

CREACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE UNA EMPRESA ORIENTADA A LA IMPLEMENTACIÓN
DE UN MODELO DE EDUCACIÓN VIRTUAL PARA EL APRENDIZAJE
DE INGLÉS DE NEGOCIOS

EDWARD A. BELTRAN M.



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN VIRTUAL

DISEÑO DE UNA EMPRESA ORIENTADA A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO
DE EDUCACIÓN VIRTUAL PARA EL APRENDIZAJE DE INGLÉS DE NEGOCIOS

AUTOR

EDWARD ARMANDO BELTRÁN MANCERA

DIRECTOR (A)

MARTHA PILAR MÉNDEZ BAUTISTA

BOGOTÁ, D.C. DICIEMBRE DE 2019

DEDICADO A:

A mi esposa que me brindó su apoyo irrenunciable, su amor incondicional y sus sabios consejos para nunca desistir durante el desarrollo y culminación del presente proyecto de emprendimiento.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi directora que contribuyó de manera significativa con la edición y desarrollo del presente trabajo de grado como requisito para la obtención de título en la Maestría Gestión de la educación Virtual. Doy también las gracias a mis compañeros de estudio que se esforzaron por brindarme su apoyo cuando lo requerí. Por último, deseo expresar especialmente mi agradecimiento a mi esposa que creyó firmemente en este proyecto desde el principio. A todos gracias.

RESUMEN

El siguiente documento presenta el plan de negocios de una nueva empresa orientada a la implementación de un modelo de educación virtual para el aprendizaje de inglés de negocios. El plan incluye los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo; el análisis de los mercados potenciales; la estrategia de introducción al segmento de mercado seleccionado; los procesos productivos, la estrategia organizacional y legal; la estrategia financiera y el enfoque hacia la sostenibilidad. Cada apartado ha sido elaborado con un enfoque estratégico, el cual se distingue por un diagnóstico de la realidad actual del entorno y el análisis de los recursos y capacidades disponibles. Gracias a dicho enfoque, ha sido posible examinar con detalle los distintos escenarios futuros y escoger aquel que resulte más efectivo y eficiente para alcanzar los logros empresariales propuestos.

Palabras clave: plan de negocios, estrategia, objetivos empresariales, inglés de negocios, educación virtual

ABSTRACT

The following paper presents the business plan of a new company aimed at implementing a virtual education model for business English learning. The business plan consists of short, medium and long-term business goals; the analysis of potential markets; the product-launch strategy; productive processes, the organizational and legal strategy; the financial strategy; and the approach towards sustainability. Each section includes a strategic perspective on business and features a diagnosis of the current firm environment and the analysis of available firm resources and capabilities. Thanks to this approach, it is possible to examine in detail the different future scenarios and choose the one that is most effective and efficient to achieve the proposed business goals.

Keywords: business plan, strategy, business goals, business English, virtual education

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios de una nueva empresa orientada a la implementación de un modelo de educación virtual para el aprendizaje de inglés de negocios busca acoger la formulación coherente y realista de una estrategia que permita alcanzar los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo. Es así que, respondiendo a este enfoque, el plan de negocios se elabora a partir del análisis del entorno y la realidad interna de la empresa, para luego con base en ella, determinar cuál es el mejor camino posible para alcanzar los objetivos propuestos. Permítase describir a continuación los elementos más relevantes del plan de negocios propuesto.

Actividad Económica de la Empresa

La empresa se denomina *Mobile and Language Learning Consultants* y es una pequeña empresa ubicada en la ciudad de Bogotá. Como institución educativa la empresa es una institución para el trabajo y desarrollo humano en el área de idiomas extranjeros. En cuanto a su tipo societario, la empresa se constituye bajo el tipo de sociedad por acciones simplificadas o S.A.S.

Con relación a la actividad económica, la empresa se dedicará en su fase inicial a desarrollar, implementar y comercializar un

modelo de educación virtual flexible y efectivo para el aprendizaje de inglés de negocios en la ciudad de Bogotá que adopte las ventajas y lineamientos del aprendizaje móvil por un lado; y que fomente la incorporación de las tecnologías móviles e inalámbricas en los procesos formativos de los estudiantes por el otro.

Segmento de Mercado Seleccionado

Las grandes empresas en la ciudad de Bogotá tendrán la posibilidad de brindar capacitación a todos los grupos de interés al interior de sus empresas mediante el programa de formación desarrollado por la nueva empresa. Este segmento de clientes son los clientes más rentables dentro del mercado base, debido a que el dominio del idioma es un requerimiento estratégico para sus actividades empresariales. Esto significa que las grandes empresas no solo tienen el poder adquisitivo para comprar programas de formación o capacitación, sino que además tienen el deseo potencial de adquirir este tipo de productos.

Ventaja Competitiva

El plan de negocios define la ventaja competitiva de la nueva empresa como el conjunto de estrategias distintas con respecto a las estrategias de los competidores en el sector de idiomas de la ciudad de Bogotá. La

formulación de dichas estrategias se convierte a su vez en la fuente de una mejor eficiencia en las operaciones y en una mayor rentabilidad de la empresa en comparación con los competidores actuales. Permítase a continuación describir brevemente las estrategias que son fuente de la ventaja competitiva con respecto a los competidores presentes al momento de la realización del estudio de mercado.

