



**Plan de Negocio para la Creación de un Servicio Educativo con Metodología  
Híbrida Personalizable - AVALON**

Blake Marquez Flórez

Tania Stefanny Castañeda Prada

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Bogotá, Colombia

25 de Febrero de 2023

**Plan de Negocio para la Creación de un Servicio Educativo con Metodología  
Híbrida Personalizable - AVALON**

**Blake Marquez Florez**

**Tania Stefanny Castañeda Prada**

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

**Magister en Administración de Empresas**

Director (a):

Laura Mancera Valetts

Modalidad:

**Creación de Empresa**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Bogotá, Colombia

25 de Febrero de 2023

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 25 de Febrero de 2023

Dedicado a nuestros padres, quienes  
traspasaron hasta las fronteras más  
imposibles para darnos todas las  
posibilidades. Que la llama que ellos  
encendieron permanezca viva en nosotros  
aún en las noches más oscuras, guiando  
nuestros pasos.

*La educación es el arma más poderosa  
que puedes usar para cambiar el mundo.*  
Nelson Mandela.

### **Agradecimientos**

A nuestras familias, quienes nos dan diariamente su apoyo y amor incondicionales para animarnos a ser una mejor versión de nosotros mismos.

A Jairo Orozco Triana, quien fue nuestro tutor durante el anteproyecto y cuya retroalimentación fue clave para empezar a dar forma esta idea.

A Laura Mancera Valetts, directora asignada de trabajo de grado, por su diferentes aportes y enseñanzas que permitieron llevar a cabo el desarrollo del presente plan de negocio.

A aquellas personas, cercanas o no, que nos apoyaron en la fase de validación del modelo de negocio, con sus comentarios honestos y sus sugerencias, los cuales ayudaron a dar forma concreta a la idea de emprendimiento.

Y a todos aquellos tutores y compañeros que nos acompañaron en este camino académico, y que nos transmitieron muchos conocimientos que fueron muy valiosos para elaborar este proyecto.

## Resumen

Este documento presenta el Plan de Negocios desarrollado para AVALON, una empresa que busca brindar un servicio de formación informal bajo una metodología híbrida, donde los principales elementos diferenciadores están dados por atender competencias laborales en tendencia y personalizar el proceso de formación según las necesidades del usuario.

Esta propuesta de creación de empresa de una entidad de educación informal parte de los nuevos desafíos globales en el sector de empleabilidad y educativo, donde es importante, por un lado, estar en constante evolución de competencias que responden a necesidades reales de la sociedad, y por otro, que las metodologías educativas integren estratégicamente la presencialidad y virtualidad para generar mayor oportunidades y agilidad de aprendizajes para los usuarios, sin priorizar una sobre la otra, como suele evidenciarse en las ofertas existentes en el mercado. La propuesta demuestra un ejercicio de validación metodológica que permite determinar las ventajas comparativas y competitivas de ubicar al aprendiz como eje del proceso de enseñanza, bajo los principios de razonabilidad y sostenibilidad.

Como resultado, se busca presentar una iniciativa empresarial que beneficie a la sociedad colombiana, complementando la formación profesional que recibe la fuerza laboral del país, y mejore por consiguiente su competitividad en un mundo globalizado.

**Palabras clave:** Modelo de negocio, iniciativa empresarial, metodología híbrida, educación informal, complementariedad, profesionalización, competitividad.

### **Abstract**

This document presents a Business Plan for AVALON, a company that aims to provide a service of informal education by developing a hybrid and customizable methodology according to the necessities of the user.

This entrepreneurship proposal for an informal educational entity stems from the most recent global paradigms for employability and education, where is important, on one hand, to constantly evolve abilities compatible with the true needs of society, and on the other, that educational methodologies integrate face-to-face and virtual instructions strategically to generate more opportunities and learning agility for the users, without prioritizing one model over the other as is commonly evidenced in the existing market. The proposal demonstrates an exercise of methodological validation that allows to determine the comparative and competitive advantages of placing the learner at the core of the educational process, under the principles of reasonability and sustainability.

As a result, the objective is to introduce a business initiative that benefits the Colombian society by complementing the professional education for its workforce, and thus improving its competitiveness in a globalized world.

**Keywords:** Business model, entrepreneurial initiative, hybrid methodology, informal education, complementarity, professionalization, competitiveness.

## Contenido

	Pág.
<b>Introducción.....</b>	<b>12</b>
<b>Naturaleza del proyecto .....</b>	<b>15</b>
<b>Análisis del Sector .....</b>	<b>21</b>
<b>Validación e Investigación de Mercado.....</b>	<b>29</b>
<i>Análisis del cliente frente a la propuesta de valor .....</i>	<i>30</i>
<i>Estudio piloto de mercado.....</i>	<i>30</i>
<i>Resultados.....</i>	<i>32</i>
<b>Estrategia y Plan de Introducción de Mercado .....</b>	<b>35</b>
<b>Aspectos Técnicos .....</b>	<b>40</b>
<i>Objetivos de prestación del servicio .....</i>	<i>40</i>
<i>Ficha técnica del producto.....</i>	<i>41</i>
<i>Proceso.....</i>	<i>42</i>
<i>Necesidades y requerimientos estimados .....</i>	<i>44</i>
<i>Capacidad de producción.....</i>	<i>44</i>
<i>Modelo de gestión integral.....</i>	<i>45</i>
<b>Aspectos Organizacionales y Legales .....</b>	<b>46</b>
<i>Análisis estratégico .....</i>	<i>46</i>

Plan de Negocio para la Creación de un Servicio Educativo con Metodología Híbrida Personalizable - AVALON	9
<i>Estructura organizacional y funciones</i> .....	46
<i>Factores clave de la gestión del talento humano</i> .....	49
<i>Esquema de gobierno corporativo</i> .....	51
<i>Aspectos legales</i> .....	52
<i>Estructura jurídica y tipo de sociedad</i> .....	54
<b>Aspectos Financieros</b> .....	<b>55</b>
<b>Enfoque hacia la Sostenibilidad</b> .....	<b>60</b>
<i>Dimensión social</i> .....	61
<i>Dimensión ambiental</i> .....	63
<i>Dimensión económica</i> .....	65
<i>Gobernanza</i> .....	66
<b>Conclusiones</b> .....	<b>68</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>70</b>
<b>A. Anexo. Ficha Técnica: Encuesta sobre intereses de aprendizaje</b> .....	<b>75</b>
<b>B. Anexo. Ficha Técnica: Entrevistas sobre intereses de aprendizaje</b> .....	<b>76</b>
<b>C. Anexo. Pitch Comercial Estudio Piloto</b> .....	<b>77</b>
<b>D. Anexo. Simulador Financiero AVALON</b> .....	<b>90</b>

### Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Metodología preferida.....	18
Figura 2. Mapa de Empatía validado.....	19
Figura 3. Análisis del entorno general y específico del sector.....	28
Figura 4. Lienzo de propuesta de valor.....	29
Figura 5. 4 Ps del Marketing Mix. ....	37
Figura 6. Procesos AVALON.. ..	40
Figura 7. Proceso de prestación del servicio.. ..	43
Figura 8. Modelo de Gestión Integral propuesto para AVALON.....	45
Figura 9. Organigrama propuesto para AVALON.. ..	47

### Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: <i>Análisis comparativo de los principales actores del mercado de la educación informal en Bogotá – modalidad Presencial</i> .....	23
Tabla 2: <i>Análisis comparativo de los principales actores del mercado de la educación informal en Bogotá – modalidad Virtual</i> .....	24
Tabla 3: <i>Marketing Mix para AVALON utilizando el modelo 4 P's de McCarthy</i> .....	38
Tabla 4: <i>Ficha técnica de un curso promedio AVALON</i> .....	41
Tabla 5: <i>Proyecciones de ventas de cursos bajo mensualidad – Avalon (Año 1)</i> .....	56

## Introducción

La idea de AVALON como un servicio educativo que integra diversos componentes metodológicos y tecnológicos con el alumno como eje, parte de la experiencia educativa de su fundador, Blake Márquez, y su contacto con varias metodologías de enseñanza y tipos de aprendizaje.

A pesar de la expansión progresiva del sistema educativo colombiano en las últimas décadas, aún existen desafíos importantes relacionados a la calidad; la diversificación de la oferta no parece estar acompañada por un salto cualitativo en el desempeño académico, lo cual queda frecuentemente demostrado en las comparativas de resultados académicos estandarizados frente a países de la región (Cuenca Hernández, 2021). Adicional a esto, y en particular a lo que la enseñanza de habilidades se refiere, se desarrollan materiales y estilos pedagógicos que no resultan personalizables ni adaptables a lo que la totalidad de los alumnos desean, y que terminan consagrando una hegemonía cultural que contraría la naturaleza innovadora del proceso de aprender (Núñez Pardo, 2020). Por lo general la oferta educativa existente parte de la base de adherirse a un patrón metodológico establecido que se considera -bajo criterio discrecional del creador, editor, publicador o academia- brindará el mayor éxito para la generalidad de los aprendientes, al que luego cada usuario debe adaptarse.

Por lo anteriormente descrito, se evidencia una necesidad no satisfecha, y una oportunidad en el mercado propicia para poner en práctica el conocimiento adquirido por los autores en la Maestría de Administración de Empresas de la EAN, con un enfoque no sólo en una gestión adecuada de recursos, sino también en la sostenibilidad -aspecto que a menudo no es tenido en cuenta en la empresa colombiana, y en el sector educativo en particular.

Para validar esta percepción inicial del mercado, se adelantó una Encuesta sobre Intereses de Aprendizaje, en donde se da cuenta de la real preocupación de los aprendientes sobre la poca flexibilización de la educación complementaria tradicional en el país, sobre todo en lo que concierne a aquellas temáticas que apunten a fomentar la competitividad en el ámbito laboral: el desarrollo de habilidades profesionales y personales, así como el aprendizaje de un segundo idioma (Encuesta sobre intereses de aprendizaje, 2022).

La educación formal es fundamental para el individuo, pero la gente busca luego complementar estos conocimientos con temas más puntuales que les ayuden a desarrollar competencias y aptitudes que no siempre se obtienen de la formación base tradicional y pautada, y que acentúen su comprensión del mundo y su rol en él. Hoy en día Internet y los vastos recursos que se encuentran en línea han motivado a la gente a profundizar conocimientos y a replantearse los procesos de aprendizaje más allá de la academia (Wales, 2018).

La personalización en los procesos de aprendizaje es ya considerada como una necesidad dentro del contexto educacional (UNESCO, 2017). Atrás quedan los conceptos tradicionales que dictaban que todo el mundo aprende de la misma manera; el reconocimiento de talentos e inteligencias diversas ha exigido replantearse los procesos educativos, y estos cambios no sólo se han visto en la educación formal, sino también en la manera en cómo las personas buscan complementar sus conocimientos. Algunos de los temas tendencia para esta formación complementaria son: cultura, aprendizaje de nuevos idiomas y desarrollo de habilidades personales (Rogoff, Callanan, Gutiérrez, & Erickson, 2016).

Partiendo de lo validado durante el desarrollo de este proyecto, los objetivos son los que se presentan a continuación.

**Objetivo general:**

Desarrolla un plan de negocios para AVALON como un emprendimiento que preste un servicio educativo informal con metodología híbrida y personalizable, con el usuario como eje del proceso, y validar su viabilidad financiera.

**Objetivos específicos:**

1. Realizar análisis del entorno y mercado que permitan dilucidar a quiénes y cómo se puede alcanzar con la propuesta de servicio.
2. Establecer una proyección financiera, de inversiones y de ventas que permita determinar si la propuesta es rentable en el corto, mediano y largo plazo.
3. Definir la estructura organizacional y el tipo de sociedad idóneos para la idea de negocio.
4. Validar los aspectos técnicos y tecnológicos requeridos para la puesta en marcha de la idea de negocio.
5. Determinar el enfoque de sostenibilidad del emprendimiento propuesto, su contribución y su impacto medioambiental directo e indirecto.

La propuesta de valor corresponde con la prestación un servicio de educación informal para el desarrollo de habilidades personales y profesionales, que integre en su metodología las ventajas tanto de la presencialidad como de la virtualidad en una modalidad híbrida e inclusiva; lo anterior, con el usuario, sus necesidades y su estilo de aprendizaje como eje central del proceso, y con un grado de personalización profunda que permita a cada tomador del servicio acceder y asimilar de una manera más eficiente los contenidos, bajo un modelo de negocio innovador, responsable, sostenible, escalable y competitivo.

### **Naturaleza del proyecto**

La idea de negocio presentada en este proyecto parte de la necesidad identificada de brindar una solución atractiva y eficiente a personas que integran la fuerza laboral del país, con el propósito de equiparlos de mejores herramientas para ser más competitivos profesionalmente, con una metodología que se ajuste a sus necesidades e intereses. Con ello en mente, AVALON busca proveer un **servicio de formación informal** de costo razonable, fácil acceso y replicabilidad que ofrezca cursos cortos específicos con enfoque local para individuos y para empresas, en áreas de interés profesional y personal para sus clientes objetivo.

En el contexto colombiano, y en su enfoque concreto de mercado como generador de productos y servicios, la competitividad es relevante, sobre todo si se entiende el lugar que puede ocupar el país en el escaparate global. Según la encuesta adelantada en el marco de este trabajo, se descubrió que el 75.8% de los participantes están interesados en aprender un segundo o tercer idioma en un futuro cercano, mientras que un 39.4% quieren complementar su formación profesional con la adquisición de conocimientos prácticos y aplicables en el desarrollo de su vida laboral y personal (Encuesta sobre intereses de aprendizaje, 2022). El aprender inglés destaca entre las aspiraciones profesionales de los encuestados, lo cual no resulta sorprendente si se considera que, acorde a resultados del ICFES, en la última década menos del 2% de los bachilleres colombianos alcanzo el nivel B1 de uso independiente del idioma inglés (Sánchez-Jabba, 2013). Por otro lado, según el índice de aptitud en inglés (EPI) para 2019, Colombia clasifico como “nivel bajo” en un ranking de 81 de 112 países encuestados y el puesto 17 sobre 20 de Latinoamérica (EF - Education First, 2021).

En el país se han adelantado estudios conducentes a determinar la correlación entre la demanda de programas educativos y los sectores económicos con mayor número de

vacantes, hallándose que, en efecto, la mayor demanda de formación profesional es determinada por las necesidades del sector productivo (Pisciotti Ortega, 2021). Con ello, se evidencia que las exigencias del mercado inciden en la decisión que toman los colombianos respecto a qué estudiar, y cómo hacerlo.

En ese contexto, los objetivos empresariales son los siguientes:

*A corto plazo:* Desarrollar una metodología y estrategia de mercadeo única y diferenciada, que le permita consolidar su nicho de mercado con clientes individuales y corporativos. Se proyecta esto en un periodo de 2-3 años, con un crecimiento en ventas en el tercer año de un 5% en comparación con el año inmediatamente anterior.

*A mediano plazo:* Una vez fraguada la consolidación de la propuesta, explorar la posibilidad de una expansión a nivel nacional, explorando mercados y replicando la idea en otras ciudades como Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena, en el transcurso de 5 años, con crecimientos en ventas positivos en cada ejercicio durante ese periodo de tiempo.

*A largo plazo:* Iniciar una segunda etapa de expansión, trascendiendo las fronteras hacia otros países en la región, beneficiándose del aprendizaje y experiencias en el mercado nacional. Se busca en el transcurso de 10 años tener un crecimiento en ventas que permita duplicar las activaciones anuales.

El proyecto se encuentra actualmente en la fase de conceptualización y delimitación de alcance, buscando determinar su idoneidad y viabilidad financiera. No obstante, la empresa ya se encuentra registrada legalmente desde el año 2018 en Cámara de Comercio de Bogotá como una Empresa Unipersonal – se estudia la posibilidad de convertirla en Sociedad Anónima Simplificada próximamente. Se cuenta con un Plan de Negocio y una proyección financiera por cinco años.

El mercado potencial de AVALON se ubica principalmente en la ciudad de Bogotá, por ser la capital del país y la que concentra mayor proporción de la población laboralmente

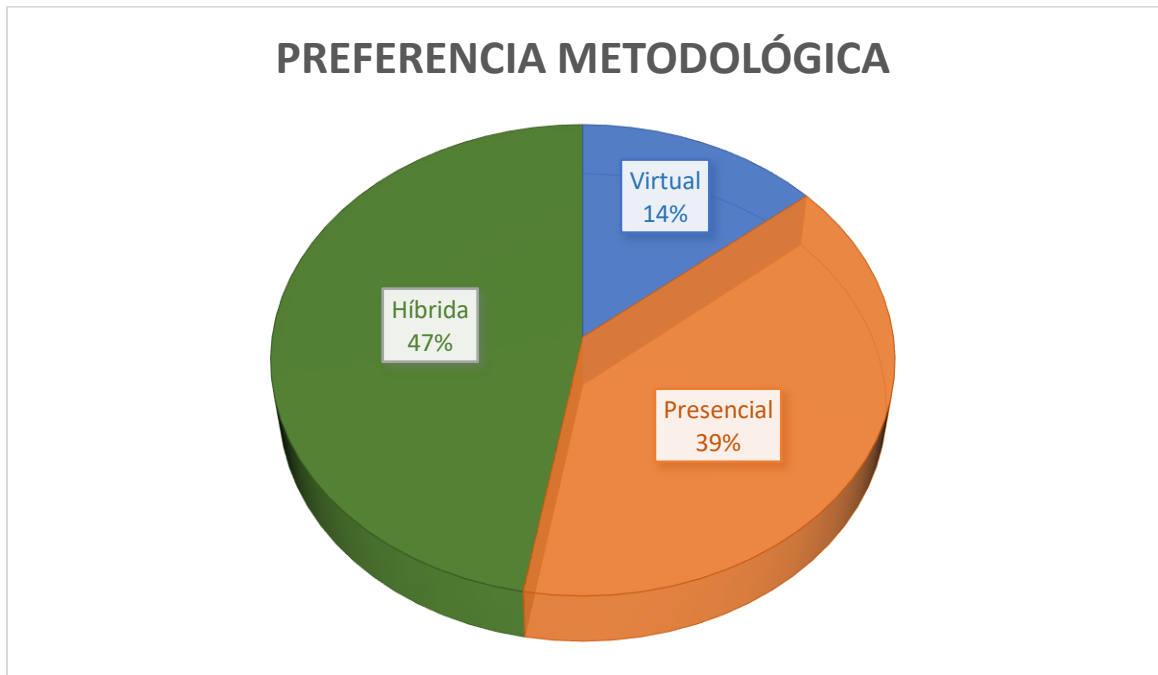
activa. El rango de edades del cliente objetivo es entre los 20 y los 45 años, con educación técnica o universitaria. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda adelantado en 2018, Bogotá cuenta con una población total de 7.181.469 de las cuales 68.2% es población laboralmente activa entre los 15 a los 59 años (DANE, 2018). Sustrayendo de ese segmento la proporción poblacional entre los 15 a los 20 años y entre los 45 a los 59 años (redondeando, un 14%) nos quedaría un potencial mercado del 54.2% de la población que habita en Bogotá, o unas 3.892.356 personas.

