en el proceso	5	1,2	4	0,96	4	0,96	5	1,2
Cohesión de los equipos de trabajo	5	0,65	3	0,39	3	0,39	5	0,65
Gestión de proyectos con metodologías ágiles e híbridas	5	1,4	3	0,84	2	0,56	2	0,56
		4,65		3,59		3,66		3,94

Nota. Tabla tomada de la matriz de perfil competitivo (EAN) y adaptada con la información generada por los autores.

Con el análisis, comparación y calificación de los competidores, en la **Figura 30** se puede visualizar la calificación por cada factor crítico de éxito, en la cual se nota claramente un buen puntaje sobre todo en los últimos tres factores.

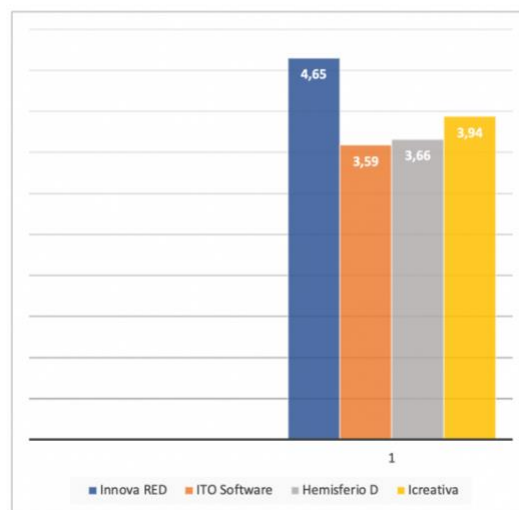
Figura 30 Gráfica de calificación de cada competidor e Innova RED por cada factor crítico de éxito



Nota. Gráfico de elaboración propia.

Con base en el análisis previamente realizado, se procede generar una calificación total de Innova RED en comparación con sus competidores, como se muestra en la **Figura 31**, adicional, se visualiza la notoria ventaja competitiva respecto a los demás actores del mercado.

Figura 31 Gráfica calificación total de la suma de los factores de éxito y evidencia del diferencial



Nota. Gráfico de elaboración propia.

Como conclusión, se encontró que Innova RED tiene un gran diferencial con su principal competencia, el cual se refleja en una puntuación de 4,65 sobre 5,00; atribuida a la oferta de valor en la “gestión de proyectos con metodologías ágiles e híbridas”, “acompañamiento en el proceso” y lograr la “cohesión de los equipos de trabajo”.

5.3 Estrategia y plan de introducción de mercado

Dentro de las estrategias que se prevén para hacer la introducción al mercado de Innova RED como se muestran en la **Tabla 10** y **Tabla 11**, se hace referencia a la de promoción y de la comunicación; la de promoción hace énfasis en las redes sociales y la página web, sabiendo que los clientes potenciales se mueven mucho en este medio, se escogió como arranque las redes de Twitter, Instagram y LinkedIn, para poder impactar positivamente con nuestro diferencial; sin dejar atrás otros medios de penetración en el mercado como son los espacios académicos y eventos del sector, donde a través de la gestión de conocimiento se puede aportar y a la vez atraer nuevos interesados en beneficiarse de los servicios de la empresa; haciendo énfasis también en los encuentros directos, para dar a conocer la idea de negocio y sobre todo profundizar más en la oferta de valor.

Tabla 10 Estrategia 1 de introducción al mercado

Estrategia de promoción: Conoce a Innova RED y su diferencial.				
Propósito: Dar a conocer a Innova RED por medio de la página web y las redes sociales de Twitter, Instagram y LinkedIn.				
Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
Creación de las redes sociales y configuración.	<i>Community Manager</i>	1 mes	\$0 ⁽¹⁾	<i>Community Manager</i> ⁽¹⁾

Trabajo de mantenimiento y actualización redes sociales con las campañas definidas y medición de resultados.		12 meses		
Diseño de las piezas de campaña.	Diseñador Gráfico	12 meses	\$0 ⁽²⁾	Gerente Comercial ⁽²⁾
Generar tráfico publicitario, con campaña en Instagram: Anuncios de historias y anuncios de imágenes.	500 clics en Instagram	12 meses	\$1.500.000	Community Manager
Generar campaña en Twitter con textos e imágenes. Aprovechar el <i>trending topic</i> o temas de tendencia diarios para generar tráfico a la página.	Textos e imágenes apropiados.	12 meses	\$2.000.000	Community Manager
Generar publicaciones en LinkedIn, búsqueda de contactos y mensajes personalizados.	Publicaciones, textos e imágenes apropiadas.	12 meses	\$ 0 ⁽¹⁾	Community Manager
Diseño Página web	Proveedor en diseño Página web	2 meses	\$ 0 ⁽³⁾	Diseñador Web (Proveedor)
Costo Total			\$3.500.000	

Nota. Tabla tomada de plantilla de trabajo de grado (EAN) y adaptada con la información generada por los autores.

Nota ⁽¹⁾. El costo del pago mensual del *Community Manager*, ya se encuentra incluido en los gastos fijos como Outsourcing.

Nota ⁽²⁾. La Gerente Comercial es diseñadora gráfica y al inicio se encargará de esas tareas.

Nota ⁽³⁾. Estos costos están incluidos en los gastos de puesta en marcha.

Tabla 11 Estrategia 2 de introducción al mercado

Estrategia de comunicación: Influir en la sociedad como Innova RED.

Propósito: Por medio de otro tipo de canales, dar a conocer lo que se trabaja y cómo se aporta a la sociedad.

Actividad	Recursos requeridos	Mes de ejecución	Costo	Responsable (Nombre del cargo líder del proceso)
<p>Relaciones públicas (RP):</p> <p>Inscripciones a Congresos de Tecnología, Innovación educativa y digital, y similares, tanto como participantes, como ponentes, para dar a conocer la empresa y crear contactos clave.</p> <p>Mantener publicaciones de artículos y postulaciones para premios.</p>	<p>Inscripción en eventos y congresos.</p> <p>Destinación a Correcciones de estilo para artículos.</p>	6 meses	\$4.500.000	Gerente Comercial
<p>Encuentro directo: Se busca por medio de encuentros o reuniones, presenciales en lo posible exponer cuál es la metodología y el proceso de diseño y</p>	<p>Agendamiento de reuniones con clientes clave o potenciales.</p> <p>Material de Merchandising</p>	8 meses	\$2.000.000	Gerente Comercial

desarrollo de los cursos virtuales. Ya que cuando se muestra con detenimiento lo que implica, es más comprensible el resultado y el costo.	para obsequiar en las visitas.			
Email Marketing: Envío de publicidad a personas y empresas específicas dando a conocer la oferta de valor de una manera novedosa.	Envío de correos, con diseño, texto interesante y algunas promociones	8 meses	\$0	Gerente Comercial
Costo Total			\$6.500.000	

Nota. Tabla tomada de plantilla de trabajo de grado (EAN) y adaptada con la información generada por los autores.

6. Aspectos técnicos

6.1 Ficha técnica de los servicios

A continuación, se muestran los servicios que brindará Innova RED, dentro de los cuales se encuentran:

Desarrollo de proyectos *e-learning* a la medida: Esta orientado en brindar asesoría en la generación de proyectos de cursos a la medida para diferentes clientes que se encuentran clasificados en 2 entornos, uno a instituciones educativas y dos a empresas que requieran medios especializados de capacitación. En las **Tabla 12** se detallan los planes que se tienen previstos.

Tabla 12 Planes Innova RED

Plan	Recursos	Descripción	Cantidad	
Conceptualización y Diseño Instruccional				
Plan Innova 1	PDF guía del curso	Máximo 14 páginas	1	
	PDF infografía	1 página	1	
	Video de presentación	Grabación a una persona, duración 2 minutos	1	
	OVA	25 <i>slides</i> máximo c/u	2	
	PDF OVA	25 <i>slides</i> máximo c/u	2	
	Plantilla PPT	-----	1	
	Actividades y evaluaciones para la plataforma	1 foro, 1 evaluación, 1 actividad.	3	
	Configuración del aula en el LMS			
	Montaje de recursos en el aula			11
	Gestión Administrativa (incluye la gerencia del proyecto)			
Conceptualización y Diseño Instruccional				
Plan Innova 2	PDF guía del curso	Máximo 14 páginas	1	
	PDF infografía	1 página	2	
	PDF Contenido	5 páginas máximo	1	
	Video de presentación	Grabación a una persona, duración 4 minutos	2	
	OVA	25 <i>slides</i> máximo c/u	3	
	PDF OVA	25 <i>slides</i> máximo c/u	3	
	Plantilla PPT	--	1	
	PPT	25 <i>slides</i> máximo c/u	3	
	Video animado	10 <i>slides</i> máximo	2	

Plan	Recursos	Descripción	Cantidad
	Actividades y evaluaciones para la plataforma	2 foros, 2 evaluaciones, 2 actividades.	6
	Configuración del aula en el LMS		
	Montaje de recursos en el aula		24
	Gestión Administrativa (incluye la gerencia del proyecto)		
	Conceptualización y Diseño Instruccional		
	PDF guía del curso	Máximo 14 páginas	1
	PDF infografía	1 página	3
	PDF Contenido	5 páginas máximo	2
	Video de presentación	Grabación a una persona, duración 5 minutos	3
	OVA	25 <i>slides</i> máximo c/u	5
	PDF OVA	25 <i>slides</i> máximo c/u	5
Plan Innova 3	Plantilla PPT	-----	
	PPT	25 <i>slides</i> máximo c/u	5
	Video animado	10 <i>slides</i> máximo	4
	Actividades y evaluaciones para la plataforma	3 foros, 3 evaluaciones, 3 actividades.	9
	Configuración del aula en el LMS		
	Montaje de recursos en el aula		37
	Gestión Administrativa (incluye la gerencia del proyecto)		
	Conceptualización y Diseño Instruccional		
Plan Innova 4	PDF guía del curso	Máximo 14 páginas	1

Plan	Recursos	Descripción	Cantidad
	PDF infografía	1 página	4
	PDF Contenido	8 páginas máximo	4
	Video de presentación	Grabación a una persona, duración 5 minutos	5
	OVA	30 <i>slides</i> máximo c/u	8
	PDF OVA	30 <i>slides</i> máximo c/u	8
	Plantilla PPT	----	
	PPT	25 <i>slides</i> máximo c/u	8
	Video animado	15 <i>slides</i> máximo	8
	Actividades y evaluaciones para la plataforma	4 foro, 5 evaluaciones, 5 actividades.	14
	Configuración del aula en el LMS		
	Montaje de recursos en el aula		60
	Gestión Administrativa (incluye la gerencia del proyecto)		
	Conceptualización y Diseño Instruccional		
	PDF guía del curso	Máximo 14 páginas	1
	PDF infografía	1 página	4
	PDF Contenido	10 páginas máximo	8
Plan Innova 5	Video de presentación	Grabación a una persona, duración 6 minutos	6
	OVA	30 <i>slides</i> máximo c/u	11
	PDF OVA	30 <i>slides</i> máximo c/u	11
	Plantilla PPT	----	
	PPT	25 <i>slides</i> máximo c/u	11

Plan	Recursos	Descripción	Cantidad
	Video animado	15 <i>slides</i> máximo	13
	Actividades y evaluaciones para la plataforma	5 foro, 6 evaluaciones, 8 actividades	19
	Configuración del aula en el LMS		
	Montaje de recursos en el aula		84
	Gestión Administrativa (incluye la gerencia del proyecto)		
Conceptualización y Diseño Instruccional			
	PDF guía del curso	Máximo 14 páginas	1
	PDF infografía	1 página	5
	PDF Contenido	10 páginas máximo	12
	Video de presentación	Grabación a una persona, duración 7 minutos	7
	OVA	30 <i>slides</i> máximo c/u	15
	PDF OVA	30 <i>slides</i> máximo c/u	15
	Plantilla PPT	----	
	PPT	25 <i>slides</i> máximo c/u	13
	Video animado	15 <i>slides</i> máximo	18
	Actividades y evaluaciones para la plataforma	5 foro, 7 evaluaciones, 10 actividades.	22
	Configuración del aula en el LMS		
	Montaje de recursos en el aula		108
	Gestión Administrativa (incluye la gerencia del proyecto)		

Nota. Tabla de elaboración propia.

Consultoría en conceptualización y diseño instruccional para cursos virtuales:

Servicio enfocado en guiar al cliente de manera adecuada para crear, gestionar y controlar los proyectos a desarrollar en cursos virtuales. El proceso contractual sería manejado mediante un pago por bolsa de horas sobre el especialista asignado.