Estrategia de diferenciación del producto. La nueva empresa se especializa en el diseño, desarrollo e implementación de productos educativos que sobrepasan las expectativas del consumidor gracias a la vinculación de las ventajas de las tecnologías móviles junto con los enfoques pedagógicos contemporáneos. El producto educativo provisto con estas características es único debido a que ningún competidor aún cuenta con un producto siquiera similar en la industria de idiomas en Bogotá; y es innovador porque aprovecha las tendencias tecnológicas y educativas emergentes más recientes.

De igual manera el producto se alinea con los estándares de aseguramiento de alta calidad mediante la obtención efectiva de los registros respectivos y los certificados de calidad. A lo anterior se suma un proceso de control interno estructurado y orientado hacia la alta calidad. Los competidores crean sus

propios programas de formación en modalidad presencial, pero estos no tienen aseguramiento de la calidad y su reglamentación no es de obligatorio cumplimiento.

Estrategia de proceso productivo. A diferencia de los competidores, la estrategia del proceso productivo se caracteriza por la vinculación de un talento humano coordinado y colaborativo que se especializa en la producción de programas de formación en idiomas mediados por las tecnologías móviles, convirtiéndose en pioneros de este tipo de procesos formativos en la ciudad de Bogotá. Además, lo que implica un proceso de transformación digital para las empresas actuales, para la nueva empresa será parte integral del proceso productivo desde el principio, permitiéndole no utilizar procesos análogos, y ser más ágil y eficiente en sus operaciones.

Estrategia organizacional. Ésta se caracteriza por definir que la nueva empresa es una que aprende de manera constante; y que cambia su comportamiento a tiempo para crear nuevos productos o servicios. Esto se hace con el fin de dejar atrás una ventaja competitiva obsoleta o eliminada por la competencia y crear una que permita continuar controlando y dominando el sector. Los competidores por lo general privilegian

una estructura y cultura organizacional tradicional jerárquica y con una comunicación estrictamente vertical que les impide ser innovadores y propensos a rechazar el cambio.

El Sector o Industria

El sector se caracteriza por la participación numerosa de varios actores que resultan en una amenaza potencial para la nueva empresa: Competidores extranjeros, productos sustitutivos, productos educativos considerados como mercancías, y empresas privadas de idiomas. A lo anterior se suma un alto poder negociador por parte de proveedores y compradores que obligan a que el sector adolezca de una baja rentabilidad y falta de consolidación.

Competidores

En general, los competidores del sector son instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano; cajas de compensación familiar, instituciones de educación superior, y organismos de cooperación internacional que ofrecen programas de formación en el área de idiomas. Por su parte, Los competidores más fuertes lo conforman el grupo estratégico que cuenta con una línea de productos amplia y una orientación estratégica vertical hacia atrás y hacia adelante; lo que les permite controlar toda la

cadena de valor y suministro de los programas de formación.

Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa de la empresa es una estrategia orientada al crecimiento; a diferencia de una estrategia de estabilización o reducción. El crecimiento de la nueva empresa es su crecimiento vertical desde el inicio, y eventualmente un crecimiento horizontal con la ampliación del rango en la variedad de programas de formación. El crecimiento vertical conlleva a una orientación vertical hacia atrás en la cadena de valor que contempla la producción de sus propios productos educativos; y una orientación vertical hacia adelante que busca servir al cliente directamente mediante una estrategia de marketing directo por internet.

Estrategia de Negocios

La esta estrategia de negocios es concretamente una estrategia con enfoque en la diferenciación de su producto educativo dirigida a un pequeño, pero rentable segmento del mercado potencial que justifica la fijación de un precio alto gracias a que los consumidores comprarán un producto educativo con más beneficios.

La Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing se alinea con la estrategia corporativa y de negocios. La nueva empresa tiene como estrategia de marketing el desarrollo de nuevos productos para el mercado potencial existente. Su estrategia de distribución es un modelo de marketing directo por internet combinado con una estrategia de precios Premium y una estrategia de comunicación de atracción

Enfoque hacia la Sostenibilidad

La empresa buscará potenciar su estrategia de diferenciación corporativa con la incorporación de prácticas de responsabilidad social que permita promover una comunicación abierta y bidireccional con todos los grupos de interés por un lado, y promover acciones de transparencia que permitan a la sociedad en general generar y mejorar su confianza en la nueva empresa.

Con este tipo de iniciativas orientadas a la sostenibilidad en la dimensión social se busca que la nueva empresa obtenga ventajas tales como la obtención y aumento de los mejores clientes en el segmento de mercado seleccionado, la generación y aumento en los niveles de satisfacción y lealtad de cada uno de ellos, el mejoramiento de la reputación de la empresa y de su marca, y unas relaciones sanas y rentables con la comunidad y las autoridades locales.

Rentabilidad

Las proyecciones financieras auguran utilidades y beneficios para la nueva empresa. De cada peso vendido, el margen de utilidad será de 12% en el primer año. De cada peso invertido en activos totales, la empresa ganará el 52%; y De cada peso invertido por los accionistas en acciones comunes, la empresa ganará el 89% solo en el primer año. Por lo tanto, se estima que la nueva empresa pueda hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con los activos que posee; y podrá operar con sus activos líquidos sin recurrir a sus flujos de venta.