Para poder caracterizar al usuario, partiendo de las hipótesis y necesidades identificadas iniciales, los autores realizaron una serie de encuestas y entrevistas que permitieron no sólo confirmar las percepciones de formación complementaria, sino descubrir varios de los gustos y preocupaciones del cliente objetivo. Se destaca como preocupación fundamental la estabilidad laboral y económica, y como motivación el crecimiento profesional y personal, así como la familia.

Pero lo que más llamó la atención fue que, según se evidencia en la Figura 1, al ser presentados ante la disyuntiva de escoger entre una formación presencial o virtual, la mayoría prefirió una metodología que combinase las fortalezas de ambas: una instrucción híbrida que contara con el seguimiento y la interacción de los encuentros en persona, y con la flexibilidad y la tecnología de la virtualidad. Pese a la ubicuidad de la virtualidad, potenciada como consecuencia de las medidas adoptadas debido a la pandemia del COVID-19, y a la proliferación de plataformas de instrucción en línea como Crehana, Platzi y Domestika, se sigue viendo al aprendizaje como algo que se beneficia de la experiencia de aprender *in situ*, de la interacción inmediata con otros usuarios, y de contar con un guía que brinde respuesta oportuna a interrogantes. Esto resalta el interés de que la metodología se adapte al usuario, y no al revés.

Figura 1.

*Metodología preferida.*



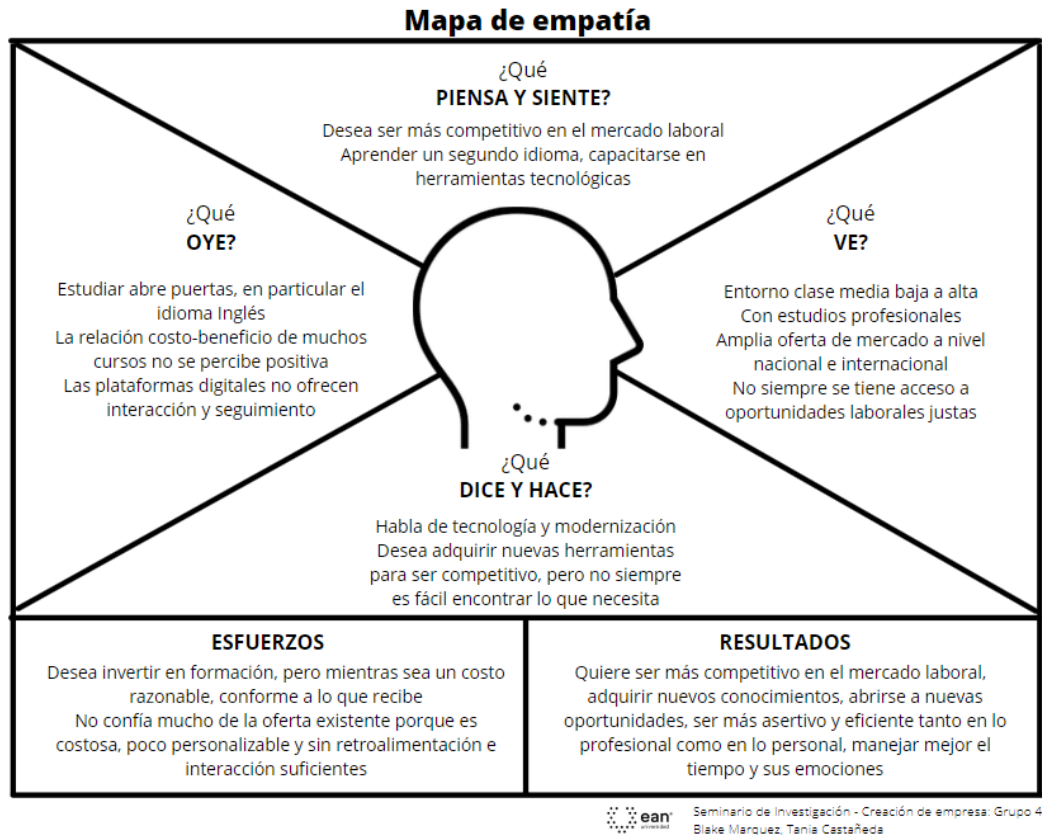
Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas y entrevistas adelantadas a clientes objetivo y expertos en educación (ver Fichas Técnicas - Anexos A y B).

Otros factores destacables, partiendo de los resultados de las entrevistas, fueron los intereses de aprender un segundo idioma, particularmente el inglés (sobre todo entre los 29 y los 42 años), con una finalidad específica (por ejemplo, inglés financiero), y poder contar con la oportunidad de practicarlo. También se identificó una necesidad de cursos que permitan desarrollar habilidades personales, como el manejo del tiempo y el control de emociones. Destacaron los entrevistados que el aprendizaje debe ser dinámico y lúdico, y que se debe contar con un conocimiento previo sobre quién es el tutor, y por qué es idóneo para capacitar en el tema. También señalan como dolores principales de la oferta existente que los cursos complementarios suelen ser poco flexibles y costosos y que a menudo la relación costo-beneficio no es positiva; se paga más de lo que se

recibe. Estos descubrimientos nos permitieron validar la caracterización del cliente objetivo por medio del mapa de empatía que se ilustra en la Figura 2.

Figura 2.

*Mapa de Empatía validado.*



Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas y entrevistas adelantadas a clientes objetivo y expertos en educación (ver Fichas Técnicas - Anexos A y B).

El principal diferenciador de la propuesta estará en su adaptabilidad a las necesidades del usuario, por medio de una metodología híbrida que le permitirá al usuario aprender según su disponibilidad de tiempo y preferencias, con un enfoque lúdico-práctico, además de su enfoque local en el diseño de ofertas, que entreguen soluciones a necesidades de la comunidad e industria local. Teniendo en cuenta lo observado en el mercado, se encuentra que otros servicios, instituciones o plataformas similares ofrecen

o bien una formación presencial complementada con el acceso a una plataforma virtual para profundizar conceptos, o bien un curso netamente virtual con la opción de asistir a sesiones presenciales. En ambos casos, se prioriza una metodología sobre la otra, y no se le brinda al usuario una verdadera personalización híbrida de su programa de estudios según su tiempo y preferencias de aprendizaje. Considerando no sólo al cliente-persona natural, sino al cliente-empresa, esto es relevante para que la formación sea efectiva. La experiencia y *networking* de su socio fundador en el sector también es destacable como ventaja competitiva.

El proyecto presentado requiere de una inversión inicial considerable que presupueste gastos de nómina y mercadeo, así como aquellos propios del registro y puesta en funcionamiento del establecimiento comercial, y gastos fijos contemplables tales como arriendo y servicios públicos, pólizas y gastos de Web hosting y mantenimiento (para contenido y desarrollos propios). La gran ventaja del modelo propuesto es que los requerimientos de planta física son reducidos frente a los de una institución educativa tradicional, por cuenta de la metodología híbrida que demanda menos disponibilidad permanente de espacio. Se hará necesario obtener un crédito de emprendimiento para costear la totalidad de la inversión inicial, pero se espera que alcance una recuperación en tres años y medio, aproximadamente.

## **Análisis del Sector**

La actividad económica propuesta para AVALON es en el sector de educación, concretamente en la educación informal. Según datos del DANE, en cuanto a cursos de formación informal, para el año 2021 poco más de dos millones y medio de personas (el 8.5% de la fuerza de trabajo) reportaron estar haciendo o haber hecho un curso en los últimos 24 meses. De quienes los tomaron, el 76.2% estaban ocupadas laboralmente, el 14.4% desocupada, y el 9.5% inactiva, comportamiento consistente con el propósito de la formación complementaria toda vez que permite a la población ocupada mejorar sus competencias, y para la desocupada e inactiva mejorar su empleabilidad (DANE, 2021).

Según el mismo reporte, el 40.9% de las personas que hicieron un curso de formación informal buscaron mejorar su desempeño laboral, mientras que un 20.8% lo tomó por exigencia de la empresa, lo que da un 61.7% de personas que tuvieron razones relacionadas con su desempeño laboral. Por otro lado, el 23% indicó haber tomado un curso de este tipo para conseguir empleo. Como resultado de haber tomado formación informal, el 67.3% indicó que pudo mejorar su desempeño laboral (DANE, 2021).

En Colombia, como viene sucediendo en América Latina desde los 60, la acepción de la educación “no formal” ha sido principalmente enfocada hacia la profesionalización y la producción, destinada a potenciar el recurso humano hacia la competitividad (Montero Espinoza, 2011), lo cual se valida con los resultados de las estadísticas del DANE. De hecho, se entiende desde la academia y desde la ley como aquella para complementar o suplir conocimientos académicos y laborales (Cárdenas Hernández, 2018) sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos para promocionar el perfeccionamiento de la persona humana y la participación ciudadana y comunitaria, entre otros (Ley 115, 1994).

En las instituciones de educación informal, por determinación legal, se pueden ofrecer programas de formación laboral en artes y oficios y de validación académica de la

educación formal. La ley establece una clara distinción entre la educación formal y la “no formal”, si bien materialmente puede haber sinergias y complementos, pero mientras se establezca una oferta programática dentro del marco legal, una institución de educación informal sólo queda supeditada a las normas y costumbres propias del derecho comercial, bajo el principio de la libre empresa.

Al realizar el análisis del sector, desafortunadamente se encuentra que, para el ámbito de la educación informal en Colombia, no existen registros fidedignos sobre número de instituciones de formación presencial o virtual, teniendo en cuenta que estas instituciones son sometidas a una menor regulación, a diferencia de las de educación formal y de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, que sí están obligadas a registro y licencia, y sí deben reportar datos de usuarios y costos. En efecto, instituciones de educación informal aparecen y desaparecen a diario, y si a eso se suman aquellas plataformas digitales de contenido de ámbito internacional a las que se pueda acceder por Internet desde Bogotá, así como aquellos tutores que de manera independiente ofrecen formación complementaria en temas de su especialidad, hace que tener una imagen concreta del estado de este mercado sea complicado.

Las cifras más detalladas en cuanto a instituciones que son catalogadas como de educación informal que se pueden obtener de bases de datos en línea es de 2.251 empresas a nivel Bogotá (Empresite), y aun así no es un registro confiable. Si se compara con una búsqueda en el Sistema de Información Empresarial y Comercial SICO de la Cámara de Comercio de Bogotá, bajo el Código CIIU P855 – Otros tipos de educación, que incluye los subcódigos “Formación Académica No Formal”, “Enseñanza Deportiva y Recreativa”, “Enseñanza Cultural” y “Otros Tipos de Educación N.C.P.”, el filtro arroja 2.639 registros (Cámara de Comercio de Bogotá), lo cual indica el número de empresas registradas ante Cámara de Comercio con estas actividades económicas, indistintamente de que realmente lo estén ofreciendo o no; y naturalmente excluye

aquellas empresas que no registren dicha actividad, o plataformas educativas no registradas ante la Cámara de Comercio de Bogotá. Por otro lado, el Ministerio de Educación Nacional sólo registra datos de instituciones de educación formal y de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. Las estadísticas del DANE presentadas anteriormente se centran en las expectativas de la población que busca estos programas, y no en contabilizar las instituciones que los ofrecen.

Por lo anterior, para los efectos del análisis del mercado, se hace más sencillo enfocar el análisis en actores principales por modalidad, con la salvedad que ninguna institución o plataforma ofrece un modelo híbrido 50-50 entre modalidad presencial y virtual.

Tabla 1

*Análisis comparativo de los principales actores del mercado de la educación informal en Bogotá – modalidad Presencial*

<i>Institución</i>	<b>British Council Colombia</b>	<b>Escuela de Artes y Oficios Santo Domingo</b>	<b>Instituto Tecnisistemas</b>
<b>Tipo</b>	Academia de idiomas	Cursos libres de artesanías	Capacitación empresarial
<b>Número de sedes</b>	4	1	6
<b>Costo de programa/hora/alumno</b>	\$50.000	Entre \$18.000 y \$24.000	Variable, en promedio \$20.000
<b>Número de alumnos</b>	12.000	Más de 1.000	Más de 500
<b>Pago a tutor/hora</b>	\$78.000 máximo (DELTA)	Variable según especialidad	Variable según programa y experiencia

Fuente: Elaboración propia, con base en información comercial de páginas Web (British Council, s.f.), (Escuela de Artes y Oficios Santo Domingo, s.f.), (Tecnisistemas, s.f.), redes sociales, y consultas a personal de las instituciones.

Tabla 2

*Análisis comparativo de los principales actores del mercado de la educación informal en Bogotá – modalidad Virtual*

<b>Plataforma</b>	<b>Crehana</b>	<b>Platzi</b>	<b>Domestika</b>
<b>Tipo</b>	Desarrollo de talento humano	Cursos de habilidades profesionales e idiomas	Cursos de habilidades creativas
<b>Costo de programa/ alumno</b>	\$278.400 anual, acceso ilimitado a más de 900 cursos	USD \$199 anual, acceso a más de 1.500 cursos	USD \$9.99 por curso de 2 horas
<b>Número de alumnos</b>	6 millones en más de 25 países	Más de 3 millones	Más de 8 millones
<b>Pago a tutor/hora</b>	No disponible	No disponible	Variable según experiencia

Fuente: Elaboración propia, con base en información en páginas Web (Crehana, s.f.), (Platzi, s.f.), (Domestika, s.f.) y reportajes (TecnoEmpresa, 2022), (Portafolio, 2018), (PhyloLegal, 2021), (Jiménez, 2022).

Como se puede evidenciar, hacer comparaciones directas entre diferentes metodologías y tipo de instituciones no es sencillo, particularmente entre plataformas de educación en línea. Contemplando otros ejemplos de educación informal, se pueden destacar servicios educativos de idiomas, como English Live u Open English (cursos en línea con componentes sincrónicos y asíncronos, y con tutoría presencial opcional), Berlitz o Wall Street English (cursos de ambas modalidades con tutorías presenciales o

virtuales opcionales), pero se debe resaltar que, si bien estas empresas buscan ofrecer modelos híbridos, existe preponderancia de una modalidad sobre la otra<sup>1</sup>.

Es particularmente notoria la variabilidad que existe en el mercado local de la educación informal en cuanto a precios de programas y a remuneración al tutor. Estos valores dependen grandemente del tipo de programa ofrecido, del contenido, y de las cualificaciones y experiencia del tutor. Debido a tanto la variabilidad como a la escasa información disponible, se hace preferible determinar la percepción de los clientes-objetivo y de los tutores respecto a los costos.

Por un lado, en las encuestas realizadas por los autores durante la fase de validación, los encuestados señalaron como mensualidad aceptable para pagar un rango entre \$100.000 y \$300.000 (56%), y resaltaron que los programas existentes son muy costosos (76%), siendo este un factor determinante para decidir la inscripción en uno de estos programas (Encuesta sobre intereses de aprendizaje, 2022). Este parámetro será tenido en cuenta al fijar los precios de los programas bajo el modelo de negocio propuesto.

Por otro lado, para el mercado colombiano, las instituciones de modalidad presencial suelen remunerar a sus tutores contratistas entre \$30.000 y \$80.000 por hora/clase, sin carga de parafiscales, y en ese rango también suelen cobrar los instructores *freelance* o independientes (estas cifras parten de la experiencia de los autores, pues no existe una escala de pagos regulada en la educación informal, ni es una información que las instituciones suelen divulgar públicamente).

Para el éxito del modelo de negocio propuesto, se deben tomar como referencia estos parámetros de costos, con el fin de no alienar a clientes potenciales para quienes el

---

<sup>1</sup> Wall Street English Global ha desarrollado una metodología denominada "Full Access", con un programa flexible que permite al usuario tomar clases presenciales o virtuales indistintamente, e integrando componentes sincrónicos y asíncronos, la cual es muy parecida al modelo planteado en este modelo de negocio. No obstante, esta modalidad no se ofrece por el momento en Colombia. Más información: <https://www.wallstreetenglish.com/full-access-english-schools>

aspecto económico sea importante. No obstante, la promoción comercial debe enfocarse a los aspectos diferenciadores de **flexibilidad** y **acceso** al contenido, siguiendo la premisa de que, con AVALON, podrán adquirir habilidades y conocimientos de manera más fácil, por un precio similar (o incluso, de ser posible, más económico).

Habiendo realizado el análisis del macroentorno existente por medio de la herramienta PESTEL, se pueden resaltar como de mayor importancia e impacto para el modelo de negocio propuesto la facilidad existente en el país para la libre empresa (lo que no está exento de sus desafíos propios, de naturaleza económica y tributaria), el contexto socioeconómico postpandemia (reactivación y crecimiento de la demanda y la producción), la importancia percibida de la educación y la formación complementaria (en habilidades profesionales, personales y de idiomas extranjeros), y la flexibilización que permite la tecnología y su masificación.

En particular, los contextos social y económico hacen que se generen oportunidades interesantes de mercado para la empresa propuesta, pues ante el reto que plantea un mundo cada vez más globalizado y competitivo, enmarcado en el paradigma de la reactivación, las personas comprenden la necesidad de una mejor formación que les dote de herramientas para mantenerse relevantes y actualizados, con acceso a mejores oportunidades económicas, sociales y laborales. La tecnología hoy en día permite la ubicuidad de los procesos formativos, efectivamente acercando la educación al individuo, haciendo que lo encuentre en donde este se halle, en vez de que sea la persona quien deba acercarse al aula. Esto, a su vez, satisface de mejor manera las expectativas del cliente objetivo, quien no siempre podrá permitirse una pausa en su vida productiva para complementar sus conocimientos, y que demanda unos mayores índices de flexibilización de la oferta educativa.