Coaching en la gestión de proyectos de cursos virtuales con métodos ágiles e híbridos: Servicio que, mediante un análisis situacional del cliente por parte de expertos, busca entregar un informe sobre cómo proceder o avanzar hacia las mejores prácticas de la gestión de proyectos. El proceso contractual sería manejado mediante un pago por bolsa de horas sobre el especialista asignado.

Asesorías puntuales para los expertos temáticos, para mejorar o crear sus cursos: Este servicio se enfoca en brindar una asesoría a todos los clientes que requieran fortalecer documentos, modelos, presentaciones, entre otros procesos, y para Innova RED funciona mediante una modalidad de pago por medio de bolsa de horas.

Para finalizar, se contemplan algunas condiciones que se deben tener en cuenta dentro de los servicios brindados por Innova RED:

- Los términos y condiciones de los servicios tienen una vigencia hasta el último día del año vigente.
- Al cambio de año se realizará el ajuste de los precios dependiendo de la tasa de inflación.
- Dependiendo de la gestión de los proyectos finalizados, lecciones aprendidas, experiencia en el cierre y demanda, al cambio de año pueden cambiar los paquetes que se ofrecen.

6.2 Recursos tecnológicos e infraestructura

A continuación, en la **Tabla 13** se describen en detalle los recursos tecnológicos que se tienen como requerimientos principales para la ejecución de los proyectos.

Tabla 13 *Detalles recursos tecnológicos*

Software y Hardware	Especificación técnica	Especificación dentro de los proyectos
Adobe Creative Cloud (CC)	<i>Adobe Creative Cloud (CC)</i> es el paquete de Adobe que incluye acceso a varios programas para diseño gráfico, edición de videos, diseño web, entre otros. Todos los productos ofrecidos permiten una gestión ágil en la nube que facilita el acceso por parte de las personas a las diferentes aplicaciones.	Brinda herramientas de diseño para obtener los entregables del proyecto.
Microsoft Office 365 (Herramientas básicas)	<i>Microsoft Office 365</i> permite a la empresa alquilar los programas de office (<i>Word, Excel, PowerPoint, Publisher, Access, OneNote, Outlook, etc.</i>)	Brinda herramientas básicas de oficina para documentar avances, formatos y demás datos relevantes en el proyecto.
Microsoft Office 365 (Herramienta de gestión)	<i>Microsoft Office 365</i> también brinda acceso a repositorios para la gestión de documentos (<i>One Drive</i>), herramientas de comunicación intergrupales (<i>Microsoft Teams</i>), herramientas de gestión de proyectos (<i>Microsoft Planner</i>), etc.	Permite la gestión del proyecto mediante herramientas de comunicación, tableros, etc.
Hosting Namecheap	<i>Hosting Namecheap</i> permite a la empresa tener un alojamiento en la Web (<i>Hosting</i>), para gestionar correo	Ayuda a almacenar el sitio web y su

Software y Hardware	Especificación técnica	Especificación dentro de los proyectos
	electrónico, VPN, procesos en la nube, etc., todo esto de manera segura.	publicación en la web.
Dominio Godaddy	Dominio <i>Godaddy</i> permite registrar el nombre de manera sencilla para el negocio.	Registra el negocio en la web con un nombre único.
Laptop	<ul style="list-style-type: none"> • Pantalla: 14" • Procesador: Intel Core i7 • Memoria interna: 8 GB • Disco Duro: 1 TB, SSD. • Modelo de gráficos en tarjeta: Intel <i>HD Graphics</i>, • Salidas de adaptado: <i>DisplayPort, HDMI, Embedded DisplayPort (eDP)</i>. • Adaptador Wi-Fi 802.11b, 802.11g, 802.11n y <i>Bluetooth</i> 4.0 • Sistema operativo instalado: Windows 10 Pro • <i>Mouse Dell</i> • <i>Teclado Dell</i> 	Herramienta principal para el desarrollo de las labores de las personas fijas y de los proyectos en la empresa.
MacBook	<ul style="list-style-type: none"> • Pantalla: 13.3" LED 1280 x 800 • Procesador: Intel Core i5 Octava Generación (<i>Turbo Boost</i> de hasta 3.3 GHz) • Memoria: 16 Gb DDR3 SDRAM 1333Mhz • Disco Duro: 1 TB (5400 rpm) • Gráficos: Intel HD 3000 384 Mb • Wi-Fi: Red inalámbrica Wi-Fi 802.11ac • <i>Bluetooth</i>: Conexión inalámbrica 	Herramienta principal para el desarrollo de las labores de las personas fijas y de los proyectos en la empresa.

Software y Hardware	Especificación técnica	Especificación dentro de los proyectos
	Bluetooth 4.0 • Magic Keyboard • Magic Mouse 2	

Nota. Tabla de elaboración propia.

6.3 Determinación de la localización

Como se muestra en la **Figura 32**, siendo Bogotá la capital de Colombia, donde se centraliza el gobierno de la mayoría de las más importantes instituciones de educación superior y las empresas tanto del sector público como privado, siendo el segmento de los clientes potenciales de Innova RED, es desde donde se trabajará principalmente, sin descartar negocios con empresas de otras ciudades del país.

Figura 32 Ubicación Mapa de Colombia; Bogotá.



Nota. Gráfico tomado de *mistobrasilia.com* [imagen], por mistobrasilia, 2021, <https://bit.ly/3UOz2fB>

Ya en la micro localización, se piensa adquirir un plan de *Coworking* con una de las empresas representativas de este servicio en la ciudad de Bogotá, en un sector con buenas

vías de acceso, empresarial y minimizando los costos en los que se incurriría si se tuviera que arrendar una oficina completa y tener que pagar servicios adicionales, incluso los servicios públicos plenos mensuales; al ser la mayoría de las operaciones remotas, en teletrabajo, no es necesario disponer de una oficina todo el tiempo, solamente para las reuniones con los clientes, el equipo de trabajo o algunos momentos específicos de trabajo intenso grupal. Por tanto, para el funcionamiento del negocio, no es necesario un lugar físico de operación.

El coworking que se eligió está ubicado en la localidad de Chapinero, más específicamente el barrio Chicó reservado, como se muestra a continuación en la **Figura 33** y **Figura 34**.

Figura 33 Mapa de Bogotá con la ubicación de la localidad de Chapinero



Nota. Gráfico tomado de *enelcol.com.co* [imagen], por *enelcol*, <https://bit.ly/3DQANCJ>

Figura 34 Mapa de ubicación del barrio Chicó reservado.

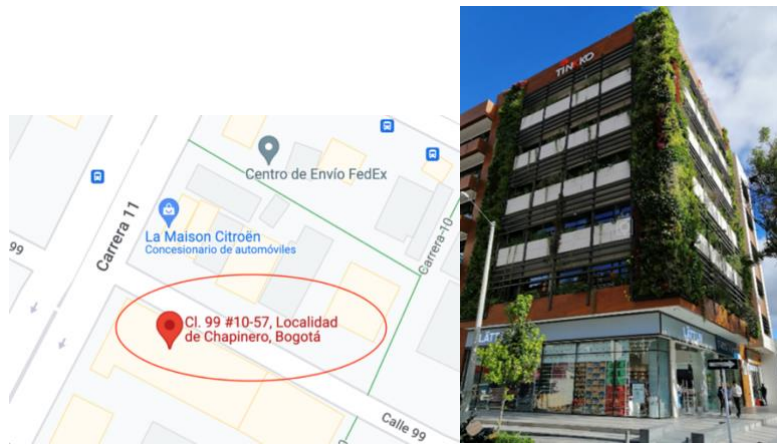


Nota. Gráfico tomado de *chapinero02.co* [imagen], por *chapinero02*, <https://bit.ly/3RpWZqF>

Como se indicó anteriormente, las personas que trabajarán en la empresa lo harán de modo remoto, así que su ubicación exacta dependerá del lugar de donde ejerzan su trabajo, no necesariamente tiene que ser en la ciudad de Bogotá. Incluso algunas de las reuniones con los aliados y clientes se pueden realizar de manera remota en caso de ser necesario.

En la **Figura 35**, esta es la ubicación exacta del *Coworking* y una vista real del edificio:

Figura 35 Ubicación Coworking



Nota. Imagen tomada de tinkko [foto], por tinkko, <https://tinkko.com/project/tinkko-bogota/>

6.4 Requerimientos de inversión

En la **Tabla 14**, se establecen los requerimientos de inversión para iniciar con el negocio.

Tabla 14 Requerimientos de inversión

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
Infraestructura - Adecuaciones	Arriendo (<i>Coworking</i> 64 Hrs/mes)	1	\$559.776	Plan Zona Flex: Sede: Bogotá Formato: Corporativo Horas: 64

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
Equipo de comunicación	Arriendo PC (Personal de Proyectos)	17	\$130.000	Pantalla: 14"; Procesador: Intel Core i7; Memoria RAM: 8 GB; Disco Duro: 1 TB, SSD.
y computación	Arriendo PC (Personal Fijo)	3	\$130.000	Pantalla: 13.3"; Procesador: Intel Core i5; Memoria: 16 Gb; Disco Duro: 1 TB (5400 rpm).
	Arriendo Mac (Personal de Proyectos)	5	\$300.000	Pantalla: 14"; Procesador: Intel Core i7; Memoria RAM: 8 GB; Disco Duro: 1 TB, SSD.
	Arriendo Mac (Personal Fijo)	2	\$300.000	Pantalla: 13.3"; Procesador: Intel Core i5; Memoria: 16 Gb; Disco Duro: 1 TB (5400 rpm).
Herramienta y aplicaciones	<i>Microsoft 365</i> Empresa Estándar	20	\$12.060,75	Aplicaciones de <i>Office</i> (versiones de escritorio y móviles), <i>Microsoft Teams</i> para videoconferencias, <i>OneDrive</i> para almacenamiento seguro en la nube y correo empresarial.
Herramienta y aplicaciones	<i>Adobe Creative Cloud</i>	1	\$190.000	<i>Creative Cloud</i> Todas las aplicaciones 100 GB

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
Otros Gastos de Administración y Operativos	Sitio web InnovaRED+Dominio+ Hosting+Web Móvil y Tablet	1	\$400.000	Página web; Dominio (.com); <i>Hosting</i> ; Correos electrónicos; Personalización de contenidos, logos y colores corporativos; <i>responsive design</i> ; Certificado SSL.
	Celulares Corporativos	5	\$299.950	Pantalla: 5.45"; Memoria:32 GB; Procesador: Unisoc 9863A Octacore 1.6 Ghz; SO: <i>Andriod</i> ; Tecnología: 4G LTE.
	Servicio Plan de telefónico celular corporativa	5	\$69.990	Datos: Ilimitados; Minutos: Ilimitados.
	<i>Outsourcing</i> (Contador)	1	\$300.000	
	Kit Trabajo en casa	20	\$168.400	Papelería; descansa pies; y pad mouse

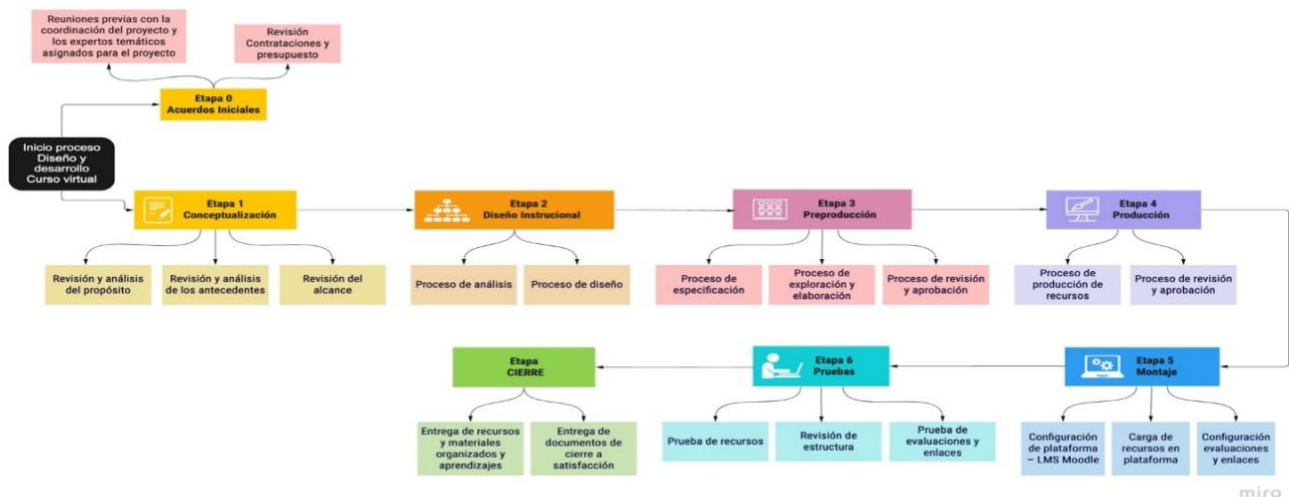
Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
	Tramites de legalización de la empresa	1	\$800.000	

Nota. Tabla de elaboración propia.