Viabilidad Financiera

El proyecto se estima como viable gracias a que los distintos análisis desarrollados arrojan las siguientes cifras:

La demanda potencial total del mercado es de COL\$7533'760.000. Del total de la demanda potencial, el proyecto decide atender el 20% que asciende a COL\$1.506'752.000. Sin embargo, la escalabilidad de la estrategia de negocios permite definir la capacidad de producción un 30% por encima de la demanda potencial esperada ubicándose en un valor proyectado de COL\$1.958'777.600.

Las ventas también auguran un buen panorama. En el año inicial o año 0 la

empresa estima un total de ventas por valor de COL\$2.024'850.000; el total de los costos y gastos fijos que suman COL\$1.250'984.163; el capital de trabajo que suma COL\$44'996.667 y los amortizables que ascienden a un valor de COL\$11'500.000. Para los siguientes años a partir del año 1 se estima un incremento en la cantidad de productos vendidos del 35% y un incremento en el precio del producto del 4%. En total las ventas en los años siguientes al año inicial incrementarán un 47% cada año.

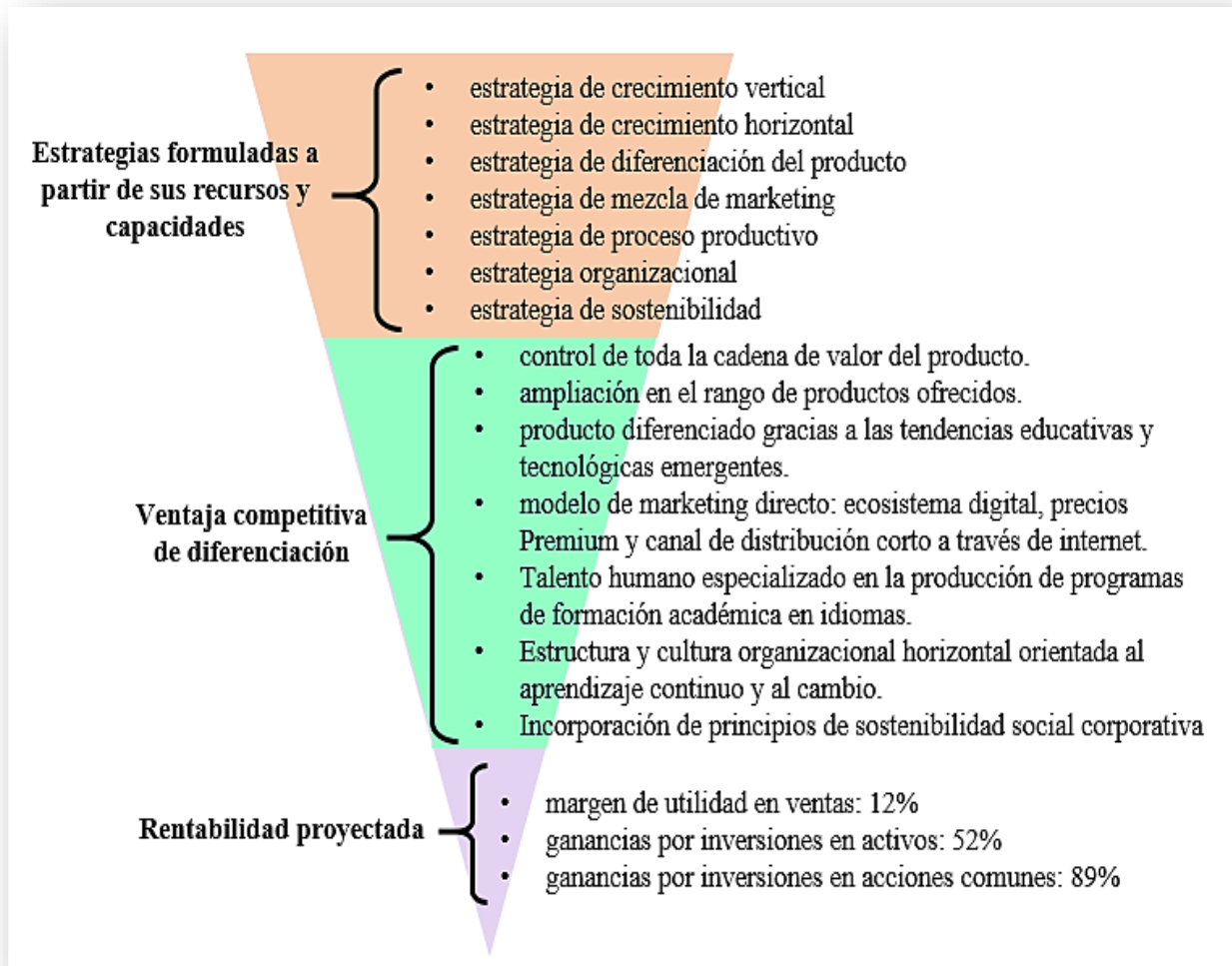
Conclusiones

Todas estas decisiones estratégicas son válidas y pertinentes si se aprovechan las oportunidades a tiempo. Es claro que una ventaja competitiva no se sostiene por mucho tiempo en un entorno competitivo caracterizado por el cambio constante. Lo ideal para la nueva empresa es que se desarrolle su plan de negocios estratégico de manera flexible en el corto plazo y orientarse por una estrategia organizacional que promueva el aprendizaje y la gestión del conocimiento con el propósito firme de cambiar de una estrategia dominante a otra rápidamente en el momento justo.