En el específico contexto colombiano como país en vías de desarrollo, una diversificación de la oferta de formación mediante una flexibilización como la propuesta

beneficia tanto al individuo considerado como persona, como a la sociedad de la cual forma parte. Al incrementarse la competitividad por medio de la educación complementaria, se fomenta en mayor grado la dinamización económica y el desarrollo del comercio. Este progreso integral generará mejores oportunidades que, a su vez, exigirán una constante actualización de conocimientos. Lo anterior no excluye los beneficios que la formación conlleva para el bienestar individual y social.

Pasando al microentorno, desde el aspecto de los proveedores, la empresa propuesta puede beneficiarse del costo de mano de obra controlado en el sector, mientras que la metodología híbrida reduce considerablemente la dependencia excesiva en un espacio físico en donde desarrollar la actividad económica. Es importante, así mismo, considerar la demanda creciente de cursos de formación complementaria teniendo en cuenta que los usuarios potenciales buscan diversificar sus competencias para mantenerse relevantes en un mercado cambiante. Vale la pena resaltar, no obstante, que el sector de formación complementaria es bastante competido, pudiendo preverse en ese campo una fuerte rivalidad de parte – por un lado – de plataformas virtuales como las mencionadas Crehana, Platzi, Domestika, entre otras; y – por otro lado – de academias de idiomas (varias de ellas muy establecidas en el mercado y con gran poder de mercadeo) y de oficios varios como artes culinarias y gastronómicas, y de formación tecnológica. En este sentido será fundamental destacar los factores diferenciadores de la propuesta y crear una robusta imagen de la flexibilización metodológica, con el fin de cautivar la atención de los clientes potenciales.

Se puede destacar, entonces, que el sector está lleno de oportunidades interesantes partiendo del análisis de los entornos generales y específicos resumidos en la Figura 3. Si bien existen muchos proveedores que ofrecen formación complementaria en el país, y aunque algunos integren elementos de presencialidad y virtualidad, ninguno ofrece el nivel de personalización y adaptabilidad metodológica que se propone en este proyecto.

En razón a lo anterior, siempre que la oferta sea lo suficientemente diferenciada, la empresa propuesta podrá encontrar y consolidarse en su nicho de mercado.

Figura 3.

*Análisis del entorno general y específico del sector.*



Fuente: Elaboración propia, con base en la plantilla propuesta y diseñada por Advenio

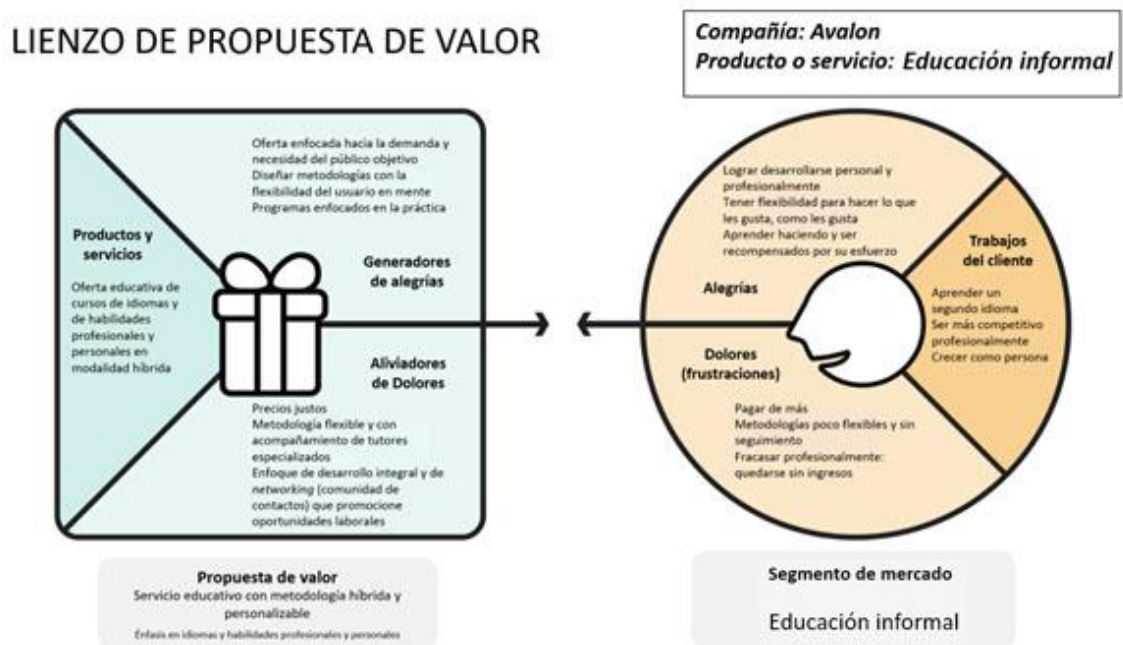
([www.advenio.es](http://www.advenio.es)) bajo licencia de Creative Commons.

### Validación e Investigación de Mercado

Según se ilustra en el Lienzo de Propuesta de Valor en la Figura 4, la intención de AVALON es conectar con sus clientes, entendiendo su perfil, sus necesidades y sus oportunidades, y manteniéndolos en el centro del proceso formativo. A diferencia de otros ofrecimientos, que mantienen como enfoque al método mismo o a la institución, y esperan que el usuario se adapte a ellos, AVALON pretende integrar tecnologías emergentes para mantener una comunicación con el cliente, comprender su perfil como aprendiz, y adaptar el contenido y el método de instrucción al usuario, con el fin de que la experiencia de aprendizaje sea más flexible, relevante y efectiva – en otras palabras, se busca mantener al usuario como eje del proceso. El enfoque educativo gravitará en torno a la formación complementaria en habilidades profesionales y personales específicas.

Figura 4.

*Lienzo de propuesta de valor.*



Fuente: Elaboración propia.

En este capítulo se desarrollará esa idea, y se plasmarán los hallazgos del estudio piloto del mercado.

### **Análisis del cliente frente a la propuesta de valor**

El cliente objetivo es una persona que busca desarrollarse personal y profesionalmente, con el propósito de aumentar o mantener su competitividad, siguiendo un proceso que sea lo suficientemente flexible como para adaptarse a sus preferencias y rutinas. Es alguien que desea aprender desde la práctica y sentir recompensa o gratificación a corto o mediano plazo.

El cliente objetivo busca aprender o potenciar habilidades complementarias (como un segundo idioma o el manejo de una herramienta, por ejemplo), pues entiende que esto le puede conducir a ser más exitoso profesionalmente y, en general, a crecer como persona. Para el cliente objetivo, es indispensable aprender de manera práctica y dinámica de parte de un tutor con experiencia demostrada en el tema.

El cliente objetivo no desea pagar de más por este tipo de formación, que los cursos que tome no le sean provechosos al estar en una metodología que no le permita aprender o poner en práctica, que no tenga seguimiento o que sea poco flexible. El principal temor del cliente objetivo es fracasar profesionalmente, o quedarse sin los medios para proveerse a sí mismo y a los suyos.

### **Estudio piloto de mercado**

Con el propósito de concretar la idea de negocio desde la puesta en práctica del modelo validado por las encuestas y entrevistas realizadas, y recibir un concepto de su efectividad por parte de clientes potenciales, se procedió a realizar un estudio piloto de mercado por medio de la realización de un curso corto de 3 horas de instrucción sincrónica, poniendo a prueba la metodología híbrida propuesta. La duración del curso y

sus horarios fueron ajustados con base en un análisis previo de la disponibilidad de los tres alumnos participantes, en una fase inicial, que consistió en una charla exploratoria de definición de necesidades y expectativas.

El desarrollo del curso fue observado por los autores para poder determinar los relacionamientos de los alumnos con el contenido programático de educación complementaria, así como con la metodología, y se tomó atenta nota para su posterior reconstrucción y análisis haciendo uso de un diario de campo como herramienta, así como una encuesta de salida aplicada a quienes participaron del curso como población de muestra. La observación de campo fue importante para contextualizar la realidad educativa de la propuesta, manifestar sus necesidades y posibles problemas no identificados en fases anteriores (Martínez, 2007).

A continuación, se relacionan los parámetros del curso corto:

- Tema: Elaboración de presentaciones de negocios (curso en Inglés)
- Duración: Curso corto específico de 3 horas sincrónicas
- Metodología: Instrucción sincrónica presencial y virtual por medio de Zoom, complementada con contenido asíncrono en plataforma Google Classroom (se escogió esta por practicidad y flexibilidad; los alumnos finalmente decidieron tomar las sesiones sincrónicas de manera virtual en dos momentos de hora y media)
- Muestra: Tres alumnos, que encajan en los descriptores de cliente objetivo
- Beneficio ofrecido: Instrucción sin costo, a cambio de su retroalimentación
- Registro de resultados: Observación (diario de campo), reconstrucción, instrumento para determinar percepciones y resultados percibidos por los participantes

Para dar a conocer el objetivo del curso se elaboró una presentación estilo *pitch* de este (Anexo C), que a su vez sirvió como documento rector del estudio piloto en cuanto a estructura y contenido.

## Resultados

Como fue señalado anteriormente, la principal motivación para un usuario de educación complementaria es el mejorar sus competencias laborales, lo cual se evidenció tanto en las encuestas de entrada como en las sesiones sincrónicas adelantadas en el piloto de mercado. En sentido general, los participantes encontraron valor tanto en la temática y metodología propuestas como en los contenidos desarrollados, lo cual en gran parte valida las hipótesis planteadas en el marco del presente trabajo. No obstante, en la observación de campo se evidenciaron varios desafíos que deberán tenerse en cuenta para el futuro desarrollo metodológico y comercial – algunos de los cuales son previsible en el marco de la educación informal.

La participación estuvo limitada por las obligaciones de los alumnos: uno de los participantes faltó a una de las sesiones sincrónicas, y otro definitivamente no participó del programa luego de haberse inscrito debido a compromisos familiares. Esto es un desafío identificado, que es inherente a cualquier proceso académico, más aun tratándose de educación complementaria la cual se suele cursar en un momento de la vida en donde la dedicación es compartida y existen compromisos diversos asumidos.

Otro de los desafíos identificados es la relación entre los componentes sincrónico y asíncrono. Por diseño metodológico, se buscó que ambos fuesen complementarios, con un marcado enfoque en el autoestudio y en desarrollar los contenidos y actividades de la plataforma, siendo las sesiones sincrónicas complemento del programa, con enfoque práctico y de resolución de dudas, y no una repetición del componente asíncrono. Esto, debido a que no se contempla la opcionalidad entre uno y otro; no se trata de que el alumno pueda optar por un curso guiado o de autoestudio, o que considere que el componente asíncrono depende enteramente de las instrucciones de un tutor. La metodología híbrida propuesta busca que el alumno se beneficie de *ambos* componentes

y sus ventajas, a diferencia de metodologías tradicionales que enfatizan uno u otro extremo.

Se encontró sin embargo que los participantes necesitaron estímulo de inicio para utilizar la plataforma y los contenidos, lo cual no se dio de manera orgánica y autónoma. La razón de esto no fue, por testimonio de una participante durante la primera sesión sincrónica desarrollada, debido a falta de tiempo, entusiasmo o disciplina, sino simplemente a “desconocimiento”. Si bien se elaboró una introducción detallada de la plataforma y metodología de manera textual (en plataforma, por correos y mensajes), lo que se concluye es que la innovación metodológica propuesta, al ser diferente a lo que se acostumbra en el mercado, requiere una mejor manera de ser presentada a los participantes, posiblemente más lúdica, visual o interactiva. Los participantes podrían beneficiarse de una sesión sincrónica o, incluso, una grabación o animación, dedicada netamente a introducir la operatividad de la plataforma y el funcionamiento de los componentes metodológicos. La conexión entre los componentes sincrónico y asíncrono puede también darse de manera sutil en las sesiones en vivo, referenciando contenido en la plataforma, para que se desarrolle correlación sin que ello signifique interdependencia.

Una de las maneras en las que, analizando los resultados de la prueba piloto, se puede incentivar al alumno a utilizar la plataforma correctamente, sería el desbloqueo de contenidos del programa según avance, de la siguiente manera: Una sesión sincrónica introductoria desbloquearía una primera fase de contenido, la cual a su vez debe completarse en plataforma para poder desbloquear la posibilidad de asistir a una segunda sesión sincrónica. Esta, por su parte, desbloquearía una segunda fase de contenido asíncrono, y así sucesivamente. Las sesiones sincrónicas quedarían grabadas en plataforma, en caso de que un alumno quede rezagado o no pueda asistir, pero la sensación de progreso, correlación y logro sucesivo de metas probablemente coadyuve y anime a que el participante se sienta más involucrado con el programa.

Esta conexión especial entre educación guiada y autoestudio debe enfatizarse en el desarrollo de mercadeo y en las inducciones operativas y académicas, de manera clara y simple, como uno de los aspectos diferenciados de la propuesta, para evitar que los participantes se sientan confundidos respecto al funcionamiento del programa y la plataforma.

Uno de los participantes logró entregar las actividades catalogadas como indispensables (estructura de ideas, diapositivas, presentación final y encuesta de salida) dentro del cronograma indicado, demostrando una correcta aplicación de los conceptos tratados en el curso. La estructuración del curso y el diseño de los tiempos para cada actividad se destaca como fundamental, para poder garantizar que cada alumno pueda interactuar con el contenido y desarrollar su proceso de aprendizaje bajo su propio ritmo.

En la encuesta de salida, este participante destacó como fortalezas del programa la instrucción entretenida y personalizada, y la combinación entre contenidos sincrónicos y asíncronos, con retroalimentación específica que le permitió mejorar sus habilidades de presentación, cumpliéndose así el objetivo general del curso. Como oportunidades de mejora, resalta que el curso podría verse mejor complementado con actividades grupales que permitan que los participantes puedan intercambiar ideas y conocimientos en una medida mayor, lo cual -si bien podría deberse al limitado tiempo de la prueba piloto en sí- debe considerarse para futuros desarrollos metodológicos, y como aliciente para que el usuario asista a sesiones sincrónicas, particularmente presenciales. Por último, señala que la temática tratada puntualmente en la prueba piloto es de relevancia debido a su enfoque profesional y comunicativo, finalizando con que definitivamente recomendaría este curso (o uno similar) a amigos o colegas.

### **Estrategia y Plan de Introducción de Mercado**

Se considera que, para el éxito de la idea de negocio propuesta, la estrategia empresarial será fundamental para consolidar una ventaja competitiva frente a las numerosas alternativas en el mercado, bien sea por parte de competidores directos o indirectos. Se entiende la ventaja competitiva como la capacidad de desarrollar atributos o características de producto o servicio que confieran una cierta superioridad sobre los competidores inmediatos. Para ese fin, la estrategia es un vehículo que ayuda a la empresa a adaptarse a las diversas contingencias del mercado, integrando el mercadeo operativo y las herramientas que sean requeridas, mediante una integración de las variables de acción comercial, para que la estrategia trazada genere los resultados esperados (Munuera & Rodríguez, 2012).

Como se ha señalado, el objetivo de mercadeo será el posicionamiento estratégico de AVALON como un proveedor de servicios de educación informal que complemente habilidades personales y profesionales. Aunque AVALON ofrezca el mismo contenido frente a la competencia, el valor añadido que ofrece al cliente objetivo es la facilidad de acceso al mismo, por medio de una metodología híbrida y flexible, personalizable a las necesidades cognitivas, de tiempo y de preferencias de cada usuario.

Teniendo en cuenta su diversificación metodológica, se debe partir necesariamente de un enfoque de contraste de su oferta frente a la de los competidores, con una metodología diferenciada que integra instrucción presencial y virtual, sincrónica y asíncrona. El enfoque de la estrategia de mercadeo debe gravitar sobre la experiencia en sí, para lo cual reproducir testimonios y las reseñas será clave; dejar que los mismos usuarios hablen de las bondades de la metodología, en vez de usar la voz de la misma empresa. Esto le dará más credibilidad a la propuesta, facilitará la labor comercial, y

ayudará a aliviar varios temores que puedan tener los clientes potenciales ante el hecho de explorar una nueva manera de aprender.

Internet y las redes sociales serán de vital importancia estratégica para la promoción de la propuesta, pues permiten alcanzar a más personas a menor costo en contraste con la manera tradicional de promocionar (medios tradicionales de comunicación), y facilita el seguimiento al desempeño del diseño publicitario mediante métricas. Los paradigmas han cambiado de manera significativa, y el público objetivo de la presente propuesta hoy en día es más propenso a consumir contenido en YouTube o en redes sociales con formato corto (como hoy en día Instagram o TikTok) que en la televisión como tal (Lamelo Varela, 2016).

En el marco de la planeación estratégica de la empresa, y con el propósito de alcanzar una ventaja competitiva sostenible y un aumento en las ventas (Baker, 2008) se hace necesario analizar las fortalezas del modelo propuesto frente a las características ofrecidas actualmente en el mercado, con el objetivo de identificar aquellas oportunidades de negocio que deben ser capitalizadas en aras de la competitividad, así como las potenciales amenazas a la sostenibilidad en el largo plazo. Como interrogantes base a plantearse, deben considerarse las siguientes:

- ¿Dónde se encuentra la empresa actualmente? (Análisis de la situación actual)
- ¿En qué negocio debería estar? (Misión y visión)
- ¿Cómo se puede llegar ahí? (Estrategias, planes, metas y objetivos)
- ¿Cómo se puede determinar cuándo se llegue ahí? (Métricas de cumplimiento)

Si bien la empresa se encuentra actualmente en una fase inicial, ya existe cierta claridad sobre lo que se quiere ofrecer, y cómo se puede ofrecer. Se busca que la metodología ofrecida sea útil y del agrado del público objetivo, y que logre el cometido de brindar una formación complementaria de calidad, lo cual potenciará un crecimiento sostenido. Se desea que, a mediano plazo, AVALON sea un protagonista importante en el mercado nacional, reconocido por su metodología diferenciada y personalizable al

gusto y ritmo de aprendizaje de cada alumno. Para llegar ahí, se requiere un comienzo fuerte y claro, con una buena plataforma comercial que ayude a consolidar clientes iniciales que a su vez sean replicadores de la propuesta y que puedan referenciar a más clientes, lo que eventualmente llevará a un crecimiento exponencial en el número de usuarios, acorde con las proyecciones de ventas trazadas – las que, a su vez, servirán como un medidor de desempeño directo, añadido a los índices de satisfacción de los usuarios, y a los controles de calidad que se establezcan.