6.5 Descripción y definición del proceso de prestación del servicio

A través del flujograma que se muestra en la **Figura 36**, se describe el proceso de prestación de servicios, mencionando cada una de las etapas que es importante llevar a cabo para un buen resultado del desarrollo de los cursos virtuales.

Figura 36 Flujograma del proceso de prestación de servicios innova RED.



Nota. Gráfico de elaboración propia.

A continuación, en la **Tabla 15** se describe en detalle cada uno de los procesos de las etapas mostradas previamente:

Tabla 15 Detalle de las etapas del flujo de procesos

Etapa 0 – Acuerdos Iniciales
Se realizan las reuniones previas con la coordinación del proyecto y los expertos temáticos asignados para el proyecto. Posteriormente se realiza la revisión de las contrataciones y el presupuesto. La asignación del recurso para el trabajo se hace en dos fases; la primera es al inicio, en donde se vincula a la persona encargada del seguimiento y la diseñadora instruccional y posteriormente, se hacen las contrataciones restantes.
Etapa 1 – Conceptualización
Se revisa cuál es el propósito de la Institución o empresa y del experto temático con el curso virtual. Posteriormente se revisan cursos virtuales similares en el mercado, a nivel nacional e internacional; se revisan similitudes con el programa o curso presencial (en cuanto a contenidos), y las diferencias en los enfoques. Dentro de la revisión del alcance que se hace luego de la competencia, se abordan: Objetivos de aprendizaje actuales del curso, duración del curso presencial y una propuesta inicial de cómo será la distribución de las horas para el curso virtual.
Etapa 2 – Diseño instruccional
Se revisa cuál es el contexto en el que se dictaría el curso (virtual completo o <i>blended</i>); se profundizará en la definición de la estructura de los contenidos del curso virtual o <i>blended</i> . Se terminan de ajustar las metas del curso, los resultados esperados. Se definen las actividades, primero en la matriz de syllabus y posteriormente basado en esta herramienta, se realiza la matriz de recursos. Esta definición de los materiales por módulo debe quedar definida en esta etapa y será consignada en la matriz de recursos.
Etapa 3 – Preproducción
Se ajustan algunos puntos de cara a la producción de los recursos o materiales que vendrá en la etapa siguiente. De acuerdo a los recursos definidos en la etapa anterior, consignados en la matriz de recursos (que hace de <i>Backlog</i> del proyecto), se definen cuáles guiones pedagógicos de contenidos serán utilizados. A medida que los guiones van quedando aprobados, pasan a la etapa 4, de producción.
Etapa 4 – Producción
Una vez son aprobados los guiones de contenido llegan al equipo de producción, de acuerdo a la responsabilidad y habilidades de cada uno de los miembros del equipo,

trabajan en sus materiales. A medida que los recursos o materiales van quedando aprobados, se notifican en la lista de chequeo LMS, para que la persona encargada de la etapa de montaje (5) pueda hacer su trabajo.

Etapa 5 – Montaje

Se organiza la estructura del aula, teniendo como guía la matriz de recursos. Se realiza la adecuación gráfica del aula. Posteriormente a medida que los recursos o materiales van quedando aprobados se hace la carga o montaje de los mismos en el aula del LMS. Se configuran en la plataforma las evaluaciones de acuerdo a lo descrito en los documentos, y se configuran también los enlaces de consulta.

Etapa 6 – Pruebas

Se revisa que se pueda acceder a los recursos, que estén funcionando y que la interacción con ellos esté como se planeó; que la estructura corresponda con la planteada en la matriz de recursos, que las evaluaciones se encuentren en correcto funcionamiento.

Etapa – CIERRE

Cada uno de los miembros participantes del proyecto dejan por escrito sus aprendizajes o lecciones aprendidas y sugerencias para futuros proyectos, de acuerdo a la experiencia vivida. Se dejan organizados los archivos en el repositorio del proyecto. Se entrega para cerrar proyecto un acta de cierre a satisfacción, donde se incluyen los enlaces a las carpetas de los recursos.

Nota. Tabla de elaboración propia.

De las anteriores etapas del proceso, si fuese necesario tercerizar alguna, se podría encargar la labor de la etapa de montaje y pruebas; y en menor medida, en caso de necesitarse la etapa de conceptualización.

6.6 Capacidad de Prestación del Servicio

De acuerdo a los planes propuestos, en la **Tabla 16** se muestra la capacidad de respuesta mensual.

Tabla 16 Capacidad de prestación de servicios por mes, por plan.

Plan	Días totales	Meses (1 mes=30 días calendario) y días	Número de personas trabajando en el proyecto por plan
1	75	2 meses y 15 días	9 personas
2	112,5	3 meses y 22,5 días	10 personas
3	137,5	4 meses y 17,5 días	10 personas
4	187,5	6 meses y 7,5 días	10 personas
5	250	8 meses y 10 días	10 personas
6	300	10 meses	10 personas

Nota. Tabla de elaboración propia.

En la tabla anterior se refleja el número de personas que podrían estar trabajando por plan y el tiempo que le estarían dedicando a cada uno. Cada plan al iniciar el proceso en la empresa se considera un proyecto a realizar. Adicional, en la **Tabla 17** se muestra la capacidad de respuesta anual.

Tabla 17 Capacidad de prestación de servicios por año, por plan.

Plan	Días totales	Meses (1mes=30 días calendario) y días	Número de planes en capacidad de realizar en un año con el mismo equipo de trabajo (365 días calendario)	Número de personas trabajando en el proyecto por plan
1	75	2 meses y 15 días	4 planes	8 personas
2	112,5	3 meses y 22,5 días	3 planes	9 personas
3	137,5	4 meses y 17,5 días	2 planes	9 personas

4	187,5	6 meses y 7,5 días	2 planes (ajustando holguras)	9 personas
5	250	8 meses y 10 días	1plan	9 personas
6	300	10 meses	1plan	9 personas

Nota. Tabla de elaboración propia.

En la **Tabla 18** se visualiza la cantidad de planes que por año se está en posibilidad de abarcar. En este caso se hace el cálculo anual por plan.

Tabla 18 Capacidad de prestación de servicios por año, por plan al duplicar demanda.

Pla n	Días totales	Meses (1mes=30 días calendario) y días	Número de planes en capacidad de realizar en un año con el doble de personas en el equipo de producción (365 días calendario)	Número de personas trabajando en el proyecto por plan
1	75	2 meses y 15 días	8 planes	16 personas
2	112,5	3 meses y 22,5 días	6 planes	18 personas
3	137,5	4 meses y 17,5 días	4 planes	18 personas
4	187,5	6 meses y 7,5 días	4 planes (ajustando holguras)	18 personas
5	250	8 meses y 10 días	2 plan	18 personas
6	300	10 meses	2 plan	18 personas

Nota. Tabla de elaboración propia.

En la tabla anterior también se incluye la posibilidad que lleguen el doble de la demanda en planes y se muestra la cantidad de personal que se necesitaría por plan para responder en capacidad. En este caso se hace el cálculo anual por plan.

A continuación, en la **Tabla 19** se muestra Capacidad de prestación de servicios por año, escalonada para los 6 planes.

Tabla 19 Capacidad de prestación de servicios por año, escalonada para los 6 planes.

Plan	Planes anuales	Personas	Tiempo (días calendario)	Escalonad o
1	2	8	150	Plan 1 y 2
2	2	9	224	
3	1	9	137,5	Plan 3 y 4
4	1	9	187,5	
5	1	9	250	Plan 5 y 6
6	1	9	300	
Total, planes anuales		Personas totales	Tiempo total	
8		18	949 días	

Nota. Tabla de elaboración propia.

De acuerdo a la cantidad de planes que se tendría la capacidad para realizar por cada año, la anterior tabla muestra la estimación al hacer una proyección de oferta de los 6 planes en un año y cuántos de cada uno de **manera escalonada** es posible recibir de acuerdo al tamaño de los planes. Es importante resaltar que apoyarían dos equipos de trabajo el desarrollo de los proyectos; en esta proyección están organizados de la siguiente manera:

Para los planes 1, 2, 5 apoyaría el equipo 1, conformado por 9 personas; para los planes 3, 4 y 6 apoyaría el equipo 2, conformado también por 9 personas. En total, apoyarían en capacidad 18 personas, se estima una positiva capacidad de respuesta para 8 planes anuales.

En la **Figura 37** se muestra el cronograma estimado en meses, escalonado, de la capacidad de respuesta.

Figura 37 Cronograma escalonado, capacidad anual de los planes por equipos de trabajo por planes e-learning.

Plan	Planes anuales	Personas	Tiempo (días calendario)	Tiempo escalonado	Escalonado	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
1	2	8	150	365 días	Equipo 1	■		■		■								
2	2	9	224		Equipo 1	■		■		■		■						
3	1	9	137,5		Equipo 2	■		■		■								
4	1	9	187,5		Equipo 2	■		■		■		■						
5	1	9	250		Equipo 1	■		■		■		■		■		■		■
6	1	9	300		Equipo 2	■		■		■		■		■		■		■
Total planes anuales		Personas total	Tiempo total															
8		18	949															

Nota. Gráfico de elaboración propia.

En la **Figura 38** se muestra la capacidad anual de la prestación de servicios de asesorías, consultorías y entrenamientos.

Figura 38 Cronograma con capacidad anual de asesorías, consultorías y entrenamientos.

Servicio	Cantidad Anual	Personas	Tiempo (días calendario)	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Servicio de consultoría	7	2	315	■											
Servicio de coaching	8	2	360	■											
Servicio de asesoría	5	2	225	■											
Total servicios		Personas total	Tiempo total												
20		6	900												

Nota. Gráfico de elaboración propia.

6.7 Equipo de trabajo

Para el primer año como se muestra en la **Tabla 20**, se estima el siguiente equipo de trabajo para llevar a cabo la operación, y dentro del personal fijo en nómina se encuentran:

Tabla 20 Perfil del personal fijo

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil Requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración por persona	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia (años)					
Gerente comercial	*Planeación del trabajo comercial de la empresa. *Seguimiento y verificación del cumplimiento de los planes de mercadeo y ventas. *Monitorizar los posibles riesgos y respuestas adecuadas. *Delegación de tareas a la persona asistente comercial. *Apoyar el plan de mercadeo activamente, abriendo nuevos caminos para la empresa, comercialmente.	*Gerencia	Mínimo 4 años	Contrato término indefinido	Tiempo completo	1	\$3.460.000	Ene - dic
Gerente administrativo	*Planeación del trabajo de gobernanza de la empresa. *Seguimiento y verificación del cumplimiento de los compromisos con el cliente. *Monitorizar los posibles riesgos y respuestas adecuadas. *Delegación de tareas a los gerentes de cada proyecto, empleados, asesores y consultores. *Apoyar el plan de gestión anual.	*Gerencia	Mínimo 4 años.	Contrato término indefinido	Tiempo completo	1	\$3.460.000	Ene - dic
Asistente administrativa	* Funciones administrativas como la actualización, registro y almacenamiento de información; escaneado; archivado en la nube y físico; generación de textos, actas; atención telefónica directa con clientes, empleados, contratistas y demás interesados, gestión del correo postal y electrónico. Y demás funciones de apoyo administrativo que le sean asignadas, como facturación, entre otras.	*Tecnóloga administrativa, tecnólogo en asistente ejecutivo.	Mínimo 2 años.	Contrato término indefinido	Tiempo completo	1	\$1.522.000	Ene - dic
Call center, teleoperador	*Recibe y atiende llamadas de acuerdo con los procesos y objetivos del call center. *Atiende a los clientes en dudas sobre sus procesos, también a nuevos clientes para direccionarlos al área comercial. * Ser capaz de dar	* Técnico Laboral de Asesor de Call Center y Servicio al Cliente *Conocimiento de procesos e-learning.	Mínimo 2 años.	Término indefinido	Tiempo completo	1	\$1.522.000	Ene - dic

soporte técnico inicial a los clientes antes de escalarlo.

Asistente comercial	<p>*Ayudar al gerente comercial, en el proceso de venta. *Centralizar los recursos y la información para llevar a cabo las operaciones comerciales; acompañando al Comercial para facilitarle su trabajo.</p> <p>* Se ocupa de la documentación, la organización de reuniones y el seguimiento logístico de los servicios, junto con el gerente comercial.</p> <p>*Es uno de los encargados de la base de datos de los clientes por servicio y participa en la organización del cronograma para la realización de actividades comerciales.</p>	*Profesional en mercadeo y ventas. o tecnólogo en mercadeo y ventas	Mínimo 4 años.	Término indefinido	Tiempo completo	1	\$3.000.000	Ene - dic
---------------------	--	---	----------------	--------------------	-----------------	---	-------------	-----------

Nota. Tabla de elaboración propia.