En conclusión, el plan de negocios se define como la formulación detallada de un conjunto de estrategias que son la fuente de

su ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Estas estrategias son a su vez la fuente de la rentabilidad y beneficios proyectados para la nueva empresa en los cinco años posteriores a su etapa de inicio. Por último, no es posible definir las estrategias sin comprender en una primera instancia la realidad actual de la empresa en cuanto a su entorno y el conjunto de recursos y capacidades con las cuales cuenta. La figura 1 ilustra la manera como la nueva empresa creará, entregará y capturará valor.

Figura 1. Esquema plan de negocios



Fuente: elaboración propia

CONTENIDO

1	NATURALEZA DEL PROYECTO.....	23
1.1	Origen o fuente de la idea de negocio.....	23
1.2	Descripción de la idea de negocio.....	24
1.3	Antecedentes	26
1.3.1	Teorías y modelos de creación de empresas.....	26
1.3.2	Modelos de negocios, educación móvil, y aprendizaje del inglés como L2	29
1.4	Justificación de creación del negocio.....	31
1.5	Objetivos del plan de negocios.....	32
1.6	Descripción de producto o servicio.....	34
1.6.1	Sistema o Modelo de educación virtual	35
1.7	Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	48
1.8	Ventaja competitiva del producto	48
1.9	Resumen de las inversiones requeridas.....	49
1.10	Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	50
1.11	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.....	52
2	ANÁLISIS DEL SECTOR	54
2.1	Caracterización del sector	54
2.2	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio	54
2.2.1	Amenaza competidores existentes en el sector.....	55
2.2.2	Amenaza de productos y servicios sustitutivos	57
2.2.3	Amenaza de los clientes existentes.....	59
2.2.4	Amenaza de los proveedores	60
2.2.5	Amenaza de competidores potenciales	62
2.3	Análisis de oportunidades y Amenazas.....	63
2.3.1	Análisis a partir de la tabla EFAS.....	64
2.4	Conclusión de la viabilidad del sector.....	66
3	ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....	69
3.1	Tendencias del mercado.....	70
3.1.1	Aprendizaje del inglés e instituciones privadas de idiomas.....	70
3.1.2	Aprendizaje del inglés y la educación superior	71

3.1.3	El aprendizaje del inglés y las NTIC	72
3.1.4	Aprendizaje del inglés y los ingresos.....	72
3.1.5	El aprendizaje del inglés y las empresas.....	73
3.2	Segmentación del mercado objetivo.	74
3.2.1	Definición del mercado.....	75
3.2.2	División del mercado por tamaño.....	76
3.2.3	División del mercado por localización	77
3.2.4	División del mercado por actividad económica.....	78
3.2.5	División del mercado - empresas extranjeras por tamaño	79
3.2.6	División de mercado – empresas extranjeras por localización	80
3.3	Descripción de los consumidores.....	81
3.4	Tamaño del mercado	83
3.5	Riesgos y oportunidades de mercado	84
3.6	Diseño de las herramientas de investigación.....	86
3.6.1	Elección de las herramientas de investigación.....	88
3.7	Planteamiento del problema y objetivos	89
3.7.1	Objetivo general:.....	89
3.7.2	Objetivos específicos	89
3.8	Cálculo de la muestra	90
3.9	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes	91
3.10	Metodología de análisis de los competidores	92
3.11	Resultados.....	95
3.11.1	Resultados del análisis de la competencia	95
3.11.2	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.....	96
3.12	Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado	102
3.13	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado	104
4	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO	107
4.1	Objetivos mercadológicos.....	107
4.1.1	Objetivos Generales	108
4.1.2	Objetivos específicos	108
4.2	La estrategia de mercadeo	108
4.3	Estrategia del producto educativo de inglés de negocios	109
4.3.1	Surtido del producto educativo de inglés de negocios.....	110

4.4	Estrategia de precio de venta.....	112
4.5	Estrategia de distribución	113
4.6	Estrategia de comunicación y promoción	114
4.6.1	Sistema de gestión del nuevo ecosistema digital para la nueva empresa	114
4.6.2	Definición de los objetivos de la estrategia de marketing directo	115
4.7	Estrategia de fuerza de ventas	116
4.8	Presupuesto de la mezcla de mercadeo	118
5	ESTRATEGIA Y PROCESO PRODUCTIVO	121
5.1	Objetivos producción	122
5.2	Ficha técnica del producto o servicio	123
5.3	Descripción del proceso productivo.....	124
5.4	Necesidades y requerimientos	126
5.5	Características de la tecnología	127
5.6	Materias primas y suministros.....	127
5.7	Plan de producción	128
5.7.1	Fase de operaciones	128
5.8	Procesamiento de órdenes y control de inventarios	129
5.9	Escalabilidad de operaciones	130
5.10	Capacidad de producción.....	130
5.11	Modelo de gestión integral del proceso productivo.....	131
5.12	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad	132
5.13	Proceso de investigación y desarrollo	134
5.14	Plan de compras.....	135
5.15	Costos de producción.....	136
5.16	Infraestructura.....	138
5.17	Mano de obra requerida.....	139
6	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	141
6.1	Análisis estratégico	141
6.2	Misión.....	142
6.3	Visión	142
6.4	Análisis DOFA.....	143
6.4.1	Conclusión	145
6.5	Estructura organizacional.....	146