Se busca que el servicio en sí mismo sea tan efectivo en el cumplimiento de sus objetivos, que prácticamente “se venda solo”, en el entendido que las propias historias de éxito y reseñas de los usuarios serán el insumo publicitario para que más personas se animen a tomar la oferta académica. La distribución de este *feedback* se hará por medio de Internet, capitalizando la rápida propagación que permiten las redes sociales.

Como eje clave de la estrategia debe considerarse el *marketing mix* o la mezcla de mercadeo, la cual incluye todas las decisiones y acciones de mercadeo que se deben tomar para asegurar el éxito del servicio ofrecido en el mercado. Se sugiere como modelo a seguir para la toma de decisiones en este aspecto el de las 4 P's, inicialmente propuesto por Edmund Jerome McCarthy (1960), y que se ilustra en la Figura 5.

Figura 5.

*4 Ps del Marketing Mix.*



Fuente: Elaboración propia, con base en (Bitner, 1991).

La matriz de McCarthy es una de las más comúnmente usadas para planear los objetivos de mercadeo y, si bien ha sido complementada luego con otras P's, en aras de simplificar la herramienta se desarrollará a continuación la versión original, como se plasma en la Tabla 3.

Tabla 3.

*Marketing Mix para AVALON utilizando el modelo de las 4 P's de McCarthy.*

Categoría	Concepto	Decisiones de mercadeo
Producto	Educación complementaria con metodología híbrida personalizable. Experiencia educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características: metodología que integra componentes sincrónicos con asíncronos, con acceso a plataforma.</li> <li>- Cursos por horas, cursos cortos, cursos corporativos.</li> <li>- Servicios académicos y de acompañamiento.</li> <li>- Garantía de calidad (procesos y estándares).</li> </ul>
Precio	Lo que pagaría un usuario por acceder al servicio (rango del mercado: entre \$20.000 y \$60.000 por hora).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia de precio: razonablemente económico, posibilitado por la reducción de gastos, orientado por una compensación justa a tutores y colaboradores.</li> <li>- Valores indicados por hora, por mes o por paquetes de hora. Precios redondos en aras de simplicidad.</li> <li>- Posibilidad de incluir descuentos por referidos, lealtad o rendimiento.</li> <li>- Planes corporativos con facturación simplificada a empresas.</li> <li>- Ofrecer opciones de financiamiento para contratos largos.</li> </ul>

<p>Lugar</p>	<p>Clases presenciales sincrónicas en sede.</p> <p>Clases asíncronas en Internet, con acceso libre desde cualquier lugar del mundo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación de sedes en lugares estratégicos de la ciudad, de fácil acceso.</li> <li>- Accesibilidad ágil y versátil a la plataforma (múltiples dispositivos y sistemas operativos).</li> <li>- Aprovechar plataformas existentes (cursos corporativos).</li> </ul>
<p>Promoción</p>	<p>Comunicaciones de mercadeo y publicidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto de mercadeo razonable, orientado a potenciar las buenas reseñas de usuarios existentes, y consolidar posicionamiento, con enfoque a mercadeo directo y por redes.</li> <li>- Estrategia de mensaje: “Diferente y mejor”, “lo mejor de dos mundos” (metodologías), flexibilidad.</li> <li>- Canales virtuales: Internet, redes sociales, voz a voz.</li> <li>- Frecuencia del mensaje: constante y enfocada a público objetivo. Presencia definida en redes con contenido de corto formato.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Una buena estrategia de mercadeo debe contar con la participación no sólo de la dirección y del área comercial de la empresa, sino de todos quienes la integran, a fin de que esté correctamente sintonizada con los procesos internos de la misma, y con la retroalimentación percibida. El desempeño de la estrategia puede ser medido de manera cuantitativa por el número de usuarios nuevos y activos en cualquier momento, pero también de manera cualitativa mediante el índice de satisfacción de estos.

## Aspectos Técnicos

En la Figura 6 se ilustra la infraestructura en términos de procesos operativos de AVALON, con el propósito de contextualizar apartados posteriores.

Figura 6.

*Procesos AVALON.*



Fuente: Elaboración propia.

### Objetivos de prestación del servicio

- Diseñar elementos educativos atractivos y en tendencia relacionados con el desarrollo de habilidades técnicas y personales en español e inglés, mediante el uso de una plataforma interactiva y una metodología híbrida que integre en igual importancia la presencialidad y la virtualidad.
- Gestionar un acompañamiento personalizado de baja intensidad para futuros usuarios, facilitando el acceso y control de la plataforma además de promover el proceso de aprendizaje.
- Desarrollar procesos de contratación y fidelización del talento humano para el cuerpo tutor y demás personal integrado a la organización.

- Gestionar el proceso de certificación y acompañamiento post venta que promuevan la fidelización del cliente como prioridad.

### Ficha técnica del producto

Los elementos educativos (cursos) que se encontrarán disponibles en AVALON variarán su temática de acuerdo con las tendencias y necesidades de clientes objetivo, desarrolladas a partir de estudios de mercado continuos. En la Tabla 4 se presenta una ficha técnica que muestra las generalidades de los cursos ofertados.

Tabla 4.

*Ficha técnica de un curso promedio AVALON.*

AVALON - FICHA TECNICA CURSO PROMEDIO		
	VERSIÓN	1
	CODIGO	A 001
	PAGINA	1 de 1

NOMBRE DEL SERVICIO	CURSO ESPECÍFICO DE EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA
TEMATICA	TECNOLOGIA / HABILIDADES PERSONALES / IDIOMAS
CLIENTES EXTERNOS	Empresas / Empleados, Personas naturales interesadas con capacidad de pago
CARGO DEL RESPONSABLE DEL SERVICIO	Tutor / Tutor especialista
DESCRIPCIÓN	Capacitación personalizada, con seguimiento continuo y acceso a herramientas virtuales que promueven el aprendizaje, además de clases periódicas.
EXPECTATIVA DEL CLIENTE	Acompañamiento continuo, desarrollo de habilidades, según descripción del curso

DESCRIPCIÓN TEMÁTICA TRATADA	(Según programa)
REQUERIMIENTOS TECNICOS	Infraestructura para alumnos presencial, infraestructura online, acceso a plataformas de comunicación virtual, herramientas adicionales propias del curso a tratar.
REQUISITOS DE APROBACIÓN	Nota superior a 60 %
MODALIDAD	Híbrida, con componentes virtuales y presenciales, e instrucción sincrónica y asíncrona.
PERIODO	Mensual / Por horas
PAGOS	Mensual / Por programa
CUPOS DISPONIBLES POR CLASE	Según disponibilidad para programas mensuales Hasta 10 personas para cursos cortos específicos Hasta 20 personas para cursos generales Hasta 50 personas para capacitación empresarial

Fuente: Elaboración propia

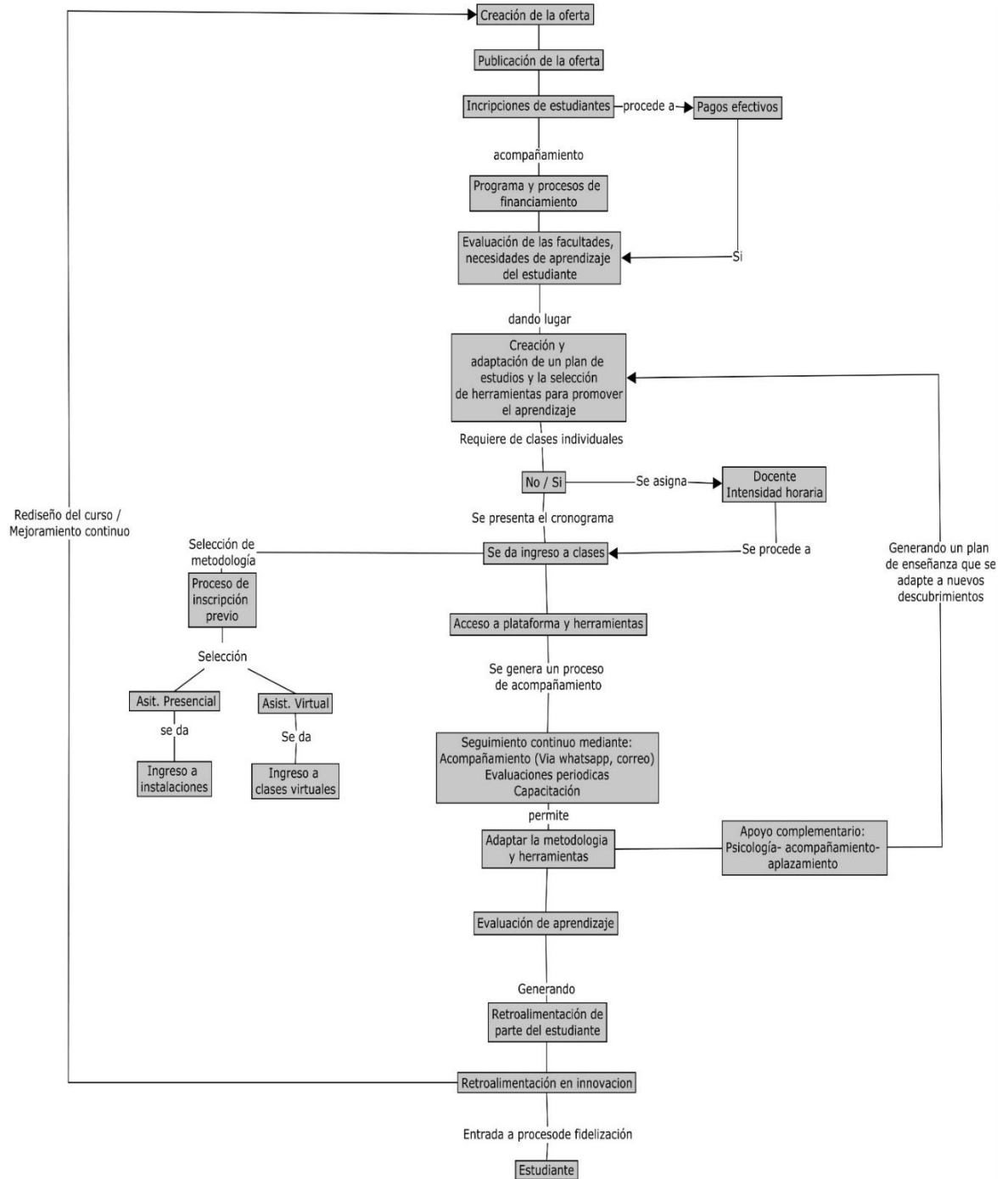
### Proceso

AVALON busca prestar educación informal bajo un modelo híbrido y personalizable, en función de las necesidades de aprendizaje del usuario, sin enfatizar particularmente el modelo presencial sobre el virtual o viceversa. El propósito de la organización es maximizar el proceso de aprendizaje del usuario mediante la adaptación personalizada del plan de estudio y las necesidades que el mismo vaya descubriendo.

Por lo anterior se desarrolla un rediseño constante del modelo pedagógico, además de generar modificaciones a partir de la incursión en nuevas tecnologías y la retroalimentación de los mismos usuarios. En la Figura 7 se presenta el proceso general mediante el cual se pretende prestar el servicio educativo.

Figura 7.

Proceso de prestación del servicio.



Fuente: Elaboración propia.

Puesto que el proceso es personalizable, se espera una contribución constante de los integrantes de la empresa para la mejora iterativa de los procesos que se llevan a cabo en la institución, bajo la cual se ajustarán constantemente las herramientas y planes de estudio. Por supuesto, la retroalimentación por parte del alumno también es importante, y será tomada en cuenta para optimizar procesos y programas.

### **Necesidades y requerimientos estimados**

**Talento humano:** Puesto que la organización presta un servicio educativo, el talento humano representa el principal recurso, generando costos mensuales aproximados de 29.5 millones de pesos mensuales en nómina.

**Plataforma virtual:** Contendrá todos los materiales educativos de la organización, además del control y manejo de bases de datos de clientes internos y externos. Se espera que el costo aproximado de desarrollo oscile entre 90 y 120 millones, lo que en su gran parte será invertido en pagos a desarrolladores y licencias. Se pueden explorar alternativas a desarrollos propios, como alojar contenidos en plataformas de terceros, o emplear plataformas ya existentes.

**Sede principal:** alojamiento de personal interno, estructuración de salones de clase que sean requeridos con un costo aproximado inicial de 12 millones en arriendo mensuales. Por la naturaleza de la metodología, este rubro representa un ahorro significativo, en comparación con una institución de educación totalmente presencial.

**Muebles y diseño de salones en sede presencial:** Incluye muebles y enseres necesarios para generar comodidad en las aulas presenciales, además de acceso a software básico, con un costo estimado aproximado de 8 millones de pesos.

### **Capacidad de producción**

En función de los estados financieros proyectados según el Anexo D, se plantea que inicialmente hayan alrededor de 4 tutores prestando el servicio educativo durante 7 horas diarias, equivalente a 28 horas de trabajo que se traducen en 616 horas de trabajo

mensuales, bajo el supuesto de 22 días laborales por mes (28\*22). Se espera que los cursos posean en promedio 10 horas de clase por mes, dando lugar a una capacidad aproximada (616/10) de 61,6 cursos mensuales. Estos números pueden variar en función a la demanda. El presupuesto para lograr la producción proyectada se detalla en el parte de Aspectos Financieros.

### Modelo de gestión integral

La gestión integral para la empresa propuesta busca alinear la estrategia organizacional, los procesos, la operación, la cultura empresarial y los preceptos de desarrollo sostenible, con el propósito de generar valor, así como el equilibrio sobre tres pilares fundamentales: el social, el económico y el ambiental (Higuita Góez, 2018). Se propone para AVALON el modelo de gestión integral ilustrado en la Figura 8.

Figura 8.

*Modelo de Gestión Integral propuesto para AVALON.*



Fuente: Elaboración propia.

## **Aspectos Organizacionales y Legales**

A fin de detallar la estructura organizacional y el marco legal en el que esta se desenvuelva, es importante considerar que el modelo de empresa propuesto parte de la base de la simplicidad y la economía de recursos, haciendo uso de una estructura plana y sin redundancias, y valiéndose de un régimen legal definido. En este apartado se resaltan los aspectos estructurales y regulatorios más importantes.

### **Análisis estratégico**

**Misión:** Ofrecer un servicio educativo integral mediante el desarrollo de una metodología híbrida que incorpore componentes sincrónicos y asíncronos, con presencialidad y virtualidad, y que pueda ser personalizable según las necesidades específicas de los usuarios.

**Visión:** Consolidarse en el mercado en un plazo de 5 años como una oferta diferenciada y significativa en la ciudad de Bogotá, D.C., y proyectarse nacionalmente hacia otras ciudades del país, alcanzando los 20 mil usuarios activos.

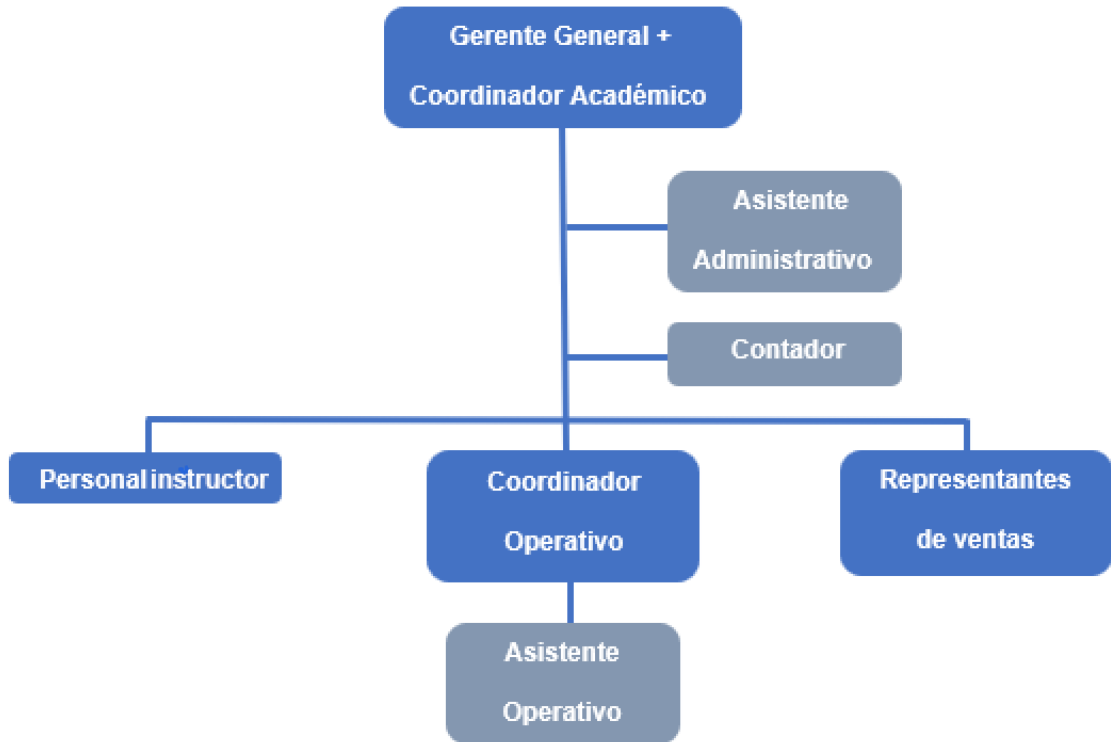
### **Estructura organizacional y funciones**

- Gerencia general y académica con departamentos auxiliares administrativo y contable.
- Área académica compuesta por profesores y tutores, que ejecutarán la metodología y la oferta académica.
- Área operativa encargada del correcto funcionamiento de los procesos internos.
- Área comercial que desarrolle la estrategia de mercadeo y publicidad.