Por proyecto, en la **Tabla 21** se muestran las siguientes personas proyectadas por capacidad anual de planes *e-learning*:

Tabla 21 Perfil del personal por proyecto

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil Requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración por persona	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia (años)					
Gerente de proyecto	<p>*Planeación del trabajo.</p> <p>*Seguimiento al proyecto y verificar que la triple restricción (tiempo, costo, alcance) se cumpla dentro de límites aceptables, favoreciendo sobre todo la entrega de valor en el proceso.</p> <p>*Monitorizar los posibles riesgos y respuestas adecuadas a los mismos.</p> <p>*Delegación de tareas según experticia de cada miembro del equipo.</p>	*Especialización en Gerencia o Maestría en Gerencia de proyectos o afines.	Mínimo 5 años.	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados.	2	Depende del plan para el que esté trabajando, y la cantidad de planes que estén en curso.	Ene - dic
Diseñador(a) instruccional	*Hacer el acompañamiento a los expertos temáticos para definir la estructura de los contenidos del curso, Los objetivos de	*Profesional en Pedagogía, comunicación social, o áreas afines.	Mínimo 4 años.	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su	2	Depende del plan para el que esté trabajando, y la cantidad de	Ene - dic

	<p>aprendizaje, el enfoque pedagógico a seguir, la metodología de evaluación, y dejar desde el principio si será en modalidad <i>Blended</i> o virtual.</p> <p>*Acompaña el proceso de construcción de los guiones de contenido de acuerdo a la Matriz de Syllabus y Matriz de recursos.</p>				responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados.		planes que estén en curso.	
Adecuador(a) pedagógica	<p>*Hacer la adecuación pedagógica de los guiones de contenidos de los OVA, entregados por los expertos temáticos; en esta adecuación se hace un acercamiento a la visualización de los contenidos de los temas y módulos de una manera más pedagógica y adecuada para lo virtual.</p> <p>*Realizar las propuestas de interacciones o gamificación en caso de haber sido solicitada.</p> <p>*Sugerir las preguntas para las actividades que acompañan los recursos diseñados.</p>	*Profesional en pedagogía, comunicación social, o áreas afines.	Mínimo 3 años.	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados.	2	Depende del plan para el que esté trabajando, y la cantidad de planes que estén en curso.	Ene - dic
Corrector(a) de estilo	<p>*Hacer la corrección de estilo y orto tipográfica de todos los contenidos del curso.</p> <p>*Apoyar la posterior revisión a los recursos o materiales ya diseñados para verificar que no vayan a quedar errores en los textos, ya sean orto tipográficos como de sintaxis.</p>	*Comunicador social, literato, filósofo o carreras afines a la escritura y la lectura.	Mínimo 4 años.	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados.	2	Depende del plan para el que esté trabajando, y la cantidad de planes que estén en curso.	Ene - dic
Diagramador(a) y programador(a) de OVAS	*Realizar la propuesta de diseño de los OVA (objetos virtuales de aprendizaje). Primero se hace la propuesta plana en pantallas, una vez aprobadas, se monta en la herramienta de diseño e interacción elegida.	*Profesional en Diseño gráfico, Comunicación visual o multimedia, o carreras afines. Con manejo de herramientas de montaje de OVAS.	Mínimo 4 años.	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados.	2	Depende del plan para el que esté trabajando, y la cantidad de planes que estén en curso.	Ene - dic
Animador(a) de videos	*Diseñar y realizar las animaciones de los videos, de presentación, resumen o de procesos, basándose en los	*Profesional en Diseño gráfico, Comunicación visual o multimedia, o	Mínimo 3 años.	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su	2	Depende del plan para el que esté trabajando, y la cantidad de	Ene - dic

	guiones de video previamente realizados por los expertos temáticos.	carreras afines. Con manejo de herramientas de animación y video.			responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados.		planes que estén en curso.	
Realizador(a) audiovisual	<p>*Grabar y editar profesionalmente los videos que incluyen personas.</p> <p>*Hacer el montaje correspondiente de textos y gráficas del video en caso de ser necesario.</p>	*Profesional, tecnólogo en comunicación visual, audiovisual, diseñador con énfasis en video o carreras afines.	Mínimo 4 años.	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados.	2	Depende del plan para el que esté trabajando, y la cantidad de planes que estén en curso.	Ene - dic
Diseñador(a) de PDF y PPT	<p>*Diseñar los PPT y PDF, siguiendo la línea gráfica del curso, de cada módulo y la plantilla aprobada.</p> <p>*Diseña las plantillas de PPT y PDF.</p>	*Profesional o tecnólogo en diseño gráfico, Comunicación visual, multimedia, o carreras afines.	Mínimo 3 años.	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados.	2	Depende del plan para el que esté trabajando, y la cantidad de planes que estén en curso.	Ene - dic
Configuración Aula Moodle	*Configuración del aula Moodle, junto con sus actividades (evaluaciones y otras) y del montaje de todos los recursos realizados en producción a la plataforma.	Profesional en ingeniería, u otra carrera, siempre y cuando tenga experiencia en configuración del LMS.	Mínimo 2 años.	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados.	2	Depende del plan para el que esté trabajando, y la cantidad de planes que estén en curso.	Ene- dic

Nota. Tabla de elaboración propia.

El contrato de este equipo de trabajo será por prestación de servicios y ellos mismos pagarán la seguridad social, deberán presentar un comprobante de pago mes vencido para hacer efectiva la transacción por las labores del mes. El contrato se hace por el proyecto completo.

En la **Tabla 22** se muestra la proyección anual del personal a contratar por prestación de servicios, quienes realizarían las labores de asesoría, consultoría y la gestión de seguimiento.

Tabla 22 Perfil del personal por prestación de servicios

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil Requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración por persona	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia (años)					
Consultor(a) en conceptualización y diseño instruccional para cursos virtuales.	*Realizar la consultoría en conceptualización y diseño instruccional para cursos virtuales.	*Profesional en Pedagogía, comunicación social, o áreas afines.	Mínimo 4 años	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados. Cumplir con las visitas de las consultorías.	1	Depende de la cantidad de consultorías solicitadas por los clientes.	Ene - dic

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil Requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración por persona	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia (años)					
Coach en la gestión de proyectos de cursos virtuales con métodos ágiles e híbridos.	* Llevar a cabo Coaching en la gestión de proyectos de cursos virtuales con métodos ágiles e híbridos. Y en caso de ser necesario ampliar la labor a <i>Mentoring</i> .	*Especialista o master Gerencia de proyectos, con amplia experiencia en procesos <i>e-learning</i> .	Mínimo 5 años.	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados.	1	Depende de la cantidad de entrenamientos o mentorías solicitadas por los clientes.	Ene - dic
Asesor(a) para los expertos temáticos, para mejorar o crear sus cursos.	* Asesorar a los expertos temáticos, en temas puntuales, para mejorar o crear sus cursos.	*Profesional en pedagogía, comunicación social, o áreas afines.	Mínimo 3 años.	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados.	1	Depende de la cantidad de asesorías solicitadas por los clientes.	Ene - dic

Nombre del Cargo	Funciones principales	Perfil Requerido		Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	Unidad	Valor remuneración por persona	Mes de vinculación
		Formación	Experiencia (años)					
Gerente de Asesorías, Consultorías, entrenamientos y mentorías.	*Planeación y Seguimiento de los proyectos de Asesorías, Consultorías, entrenamientos y mentorías. Verificar que la triple restricción se cumpla dentro de límites aceptables, favoreciendo sobre todo la entrega de valor en el proceso. *Monitorizar los posibles riesgos y respuestas a los mismos.	*Especialización en Gerencia o Maestría en Gerencia de proyectos o afines.	Mínimo 4 años.	Prestación servicios	El tiempo es autónomo, lo importante es cumplir con su responsabilidad dentro de los tiempos estimados del proyecto y los entregables pactados.	3 (uno por cada servicio)	Depende de la cantidad de asesorías solicitadas por los clientes.	Ene - dic

Nota. Tabla de elaboración propia.

7. Aspectos organizacionales y legales

En los siguientes ítems se describe toda la normatividad interna y externa necesaria para dar cumplimiento a la idea de negocio, así como la formalización de esta.

7.1 Misión

Aportar mediante un desarrollo creativo e innovador al diseño de cursos virtuales, con un acompañamiento constante en el proceso de creación de contenidos, brindando una experiencia altamente gratificante para nuestros clientes al cumplir con las metas propuestas, y así poder tener un posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

7.2 Visión

En el 2032 ser una empresa reconocida en el mercado de *e-learning*, brindando servicios de manera eficaz, siendo comprometidos con estrategias acordes a la tecnología para el diseño de cursos virtuales, y siempre orientados a satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

7.3 Análisis DOFA

Al revisar la propuesta de negocio de Innova RED se establece la herramienta de análisis DOFA, para determinar los factores fuertes y débiles dentro del entorno interno y externo, como se muestra en la **Tabla 23**.

Tabla 23 DOFA

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
IFAS		
F 1	Se tiene conocimiento de los clientes potenciales y el sector.	D 1 Al tener poco reconocimiento al inicio se puede tener pocas ofertas de proyectos.
F 2	Conocimiento de los procesos técnicos de los proyectos.	D 2 Poca experiencia en megaproyectos o portafolios.

**Factores
Externos EFAS**

F 3	Experiencia en gestión de proyectos e implementación de metodologías ágiles e híbridas en proyectos <i>e-learning</i> .	D 3	Poco capital para entrar en el mercado con grandes clientes.
F 4	Costos en la implementación de proyectos son bajos.	D 4	Los recursos no se tienen con disponibilidad inmediata.

Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
O1	Aceleración del crecimiento del mercado <i>e-learning</i> posterior a la pandemia	Implementar proyectos con acompañamiento continuo generando valor al cliente y fortaleciendo el nombre de la empresa en el sector. O1 F1	Atracción de nuevos clientes tras la necesidad que genero la pandemia, impulsando a la empresa y generando reconocimiento. O1 D1
O2	Financiamientos y apoyos de la Economía Naranja para empresas creativas		Generar alianzas estratégicas o buscar apoyo en campañas de financiación que brinden un capital suficiente para impulsar la empresa y aspirar a grades licitaciones. O2 D3
O3	Procesos de formación empresarial remotos han tomado más importancia, junto con el teletrabajo	La experiencia y conocimiento al brindar soluciones a la medida genera agilidad en la entrega de valor al cliente. O3 F2	
O4	Empresas <i>e-learning</i> con poca implementación de gestión de proyectos ágiles e híbridos durante el proceso en Colombia.	Aprovechar el conocimiento y experiencia en gestión de los proyectos, impulsando el reconocimiento y la satisfacción de los clientes. O4 F3	Implementar estrategia de mercadeo demostrando la efectividad de la innovación en la gestión de proyectos. O4 D1

Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA
A1	Copia de nuestro proceso innovador de gestión de proyectos <i>e-learning</i> por parte de la competencia.	Dar a conocer la propuesta de valor, haciendo énfasis en la calidad, acompañamiento, el proceso de gestión y articulación del equipo, para fidelizar a los clientes. A1 F3	Generar alianzas con las entidades que puedan darnos el respaldo e impulsar a la empresa, en el caso de clientes externos. A2 D1
A2	Pérdida de clientes por una empresa con más tiempo en el mercado.		Generar alianzas con empresas similares que puedan darnos el respaldo económico por su fuerte músculo financiero, en el caso de licitaciones o clientes grandes. A2 D3
A3	Sustitutos que satisfacen la misma necesidad del servicio (herramientas de diseño y diagramación autónomo)	Estrategia de Mercadeo directa con potenciales clientes, mostrando claramente la propuesta de valor en la metodología ágil y cómo impacta en el proyecto, incluidas las ganancias. A3 F3	

A4	<p>Dependencias especializadas en diseño y desarrollo de cursos virtuales brindan servicios parecidos y suplen en parte las necesidades internas en universidades privadas y en algunas públicas, esto puede ser una competencia compleja.</p>	<p>Brindar servicios de apoyo en innovación en diseño a la medida y con la gestión ágil de los proyectos, en las dependencias que no son fuertes en ello. A4 F2 F3</p>
-----------	--	--

Nota. Tabla de elaboración propia.

7.4 Normatividad empresarial (constitución empresa)

Se visualiza como la mejor opción, el crear una sociedad por acciones simplificada (SAS) debido a sus características, versatilidad y costos, esto permite adentrarse en el mercado de una manera sencilla y rápida, al igual que desarrollar la actividad proyectada en forma amplia y organizada. Su actividad social se desarrollará en Colombia y su domicilio principal será en la ciudad de Bogotá.