6.6	Perfiles y funciones	146
6.7	Organigrama.....	147
6.8	Esquema de contratación y remuneración.....	148
6.9	Factores clave de la gestión del talento humano	149
6.10	Sistema de incentivos y compensación del talento humano.....	150
6.11	Esquema de gobierno corporativo	151
6.12	Aspectos legales	152
6.12.1	Legalidad, regulación y autorización.....	152
6.12.2	Elección de tipo societario.....	153
6.12.3	Beneficios tributarios.....	153
6.12.4	Formas de contratación con costos eficientes.....	153
6.12.5	Fuentes de financiamiento	154
6.12.6	Propiedad intelectual y secretos de la empresa.....	154
6.12.7	Protección de información personal Habeas data.....	154
6.12.8	Contratos con proveedores.....	154
6.13	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	155
6.14	Regímenes especiales	156
7	PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO.....	158
7.1	Objetivos financieros.....	158
7.2	Política de manejo contable y financiero	158
7.3	Presupuestos económicos.....	159
7.3.1	Presupuesto de ventas	160
7.3.2	Presupuesto costos de prestación del servicio educativo	161
7.3.3	Presupuesto de costos laborales	162
7.3.4	Presupuesto de costos administrativos.....	163
7.3.5	Presupuesto de inversión.....	164
7.4	Estados Financieros.....	164
7.4.1	Estado de resultados o de pérdidas y ganancias.....	165
7.4.2	Estado de flujo de caja libre.....	167
7.4.3	Balance general.....	168
7.5	Indicadores Financieros.....	169
7.6	Evaluación Financiera	170
7.6.1	Índice de liquidez.....	170

7.6.2	Índice de solvencia económica	170
7.6.3	Índice de actividad	171
7.6.4	Índice de rentabilidad.....	171
7.7	Fuentes de financiación.....	171
7.7.1	Financiación interna o autofinanciación	172
7.7.2	Financiación externa	172
8	SOSTENIBILIDAD Y LA NUEVA EMPRESA.....	174
8.1	Dimensión social	174
8.2	Dimensión ambiental.....	175
8.3	Dimensión económica	175
8.4	Dimensión de gobernanza	176
8.4.1	Valores	176
8.4.2	Principios	177
8.4.3	Políticas.....	178
9	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	179

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estructura plan de negocios	21
Tabla 2. Objetivos del plan de negocios	33
Tabla 3. Inversiones Requeridas	50
Tabla 4. Ventas primer año	51
Tabla 5. Proyección de ventas a cinco años.....	51
Tabla 6. Proyección de rentabilidad a cinco años.....	52
Tabla 7. Factores amenaza de competidores existentes.....	57
Tabla 8. Factores amenaza productos sustitutivos.....	59
Tabla 9. Factores poder de negociación de los clientes	60
Tabla 10. Factores poder de negociación de los proveedores.....	61
Tabla 11. Factores amenaza de competidores potenciales.....	63
Tabla 12. <i>External Factors Analysis Summary – EFAS</i>	65
Tabla 13. Mercado Global definido.....	75
Tabla 14. Herramientas de investigación estudio piloto de mercado	88
Tabla 15. Presupuesto mezcla de mercadeo	118
Tabla 16. Ficha técnica del producto educativo.....	123
Tabla 17. Plan de compras	136
Tabla 18. Costos de producción.....	137
Tabla 19. Perfiles de los colaboradores del subsistema de producción	139
Tabla 20. Análisis DOFA	144
Tabla 21. Perfiles del resto de colaboradores	147
Tabla 22. Modelo jurídico de la nueva empresa	155
Tabla 23. Regímenes especiales	156
Tabla 24. Presupuesto de ventas	160
Tabla 25. Estimación cobro de contado.....	161
Tabla 26. Presupuesto costos de prestación del servicio educativo.....	162
Tabla 27. Presupuesto de costos laborales	163
Tabla 28. Presupuesto de costos administrativos.....	163
Tabla 29. Presupuesto de inversiones a largo plazo	164
Tabla 30. Estado financiero de Pérdidas y Ganancias	166
Tabla 31. Estado financiero flujo de caja libre	167