En la Figura 9 se describe el organigrama de la institución.

Figura 9.

*Organigrama propuesto para AVALON.*



Fuente: Elaboración propia.

El equipo de trabajo inicial se divide en cuatro áreas fundamentales:

### **Administrativa**

- 1 Gerente General y Coordinador Académico, vinculación directa, con salario mensual de 5 millones de pesos. El perfil debe ser gerencial, pero enfocado hacia el mejoramiento continuo de la experiencia académica, con conocimiento programático y de perfiles de aprendizaje, así como de razonabilidad de costos. Con esto, se busca mantener un modelo coherente en toda la organización. Una vez crezca la organización,

se pueden separar ambas funciones, y establecer un Coordinador Académico separado de la Gerencia General; no obstante, la comprensión del modelo académico debe seguir siendo indispensable para quien ejerza como Gerente.

- 1 Asistente Administrativo, vinculación directa, con salario mensual de 2 millones de pesos. Esta persona complementará al Gerente en la gestión administrativa del negocio.

- 1 Contador, vinculación directa, con salario mensual de 2 millones de pesos. Debe ser una persona eficiente y eficaz en el manejo de normas contables y financieras, y velar por el correcto cumplimiento de los presupuestos, ejerciendo una vigilancia del gasto. Si bien es preferible bajo el modelo propuesto que sea un colaborador interno a la organización, puede explorarse la posibilidad de tercerizar esta gestión, sin que se sacrifique la integridad.

### **Académica**

- Una cantidad variable de instructores según la oferta académica, pudiendo ser de planta o contratistas según la necesidad operacional. Deben contar con experiencia demostrada en los temas impartidos, lo cual será uno de los ejes de la promoción comercial. Así mismo, será evaluable su capacidad de compartir conocimientos valiéndose de las nuevas tecnologías que coadyuven la eficiencia de la metodología híbrida desarrollada. Reportarán directamente al Coordinador Académico.

### **Producción/Servicio**

- 1 Coordinador Operativo, vinculación directa, con salario mensual de 3 millones de pesos. Será el encargado de velar por establecer y hacer seguimiento a procesos internos, con responsabilidad y sensatez.

- 1 Asistente Operativo y de Servicio, vinculación directa, con salario mensual de 2 millones de pesos. Apoyará al Coordinador Operativo en su gestión.

### **Ventas**

- 3 Representantes de Ventas, vinculación por prestación de servicios, con compensación base de 2 millones de pesos y posibilidad de comisiones de hasta 2 millones por mes. Deben ser personas proactivas y creativas, ofreciendo el servicio con honestidad, y apelando a la necesidad de los usuarios potenciales de mejorar su competitividad. Es importante que cuenten con un *networking* extensivo, experiencia en contactos en frío, y resiliencia para mantener el enfoque en el cumplimiento de objetivos.

### **Factores clave de la gestión del talento humano**

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, es fundamental que la misma sea capaz no sólo de atraer el mejor talento humano, sino también que pueda conservarlo, mediante el mantenimiento de condiciones laborales dignas, y fomentando la formación y crecimiento profesional y personal de sus colaboradores.

Los intereses de la empresa deben estar concordantes con los de sus trabajadores. Esa **compatibilización de intereses** sólo se puede dar si la empresa se preocupa por conocer lo que el colaborador busca y, sobre la base de este entendimiento, promover la satisfacción de sus necesidades y asegurar un mayor compromiso hacia la empresa. Cabe señalar que los intereses de los colaboradores rara vez son homogéneos, pues cada empleado puede ir tras intereses distintos: unos pueden buscar seguridad económica, mientras que otros priorizarán el aprender y crecer, o simplemente ser reconocidos. El entender estos intereses diferenciados permite que los incentivos sean

más específicos y eficientes, lo que se puede moldear a beneficio de la empresa y optimizar, de esa forma, la productividad.

En el marco de la **estructura organizacional**, desde el área operativa de la empresa será fundamental la formación de un departamento de Talento Humano, que pueda promover el profesionalismo en el trato hacia los empleados. A medida que la empresa crezca, este departamento deberá ir desarrollando mayor independencia hasta, idealmente, consolidarse como un área aparte e independiente.

En el aspecto **académico y pedagógico** debe resaltarse también que primará la libertad de cátedra en el marco de la metodología propuesta: las temáticas dentro de los ejes de habilidades profesionales, personales e idiomas se definirán según la demanda de las mismas y, con base a ello, se elegirán a instructores con experiencia demostrada en ese campo, quienes en conjunto con la Coordinación Académica determinarán los contenidos a impartir, y la mejor manera de implementar los mismos en un modelo que integre la presencialidad y la virtualidad. Con esto, el modelo pedagógico podrá hacerse replicable a todo tipo de conocimiento y contenido, el cual podrá variar según el programa ofertado, manteniéndose como único estándar la manera híbrida en como el mismo se instruye. No se ejercerá censura o edición teórica, ni se coartará la libertad de expresión o pensamiento de tutor o usuario, salvo cuando se amenacen los derechos y libertades personales, lo cual tendrá que detallarse expresamente en los Términos de Uso del servicio, a los cuales tanto instructores como aprendices deberán suscribirse.

Por último, no se debe dejar de lado el propósito de coadyuvar que los colaboradores desarrollen **habilidades blandas** mediante capacitaciones complementarias que permitan un trabajo en equipo eficiente y promuevan el liderazgo y la resolución de problemas y conflictos. Todo ello conllevará a que el personal sea más dinámico y que se pueda llevar un mejor control estructural en la empresa (Vásquez Díaz, 2020).

### **Esquema de gobierno corporativo**

El gobierno corporativo es comúnmente entendido como un conjunto de normas, principios y procedimientos que establecen cómo deben funcionar los órganos de gobierno de una organización y, en concreto, cómo se relacionan entre sí la junta directiva, el Consejo de Administración, los accionistas y demás *stakeholders*, así como los parámetros que deben regir la toma de decisiones para generar valor (Deloitte, s.f.).

El principio imperante en este sentido es el del buen gobierno y la auditoría constante, siguiendo rigurosos protocolos de *compliance* que permitan establecer y consolidar buenas prácticas éticas y empresariales con sensibilidad social, así como la transparencia en información y procesos, evitando cualquier tipo de mal procedimiento que pueda ir en detrimento de la sostenibilidad y la competitividad de la empresa. Esta debe ser capaz de identificar, prevenir, gestionar y dar respuesta ante cualquier tipo de riesgo que pueda afectar los intereses de la compañía, así como las oportunidades que puedan ser capitalizadas para fomentar crecimiento y competitividad.

Turullols (2019) propone un modelo base de buen gobierno corporativo que incluye los siguientes requisitos:

- Identificar las actividades en las que se pueden (o es más fácil) cometer delitos.
- Establecer una forma de tomar y ejecutar decisiones que permita evitar los delitos en esas actividades.
- Tener modelos de gestión de recursos que impidan la comisión de esos delitos.
- Imponer la obligación de informar posibles riesgos e incumplimientos al organismo que vigile que las medidas de control estén implementadas y funcionando.
- Establecer sanciones por incumplimiento.
- Revisión periódica del modelo.

Este modelo es claro, fácilmente replicable, y bastante efectivo como guía para un buen gobierno. El organismo encargado de velar por el mismo debe estar conformado por miembros de todas las áreas de la empresa.

### **Aspectos legales**

AVALON en su actividad comercial debe estar regida por las disposiciones de derecho comercial y de industria vigentes, siendo vigilada tanto por la Superintendencia de Industria y Comercio, como – en lo pertinente - por el Ministerio de Educación Nacional y las Secretarías de Educación Distrital que correspondan.

AVALON desarrollará un servicio de educación informal. El Decreto Reglamentario Único 1075 del 2015 del Sector Educación define la misma como aquella que tiene como objetivo “brindar oportunidades para complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas. Hacen parte de esta oferta educativa aquellos cursos que tengan una duración inferior a ciento sesenta (160) horas. Su organización, oferta y desarrollo no requieren de registro por parte de la secretaría de educación de la entidad territorial certificada y sólo darán lugar a la expedición de una constancia de asistencia”. (Decreto Reglamentario Único 1075 de 2015). Igualmente, señala este Decreto que “toda promoción que se realice, respecto de esta modalidad deberá indicar claramente que se trata de educación informal y que no conduce a título alguno o certificado de aptitud ocupacional.”

Es dentro de este parámetro donde se ubica la oferta propuesta por parte de AVALON. Así pues, el único documento que AVALON podría ofrecer como prestadora del servicio de educación informal a quien complete un curso es una constancia de asistencia, toda vez que esta oferta no es objeto de certificación.

Por su parte, el Artículo 47 del Decreto Ley 2150 de 1995 exige como únicos formalismos a los establecimientos de educación informal:

“1. Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidas por la entidad competente del respectivo municipio.

2. Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley.
3. Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad.
4. Cancelar los derechos de autor previstos en la ley, si en el establecimiento se ejecutaran obras musicales causantes de dichos pagos,
5. Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio.
6. Cancelar los impuestos de carácter distrito y municipal.” (Decreto Ley 2150 de 1995).

Vale la pena recordar que las instituciones de educación informal no capacitan profesionalmente, sino que desarrollan habilidades y destrezas desde el campo práctico, para el ejercicio de un oficio o arte. En ese sentido, no se exige que tengan una licencia o acreditación especial como sí se demanda de las instituciones de educación formal o de las de educación para el trabajo y el desarrollo humano. El marco legal también permita cierta flexibilidad a las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano para configurar su oferta de servicios.

En cuanto a la gestión de calidad, se busca que AVALON implemente las normas técnicas que le sean aplicables, en particular las de alto nivel ISO 9001 e ISO 21001 para incorporar estándares de calidad en la gestión institucional con responsabilidad social (ICONTEC, s.f.). Si bien estos estándares no son de exigibilidad absoluta para su operación, se destaca que su implementación ayudará a que la institución sea más eficiente en sus procesos de gestión interna y de cara a los usuarios.

### **Estructura jurídica y tipo de sociedad**

AVALON ya se encuentra registrada como una Empresa Unipersonal en la Cámara de Comercio de Bogotá, como AVALLONIS E.U., con NIT 901225599-4, matriculada el 25 de Octubre de 2018. Lo recomendable es que la empresa haga una transición hacia convertirse en una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), estructura que le permitirá cumplir de mejor manera su objeto social. La sociedad cuenta con un único accionista (su socio fundador y gerente), pero debe establecer sus organismos de gobierno corporativo y la posibilidad de agregar más acciones, accionistas o capital, según lo requiera el desarrollo de sus actividades.

El principal objeto social registrado de la empresa es el ofrecer soluciones comerciales a sus clientes en las áreas de formación, entrenamiento, coaching y educación no formal, estableciendo criterios diagnósticos y de evaluación propios, así como las metodologías académicas que sean pertinentes. En general, la empresa podrá desarrollar cualquier actividad lícita de comercio, bajo el/los nombre(s) comercial(es) que determine.

### Aspectos Financieros

Con el propósito de desarrollar una simulación financiera básica del modelo de negocio planteado, se aplicó la herramienta de Simulador Financiero que se anexa al presente documento (Anexo D).

Para dimensionar los **ingresos**, se procedió a establecer cinco servicios fundamentales para el modelo de negocio propuesto:

- Cursos por mensualidad en modalidad híbrida, con una intensidad de 10 horas de instrucción directa por mes. La mensualidad se establece en \$300.000, con un valor por hora de clase a \$30.000; lo cual se considera no sólo un valor bastante competitivo y atractivo en comparación con los ofrecimientos del mercado, sino además dentro del rango de precio esperado según los encuestados (Encuesta sobre intereses de aprendizaje, 2022).
- Cursos cortos específicos de 30 horas de instrucción directa en modalidad híbrida, a \$900.000 por curso; el valor por hora de clase de \$30.000.
- Cursos cortos específicos de 15 horas de instrucción directa en modalidad híbrida, a \$525.000 por curso; el valor por hora de clase de \$35.000.
- Contratos corporativos para cursos de formación específica para hasta 20 personas (empleados, ejecutivos y colaboradores), de 120 horas de instrucción directa, a 48 millones de pesos por curso. El valor de la hora de clase por alumno es de \$20.000.
- Contratos corporativos para cursos de formación específica para hasta 50 personas (empleados, ejecutivos y colaboradores), de 100 horas de instrucción directa, a 100 millones de pesos por curso. El valor de la hora de clase por alumno es de \$20.000.

Es importante aclarar que no se considera el impuesto al valor agregado (IVA), puesto que este no aplica para la educación en Colombia, siempre que la actividad de enseñanza esté regulada por el Ministerio de Educación Nacional o las Secretarías de Educación (numeral 5 del Artículo 476 del Estatuto Tributario).

Respecto a las cantidades estipuladas para el primer año de operación (2023), se estableció una proyección de ventas para cada uno de los servicios de la siguiente manera: para los cursos bajo mensualidad, tener un esquema de activaciones (nuevos usuarios) por mes y manteniendo las inscripciones -bajo contrato anual- siguiendo el esquema descrito en la Tabla 5:

Tabla 5.

*Proyecciones de ventas de cursos bajo mensualidad – Avalon (Año 1).*

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Alumnos activos	5	10	15	20	30	50	75	100	130	170	230	300
Activaciones nuevas	5	5	5	5	10	20	25	25	30	40	60	70

Fuente: Elaboración propia

El modelo propuesto contempla cinco activaciones de alumno nuevas por mes durante los primeros cuatro meses, para luego ir creciendo paulatinamente mes a mes para lograr 300 alumnos activos en el mes 12. Esta curva de incremento considera la experticia que el personal comercial vaya adquiriendo con el tiempo, teniendo en cuenta que a medida que pase el tiempo no sólo estarán dotados de más herramientas para cerrar ventas, sino que además serán ayudados por el voz-a-voz de los alumnos existentes que refieran a otros alumnos, y los resultados de la implementación de una estrategia de mercadeo. Siguiendo este modelo de activación y mantenimiento de

alumnos, se espera recaudar 1.135 mensualidades de \$300.000 durante el primer año de operación.

En lo que respecta a los otros servicios brindados (cursos cortos y corporativos), se establece una meta durante el primer año de 100 cursos específicos de 30 horas, 50 cursos específicos de 15 horas, 10 contratos corporativos de hasta 20 personas y 120 horas, y 5 contratos corporativos de hasta 50 personas y 100 horas. Se destaca que estos últimos proveerán los mayores márgenes de utilidad y, por ello, serán enfoque clave de la estrategia comercial.

Para proyectar las ventas en los años 2, 3, 4 y 5 (2024-2027) se apuesta por una estrategia conservadora, con incrementos en ventas año a año, cada año duplicando el incremento anterior. Especial énfasis se aplica en los cursos cortos específicos de 15 horas, servicio que representa la menor proporción en ventas, para apalancar su crecimiento.

Los **costos del servicio**, a su vez, fueron definidos por lo que comúnmente se evidencia en el mercado de la educación complementaria en el país, contemplando los honorarios del tutor y gastos específicos por hora de clase impartida. Se establece un costo variable del 40% del ingreso unitario como regla general, o de entre \$8.000 y \$14.000 por alumno por hora impartida. Considerando, a modo de ejemplo, un grupo de 6 usuarios, y un 40% del costo destinado a honorarios del tutor, representaría un pago al tutor de al menos \$48.000 por hora -lo que encaja en el estándar del mercado para este tipo de formación. A mayor especialización de tema -y mayor número de alumnos- la retribución al tutor sería aún mayor, siempre rigiendo el principio de remuneración justa, equitativa y por mérito. Cabe señalar que los salarios administrativos, operativos y comerciales, si bien serán costeados de inicio de la inversión inicial, con el paso del tiempo y cuando la empresa pase el punto de equilibrio y empiece a ser sostenible, serán también generados de los ingresos por alumno, teniendo en cuenta la configuración de

planta de personal y los topes de honorarios para cada colaborador. Por tanto, el crecimiento económico de la empresa en los primeros años será fundamental para su autosuficiencia.

Para poner a andar la empresa, se requiere una **inversión inicial** en muebles y enseres, equipo de oficina, gastos varios e intangibles (esencialmente el desarrollo de software y materiales) de 156 millones de pesos. Por practicidad y razonabilidad de costos, el desarrollo de software será tercerizado, pero personalizable según los requerimientos y necesidades académicos. Los costos de nómina, de marketing y gastos fijos durante el Año 1 también fueron fijados de manera razonable según las necesidades estimadas de la operación. De esta forma, la nómina del primer año, considerando parafiscales, se estima en 354 millones de pesos, implementando la estructura de la Figura 9 durante la fase inicial.

La proyección de ventas se plantea como conservadora y realizable, muy dependiente de la fuerza de ventas y del potencial de mercadeo. Se pretende una rentabilidad de alrededor del 60%, lo cual garantizaría la sostenibilidad de la empresa y buenos márgenes para retorno de inversión.

El desarrollo de plataforma se hará bajo contrato (inversión intangible) y su mantenimiento se incluye así mismo como un gasto fijo, sin descartar la posibilidad de adaptar plataformas educativas existentes según los requerimientos metodológicos y de clientes. Por ejemplo, varias compañías ya cuentan internamente con una plataforma de capacitación y especialización de su personal, la cual podrá personalizarse con el contenido por parte de AVALON para desarrollar la oferta metodológica.

Por otro lado, el mercadeo y el *community manager* tendrá su propia partida de presupuesto de 40 millones de pesos anuales. En los gastos fijos, cabe resaltar una inversión en arriendo de hasta 12 millones mensuales, sin requerir servicio de seguridad, pues se contemplará contar con la misma vigilancia del centro comercial en donde se

ubique el local. Se contempla, así mismo, una póliza de seguro comercial de 10 millones de pesos, y un Web hosting anual de 625 mil pesos.

El **cálculo de capital de trabajo inicial** se estimó haciendo una proyección de los ingresos durante el primer año, según lo cual se considera un tiempo de 6 meses de efectivo hasta que la empresa pueda ser autosuficiente con sus ventas. Esto trae la necesidad de efectivo inicial a poco más de 616 millones de pesos lo que, sumado a la inversión inicial requerida y sin aporte inicial por parte de los emprendedores, obliga a un préstamo de \$700.434.333,33. Se espera obtener un crédito PYME a tres años, a una tasa de interés anual de 11.07% calculada con una institución financiera líder en Colombia, con cuotas anuales de poco menos de 287 millones de pesos.