Dentro de las características más relevantes de este tipo de sociedad se encuentran: su creación sería mediante documento privado, su duración es indefinida y su objeto social es indeterminado; no hay exigencia de un número mínimo de socios y no hay obligación de tener Junta Directiva, y se tendrá revisor Fiscal de acuerdo con la normatividad vigente.

7.5 Normatividad contable y tributaria

La normatividad contable está regulada de acuerdo con las Normas Internacionales, que comprende el marco jurídico de la contabilidad en Colombia bajo NIIF en la Ley 1314 de 2009, y las demás normas relacionadas con esta Ley y fundamento contable.

La normatividad tributaria, estaría dada de acuerdo con la clase de Persona Jurídica creada, al capital establecido, al objeto social planteado, además, están las diferentes obligaciones tributarias a nivel de Renta, IVA, Retención en la Fuente y otros que puedan

impactar a nivel nacional. Lo relacionado con Impuestos Distritales de Bogotá y de otras regiones del País; y los nuevos impuestos y compromisos fiscales que surjan en el futuro.

7.6 Normatividad técnica

La empresa contaría con las respectivas Licencias de funcionamiento y permisos, de acuerdo con lo establecido en la Ley y según el Objeto Social planteado. Estos trámites se adelantarán ante las respectivas autoridades competentes.

7.7 Normatividad laboral y de Seguridad social

A nivel laboral se tendrá el correspondiente Reglamento Interno de trabajo, se harán las contrataciones respectivas según las entrevistas realizadas, acogiéndonos a la normatividad vigente a nivel salarial y prestacional, afiliando al personal de nómina a las respectivas entidades de Seguridad Social y Prestacional respectiva.

De acuerdo con lo planteado en el modelo de Negocio, se hará inicialmente los contratos a nivel de servicios profesionales independientes, estos contratos contemplarán las obligaciones contractuales de cada una de las personas, las responsabilidades que tendrán a nivel laboral con la empresa, de acuerdo a este tipo de contrato deberán presentar el comprobante de pago de seguridad social que la Ley exige para estos casos como pago de salud, pensión y ARL si el contrato supera el mes (Pago mes vencido); una vez presentado será efectuado el desembolso correspondiente al pago mensual o del producto pactado.

Los pagos se realizarían comenzando mes, una vez pasados a final de mes los documentos para el pago.

7.8 Normatividad ambiental

Para la idea de negocio es importante tener en cuenta la siguiente normatividad, que aplica para la prestación de los servicios enfocados en la educación virtual:

- Decreto 1337 de 1978: Por el cual se reglamenta la implementación de la Educación ecológica y la preservación ambiental en el sector educativo en Colombia. (Establecimiento Público Ambiental de Cartagena, 2017)
- Art. 49 CPC: Consagra como servicio público la atención de la salud y el saneamiento ambiental, ordena al Estado la organización, dirección y reglamentación de los mismos (Unidad de Planeación Minera Energética, s.f.)

7.9 Registro de marca – Propiedad intelectual

Existen varios tipos de marcas, dentro de los cuales para Innova RED se tendría en cuenta los siguiente:

- Nominativas: consisten en la escritura de la expresión, frase o palabra que se utiliza para identificar el producto o servicio, sin ningún tipo de acompañamiento, caracterización ni tipo de letra.
- Figurativas: Consisten solo en la representación gráfica del signo sin incluir ningún tipo de expresiones, letras, palabras o frases.
- Mixtas: Son la unión de las dos anteriores. Contienen un elemento nominativo (letras, palabras, o frases) como uno figurativo (gráfica abstracta o una figura).
- De color: El signo a proteger consiste en un color delimitado por una forma o una combinación de colores.

Adicional es importante, tener una independencia de la forma, es que se diferencie de los productos a identificar y de las marcas que ya están registradas o solicitadas.

(Superintendencia de Industria y Comercio, 2021a).

Por otra parte, el proceso se realiza ante la Superintendencia de Industria y Comercio, y consta de los siguientes pasos:

- Paso 1: conocer que es una marca que puedo registrar como marca.
- Paso 2: consultar los antecedentes de marcas en “marcariosASO”.
- Paso 3: clasificar los productos y/o servicios.
- Paso 4: presentar la solicitud.
- Paso 5: seguimiento del trámite.

Para finalizar, es importante conocer las normas legales vigentes al realizar el trámite (Superintendencia de Industria y Comercio, 2021b)

8. Aspectos financieros

8.1 ¿Cuál es el período de arranque del proyecto (meses)?

Una vez se firma contrato con un cliente potencial y dependiendo del tipo de pago generado, se estima un periodo de 2 meses para de solvencia para pago costes del proyecto.

8.2 ¿Cuál es el período improductivo (meses) que exige el primer ciclo de producción?

El tiempo estimado es de 2 meses, donde se generará los procesos de arranque del negocio y empezar a brindar servicios dentro de lo proyectado, por lo cual es importante tener en cuenta los siguientes eventos a realizar dentro del tiempo indicado:

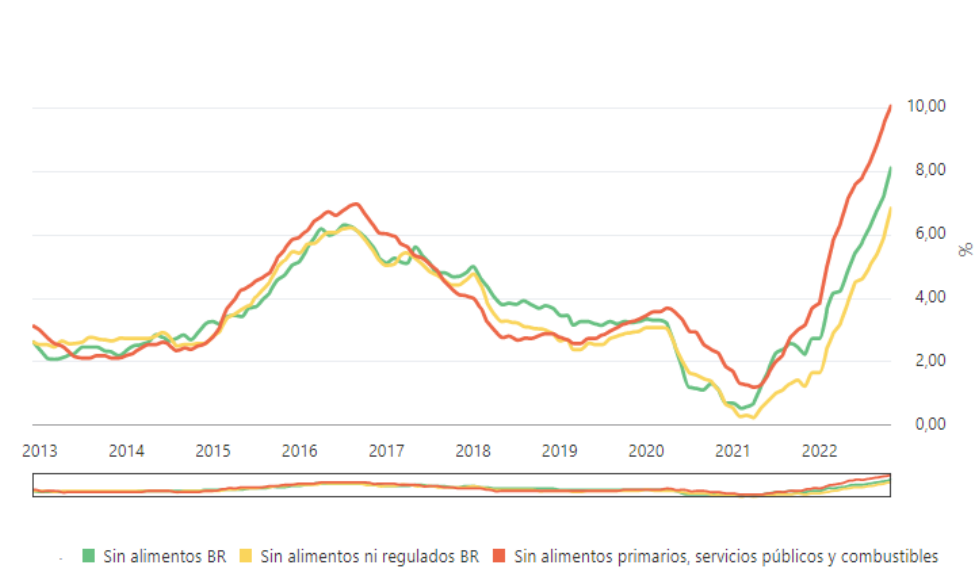
- Contratación de *Coworking*.
- Contratación de personal fijo.
- Alquiler de PC y MAC para personal fijo con proveedor de *leasing*.
- Compra de *kit* de trabajo en casa.
- Compra de demás implementos de trabajo.

8.3 Supuestos y escenarios planteados

8.3.1 Proyección de la inflación

En el simulador se asignaron las proyecciones de la inflación para los próximos 5 años, partiendo del escenario sobre el análisis en promedio de los últimos 10 años consultado en el reporte del **“E. Anexo. Reporte histórico de inflación”** (Banco de la República, 2022), donde se encontró una variación anual entre 1.2% y 2.1% y un promedio entre los últimos 10 años de 2%, como se muestra en la **Figura 39**.

Figura 39 Variación de la inflación anual (2012-2022)



Nota. Imagen tomada de *Indicadores de inflación básica y nuevas medidas* [Gráfica], por Banco de la República, 2022, <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-basica>.

Con base en lo anterior, se establece una variación para los próximos años iniciando con una disminución a partir del 2023 entre 1.2% y 2.1%, y generando una estabilidad alrededor del 8% posterior a los 5 años, como se muestra en la **Tabla 24**.

Tabla 24 Proyección de la inflación anual

AÑO	2023	2024	2025	2026
INFLACIÓN	10,9%	9,8%	8,6%	7,9%

Nota. Tabla tomada del “F. Anexo. Simulador financiero”, generada con la información de los autores.

8.3.2 Crecimiento del sector según reporte del mercado global

A pesar de las dificultades macroeconómicas mundiales, se prevé que el mercado *e-learning* siga en crecimiento a un ritmo rápido, sobre todo en tiempos posteriores a la pandemia; las tendencias recientes de globalización, el movimiento de la fuerza laboral, los desarrollos continuos en las capacidades organizacionales y el enfoque en el desarrollo de habilidades individuales son impulsores de crecimiento esenciales para el mercado de aprendizaje electrónico de América Latina. En 2021, el mercado latinoamericano de *e-learning* se valoró en \$6.890 millones, y se espera que crezca a una CAGR del 14,36 % para llegar a \$15.410 millones en 2027. (Advisor and Intelligence Arizton, 2022)

8.3.3 Control de la tasa impositiva

De acuerdo al artículo Art. 476. (Artículo modificado por el artículo 11 de la Ley 2010 de 2019) Servicios excluidos del impuesto sobre las ventas, se exceptúan del impuesto los servicios relacionados con nuestra oferta de valor, de acuerdo al numeral 6. “Los servicios de educación virtual para el desarrollo de contenidos digitales, de acuerdo con la reglamentación expedida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, prestados en Colombia o en el exterior.” (Art. 476. Servicios Excluidos Del Impuesto Sobre Las Ventas., 2019).

Los servicios de asesoría, coaching y consultorías, por ser persona responsable de Iva (SAS) tendrían una tasa impositiva del 19%. Se espera que este valor se mantenga o disminuya con la nueva reforma tributaria.

8.4 Proyección de ingresos

En la **Tabla 25** se proyectan los ingresos de Innova RED dentro de los próximos 5 años.

Tabla 25 *Proyección de Ingresos por año*

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	INGRESOS AÑO 1	INGRESOS AÑO 2	INGRESOS AÑO 3	INGRESOS AÑO 4	INGRESOS AÑO 5
Plan InnovaRED 1	\$81.577.000	\$97.679.973	\$117.977.872	\$144.780.085	\$179.650.368
Plan InnovaRED 2	\$135.122.600	\$161.795.261	\$195.416.316	\$239.810.995	\$297.569.473
Plan InnovaRED 3	\$91.200.167	\$107.180.442	\$127.098.856	\$153.212.587	\$186.807.510
Plan InnovaRED 4	\$136.010.725	\$158.334.845	\$186.021.276	\$218.180.635	\$256.604.426
Plan InnovaRED 5	\$200.084.533	\$232.925.408	\$273.654.745	\$320.964.177	\$377.489.179
Plan InnovaRED 6	\$264.656.900	\$308.096.360	\$361.970.090	\$424.547.479	\$499.314.535
Consultoría en conceptualización y diseño instruccional para cursos virtuales.	\$73.500.000	\$85.563.923	\$101.465.122	\$121.210.235	\$146.480.144
Coaching en la gestión de proyectos de cursos virtuales con métodos ágiles e híbridos.	\$102.000.000	\$122.134.392	\$148.854.954	\$182.671.823	\$226.668.331
Asesorías puntuales para los expertos temáticos, para mejorar o crear sus cursos.	\$60.000.000	\$70.513.320	\$82.843.279	\$98.964.581	\$119.596.717
TOTAL DE INGRESOS POR AÑO	\$1.144.151.925,0	\$1.344.223.924,9	\$1.595.302.510,2	\$1.904.342.595,8	\$2.290.180.684,6

Nota. Tabla tomada “F. Anexo. Simulador financiero” y generada con la información de los autores.

En la **Figura 40** se visualizan el total de ingresos por año de Innova RED.

Figura 40 Total de ingresos por año

Nota. Datos tomados del “F. Anexo. Simulador financiero” y gráfico generado por los autores.

8.5 Proyección de costos

En la **Tabla 26** se proyectan los costos de Innova RED dentro de los próximos 5 años.