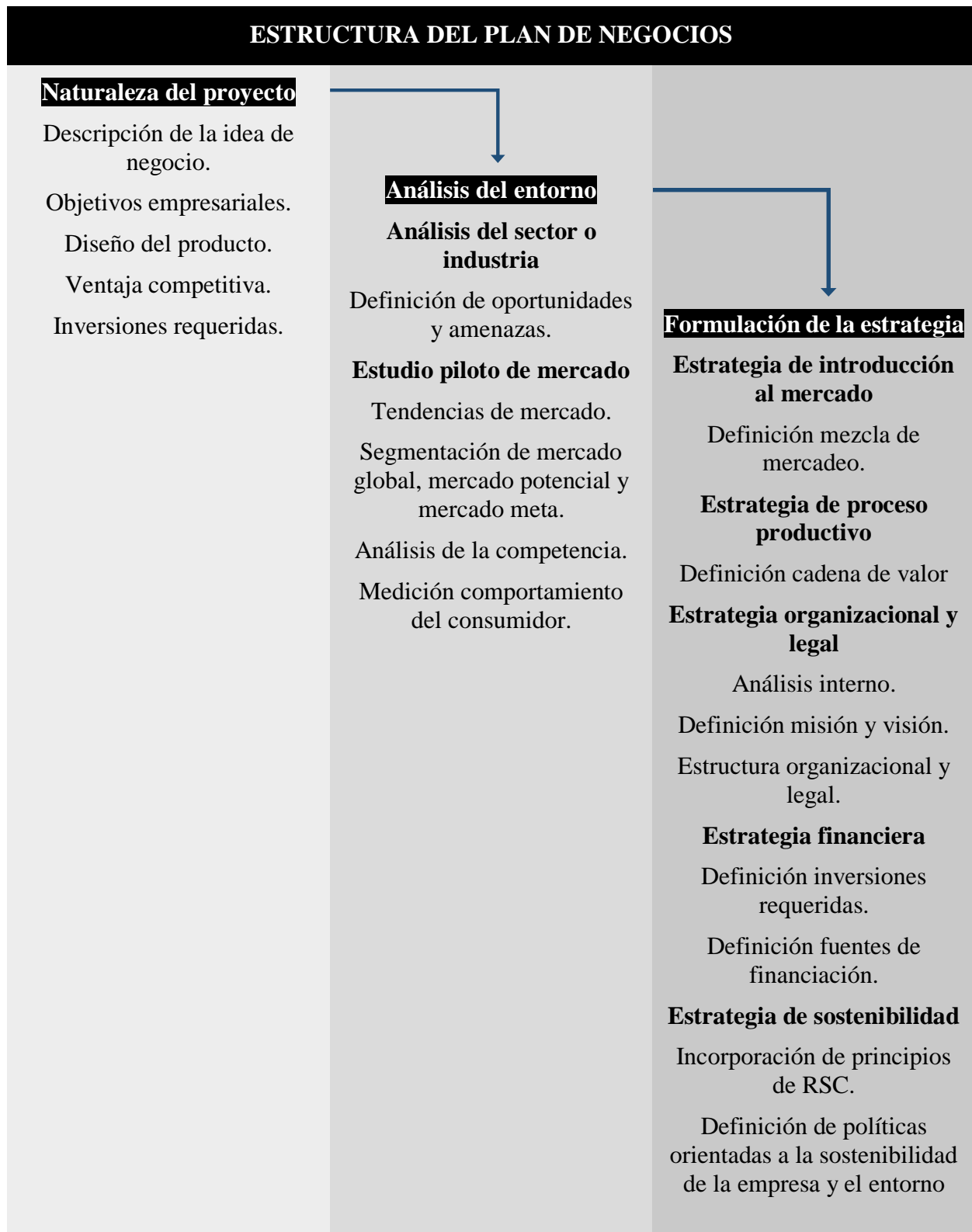
Tabla 32. Estado financiero balance general	168
Tabla 33. Indicadores financieros	169

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema plan de negocios.....	11
Figura 2. Infraestructura tecnológica de aprendizaje móvil.....	39
Figura 3. Flujo de Aprendizaje móvil.....	40
Figura 4. Esquema de contenidos	43
Figura 5. Introducción a formatos digitales.	44
Figura 6. Introducción a la estructura curricular.....	45
Figura 7. Introducción al módulo.....	45
Figura 8. Introducción a la unidad	46
Figura 9. Introducción a la actividad de aprendizaje	47
Figura 10. Introducción a los instrumentos de evaluación	47
Figura 11. Tamaño de las empresas en Bogotá.....	77
Figura 12. Empresas en Bogotá por localidad	78
Figura 13. Grandes empresas según su actividad económica.....	79
Figura 14. Empresas extranjeras en Bogotá.....	80
Figura 15. Localización de empresas extranjeras	81
Figura 16. Georreferenciación de los consumidores potenciales.....	82
Figura 17. Tamaño del mercado	83
Figura 18. Diagrama proceso de investigación de mercados.....	87
Figura 19. Software cálculo tamaño poblacional.....	90
Figura 20. Formula cálculo poblacional	91
Figura 21. Cálculo muestra poblacional	91
Figura 22. Entrevista tipo cuestionario	92
Figura 23. Mapa grupos estrategicos en el sector de idiomas Bogotá	94
Figura 24. Empresas encuestadas	97
Figura 25. Uso del inglés al interior de las empresas	98
Figura 26. Uso del inglés con clientes y proveedores.....	99
Figura 27. Sectores que ofrecen capacitación en inglés	100
Figura 28. Aspectos que motivan el consumo del producto	101
Figura 29. Preferencia de modalidad	102
Figura 30. Ciclo de vida del producto.....	110
Figura 31. Líneas de producto: amplitud, longitud y profundidad.	111

Figura 32. Proceso productivo del producto educativo	125
Figura 33. Cadena de suministro del producto educativo.....	126
Figura 34. Cadena de valor del producto educativo	132
Figura 35. I+D a corto, mediano y largo plazo	135
Figura 36. Infraestructura organizacional	138
Figura 37. Estructura organizacional	146
Figura 38. Organigrama	148
Figura 39. Sistema de incentivos y compensación	150
Figura 40. Gobierno Corporativo.....	151