Acorde con lo anterior, los **estados financieros** demuestran una utilidad neta en el primer año del ejercicio de poco más de 90 millones de pesos, con crecimiento sostenido durante los próximos años.

Los **indicadores de evaluación financiera** son saludables, con un valor presente neto del proyecto de \$284.494.033,23 y una tasa interna de retorno de 31.74% - poco más del doble de la tasa de evaluación del proyecto para el inversor del 15%. Se espera una recuperación de la inversión de tres años y medio, y un punto de equilibrio de 20.08 unidades, o de \$1.023.755.000.

En suma, el análisis financiero del modelo propuesto es positivo y de bajo riesgo considerando la perspectiva conservadora del esquema. Se destaca que dos terceras partes de las ventas totales provendrá de los contratos corporativos los cuales, debido a su naturaleza, serán los que brindarán estabilidad y liquidez a la empresa, y serán el principal enfoque comercial del proyecto. Para todos los efectos, se reitera que el retorno en la inversión de las ventas corporativas es más significativo, pues no sólo brindan mayor capital de ingresos, sino que también representan un esfuerzo comercial más simplificado y directo.

### **Enfoque hacia la Sostenibilidad**

AVALON aborda la sostenibilidad mediante el modelo propuesto por Naciones Unidas en el 2015, con el fin de desarrollar progresivamente y de manera sostenible su objeto social, en aras de impactar positivamente a sus diferentes grupos de interés y al entorno que le rodea. Con ello, se busca contribuir en cuatro frentes: *Dimensión social, dimensión ambiental, dimensión económica y gobernanza.*

La institución buscará centrar sus actividades en el ODS # 4: Educación de calidad, al profundizar el concepto de personalización en el proceso educativo, convirtiéndose en su principal diferencial al concientizarse sobre las necesidades particulares del usuario mediante la implementación de cursos que promueven habilidades humanas y técnicas, con contenido innovador y responsable, orientado hacia el desarrollo de mundos sostenibles que atiende las necesidades de industrias y comunidades locales. Lo anterior le permitirá implementar los principios de emprendimiento sostenibles, propuesto por la Universidad EAN, correspondientes a “Pensar Global y actual local”, “Diseñar con intención” y “Aceptar el cambio transformativo” al hacer uso tecnologías que flexibilizan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Con ello, AVALON trazará su hoja de ruta empresarial, desenvolviéndose en el marco conceptual de un emprendimiento sostenible; descubriendo, creando, evaluando y aprovechando oportunidades consistentes con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y constituirse así en una institución que sea agente de cambio en el contexto local que genere sinergias e innovación, diseñando soluciones ambientales, sociales y económicas (Universidad EAN, 2020).

## **Dimensión social**

La organización debe alinearse con la agenda mundial de desarrollo mediante estrategias y programas que aporten al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015).

Desde la dimensión social se buscará trabajar:

- ODS # 4. Educación de calidad: La línea de negocio se basa en fomentar una educación de calidad, de esta manera la organización velará por mantener precios justos, que faciliten el acceso a nuevos usuarios, además de establecer iniciativas que integren la academia con programas sociales alineados a apoyar la educación de calidad en Colombia.
- ODS # 8. Trabajo decente y crecimiento económico: Con el propósito de reducir los altos índices de desempleo a nivel nacional, la organización fomentará el trabajo formal mediante la contratación de personal calificado, además de velar por mantener condiciones laborales idóneas a través de la creación de programas de evaluación que permitan verificar las mismas. Adicionalmente se prestarán programas educativos e iniciativas que promuevan el acceso a empleos y estimulen el espíritu empresarial en nuestros usuarios.

### ***Indicadores e instrumentos de evaluación de la dimensión social desde el enfoque de sostenibilidad***

- ✓ Adaptación de Normas mínimas para la educación (NIEE) (UNICEF, 2010).
- ✓ Estándar GRI 402, 404, 101, 102, 103 (Informes relacionamiento entre empresa-trabajador, aportes a la formación y educación y estándares de entrega de informes).

- ✓ Impacto social desde: Desempeño del usuario y tutores, Nivel de satisfacción del usuario (Durante y posterior), nivel de participación de la comunidad, Satisfacción de la comunidad.
- ✓ Índice de equidad en el proceso de contratación
- ✓ Porcentaje de contrataciones locales (Número de personas locales que trabajan en el punto de prestación del servicio).

### ***Acciones para la sostenibilidad***

En esta dimensión, se proponen las siguientes iniciativas desde los principios del emprendimiento sostenible (Universidad EAN, 2020):

*Pensar global y actuar local y Diseñar con intención:* La oferta educativa se diseñará buscando atender las necesidades de la comunidad y del mercado local; adicionalmente se establecerá un programa de contratación que promueva la equidad de género e incluya procesos de contratación controlada de personal, priorizando al talento humano local con poca experiencia laboral.

*Adoptar una visión sistémica:* Como principio fundamental de acción, la entidad buscará mantener la transparencia y continuidad en la comunicación con sus diferentes grupos de interés, por lo anterior mantendrá el desarrollo de un programa de auditoría interna que evalúe periódicamente la relación con los diferentes grupos de interés, riesgos potenciales y demás asuntos materiales que puedan comprometer los diferentes intereses de la organización y su comunidad.

*Promover acción colectiva:* Puesto que las necesidades de la comunidad enriquecen a AVALON, se crearán espacios en donde la comunidad pueda participar y enriquecerse mutuamente, permitiendo además crear un fondo para apoyar el acceso a la educación de población infantil en condiciones de pobreza.

Además de lo anterior, se propenderá por la creación de un banco de datos gratuito que promueva el acceso a la información y por tanto la educación de calidad en Colombia.

### **Dimensión ambiental**

AVALON busca promover la protección al medio ambiente desde cada una de las actividades asociadas directa o indirectamente a la línea de negocio, permitiéndole trabajar en los siguientes ODS:

- ODS # 6 Agua limpia y saneamiento: La organización promoverá el cuidado del agua mediante campañas y cursos educativos al personal y estudiantado sobre prácticas relacionadas con la reducción de consumo e higiene.  
Adicionalmente se desarrollará una infraestructura equipada con tecnología que permita maximizar el uso de recurso hídrico (recolección de aguas lluvias, sanitarios ahorradores de agua) y promover el uso adecuado del mismo.
- ODS # 12 Producción y consumo responsable:  
La organización velará por promover actividades y comportamientos que inviten al consumo responsable.

### ***Indicadores e instrumentos de evaluación de la dimensión ambiental desde el enfoque de sostenibilidad***

- Índice de sostenibilidad ambiental
- Consumo de cantidad de agua en instalaciones
- Consumo energético en instalaciones
- Huella de carbono de la organización y sus actores.
- Cantidad de material reciclado / cantidad de residuos generados.

- Número de actividades curriculares y extracurriculares asociadas con concientización y despliegue informativo sobre acciones por la sostenibilidad ambiental.

### ***Acciones para la sostenibilidad***

AVALON busca permear sus actividades y procesos en pro de la sostenibilidad y protección del medio ambiente, acorde con el modelo sugerido por la Universidad EAN (2020). Algunas acciones propuestas para esta dimensión son:

- La eliminación del 100% de consumo de papel innecesario a través del uso de herramientas estrictamente tecnológicas para la elaboración, implementación y evaluación de material educativo.
- Ahorro de desplazamientos innecesarios de usuarios, dada la existencia de clases virtuales. Aunque pueda no parecer significativo, al reducir la necesidad de desplazamientos hacia un lugar específico de formación, se limita el impacto medioambiental y el consumo energético que requiere mantener clases presenciales constantes. Un vehículo impulsado por gasolina puede generar alrededor de 220 gramos de contaminación carbónica (CO<sub>2</sub>) por kilómetro recorrido (Parlamento Europeo, 2019). Esto incluye no sólo el dióxido de carbono generado por el propio proceso de combustión, sino que también tiene en cuenta la contaminación generada por la producción y chatarrización del vehículo, así como por la producción del combustible. Y el tener un vehículo eléctrico no necesariamente mejora la cosa: la contaminación carbónica en gramos de estos excede los 300 gramos por kilómetro, si se tiene como fuente de energía una planta de carbón (ibidem).
- Promoción de espacios interactivos de fácil comprensión que reducen el consumo energético de usuarios, al reducir el tiempo en pantalla.

- Gestión efectiva de residuos en instalaciones presenciales, mediante la disposición de canecas de separación y procesos de reciclaje.
- Promoción del cuidado del medio ambiente en material educativo.
- Creación de programas que permitan minimizar el desperdicio de recursos al maximizar los tiempos y tareas de los usuarios acorde a preferencias, tendencias y características de estos.
- Promover el uso de bicicletas y otros medios de transporte con 0 emisiones.

### **Dimensión económica**

Desde la perspectiva de modelo de negocio la organización busca aportar al ODS -# 1 Fin de la Pobreza, mediante el diseño de herramientas pedagógicas que provean a los alumnos de habilidades para enfrentarse al mundo laboral, trabajando en la reducción de los índices de desempleo.

La organización posee un sistema de mejoramiento continuo que le permitirá elaborar estrategias de crecimiento de la mano con los intereses económicos de sus *stakeholders*, esto dado principalmente porque centra su propuesta de valor en entregar una oferta educativa en función de las necesidades del mercado local (Industrias y comunidades) y las necesidades de aprendizaje, disponibilidad de tiempo y espacio de sus usuarios.

### ***Indicadores e instrumentos de evaluación de la dimensión económica desde el enfoque de sostenibilidad***

- Satisfacción del cliente y comunidad
- Crecimiento en ventas
- Tasa de desempleo de egresados

### ***Acciones para la sostenibilidad***

Para generar una organización sostenible económicamente se establecen como base del modelo las siguientes acciones:

- El modelo pretende que su crecimiento económico vaya de la mano con el crecimiento de sus *stakeholders*. Por esta razón, la organización enfatiza su oferta educativa es soluciones locales que enriquezcan a la comunidad, evidenciados a través de índices de satisfacción y empleabilidad de sus egresados.
- Se crearán espacios de reflexión mediante los cuales se desarrollen estrategias que incentiven actividades curriculares y extracurriculares que promuevan el empleo y satisfacción de los egresados, alineando el crecimiento económico con el de sus *stakeholders*, creando sinergia entre la comunidad y la empresa.

### **Gobernanza**

Desde la junta directiva se desarrollarán, aplicarán y vigilarán políticas de gobierno corporativo que fundamenten las dimensiones expuestas anteriormente, además de promover:

- ODS # 5. Igualdad de Género. El gobierno generara políticas que garanticen la igualdad de género, al proporcionar ofertas laborales sin prejuicios por género o condición social.
- ODS # 10. Reducción de la desigualdad. Se desarrollarán y actualizarán políticas de inclusión que fomenten y protejan la diversidad en AVALON., Adicionalmente se generarán campañas que promuevan una cultura de igualdad y respeto por la misma.

***Indicadores e instrumentos de evaluación de gobernanza desde el enfoque de sostenibilidad***

- Riesgo financiero, controles anticorrupción.
- KPIs (Indicadores de desempeño con enfoque sostenible), Eficacia en la producción, desarrollo e implementación de ofertas educativas.
- Comunicación del riesgo y estrategias de gestión.
- Número de mujeres y hombres en cargos directivos

***Acciones para la sostenibilidad***

- Prospectiva y resiliencia: Para desarrollar la capacidad de contemplar escenarios futuros, la organización generará un plan de gestión de riesgos integral, enriquecido con la información producto de las relaciones con sus *stakeholders*, el análisis de tendencias locales y globales y la implementación de nuevas tecnologías, aceptando el cambio transformativo y entendiendo que las condiciones de mercado pueden generar fragilidad, ansiedad, no-linealidad y confusión (Modelo BANI). Al aceptar este paradigma, la organización puede desarrollar su resiliencia y anticiparse a desafíos a su sostenibilidad (Ujwary-Gil & Godlewska-Dzioboń, 2022).

Adicionalmente la organización velará por destinar recursos que le permitan afrontar los peores escenarios postulados durante la gestión del riesgo.

- Se establecerán metas anuales con aras de mejorar los índices de igualdad de género e inclusión y diversidad.
- Elaboración de informes de gestión y sostenibilidad abiertas al público.

## Conclusiones

El modelo de negocio que se presenta propone una metodología de aprendizaje que se adapte a las necesidades particulares de sus usuarios; por lo anterior el programa aboca a desarrollar una metodología híbrida y personalizable que permita aprovechar las ventajas de tanto metodología virtual como presencial, para la ejecución de cursos relacionados con el desarrollo de habilidades personales y competencias laborales, a fin de generar un aporte al desarrollo profesional y personal de la fuerza laboral de la ciudad de Bogotá, Colombia, así como una reducción de los índices de desempleo.

Mediante la estructuración del plan de negocio de AVALON se plantearon objetivos a corto, mediano y largo plazo que soportan la viabilidad de este y que mediante el desarrollo del proyecto fueron validados, reflejando resultados positivos que prometen un modelo de negocio escalable dentro del ámbito de la educación informal colombiana.

En la validación del mercado se encontró un nicho potencial entre personas naturales en un rango de edad de entre 15 a 45 años con gran interés por ingresar o potenciar su vida laboral, así como empresas interesadas en capacitar su fuerza laboral y enriquecer su cultura y conocimiento organizacional, a través de la adquisición de habilidades y competencias de forma efectiva para sus colaboradores.

El estudio piloto de mercado que se adelantó en el marco de la elaboración de este proyecto arrojó información cualitativa y cuantitativa que permitió comprender la efectividad de la metodología personalizable, y encontrar puntos de mejora en la estructura de costos y la introducción de otros componentes que promueven nuevas habilidades en los clientes objetivo y la familiarización con la metodología y estructura inicial propuestas, para lo cual el desarrollo de una plataforma intuitiva es fundamental.

Tras analizar los requerimientos legales y el objetivo social de la institución, se encontró la necesidad de transaccionar hacia una sociedad por acciones simplificada

(S.A.S.), a fin de adaptarse mejor a su objeto social y a sus proyecciones futuras, ofreciendo cursos que no excedan las 160 horas de duración, para mantenerse dentro del marco legal establecido de la educación informal.

El estudio financiero arrojó proyecciones en ventas que superan los mil cuatrocientos millones de pesos en el primer año, con utilidades netas de hasta 90 millones en esa primera anualidad. Se estimó una inversión inicial equivalente a \$700.434.333,33 con un valor presente neto de proyecto de \$284.494.033,23 y una tasa de retorno del 31,74% calculándose un periodo de recuperación de 3,56 años.

En la evaluación técnica y tecnológica para la implementación del proyecto se encontraron como principales elementos el mantenimiento de talento humano, plataforma tecnológica, sedes presenciales y otros para asegurar la operatividad de la organización, proyectando una capacidad equivalente a 61,6 cursos mensuales, cada uno una capacidad de usuarios máxima de 10 personas para cursos cortos, 20 personas para cursos generales y hasta 50 personas para alianzas con empresas.

Con el objetivo de enriquecer el aporte social, AVALON funda su labor siguiendo el marco de sostenibilidad propuesto por ONU (2015), comprometiéndose con los objetivos de desarrollo sostenible correspondientes a Educación de calidad y Trabajo decente y crecimiento económico, en pro de la reducción del desempleo en Colombia.

Con base en lo presentado en este plan de negocio, se evidencia que el modelo propuesto es viable y de interés, y que generará un impacto significativo en la sociedad, aplicando los principios empresariales de productividad y sostenibilidad. Para el desarrollo de este, los autores han puesto en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría, despertándose en ellos el interés de generar mediante esta iniciativa de negocio un cambio en la manera en como es tradicionalmente concebida la educación.

## Referencias

- Baker, M. (2008). *The Strategic Marketing Plan Audit*. Cambridge Strategy Publications Limited.
- Bitner, M. (1991). The Evolution of the Services Marketing Mix and its Relationship to Service Quality. *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, 23-37.
- British Council. (s.f.). *Cursos de Inglés para Adultos*. Obtenido de British Council Colombia: [www.britishcouncil.co](http://www.britishcouncil.co)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). Sistema de Información Empresarial y Comercial - SICO. Bogotá, Distrito Capital, Colombia. Recuperado el 23 de 02 de 2023, de <https://sico.ccb.org.co/>
- Cárdenas Hernández, O. (2018). *La educación no formal en el IPES: Un análisis de los efectos generados en el proceso de transformación social de los vendedores informales en Bogotá*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Crehana. (s.f.). *Plataforma de Desarrollo de Talento*. Obtenido de Crehana: [www.crehana.com](http://www.crehana.com)
- Cuenca Hernández, A. (2021). *(Un)Equal Pathways to Higher Education*. Münster: Waxmann.
- DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. DANE.
- DANE. (2021). *Características de la Formación para el Trabajo y la Educación Informal en Colombia*. DANE.
- Decreto 2888 de 2007 (Ministerio de Educación Nacional 31 de Julio de 2007).
- Decreto Ley 2150 de 1995 (Presidencia de la República 6 de Diciembre de 1995).

Decreto Reglamentario Único 1075 de 2015 (Presidencia de la República 26 de Mayo de 2015).

Deloitte. (s.f.). *¿Qué es el gobierno corporativo?* Obtenido de Deloitte:

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

Domestika. (s.f.). *Domestika*. Obtenido de Domestika: [www.domestika.org](http://www.domestika.org)

EF - Education First. (2021). *EF English Proficiency Index Colombia*. Obtenido de EF:

<https://www.ef.com.co/epi/regions/latin-america/colombia/>

Empresite. (s.f.). *Educacion No Formal en BOGOTA*. Recuperado el 2023, de

<https://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/EDUCACION-NO-FORMAL/departamento/BOGOTA/>

(Febrero de 2022). *Encuesta sobre intereses de aprendizaje*. (Avalon, Entrevistador)

Escuela de Artes y Oficios Santo Domingo. (s.f.). *Cursos Libres*. Obtenido de EAOSD:

<https://www.eaosd.org/cursos-libres>

Higuita Góez, A. (18 de Julio de 2018). *Modelo de gestión integral para la innovación y la generación de valor en las organizaciones de servicios. Un estudio de caso*.