Tabla 26 Proyección de costos por año

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	COSTOS AÑO 1	COSTOS AÑO 2	COSTOS AÑO 3	COSTOS AÑO 4	COSTOS AÑO 5
Plan InnovaRED 1	\$56.260.000	\$62.522.863	\$70.769.629	\$82.288.801	\$97.376.453
Plan InnovaRED 2	\$93.188.000	\$103.561.688	\$117.221.475	\$136.301.614	\$161.292.515
Plan InnovaRED 3	\$62.896.667	\$68.603.910	\$76.240.897	\$87.081.591	\$101.255.861
Plan InnovaRED 4	\$93.800.500	\$101.346.750	\$111.585.812	\$124.007.545	\$139.088.103
Plan InnovaRED 5	\$137.989.333	\$149.090.575	\$164.153.196	\$182.426.730	\$204.611.644
Plan InnovaRED 6	\$182.522.000	\$197.205.895	\$217.129.606	\$241.300.474	\$270.645.025

Consultoría en					
conceptualización y	\$49.000.00	\$52.942.05	\$58.835.55		
diseño instruccional para	0	0	9	\$66.595.969	\$76.750.523
cursos virtuales.					
Coaching en la gestión					
de proyectos de cursos	\$68.000.00	\$75.569.76	\$86.315.02		
virtuales con métodos	0	0	4	\$100.364.521	\$118.766.356
ágiles e híbridos.					
Asesorías puntuales para					
los expertos temáticos,	\$40.000.00	\$43.629.60	\$48.037.49		
para mejorar o crear sus	0	0	8	\$54.373.645	\$62.664.538
cursos.					
TOTAL DE COSTOS	\$783.656.5	\$854.473.0	\$950.288.6	\$1.074.740.8	\$1.232.451.0
POR AÑO	00,0	91,9	97,7	89,8	17,5

Nota. Tabla tomada del “F. Anexo. Simulador financiero” y generada con la información de los autores.

En la **Figura 41** se visualizan el total de costos por año de Innova RED.

Figura 41 Total de costos por año



Nota. Datos tomados del “F. Anexo. Simulador financiero” y gráfico generado por los autores.

Respecto a los costos del servicio, se tiene en cuenta que los gastos operacionales correspondientes a la nómina de las personas que se tendrán contratadas por prestación de

servicios representan gran parte de estos costos, aparte de los administrativos incluidos en cada servicio.

8.6 Proyección de gastos

Dentro de los gastos fijos un punto que ocupa gran parte es el rubro destinado a los arriendos, donde se incluye la contratación con el *Coworking*, adicional del *leasing* de los equipos de cómputo y los programas de *software* (licenciados) que se necesitan para la ejecución de los proyectos. Dentro de los otros gastos fijos también se incluyó el *Outsourcing* del contador, y los *kits* de trabajo en casa que se le entregarán a cada uno de los empleados que trabajarán en modalidad remota, como se muestra a continuación en la **Tabla 27**.

Tabla 27 Proyección de Gastos fijos para la operación del negocio

DESCRIPCIÓN	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
Arriendo (Coworking)	\$68.291.89 2	\$75.715.221	\$83.135.312	\$90.284.949	\$97.417.460
Telefonía celular	\$4.199.400	\$4.655.875	\$5.112.151	\$5.551.795	\$5.990.387
Outsourcing (Community Manager)	\$18.000.00 0	\$19.956.600	\$21.912.347	\$23.796.809	\$25.676.757
Outsourcing (Contador)	\$3.600.000	\$3.991.320	\$4.382.469	\$4.759.362	\$5.135.351
Kit de trabajo en casa	\$3.368.000	\$3.734.102	\$4.100.044	\$4.452.647	\$4.804.406
TOTAL DE GASTOS FIJOS	\$97.459.29 2,0	\$108.053.11 7,0	\$118.642.32 2,5	\$128.845.56 2,2	\$139.024.36 1,7

Nota. Tabla tomada del “**F. Anexo. Simulador financiero**” y generada con la información de los autores.

A partir de lo anterior, los arriendos se desglosan de la siguiente manera, como se evidencia en la **Tabla 28**:

Tabla 28 *Proyección de arriendos*

ARRIENDOS	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
Arriendo (Coworking 64 Hrs/mes)	\$6.717.312	\$7.447.484	\$8.177.337	\$8.880.588	\$9.582.155
Arriendo PC (Proyectos)	\$26.520.000	\$29.402.724	\$32.284.191	\$35.060.631	\$37.830.421
Arriendo Mac (Proyectos)	\$18.000.000	\$19.956.600	\$21.912.347	\$23.796.809	\$25.676.757
Arriendo PC (Fijos)	\$4.680.000	\$5.188.716	\$5.697.210	\$6.187.170	\$6.675.957
Arriendo Mac (Fijos)	\$7.200.000	\$7.982.640	\$8.764.939	\$9.518.723	\$10.270.703
Microsoft 365 Empresa Estándar	\$2.894.580	\$3.209.221	\$3.523.724	\$3.826.765	\$4.129.079
Adobe Creative Cloud	\$2.280.000	\$2.527.836	\$2.775.564	\$3.014.262	\$3.252.389
TOTAL DE ARRIENDO	\$68.291.892	\$75.715.221	\$83.135.312	\$90.284.949	\$97.417.460

Nota. Tabla tomada del “**F. Anexo. Simulador financiero**” y generada con la información de los autores.

Adicional, se tendrá en cuenta en presupuesto para Marketing Mix visualizado en la **Tabla 29** y que está orientado a la promoción de los productos y servicios de la empresa.

Tabla 29 *Proyección de gastos en Marketing Mix*

AÑO	VALOR
2022	\$ 10.000.000,00
2023	\$12.806.015,00
2024	\$16.140.315,44

2025	\$19.646.893,20
2026	\$23.214.915,74

Nota. Tabla tomada del “**F. Anexo. Simulador financiero**” y generada con la información de los autores.

8.7 Inversiones

Para la inversión inicial de Innova RED, no se tendrá propio ningún bien, ni inmuebles, ni equipos de oficina, tampoco se tienen estimadas franquicias, ni algo similar. Como se indica en el detalle de la micro localización una de las estrategias es poder contratar con un *coworking* los espacios, y los servicios básicos de la operación; los equipos de oficina serán adquiridos por *Leasing* arrendando los necesarios, el tiempo necesario. Los únicos gastos que se prevén como inversión inicial son los correspondientes a la puesta en marcha como se muestra en la **Tabla 30**, en los cuales se contemplan los gastos de legalización de la empresa, los celulares corporativos y la página web que se usará como vitrina para los servicios y el contacto con los clientes, esto se contratará con un servicio renovable cada 5 años.

Tabla 30 *Proyecciones de inversión inicial*

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN INICIAL
Gastos de puesta en marcha	\$ 5.299.750
TOTAL DE INVERSIONES	\$ 5.299.750,00

Nota. Tabla tomada del “**F. Anexo. Simulador financiero**” y generada con la información de los autores.

A partir de lo anterior, los gastos de puesta en marcha se desglosan de la siguiente manera, como se evidencia en la **Tabla 31**:

Tabla 31 *Gastos de puesta en marcha*

DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Tramites de Legalización	\$ 800.000	1	\$ 800.000
Sitio web			
InnovaRED+Dominio+ <i>Hostin</i> g+Web Móvil y Tabletas (Plan de 5 Años)	\$ 600.000	1	\$ 3.000.000
Celulares Corporativos	\$ 299.950	5	\$ 1.499.750
TOTAL GASTOS DE PUESTA EN MARCHA			\$ 5.299.750

Nota. Tabla tomada del “**F. Anexo. Simulador financiero**” y generada con la información de los autores.

8.8 Capital de trabajo

Dentro de la nómina fija de la empresa estarán los gerentes (administrativo y comercial), además de la asistente administrativa, asistente comercial y la persona encargada del *call center*, como se muestra en la **Tabla 32**.

Tabla 32 *Detalle de Nómina*

ADMINISTRATIVOS		
CARGO	PAGO MENSUAL	PAGO ANUAL
Gerente comercial	\$3.459.161	\$41.509.932
Gerente administrativo	\$3.459.161	\$41.509.932
Asistente administrativa	\$1.521.537	\$18.258.444
<i>Call center</i>	\$1.521.537	\$18.258.444
VENTAS		

Asistente comercial	\$3.002.552	\$36.030.624
TOTAL DE NÓMINA		\$155.567.376,0

Nota. Tabla tomada del “F. Anexo. Simulador financiero” y generada con la información de los autores.

A partir de lo anterior, en la **Tabla 33** se evidencia la proyección anual de la nómina administrativa.

Tabla 33 Proyección anual de la nómina

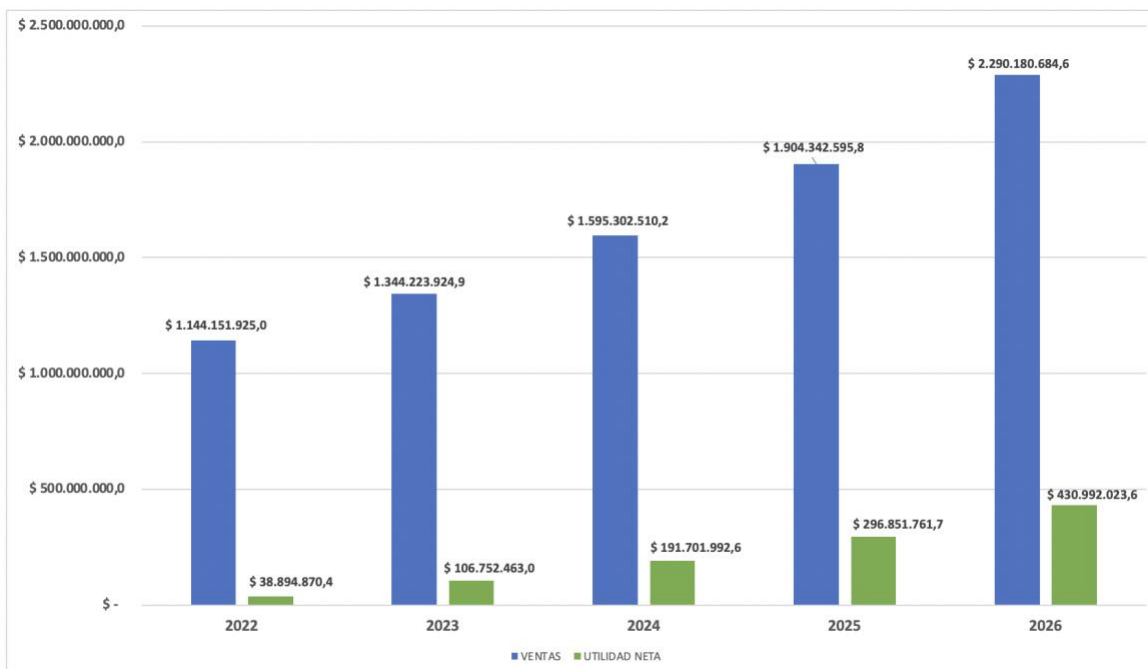
ADMINISTRATIVOS						
CARGO	PAGO MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente comercial	\$3.459.16 1	\$41.509 .932	\$46.022 .061,6	\$50.532.2 23,6	\$54.877.9 94,9	\$59.213.356, 5
Gerente administrativo	\$3.459.16 1	\$41.509 .932	\$46.022 .061,6	\$50.532.2 23,6	\$54.877.9 94,9	\$59.213.356, 5
Asistente administrativa	\$1.521.53 7	\$18.258 .444	\$20.243 .136,9	\$22.226.9 64,3	\$24.138.4 83,2	\$26.045.423, 4
Call center	\$1.521.53 7	\$18.258 .444	\$20.243 .136,9	\$22.226.9 64,3	\$24.138.4 83,2	\$26.045.423, 4
VENTAS						
Asistente comercial	\$3.002.55 2	\$36.030 .624	\$39.947 .152,8	\$43.861.9 73,8	\$47.634.1 03,6	\$51.397.197, 7
TOTAL DE NÓMINA		\$155.56 7.376,0	\$172.47 7.549,8	\$189.380. 349,6	\$205.667. 059,7	\$221.914.757 ,4

Nota. Tabla tomada del “F. Anexo. Simulador financiero” y generada con la información de los autores.

8.9 Estados financieros básicos proyectados

A continuación, en la **Figura 42** se puede apreciar el incremento anual, tanto en las ventas, como en la utilidad neta de la proyección para los próximos 5 años, basado en un escenario relista de acuerdo a lo indicado en el punto **“8.3 Supuestos y escenarios planteados”**.

Figura 42 Ventas Vs. Utilidad Neta, proyectadas del 2022 al 2026



Nota. Datos tomados del **“F. Anexo. Simulador financiero”** y gráfico generado por los autores.

En la gráfica anterior se muestra un crecimiento positivo tanto en las ventas, como en las utilidades netas del negocio, el incremento es coherente con los costos y gastos propios del funcionamiento de Innova RED. Luego de realizar la fórmula de crecimiento anual compuesto sobre las utilidades netas se genera un porcentaje de crecimiento de 82% durante los 5 años.