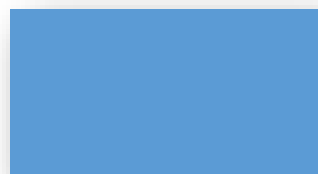
Tabla 1. Estructura plan de negocios



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 1

Naturaleza del proyecto



1 NATURALEZA DEL PROYECTO

La elaboración del siguiente proyecto de emprendimiento mediante el planteamiento de un plan de negocios empieza con la definición de la naturaleza del proyecto. Éste se entiende como el conjunto de elementos que explican de qué trata el proyecto y su respectivo alcance. Los elementos están conformados por una descripción de la idea de negocio; su justificación y antecedentes; los objetivos del plan de negocios; el estado actual del negocio, la descripción del servicio ofrecido; y el nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

La naturaleza del proyecto también comprende definir el potencial del mercado en cifras; las ventajas competitivas del producto ofrecido; el resumen de las inversiones requeridas; las proyecciones de rentabilidad; y las conclusiones financieras y evaluación de viabilidad.

1.1 Origen o fuente de la idea de negocio

El proyecto de emprendimiento nace a partir del interés personal por resolver una problemática identificada en un contexto o realidad particular; que en nuestro caso se trata de brindar una solución a empresarios y colaboradores que aún no dominan el idioma inglés en ámbitos profesionales o de negocio mediante el diseño de un modelo de negocios que incluya un modelo de educación virtual basado en innovaciones pedagógicas y didácticas contemporáneas, que favorezcan y faciliten el aprendizaje de las competencias requeridas en este idioma.

Según el último informe del índice de nivel de inglés elaborado por *Education First* (2018), los profesionales y colaboradores pierden oportunidades laborales y mejores salarios por no dominar el idioma inglés. Hoy en día, el inglés ya no es un requisito para unos pocos trabajos como la diplomacia y la traducción, sino que se convirtió en una ventaja implícita para cualquier trabajo en cualquier sector de la economía.

Para las empresas, el bajo dominio significa perder oportunidades de negocio o no poder expandirse a otros mercados más allá de las fronteras; la imposibilidad de crear una cultura de comunicación interna eficiente a nivel internacional entre sus distintas sucursales, filiales o subsidiarias; falta de innovación; y finalmente el riesgo latente de quedar rezagados respecto a sus competidores (EDUCATION FIRST, 2018).

Para el país, el informe sostiene que la falta de competitividad y la imposibilidad de atraer más inversiones en economías emergentes como la economía colombiana están íntimamente relacionadas con el bajo dominio del inglés por parte de los profesionales colombianos y los colaboradores en las distintas empresas, ya sean grandes o pequeñas (EDUCATION FIRST, 2018).

Por lo tanto, la presente idea de negocio busca contribuir con una solución para que los profesionales colombianos, las empresas y la economía del país aprovechen las ventajas de integración entre las distintas economías a nivel global. Nuestra idea de negocio nace y se fundamenta en la voluntad de brindar una solución cuyo enfoque pedagógico se ajusta a las necesidades y estilos de aprendizaje de los profesionales y empresarios colombianos; bajo un modelo de negocios que resulte rentable y sostenible desde un enfoque económico, social y ambiental.

1.2 Descripción de la idea de negocio

La idea de negocios se puede describir a partir de la definición concreta de los siguientes aspectos: *¿Cuál es el producto o servicio que la empresa busca ofrecer?, ¿cuál es la necesidad o problema que busca atender o resolver?, ¿a quiénes va dirigido el producto o servicio?, ¿cuál es su propuesta de valor? y ¿cómo la idea es viable, rentable y posee capacidad de desarrollarse?* Permítase abordar estos aspectos a continuación:

- **¿Cuál es el producto o servicio?** El producto o servicio es el diseño de un modelo de educación virtual para el aprendizaje de inglés de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia. Lo anterior quiere decir que el proyecto tiene como propósito el planteamiento de un modelo de negocios capaz de ofrecer servicios educativos para el aprendizaje de inglés en modalidad virtual o *e-learning* y *m-learning*.
- **¿Cuál es el problema central o necesidad?** El problema que se busca resolver por medio del producto educativo definido es el bajo dominio de inglés de negocios por parte de profesionales, colaboradores y empresas en la ciudad de Bogotá. El dominio del inglés es un requerimiento estratégico para aprovechar las oportunidades de negocio en los

mercados internacionales, procurar una comunicación y colaboración efectiva al interior de las empresas, y a ayudar a fomentar la innovación (EDUCATION FIRST, 2018). El proyecto busca ofrecer un servicio educativo mejorado y con menos costos de producción y operación para atender las necesidades y expectativas del sector empresarial en la ciudad respecto a las competencias necesarias para usar el idioma en este entorno.

- **¿A quiénes va dirigido el producto o servicio?** Los clientes y usuarios del negocio son las distintas filiales, sucursales y subsidiarias de las grandes empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores. Se elige este segmento de clientes, y no otros, por la necesidad imperativa que éstas tienen de contar con colaboradores con habilidades y competencias en inglés para fortalecer la comunicación interna de la organización en su conjunto. También, el negocio se concentrará en profesionales y estudiantes de pregrado y postgrado de las distintas universidades públicas y privadas que deseen adquirir las competencias en una segunda lengua y quieran aprovechar las oportunidades laborales en dichas empresas ubicadas en Bogotá.
- **¿Cuál es la propuesta de valor?** El servicio o producto que se busca ofrecer mediante el diseño de la nueva empresa es un Modelo de Educación Virtual para el aprendizaje del idioma inglés de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia. Este Modelo se ha desarrollado con base en teorías y principios de aprendizaje y diseño instruccional que fomentan la incorporación de tecnologías móviles e inalámbricas tales como computadores portátiles, tabletas, iPod, iPad, y teléfonos inteligentes en el proceso formativo de los estudiantes.