Bogotá, D.C.: Universidad Santo Tomás.

ICONTEC. (s.f.). *Certificación ISO SG Organizaciones Educativas 21001*. Obtenido de

ICONTEC: [https://www.icontec.org/eval\\_conformidad/certificacion-sg-organizaciones-educativas-iso-21001/](https://www.icontec.org/eval_conformidad/certificacion-sg-organizaciones-educativas-iso-21001/)

Jiménez, M. (27 de Enero de 2022). *Domestika, con ADN español, capta 97 millones y ya es 'unicornio'*. Obtenido de El País:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/27/companias/1643272547\\_085890.html#:~:text=La%20comunidad%20de%20aprendizaje%20creativo,de%2014%20estudios%20de%20grabaci%C3%B3n](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/27/companias/1643272547_085890.html#:~:text=La%20comunidad%20de%20aprendizaje%20creativo,de%2014%20estudios%20de%20grabaci%C3%B3n)

Lameló Varela, C. (2016). *Televisión social y transmedia: Nuevos paradigmas de producción y consumo televisivo*. Barcelona: Editorial UOC.

Ley 115 (Congreso de Colombia 1994).

Ley 115 de 1994 (Congreso de la República de Colombia 8 de Febrero de 1994).

Martínez, L. (2007). La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación. *Perfiles Libertadores*.

McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Inc.

Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Programas técnicos ofrecidos por instituciones de Educación No Formal*. Obtenido de Ministerio de Educación Nacional:

<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article->

[87076.html#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20no%20formal%20es,1](https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87076.html#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20no%20formal%20es,1).

Montero Espinoza, V. M. (2011). La Educación No Formal en América Latina. Un análisis en base a los paradigmas económicos y sociales predominantes. *Horizontes Educativos*, 16(1), 75-82.

Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección (2da Edición)*. Madrid: ESIC Editorial.

Núñez Pardo, A. (30 de Julio de 2020). Resisting Cultural Hegemony Through Teacher Generated EFL Materials. (ASOCOPI, Ed.) Bogota, Distrito Capital, Colombia. Obtenido de <https://youtu.be/6OQNLVJtHMM>

ONU. (21 de Octubre de 2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable.

Parlamento Europeo. (2019). *CO2 Emissions from cars: Facts and figures*. Obtenido de <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20190313STO31218/co2-emissions-from-cars-facts-and-figures-infographics>

PhyloLegal. (14 de Diciembre de 2021). *Orgullo Phylopartner: Nuestro aliado Platzi hace historia al levantar una ronda de inversión de 60 millones de dólares*. Te

*contamos sus claves para el éxito.* Obtenido de PhyloLegal:

<https://phylo.co/blog/coyuntural/platzi-ronda-de-inversion-claves-de-exito/#:~:text=El%20impacto%20de%20Platzi%20en,que%20quieren%20seguir%20form%C3%A1ndose%20acad%C3%A9micamente.>

Pisciotti Ortega, A. (2021). Estrategia para fortalecer la capacidad de instituciones de formación para vincular las necesidades del mercado laboral a la oferta curricular en Colombia. (C. E. (CEPAL), Ed.) *Documentos de Proyectos*.

Platzi. (s.f.). *Platzi: Cursos Online Profesionales de Tecnología*. Obtenido de Platzi: [www.platzi.com](http://www.platzi.com)

Portafolio. (25 de Julio de 2018). *Platzi cuenta con más de 500.000 alumnos virtuales*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/platzi-cuenta-con-mas-de-500-000-alumnos-virtuales-519449>

Rogoff, B., Callanan, M., Gutiérrez, K., & Erickson, F. (2016). The Organization of Informal Learning. *Review of Research in Education*, 40(1).  
doi:10.3102/0091732X16680994

Sánchez-Jabba, A. (Agosto de 2013). Bilingüismo en Colombia. *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional*.

Secretaría de Educación del Distrito. (1 de Octubre de 2022). *Licencia de funcionamiento para las instituciones promovidas por particulares que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano*. Obtenido de Bogota.gov.co: <https://bogota.gov.co/servicios/guia-de-tramites-y-servicios/licencia-de-funcionamiento-para-las-instituciones-promovidas-por-particulares-que-ofrezcan-el-servicio-educativo-para-el-trabajo-y-el-desarrollo-humano>

Tecnisistemas. (s.f.). *Cursos de Capacitación Empresarial*. Obtenido de Instituto Tecnisistemas: [www.institutotecnisistemas.com](http://www.institutotecnisistemas.com)

TecnoEmpresa. (1 de MARzo de 2022). *Triplica Crehana su cartera de usuarios en 2021*.

Obtenido de TecnoEmpresa:

<https://tecnoempresa.mx/index.php/2022/03/01/crehana-usuarios/>

Turullols, E. (2019). *Guía del buen gobierno corporativo*. Editorial Almuzara.

Ujwary-Gil, A., & Godlewska-Dzioboń, B. (2022). *Challenges in Economic Policy,*

*Business and Management in the COVID-19 Era*. INE PAN.

UNESCO. (Junio de 2017). *Aprendizaje Personalizado*. Obtenido de UNESDOC Digital

Library: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000250057\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000250057_spa)

UNICEF. (2010). *Normas mínimas para la educación: Preparación, Respuesta,*

*Recuperación*. Obtenido de

<https://www.unicef.org/lac/media/2386/file/PDF%20Publicaci%C3%B3n%20Normas%20m%C3%ADnimas%20para%20la%20educaci%C3%B3n:%20Preparaci%C3%B3n,%20respuesta,%20recuperaci%C3%B3n.pdf>

Universidad EAN. (2020). *Política de sostenibilidad y emprendimiento sostenible*.

Obtenido de [https://universidadean.edu.co/politica-de-sostenibilidad-y-](https://universidadean.edu.co/politica-de-sostenibilidad-y-emprendimiento-sostenible#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Sostenibilidad%20y%20Em)

[emprendimiento-](https://universidadean.edu.co/politica-de-sostenibilidad-y-emprendimiento-sostenible#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Sostenibilidad%20y%20Em)

[sostenible#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Sostenibilidad%20y%20Em](https://universidadean.edu.co/politica-de-sostenibilidad-y-emprendimiento-sostenible#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Sostenibilidad%20y%20Em)  
[prendimiento%20Sostenible%20de%20la%20Universidad,dejando%20atr%C3%A1s%20los%20modelos%20sustentados](https://universidadean.edu.co/politica-de-sostenibilidad-y-emprendimiento-sostenible#:~:text=La%20Pol%C3%ADtica%20de%20Sostenibilidad%20y%20Em)

Vásquez Díaz, E. (5 de Febrero de 2020). *Factores claves para la gestión del talento*

*humano*. Obtenido de Educación Continua USAT:

<http://especializate.usat.edu.pe/blog/factores-claves-para-la-gestion-del-talento-humano/>

Wales, J. (21 de Marzo de 2018). *Aprendemos Juntos 2030*. Obtenido de YouTube:

<https://youtu.be/CYAYeR92T5g>

**A. Anexo. Ficha Técnica: Encuesta sobre intereses de aprendizaje**

**Cuestionario 1**

<b>Muestra</b>	107 personas. Profesionales colombianos en edad productiva, entre 18 y 45 años. 24% con estudios de Pregrado, 67.4% con Posgrado, 31.5% con formación técnica o tecnológica.
<b>Universo</b>	Profesionales colombianos en edad productiva (18 años o más).
<b>Ámbito</b>	Nacional
<b>Forma de contacto</b>	Encuesta estructurada mediante formulario en línea
<b>Fecha</b>	Febrero 8 y 9 de 2022
<b>Margen de Error</b>	9.5% (sobre la base de una población activa total en Colombia de 26.137.054 según datos del Banco Mundial correspondientes a 2021)
<b>Diseño de cuestionario</b>	Blake Marquez

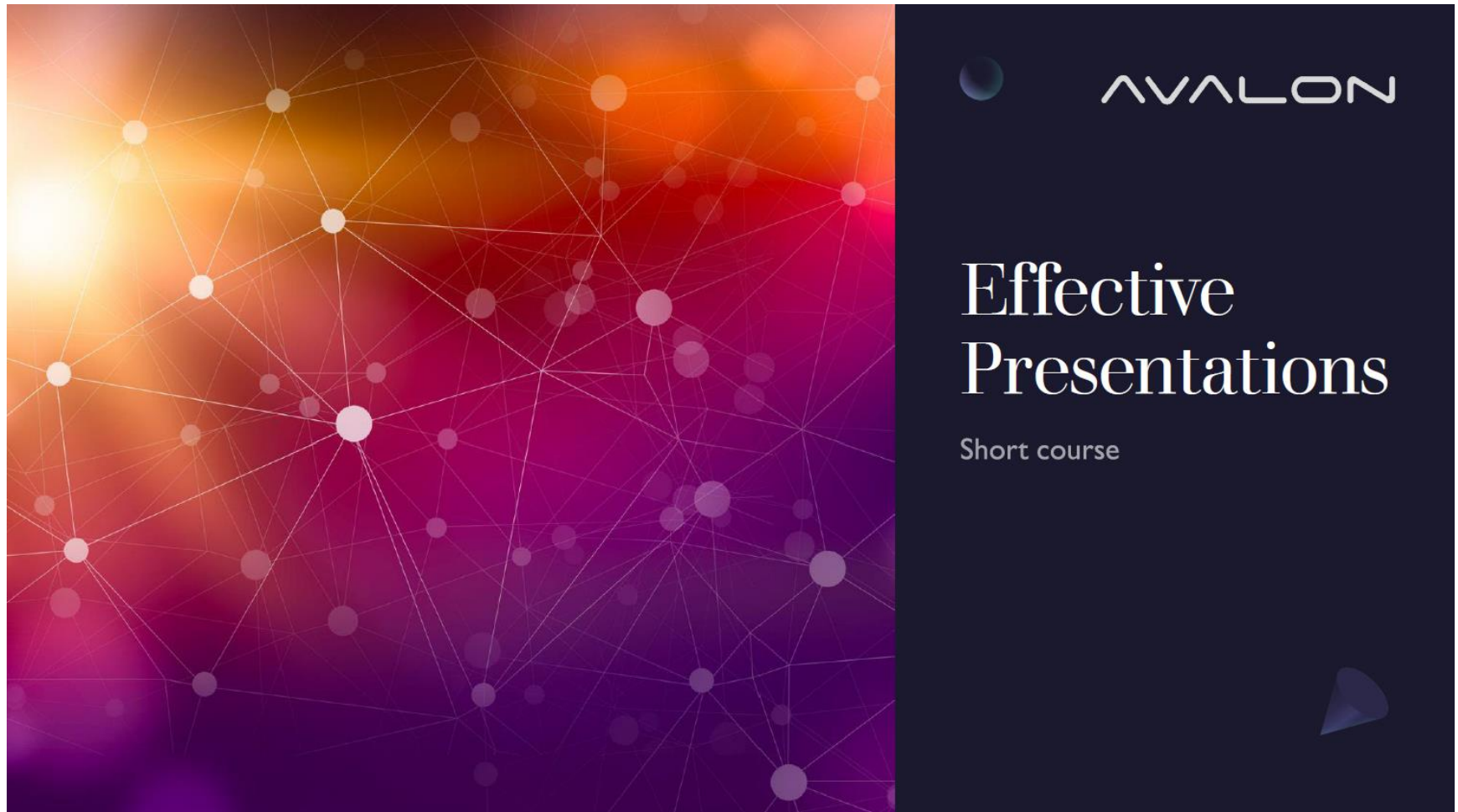
**Cuestionario 2**

<b>Muestra</b>	42 personas. Edades entre 18 y 63 años
<b>Universo</b>	Profesionales colombianos en edad productiva (18 años o más).
<b>Ámbito</b>	Nacional
<b>Forma de contacto</b>	Encuesta estructurada mediante formulario en línea
<b>Fecha</b>	Marzo 9 a 11 de 2022
<b>Margen de Error</b>	15% (sobre la base de una población activa total en Colombia de 26.137.054 según datos del Banco Mundial correspondientes a 2021)
<b>Diseño de cuestionario</b>	Tania Steffany Castañeda Prada

**B. Anexo. Ficha Técnica: Entrevistas sobre intereses de aprendizaje**

<b>Clase</b>	Tipo / Entrevista en modalidad virtual.				
<b>Fecha</b>	03/2022	Lugar	Bogotá D.C	Plataforma	TEAMS
<b>Objetivo</b>	Validar la hipótesis de modelo de negocio propuesto para Avalon.				
<b>Universo</b>	Profesionales colombianos mayores de edad en edad productiva, con experiencia en programas de educación informal (tutor o usuario).				
<b>Margen de Error</b>	27% (sobre la base de una población activa total en Colombia de 26.137.054 según datos del Banco Mundial correspondientes a 2021).				
<b>Diseño</b>	Tania Stefanny Castañeda Prada, Blake Marquez				
<b>Perfil del entrevistado</b>					
<b>Nombre</b>	Andrea Galvis	<b>Género</b>	F	<b>Caracterización</b>	Experto en Sostenibilidad
<b>Nombre</b>	Marian Lee	<b>Género</b>	F	<b>Caracterización</b>	Experto Técnico
<b>Nombre</b>	Hans Gamarra	<b>Género</b>	M	<b>Caracterización</b>	Empresario
<b>Nombre</b>	Carlos Serje	<b>Género</b>	M	<b>Caracterización</b>	Ciente potencial
<b>Nombre</b>	Sebastián Gamarra	<b>Género</b>	M	<b>Caracterización</b>	Ciente potencial
<b>Nombre</b>	Johana Gómez	<b>Género</b>	F	<b>Caracterización</b>	Ciente potencial
<b>Nombre</b>	Camilo Ochoa	<b>Género</b>	M	<b>Caracterización</b>	Ciente potencial
<b>Nombre</b>	Fernando Castañeda	<b>Género</b>	M	<b>Caracterización</b>	Ciente potencial
<b>Nombre</b>	Kalenia Marquez	<b>Género</b>	F	<b>Caracterización</b>	Aliado estratégico
<b>Nombre</b>	Esteban Mejía	<b>Género</b>	M	<b>Caracterización</b>	Experto Técnico
<b>Nombre</b>	Nicolas Díaz	<b>Género</b>	M	<b>Caracterización</b>	Experto Técnico
<b>Nombre</b>	Lucía Gonzales	<b>Género</b>	F	<b>Caracterización</b>	Ciente potencial
<b>Nombre</b>	Natalia Viveros	<b>Género</b>	F	<b>Caracterización</b>	Ciente potencial
<b>Nombre</b>	Manuel Durán	<b>Género</b>	M	<b>Caracterización</b>	Ciente potencial
<b>Nombre</b>	José Albarracín	<b>Género</b>	M	<b>Caracterización</b>	Ciente potencial
<b>Observaciones</b>					
*Enfoque local y *Simpatía por la metodología					
*Ampliación del margen de clientes objetivos hasta el sector empresarial (Empresas).					
*Limitaciones de las plataformas virtuales vs costos					

**C. Anexo. Pitch Comercial Estudio Piloto**





# Objetivo

¿A menudo te cuesta expresar con palabras tus ideas? ¿Sientes que no sabes cómo transmitir proyectos y resultados de manera efectiva en un entorno de negocios?

Con este programa podrás desarrollar mejores y más eficientes habilidades comunicacionales que te permitan realizar presentaciones profesionales más efectivas.

**No veas pasar las oportunidades. Aprovechelas.**

# Estructura

6 horas de instrucción sincrónica en modalidad híbrida (presencial-virtual)

Módulos de trabajo asíncrono equivalentes a aprox. 4 horas

Metodología práctica de seguimiento cualitativo

Grupos pequeños (3 estudiantes en este proyecto)

Proyecto final: Presentación de negocios aplicando conocimientos



Al completar el curso podrás comunicar ideas de manera más efectiva y profesional en tus presentaciones de negocios.

(Y además podrás hacerlo en idioma Inglés)



# Equipo



Monitoreará el proyecto y documentará los avances para cerciorarse que la promesa de calidad se mantenga

**Tania Castañeda**

Coordinadora de proyecto



Usará su experiencia de más de 12 años en educación y de presentaciones de negocios para diseñar y enseñar el programa

**Blake Marquez**

Director académico  
+ Instructor

# Metodología híbrida AVALON

Ven al salón de clase.

O deja que el salón vaya a ti.

# Temas

† Tiempo máximo de instrucción sincrónica. Cada alumno puede configurar su tiempo de asistencia y la modalidad.

\* Los tiempos de instrucción asíncrona y práctica sugerida son estimados y dependen del ritmo de aprendizaje autónomo del estudiante.

	Instrucción sincrónica†	Instrucción asíncrona*	Práctica sugerida*	Tiempo total estimado
The importance of presentations	1 hora	1 horas	2 horas	4 horas
Structuring your ideas	1 hora	1 horas	2 horas	4 horas
Captivating your audience	1 hora	1 horas	2 horas	4 horas
Hands-on, monitored practice	1 hora	1 horas	2 horas	4 horas

¡Hasta 16 horas de aprendizaje a tu propio ritmo!

# Componente sincrónico

## THE IMPORTANCE OF PRESENTATIONS

- Tipos de presentación de negocios
- Importancia de transmitir ideas, observaciones, conocimientos y resultados
- El impacto de la comunicación estratégica y efectiva

## STRUCTURING YOUR IDEAS

- Definiendo ideas
- Elaboración de mapas de ideas
- Estructuración de ideas y propósito comunicativo
- Diseño de presentaciones audiovisuales



# Componente sincrónico

## CAPTIVATING YOUR AUDIENCE

- Conectando con la audiencia
- Perfiles de comprensión
- Paralenguaje: más allá de las palabras
- Lo que se dice vs cómo se dice: potencia tu discurso



## HANDS-ON PRACTICE

- Elaborar una presentación de negocios poniendo en práctica lo aprendido
- Retroalimentación por parte de compañeros y tutor
- Actividad reflexiva: ¿Qué hice bien? ¿Qué puedo mejorar? ¿Qué haría distinto?