8.10 Fuentes de financiación

La inversión total para Innova RED corresponde a 354.194.139,33 millones COP, de los cuales 106.258.241,80 millones COP son aportados por los emprendedores; la inversión inicial considera 4 meses de trabajo para el tiempo de arranque, para el valor restante de la inversión 247.935.898 millones COP se realizará un préstamo con una tasa promedio de 14,75% E.A. y una duración de 5 años, como se evidencia en la **Tabla 34**.

Tabla 34 *Cálculo de préstamo bancario*

CALCULO DEL PRÉSTAMO					
	Inicial	Interés	Amortización	Cuota	Final
AÑO 0					\$247.935.898
2022	\$247.935.898	\$36.570.545	\$36.955.269	\$73.525.814	\$210.980.628
2023	\$210.980.628	\$31.119.643	\$42.406.172	\$73.525.814	\$168.574.457
2024	\$168.574.457	\$24.864.732	\$48.661.082	\$73.525.814	\$119.913.375
2025	\$119.913.375	\$17.687.223	\$55.838.591	\$73.525.814	\$64.074.784
2026	\$64.074.784	\$9.451.031	\$64.074.784	\$73.525.814	\$-

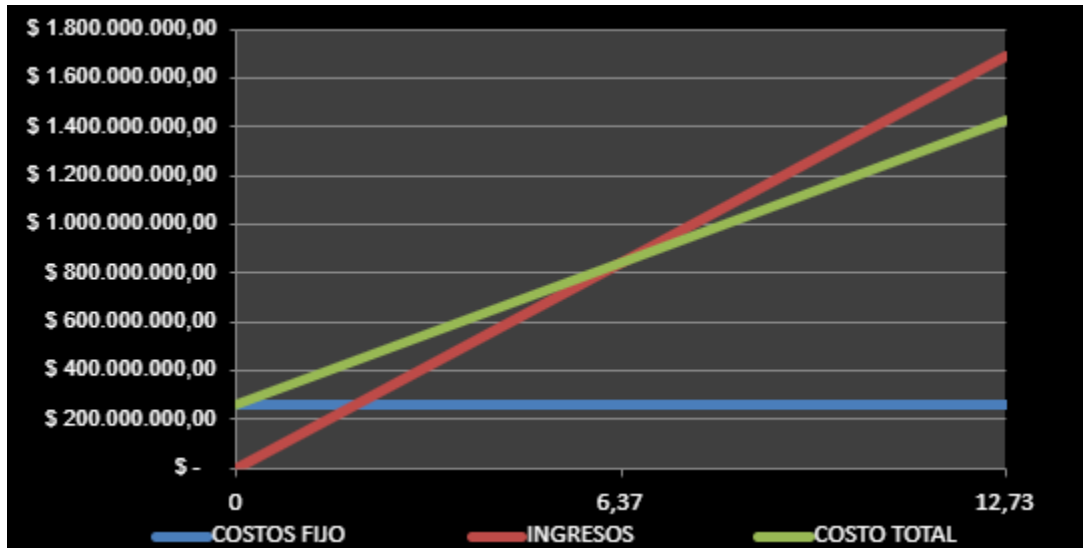
Nota. Tabla tomada del “**F. Anexo. Simulador financiero**” y generada con la información de los autores.

8.11 Indicadores y evaluación financiera

De acuerdo a lo estimado en el simulador financiero, se puede apreciar lo siguiente:

Punto de Equilibrio: La empresa podrá cubrir sus gastos fijos sin generar pérdidas al alcanzar un punto de equilibrio en promedio al brindar 6.37 unidades, donde a partir de esto, se detecta que la idea de negocio es rentable al no requerir un gran número de ventas para empezar tener un equilibrio financiero entre la oferta y la demanda, como se muestra en la **Figura 43**.

Figura 43 *Punto de equilibrio*



Nota. Gráfico tomado del “F. Anexo. Simulador financiero” y generada con la información de los autores.

Periodo de Recuperación de Capital: La idea de negocio es factible, ya que, en un periodo de recuperación estimado de **3,30** años, se logrará compensar los riesgos generando una recuperación del capital de manera rápida, como se puede observar en el siguiente flujo de caja, donde a partir de una inversión de **354.194.139,33** millones COP se tiene una productividad estable en los próximos 5 años, como se muestra en la **Tabla 35**.

Tabla 35 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	INVERSIÓN	2022	2023	2024	2025	2026
	\$354.194.139	\$60.726.12	\$101.528.81	\$171.575.62	\$259.037.27	\$367.069.71
		3	0	1	9	5

Nota. Tabla tomada del “F. Anexo. Simulador financiero” y generada con la información de los autores.

TIR y VPN: Por último, se encuentra una **VPN 183.032.905,30 millones COP**, con valores positivos y una tasa interna de retorno (**TIR**) del **32,18%**, lo que indica una viabilidad satisfactoria de la idea de negocio al ser una tasa superior a la que ofrece un CDT o fondo de

inversión en el mercado financiero, superando la tasa de expectativa de los inversionistas del 17,10%.

8.12 Otras fuentes de financiación

Se tiene estimado poder acudir en caso de ser necesario a una cooperativa que apoye el emprendimiento (una afiliada a Confecoop) con planes semilla, además se puede acudir al apoyo de capital de amigos y familiares que no cobren intereses o que sean muy bajos, para así poder comenzar con un aporte más bajo de fuentes externas como entidades financieras.

8.13 Plan de salida de la inversión en de que la idea no sea exitosa

En caso de no ser exitosa, se tendrá en cuenta:

- Devolución de capital al inversor, más los intereses en el porcentaje de la tasa vigente en ese momento en el mercado (deuda convertible); este paso se dará solo cuando ya se hayan pagado a los acreedores.
- Venta de las acciones del inversor al porcentaje que esté en ese momento en el mercado.
- Venta de la compañía luego del punto de equilibrio, para pagar el crédito que esté pendiente en ese momento y reconocer los intereses.
- Vender parte de la empresa, pagar las cuentas pendientes y los sueldos de los empleados.
- Vender la empresa a uno de los inversores o al socio del negocio.

8.14 Plan de salida de la inversión en caso de que la idea sea exitosa

En caso de ser exitosa, se tendrán los siguientes planes:

- Distribuir dividendos cada año como forma de remunerar a los accionistas.

- Venta de las acciones del inversor al porcentaje que esté en ese momento en el mercado.
- Vender el negocio a un tercero externo, ya sea nacional o internacional, puede ser una empresa más grande que compre a un buen precio, generando así ganancias superando las expectativas del inversor y de los dueños del negocio.
- Fusión con otra empresa como uno de los líderes del mercado, en este caso, los beneficios serían más enfocados hacia la creación de valor, pues al fusionarse se mejora la tecnología, el conocimiento y los servicios que puedan ofrecerse. La empresa gana en reputación y costo frente al mercado y al momento de venderse será mayor la ganancia.
- Vender la mitad del negocio para poder reinvertir en otro negocio en expansión.

Finalmente, luego de revisar los aspectos financieros la idea de negocio es atractiva para el inversor al tener en un escenario realista buenas perspectivas de crecimiento global del negocio, y en la región, además por estar exentos de tasa impositiva en los principales servicios prestados se prevé un incremento positivo en el ingreso. Se encuentra una **VPN 183.032.905,30 millones COP**, con valores positivos y una tasa interna de retorno (**TIR**) del **32,18%**, lo que indica viabilidad satisfactoria de la idea de negocio al ser una tasa superior a la que ofrece un CDT o fondo de inversión en el mercado financiero, superando la tasa de expectativa de los inversionistas del 17,10%. Luego de realizar la fórmula de crecimiento anual compuesto (**CAGR**) sobre las utilidades netas arroja un porcentaje de crecimiento de un **82%** durante los 5 años.

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

9.1 Dimensión social

Esta dimensión es un factor importante dentro de la oferta de valor, ya que el enfoque principal de los cursos virtuales es generar un conocimiento de calidad mejorando la educación

y de esta manera generar un reconocimiento de la empresa tanto para los clientes como para el usuario final.

La empresa Innova RED orienta su aspecto social en la integridad de las personas, generando una alineación de la oferta de servicios dentro de un ambiente digno y donde como principio para sus empleados implementa un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST), con el fin generar una política en pro de la mejora de los procesos, puestos de trabajo adecuados, acciones que eviten los accidentes en el trabajo, ejecución de pausas activas, buscando la reducción de rotación de personal, evitando la discriminación, generando un crecimiento profesional, entre otros, donde así mismo se quiere llegar a una cultura de un ambiente humano y un reconocimiento de la empresa por sus grandes beneficios.

Adicional, la empresa está alineada con el ODS número 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, que promueve el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (DNP, 2019), buscando brindar un empleo digno para toda la población generando igualdad para la sociedad e incluyendo la accesibilidad para personas con discapacidad brindando una remuneración equivalente al rol desempeñado.

9.2 Dimensión ambiental

Innova RED al ser una empresa dedicada a prestar servicios digitales en el diseño de cursos virtuales y no tener oficinas de manera física, si no enfocada el trabajo en modalidad remota, no se considera que de manera directa afecte al ambiente, sin embargo, se manejan las siguientes políticas que aportan a la sostenibilidad.

- Política del uso consciente de la electricidad y cero papeles:

- Manejo de teletrabajo: Se tiene bajas emisiones de CO₂ por mínimo uso de transporte, adicional en eventos especiales se cuenta con un Coworking que cumpla con certificaciones ambientales, como, por ejemplo: ISO 140001.
- Proveedores amigables con el ambiente: Se busca garantizar que las empresas que brinden el servicio de servidores dedicados o almacenamiento en la nube tengan certificaciones ambientales.

Para finalizar, con esto se busca que la empresa sea sostenible, estando preparados para crisis o riesgos potenciales que puedan afectar el ambiente, brindando mayor bienestar para los empleados, clientes potenciales y demás interesados, con el fin de ser más reconocidos en el mercado y aumentar la rentabilidad de la empresa.

9.3 Dimensión económica

Respecto a la sostenibilidad en la dimensión económica se aporta a la ODS 8, Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. Sobre todo, el 8.3, *Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros*. Dentro de ese trabajo decente, se tendrá en cuenta el pago de salarios justos para las personas que trabajen en la empresa, indistintamente de su género, raza o procedencia. Aprovechando también las facilidades de financiamiento que puedan darse por parte del gobierno colombiano o extranjero en apoyo a la pequeña y mediana empresa.

Adicionalmente, se busca como empresa ser justos y cumplidos con el pago de impuestos, promover una cultura sana de pagos de los clientes a Innova RED y de Innova RED

a sus empleados, teniendo una retribución justa con la prestación de un servicio de buena calidad hacia los clientes.

Para lograr la sostenibilidad económica es importante estar muy pendientes de los cambios del mercado, en los factores externos del entorno que puedan afectarnos tanto económicos como políticos, entre los factores que se tornan positivos para la sostenibilidad del negocio es el constante crecimiento del mercado *e-learning* y las unas proyecciones para los años venideros; sin embargo, es necesario estar atentos para poder minimizar o evitar el impacto negativo, ya que esto puede afectar directamente las finanzas de la empresa y la seguridad económica de los empleados, esto ayudará para garantizar ser una empresa autosostenible, autosustentable y no ser una carga para la sociedad.

9.4 Dimensión de gobernanza

Según PMBOK séptima edición, los sistemas de gobernanza proporcionan un marco de referencia con funciones y procesos que orientan las actividades. Un marco de referencia de gobernanza puede incluir elementos de supervisión, control, evaluación de valor, integración entre componentes y capacidades de toma de decisiones. Los sistemas de gobernanza proporcionan una estructura integrada para evaluar los cambios, incidentes y riesgos asociados con el entorno y cualquier componente en el sistema de entrega de valor (Project Management Institute, 2021).

Esta gobernanza que entrega valor influye en toda la empresa; por tanto, para lograr una sostenibilidad en este ámbito es necesario tener muy en cuenta a todos los interesados, a saber, por ejemplo: inversores, clientes, aliados, proveedores, empleados y hasta el usuario final.

Respecto a los proveedores, es importante garantizar que el proveedor tenga una estructura formal en la conformación de la empresa, de esta manera garantizamos la

tranquilidad del cliente y de Innova RED. También es importante evaluar el nivel de confianza, reputación del proveedor y ver quiénes son sus asociados, conocer la cadena de sus proveedores y saber qué tan sostenibles son, si son personas acopladas con las normas, que no se encuentren en problemas legales o riesgo de tenerlos. Es importante también de parte de Innova RED hacia los clientes saber que se trata con empresas o personas que sean legales y que en ningún momento puedan llegar a involucrarse en asuntos irregulares o que afecten la operación de nuestra empresa.

El Proveedor debe garantizar una solidez financiera, para responder y operar a largo plazo. Al igual que los aliados con los que se pretenda afrontar una licitación, deben tener un buen músculo financiero y en ocasiones muchos años de experiencia, si Innova RED no la posee aún sobre todo comenzando. (Microsoft Azure, s.f.)

Para terminar, la empresa debe estar en capacidad de cumplir las normas o regulaciones vigentes, realizar gestión de métricas e Indicadores para evaluar el servicio y el desempeño de la operación, y así de una forma ágil mejorar la toma de decisiones.

10. Recomendaciones a futuro

Posterior al análisis generado en el plan de negocio, se pueden evidenciar oportunidades a futuro, que ayudarían a fortalecer la oferta de valor.

- Ampliar el alcance de la localización donde se encuentran los clientes potenciales a cada parte del país y a su vez también buscar una expansión internacional.
- Fortalecer los conocimientos de los miembros del equipo, tanto a nivel técnico, como en la gestión de proyectos, donde Innova RED este abierto a nuevas metodologías que puedan ayudar a mejorar el servicio, generando siempre un enfoque innovador y buscando aumentar el reconocimiento en el mercado.

- Continuar con las alianzas estratégicas que puedan seguir impulsando a Innova RED en el mercado, así como a ahorrar costos en la entrega de los servicios.
- Fortalecer y actualizar constantemente el portafolio de servicios de Innova RED es importante para adaptarse al mercado y su necesidad.

11. Conclusiones

Tras el análisis, podemos concluir que la idea de negocio es viable, siendo atractiva para el mercado, al brindar una variedad de servicios innovadores de *e-learning* a la medida, con acompañamiento en el proceso de manera constante, logrando la cohesión del equipo de trabajo, generando entregables de calidad, y como aspecto diferencial el manejo de metodologías ágiles e híbridas para la gestión de este tipo de proyectos; alcanzando resultados positivos, cumpliendo con la meta esperada, adicional, se encontró que para las empresas e instituciones es valioso y satisfactorio el acompañamiento en todo el proceso de desarrollo y creación de cursos virtuales, garantizando la gestión de conocimiento de los clientes y del mismo proyecto.

Tal como hemos podido comprobar en el mercado de *e-learning* los clientes potenciales van más allá de las instituciones educativas, pues en un comienzo se creía que las empresas no eran tan relevantes dentro del grupo objetivo, sin embargo, luego del análisis de mercado y las tendencias de crecimiento, concluimos que las empresas en realidad representan un gran porcentaje dentro de los interesados en nuestros servicios, ya que algunas de las universidades tienen un departamento dedicado al desarrollo de cursos virtuales, en comparación con las organizaciones que buscan proveedores externos, especializados en el tema.

Tras el análisis técnico y de sostenibilidad, podemos deducir que el trabajo remoto es fundamental para la estructura funcional de la empresa, ya que reduce costos fijos, ayuda al

medio ambiente a minimizar la huella de carbono al evitar desplazamientos en la ciudad, e incrementa la productividad en el equipo, mejorando la calidad de vida de los trabajadores, por otra parte, en cuanto a las alianzas, posterior al análisis se encuentra que son necesarias para ampliar la cobertura de servicios, reducir costos, y mejorar la reputación de la empresa, así como una forma eficiente de poder ganar licitaciones de megaproyectos, donde es primordial contar con aliados estratégicos que tengan un músculo financiero importante, fortaleciendo el capital de la empresa y asegurando la sostenibilidad a un largo plazo de la misma.

En cuanto a la parte de los beneficios que pueda crear el nuevo Gobierno, a través de sus programas para las PYMES, es realmente incierto, se concluye que por el momento no es clara la política dirigida a las empresas; respecto a la Economía Naranja que era el más claro apoyo del gobierno anterior, no se tendrá continuidad, sin embargo, se espera que con el tiempo se creen nuevos apoyos desde otros ministerios distintos al de Cultura, que era quien anteriormente estaba dando estos incentivos monetarios.

Es importante aclarar que, se encuentra una VPN 83.032.905,30 millones COP, con valores positivos y una tasa interna de retorno (TIR) del 32,18%, lo que indica viabilidad satisfactoria de la idea de negocio al ser una tasa superior a la que ofrece un CDT o fondo de inversión en el mercado financiero, superando la tasa de expectativa de los inversionistas del 17,10%.

Para finalizar, se puede concluir que se cumplieron con todos los objetivos planteados en trabajo de grado, adicional, posterior al análisis del plan de negocio se logró comprobar la hipótesis sobre la propuesta de valor que comprende los siguientes puntos diferenciales, como el desarrollo de proyectos *e-learning* a la medida, la consultoría en conceptualización y diseño instruccional para cursos virtuales, así como los más fuertes y atractivos para nuestros clientes potenciales que son la gestión de proyectos utilizando metodologías ágiles e híbridas y el acampamiento constante en todo el proceso, los cuales representan una innovación que llena

un vacío en el mercado frente a la oferta de la competencia, lo que garantizaría el reconocimiento de Innova RED, siendo viable para los inversionistas, creando un negocio que se mantendría y generaría un aumento ingresos a futuro, como se destaca de manera asertiva en los indicadores presentados.

12. Referencias

- Advisor and Intelligence Arizton. (2021). *E-learning Market - Global Outlook Forecast 2021-2026*.
- Advisor and Intelligence Arizton. (2022). *Global E-Learning Market - Global Outlook Forecast 2022-2027*.
- Banco de la República. (2022). *Indicadores de inflación básica y nuevas medidas*.
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/inflacion-basica>
- Becerra, G. E. (2017). *La Educación Virtual: Retos y Desafíos en Colombia*. Empresarial y Laboral.
- Centro de Innovación en Tecnología y Educación. (2016). *¿Qué es Blended Learning?*
Universidad de Los Andes. <https://blended.uniandes.edu.co/que-es-blended-learning/>
- Colman, H. (2019). *¿Qué es el e-learning y cómo beneficia a las empresas? Ispring*.
- Confecámaras. (2022). *Más de 172 mil empresas se crearon en el país en el primer semestre de 2022*. <https://confecamaras.org.co/noticias/838-mas-de-172-mil-empresas-se-crearon-en-el-pais-en-el-primer-semester-de-2022>
- DANE. (2022). *Índice de Precios al Consumidor (IPC) Agosto de 2022*. [Archivo PDF].
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_ago22.pdf
- DNP. (2019). *Objetivos de desarrollo sostenible, 8. Trabajo decente y crecimiento económico*.
<https://ods.dnp.gov.co/es/objetivos/trabajo-decente-y-crecimiento-economico>
- Economipedia. (2022). *Definición coaching*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/coaching.html>
- El empleo. (2021). *La capacitación a colaboradores creció en un 25% en pandemia*. *El empleo*.
<https://www.empleo.com/co/noticias/noticias-laborales/la-capacitacion-colaboradores-crecio-en-un-25-en-pandemia-6588>
- El Tiempo. (2022, August 3). *¿Gustavo Petro finalizará la economía naranja en Colombia? El*

Tiempo, Minuto 2:30 video. <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/gustavo-petro-finalizara-la-economia-naranja-en-colombia-692195>

Establecimiento Público Ambiental de Cartagena. (2017). *Marco Normativo de la Educación Ambiental*. [Archivo PDF]. <https://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/05/Marco-Normativo-de-la-Educación-Ambiental.pdf>

Art. 476. Servicios excluidos del impuesto sobre las ventas., Pub. L. No. Art. 476. modificado por la ley 2010 de 2019. (2019). <https://estatuto.co/476>

Estrada, J. L. M. (2018). *Plataformas Learning Management System*.

https://www.academia.edu/39955867/Plataformas_Learning_Management_System

Evaluando software.com. (2022). *¿Qué es un servicio de consultoría?* Evaluando

Software.Com. <https://www.evaluandosoftware.com/servicio-consultoria/>

Forbes Colombia. (2022). *¿Ahora viene una recesión económica global?*

<https://forbes.co/2022/06/08/red-forbes/ahora-viene-una-recesion-economica-global/>

Global Market Insights. (2022). *E-Learning Market Report Coverage*.

<https://www.gminsights.com/industry-analysis/elearning-market-size>

Holon IQ. (2021). *The LATAM EdTech 100 is HolonIQ's annual list of the 100 most promising*

EdTech startups in the region across the whole learner lifecycle from Pre-K to Lifelong

Learning. <https://www.holoniq.com/notes/2021-latam-edtech-100>

MaKreo Research & Consulting. (2021). *Global E-learning Market Analysis and Outlook to 2026*.

Market, R. and. (2022, August 2). *eLearning Global Market Forecast to 2027: Compound Annual Growth of 18.6% Forecast During 2021-2027*. *M2PressWIRE*.

Mesa, R. M. (2020). *Virtualidad: alternativa de igualdad en la educación*. *El Tiempo*.

<https://www.eltiempo.com/vida/educacion/educacion-virtual-para-cerrar-brechas-de-desigualdad-510922>

Microsoft Azure. (s.f.). *¿Cómo se elige un proveedor de servicios en la nube? Procesos y solidez del negocio.*

Mincultura. (2020). *ABC Economía Naranja*. [Archivo PDF].

<https://economianaranja.gov.co/media/eojppwrl/abc-economía-naranja-agosto-2020.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (2010). *Decreto 1295 del 20 de abril de 2010*. [Archivo PDF].

https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-229430_archivo_pdf_decreto1295.pdf

MinTIC. (2022). *Colombia 4.0*. MinTIC. <https://col40.co/750/w3-channel.html>

Montoya, M. U. C. de C. de B. (1990). *Sector Servicios* (C. de

Comercio;Confecámaras;Proantioquia ed.). Cámara de Comercio de Bogotá.

Osorio, C. (2022). La visión de los empresarios ante Petro: cautela ante las reformas y un contexto poco favorecedor. *El País*. <https://elpais.com/america-colombia/2022-08-07/la-vision-de-los-empresarios-ante-petro-cautela-ante-las-reformas-y-un-contexto-poco-favorecedor.html>

Paredes, A. (2022). *Inflación y aumento de las tasas de interés: el dilema de la recuperación económica*. Razón Pública. <https://razonpublica.com/inflacion-aumento-las-tasas-interes-dilema-la-recuperacion-economica/>

Peña, J. (2021). Nuevos espacios para aprender, reto de las universidades en pandemia.

Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/nuevos-espacios-para-aprender-el-reto-de-las-universidades-en-pandemia-559147>

Pérez Porto, J., Merino, M. (2015). *Definición de asesoría - Qué es, Significado y Concepto*.

Definicion.De. <https://definicion.de/asesoria/>

Project Management Institute. (2021). *Guía del PMBOK®* (Project Management Institute (ed.); Séptima ed).

Redacción especiales. (2021). Tres retos de la educación virtual en Colombia. *El Espectador*.

<https://www.elespectador.com/especiales/tres-retos-de-la-educacion-virtual-en-colombia/>

Reuters. (2022). *Banco Central de Colombia eleva proyecciones de inflación para 2022 y 2023*.

América Economía.

Serna, J. Q. (2021). Modalidad híbrida, una alternativa que repunta. *El Colombiano*.

<https://www.elcolombiano.com/colombia/educacion/educacion-hibrida-una-alternativa-que-crece-entre-los-universitarios-de-colombia-GC15170152>

SNIES. (2022). *Consulta de programas*. SNIES.

<https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/programas>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2021a). *¿Qué se puede registrar como una marca?*

<https://www.sic.gov.co/node/78>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2021b). *Pasos para solicitar el registro de una marca*. <https://www.sic.gov.co/tema/propiedad-Industrial/pasos-para-solicitar-el-registro-de-una-marca>

Unidad de Planeación Minera Energética. (s.f.). *Normatividad ambiental y sanitaria*.

http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2_2_Normatividad_sobre_gestión_ambient

A. Anexo. 5 fuerzas de Porter

A continuación, se relaciona el link de los documentos generados sobre las 5 fuerzas de Porter.

Link: [Documentos de las 5 fuerzas de Porter](#)

B. Anexo. Formatos de entrevistas

A continuación, se relaciona el link de los formatos generados en las entrevistas realizadas.

Link: [Formatos de entrevista](#)

C. Anexo. Grabaciones de las entrevistas

A continuación, se relaciona el link de las grabaciones generados en las entrevistas realizadas.

Link: [Grabaciones entrevistas](#)

D. Anexo. Encuesta y resultados

A continuación, se relaciona el link de la encuesta realizada y los respectivos resultados.

Link: [Encuesta](#)

Link: [Resultados](#)

E. Anexo. Reporte histórico de inflación

A continuación, se relaciona el link donde se encuentra el reporte histórico de la inflación en Colombia durante los últimos 10 años.

Link: [Reporte histórico de la inflación en Colombia](#)

F. Anexo. Simulador financiero

A continuación, se relaciona el link donde se encuentra el simulador financiero realizado.

Link: [Simulador financiero](#)