# Componente asíncrono



## INPUT

- Videoclases 
  - Textos
  - Audios
  - Ejemplos de presentaciones y discursos
- 

## PROCESSING

- Preguntas reflexivas
- Tips de aprendizaje
- Bitácora de avance
- Foro de preguntas y respuestas
- Actividades colaborativas (menor al 20% de las actividades totales)

## OUTPUT

- Preparación de la presentación
- Quizzes de avance
- Comentarios sobre presentaciones modelo

# Timeline

Inscripciones y diagnóstico de necesidades específicas de cada estudiante

12 – 16 SEP

19 – 23 SEP

26 SEP – 15 OCT

24 - 31 OCT

1 – 4 NOV

Instrucción sincrónica en modalidad híbrida, con práctica autónoma complementaria

Análisis de resultados y retroalimentación

Introducción y familiarización con plataforma

Presentaciones de Proyecto final



# Impacto

En el ámbito corporativo, la comunicación lo es todo. Y una buena presentación puede hacer la diferencia entre perder oportunidades y aprovecharlas de manera estratégica.

**El profesional que presenta mejor es un profesional más competitivo.**

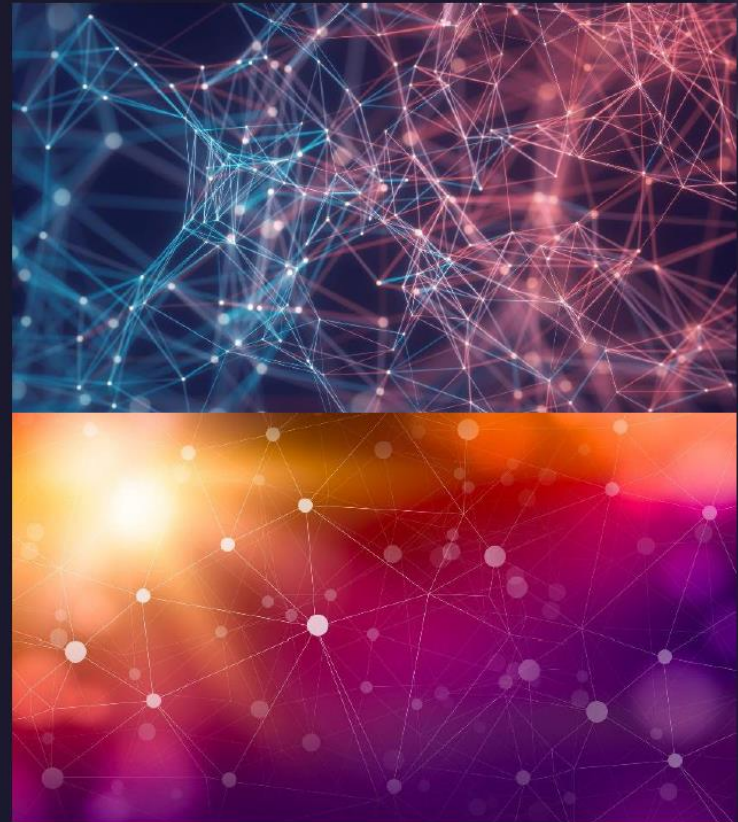
AVALON

12

# Effective presentations

Un curso corto con la metodología diferenciada de

**AVALON**



### D. Anexo. Simulador Financiero AVALON

Para la simulación se utilizó la herramienta desarrollada por el Magíster Mauricio Reyes Giraldo, del núcleo de Emprendimiento de la Universidad EAN. El documento en Excel también se entregará como anexo al presente trabajo.

#### INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES		CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VENTAS (CANTIDADES)			
					2024	2025	2026	2027
1 Mensualidad programa híbrido 10h/mes	1,135.00	\$ 300,000.00	\$ 340,500,000	24%	2.5%	5.0%	7.5%	10.0%
2 Cursos cortos específicos 30 horas	100.00	\$ 900,000.00	\$ 90,000,000	6%	2.5%	5.0%	7.5%	10.0%
3 Cursos cortos específicos 15 horas	50.00	\$ 525,000.00	\$ 26,250,000	2%	3%	6%	9%	12%
4 Contratos corporativos hasta 20 personas 120 horas	10.00	\$ 48,000,000.00	\$ 480,000,000	33%	2%	4%	6%	8%
5 Contratos corporativos hasta 50 personas 100 horas	5.00	\$ 100,000,000.00	\$ 500,000,000	35%	2%	4%	6%	8%
6	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
7	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
8	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
9	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
10	-	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1,436,750,000</b>	<b>100%</b>				

#### COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1 Mensualidad programa híbrido 10h/mes	1135	\$ 120,000.00	\$ 136,200,000	24%
2 Cursos cortos específicos 30 horas	100	\$ 360,000.00	\$ 36,000,000	6%
3 Cursos cortos específicos 15 horas	50	\$ 210,000.00	\$ 10,500,000	2%
4 Contratos corporativos hasta 20 personas 120 horas	10	\$ 19,200,000.00	\$ 192,000,000	33%
5 Contratos corporativos hasta 50 personas 100 horas	5	\$ 40,000,000.00	\$ 200,000,000	35%
6	0	\$ -	\$ -	0%
7	0	\$ -	\$ -	0%
8	0	\$ -	\$ -	0%
9	0	\$ -	\$ -	0%
10	0	\$ -	\$ -	0%
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 574,700,000</b>	<b>100%</b>

#### PROYECCIONES

ANO	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS ANUALES	\$ 1,436,750,000.0	\$ 1,519,276,500.0	\$ 1,640,655,403.7	\$ 1,799,884,468.5	\$ 2,014,932,440.1
COSTOS ANUALES	\$ 574,700,000.0	\$ 606,125,268.0	\$ 652,842,651.1	\$ 717,801,693.2	\$ 805,358,117.9
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 862,050,000.0</b>	<b>\$ 913,151,232.0</b>	<b>\$ 987,812,752.7</b>	<b>\$ 1,082,082,775.3</b>	<b>\$ 1,209,574,322.2</b>

**ANO BASE** 2023

ANO	2024	2025	2026	2027
INFLACIÓN	3.5%	3.5%	3.0%	3.0%
IPP	3.2%	3.2%	3.2%	3.2%

**TASA IMPTO RENTA** 35.0%

**VOLVER AL MENÚ**

REVISAR LAS PROYECCIONES

**DEFINA LA INVERSION INICIAL QUE REALIZARAN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:**

	INVERSIÓN INICIAL
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 8,000,000.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 25,000,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ 120,000,000.00
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 3,000,000.00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 156,000,000.00</b>

**VOLVER AL MENÚ**

**INCLUYA EN CADA CATEGORIA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERAN INCURRRIR PARA LA OPERACION DEL NEGOCIO**

**NÓMINAS:**

	VALOR AÑO 1
<b>ADMINISTRATIVA:</b>	<b>\$ 135,000,000.00</b>
<b>VENTAS:</b>	<b>\$ 144,000,000.00</b>
<b>PRODUCCION/SERVICIO:</b>	<b>\$ 75,000,000.00</b>
<b>TOTAL NÓMINAS</b>	<b>\$ 354,000,000.00</b>
<b>PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.</b>	<b>\$ 40,000,000.00</b>
<b>GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES</b>	
2024	\$ 40,000,000.00
2025	\$ 40,000,000.00
2026	\$ 40,000,000.00
2027	\$ 40,000,000.00

**GASTOS FIJOS:**

	VALOR AÑO 1
<b>ARRIENDO:</b>	<b>\$ 144,000,000.00</b>
<b>SERVICIOS PUBLICOS:</b>	<b>\$ 4,800,000.00</b>
<b>TELEFONIA CELULAR:</b>	<b>\$ 588,000.00</b>
<b>INTERNET:</b>	<b>\$ 1,440,000.00</b>
<b>PAPELERIA:</b>	<b>\$ 3,600,000.00</b>
<b>SERVICIOS DE SEGURIDAD:</b>	<b>\$ -</b>
<b>SERVICIOS DE ASEO:</b>	<b>\$ 7,200,000.00</b>
<b>Polizas de seguro</b>	<b>\$ 10,000,000.00</b>
<b>Web hosting</b>	<b>\$ 625,000.00</b>
<b>Mantenimiento plataforma</b>	<b>\$ 48,000,000.00</b>
	<b>\$ -</b>
	<b>\$ -</b>
	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 220,253,000.00</b>

### INVERSION TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACION

<b>TOTAL INVERSIONES</b>	\$ 156,000,000.00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO <b>11.07%</b>	AÑOS DE CRÉDITO <b>3</b>
<b>CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>		<b>CALCULO DEL PRESTAMO</b>	
	<b>MESES</b>	<b>VALOR</b>	<b>AÑO 0</b>
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	6.0	\$ 287,350,000.00	<b>inicial</b>
<b>NOMINAS</b>	6.0	\$ 177,000,000.00	<b>interés</b>
<b>MARKETING MIX</b>	2.0	\$ 6,666,666.67	<b>amort</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>	4.0	\$ 73,417,666.67	<b>cuota</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 544,434,333.33</b>	<b>final</b>
<b>TOTAL INVERSION</b>		<b>\$ 700,434,333.33</b>	\$ 700,434,333.3
<b>APORTE DE LOS EMPRENDEDORES</b>		<b>\$ -</b>	\$ 490,996,507.5
<b>PRESTAMO A SOLICITAR</b>		<b>\$ 700,434,333.33</b>	\$ 258,373,914.3
			\$ 0.0
			\$ -
			\$ -

**VOLVER AL MENÚ**

### ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS PROYECTADOS

Todos los datos de los Estados financieros se generan de forma automática.

#### ESTADO DE RESULTADOS

	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$ 1,436,750,000.0	\$ 1,519,276,500.0	\$ 1,640,655,403.7	\$ 1,799,884,468.5	\$ 2,014,932,440.1
COSTO VENTAS	\$ 574,700,000.0	\$ 606,125,268.0	\$ 652,842,651.1	\$ 717,801,693.2	\$ 805,358,117.9
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 862,050,000.0</b>	<b>\$ 913,151,232.0</b>	<b>\$ 987,812,752.7</b>	<b>\$ 1,082,082,775.3</b>	<b>\$ 1,209,574,322.2</b>
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 354,000,000.0	\$ 366,390,000.0	\$ 379,213,650.0	\$ 390,590,059.5	\$ 402,307,761.3
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 220,253,000.0	\$ 227,961,855.0	\$ 235,940,519.9	\$ 243,018,735.5	\$ 250,309,297.6
OTROS GASTOS	\$ 40,000,000.0	\$ 40,000,000.0	\$ 40,000,000.0	\$ 40,000,000.0	\$ 40,000,000.0
DEPRECIACIÓN	\$ 31,200,000.0	\$ 31,200,000.0	\$ 31,200,000.0	\$ 31,200,000.0	\$ 31,200,000.0
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 216,597,000.0</b>	<b>\$ 247,599,377.0</b>	<b>\$ 301,458,582.8</b>	<b>\$ 377,273,980.3</b>	<b>\$ 485,757,263.3</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 77,538,080.7	\$ 54,353,313.4	\$ 28,601,992.3	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	<b>\$ 139,058,919.3</b>	<b>\$ 193,246,063.6</b>	<b>\$ 272,856,590.4</b>	<b>\$ 377,273,980.3</b>	<b>\$ 485,757,263.3</b>
IMPUESTOS	\$ 48,670,621.8	\$ 67,636,122.3	\$ 95,499,806.7	\$ 132,045,893.1	\$ 170,015,042.1
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 90,388,297.5</b>	<b>\$ 125,609,941.4</b>	<b>\$ 177,356,783.8</b>	<b>\$ 245,228,087.2</b>	<b>\$ 315,742,221.1</b>

#### BALANCE

AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027	
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 544,434,333.33	\$ 505,255,426.76	\$ 358,019,977.89	\$ 210,456,590.45	\$ 346,073,980.31	\$ 485,757,263.28
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 156,000,000.00	\$ 156,000,000.00	\$ 156,000,000.00	\$ 156,000,000.00	\$ 156,000,000.00	\$ 156,000,000.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 31,200,000.00	\$ 62,400,000.00	\$ 93,600,000.00	\$ 124,800,000.00	\$ 156,000,000.00
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>\$ 156,000,000.00</b>	<b>\$ 124,800,000.00</b>	<b>\$ 93,600,000.00</b>	<b>\$ 62,400,000.00</b>	<b>\$ 31,200,000.00</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 700,434,333.33</b>	<b>\$ 630,055,426.76</b>	<b>\$ 451,619,977.89</b>	<b>\$ 272,856,590.45</b>	<b>\$ 377,273,980.31</b>	<b>\$ 485,757,263.28</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	\$ 0	\$ 48,670,621.8	\$ 67,636,122.3	\$ 95,499,806.7	\$ 132,045,893.1	\$ 170,015,042.1
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 48,670,621.8</b>	<b>\$ 67,636,122.3</b>	<b>\$ 95,499,806.7</b>	<b>\$ 132,045,893.1</b>	<b>\$ 170,015,042.1</b>
Obligaciones Financieras	\$ 700,434,333.33	\$ 490,996,507.46	\$ 258,373,914.26	\$ (0.00)	\$ -	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 700,434,333.33</b>	<b>\$ 539,667,129.22</b>	<b>\$ 326,010,036.53</b>	<b>\$ 95,499,806.66</b>	<b>\$ 132,045,893.11</b>	<b>\$ 170,015,042.15</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del Ejercicio	\$ 0	\$ 90,388,297.5	\$ 125,609,941.4	\$ 177,356,783.8	\$ 245,228,087.2	\$ 315,742,221.1
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 90,388,297.55</b>	<b>\$ 125,609,941.36</b>	<b>\$ 177,356,783.79</b>	<b>\$ 245,228,087.20</b>	<b>\$ 315,742,221.13</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 700,434,333.33</b>	<b>\$ 630,055,426.76</b>	<b>\$ 451,619,977.89</b>	<b>\$ 272,856,590.45</b>	<b>\$ 377,273,980.31</b>	<b>\$ 485,757,263.28</b>
<b>CUADRE (ACT = PAS+PAT)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

#### FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:

##### CAPITAL INVERTIDO

AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027	
Activos Corrientes	\$ 544,434,333	\$ 505,255,427	\$ 358,019,978	\$ 210,456,590	\$ 346,073,980	\$ 485,757,263
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 48,670,622	\$ 67,636,122	\$ 95,499,807	\$ 132,045,893	\$ 170,015,042
<b>KTNO</b>	<b>\$ 544,434,333</b>	<b>\$ 456,584,805</b>	<b>\$ 290,383,856</b>	<b>\$ 114,956,784</b>	<b>\$ 214,028,087</b>	<b>\$ 315,742,221</b>
Activo Fijo Neto	\$ 156,000,000	\$ 124,800,000	\$ 93,600,000	\$ 62,400,000	\$ 31,200,000	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 31,200,000	\$ 62,400,000	\$ 93,600,000	\$ 124,800,000	\$ 156,000,000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 156,000,000</b>	<b>\$ 156,000,000</b>	<b>\$ 156,000,000</b>	<b>\$ 156,000,000</b>	<b>\$ 156,000,000</b>	<b>\$ 156,000,000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 700,434,333</b>	<b>\$ 581,384,805</b>	<b>\$ 383,983,856</b>	<b>\$ 177,356,784</b>	<b>\$ 245,228,087</b>	<b>\$ 315,742,221</b>

##### CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

EBIT	\$ 216,597,000.0	\$ 247,599,377.0	\$ 301,458,582.8	\$ 377,273,980.3	\$ 485,757,263.3
Impuestos	\$ 75,808,950.0	\$ 86,659,781.9	\$ 105,510,504.0	\$ 132,045,893.1	\$ 170,015,042.1
<b>NOPLAT</b>	<b>\$ 140,788,050.0</b>	<b>\$ 160,939,595.1</b>	<b>\$ 195,948,078.8</b>	<b>\$ 245,228,087.2</b>	<b>\$ 315,742,221.1</b>
Inversión Neta	\$ 119,049,528.3	\$ 197,400,949.4	\$ 206,627,071.8	\$ -67,871,303.4	\$ -70,514,133.9
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>	<b>\$ 259,837,578</b>	<b>\$ 358,340,544</b>	<b>\$ 402,575,151</b>	<b>\$ 177,356,784</b>	<b>\$ 245,228,087</b>

**EVALUACION FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO**

[VOLVER AL MENÚ](#)

TASA DE EVALUACION DEL PROYECTO

**15.00%**

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION AÑO 0	2023	2024	2025	2026	2027
	-700,434,333.33	\$259,837,578.33	\$358,340,544.44	\$402,575,150.62	\$177,356,783.79	\$245,228,087.20

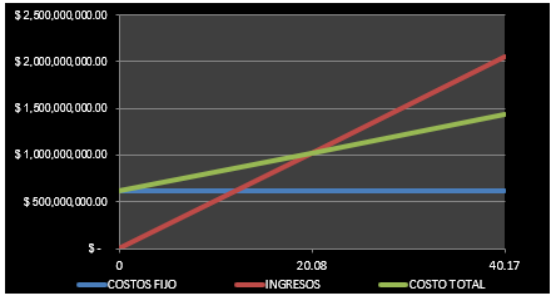
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO = **\$ 284,494,033.23**  
 TASA INTERNA DE RETORNO = **31.74%**

PERIODO DE RECUPERACIÓN: **3.56 AÑOS**

**PUNTO DE EQUILIBRIO**

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PUNTO O SERVICIO
Mensualidad programa híbrido 1	\$ 180,000.00	24%	\$ 42,658.78	4.76 UNIDADES
Cursos cortos específicos 30 ho	\$ 540,000.00	6%	\$ 33,826.34	1.26 UNIDADES
Cursos cortos específicos 15 ho	\$ 315,000.00	2%	\$ 5,755.18	0.37 UNIDADES
Contratos corporativos hasta 20	\$ 28,800,000.00	33%	\$ 9,621,715.68	6.71 UNIDADES
Contratos corporativos hasta 50	\$ 60,000,000.00	35%	\$ 20,880,459.37	6.99 UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	- UNIDADES

**20.08 UNIDADES**



[VOLVER AL MENÚ](#)

TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO PONDERADO = **\$ 30,584,415.35**  
 PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP = **20.08 UNIDADES**  
 PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MINIMAS EN TOTAL SIN IVA) = **\$ 1,023,755,000.00**