El aprendizaje móvil o *mobile learning* se considera hoy en día como una forma de aprendizaje novedoso y efectivo que hereda todas las ventajas del aprendizaje electrónico o *e-learning* y rompe con las limitaciones de tiempo y lugar que impone el aprendizaje tradicional en un salón de clase (Chih-Ming & Shih-Hsun, 2008). Por lo tanto, para ofrecer un ambiente de aprendizaje efectivo y flexible para el aprendizaje de inglés de negocios, el presente proyecto de emprendimiento adopta las ventajas del aprendizaje móvil para

diseñar un sistema o modelo de educación virtual que privilegie el uso de estas tecnologías disruptivas entre las empresas y colaboradores de la ciudad de Bogotá.

Los clientes están acostumbrados a que sus procesos de formación o capacitación empiecen y terminen en un salón de clase. Con el nuevo modelo de educación virtual, ellos podrán gozar de un proceso de aprendizaje que trasciende los límites del aula, logrando continuarlo fuera de él, en los distintos escenarios de su vida personal, académica y profesional. Esta capacidad del servicio educativo mediado por las tecnologías móviles acabará no sólo con las limitaciones de tiempo y lugar que las modalidades presenciales o híbridas de educación virtual imponen; sino también acabará con el gran inconveniente que significa aprender inglés en un espacio artificial como es el salón de clase.

Ahora, el cliente podrá convertirse en un estudiante móvil del idioma; no porque posea un dispositivo móvil, sino porque su proceso de aprendizaje irá con él y podrá sacar provecho de contextos reales en los cuales podrá poner en práctica los conocimientos y competencias adquiridos.

1.3 Antecedentes

El diseño de una nueva empresa orientada a la implementación de un modelo de educación virtual para el aprendizaje de inglés de negocios requiere una revisión detallada de la literatura académica existente para conocer con mayor detalle las teorías o modelos que explican el proceso de creación de empresas. También se hace pertinente revisar modelos empresariales orientados a la oferta de educación móvil para el aprendizaje de inglés como L2. Por lo tanto, el presente trabajo presenta a continuación una revisión de documentos electrónicos existentes en bases de datos en línea tales como *EBSCO*, *ProQuest*, *EBook Central* y *Jstor*.

1.3.1 Teorías y modelos de creación de empresas

El concepto de creación de empresas se refiere a la generación estructurada y sistemática del modelo de negocios; entendido éste como la arquitectura de la empresa o a la forma cómo los emprendedores organizan sus actividades para crear y capturar valor (Nwaiwu, 2018). Un modelo de negocios se define también como un marco conceptual que explica cómo la empresa crea y

entrega valor a sus clientes (Nwaiwu, 2018)(Nwaiwu, 2018 citando a Ghezzi, 2012; Hanafizadeh, Mehrabioun, Badie, & Soofi, 2017).

De acuerdo con Nwaiwu (2018), el papel que cumple la generación de modelos de negocio en la era digital se puede entender desde distintos enfoques. Primero, los modelos de negocio emergentes se caracterizan por lograr la automatización de varios de sus procesos y actividades; y el uso de las tecnologías para apoyar nuevas formas de hacer negocios dejando atrás las formas tradicionales (Nwaiwu, 2018 citando a Li, 2018).

En segundo lugar, los nuevos modelos de negocios se pueden clasificar en seis categorías de acuerdo a cómo la tecnología impacta los procesos o servicios que el negocio ofrece: *Personalisation, Closed-loop, Asset sharing, Usage-based pricing, Collaborative ecosystem* y *Agility* (Nwaiwu, 2018 citando a Kavadias et al. 2016). Por último, otros autores se han concentrado en modelos de negocio que atienden mercados de nicho tales como los negocios basados en plataformas tecnológicas. Estos negocios crean valor facilitando las transacciones entre el negocio y el cliente; o permitiendo que otros crean y ofrezcan sus propios productos y servicios.

En la era digital, la generación de modelos de negocios ha cobrado gran relevancia para los emprendedores debido a cinco factores: (1) el costo cada vez menor de la tecnología; (2) el auge de la cultura *startup*; (3) la aparición de herramientas de generación de modelos de negocio como el lienzo canvas; (4) la búsqueda novedosa de capital para financiar nuevos emprendimientos a través de la internet como la modalidad *crowdfunding*; (5) y un mundo en constante cambio que requiere modelos de negocio que ofrezcan servicios y productos de manera distinta a los modelos de negocio tradicionales (Greer, 2017). Estos factores han conducido a la generación de modelos de negocios tales como los negocios basados en plataformas, negocios de personalización de servicios masivos 2.0 y los negocios de trueque moderno (Greer, 2017)

Otras definiciones han combinado el concepto de modelo de negocios con la literatura existente acerca del concepto de innovación. Este es el caso de Breuer, Lüdeke-Freude, & Brick (2018) que definen el concepto de modelo de negocios como una representación que explica cómo las propuestas de valor son elaboradas (*representation of organizational value creation*); cómo estas propuestas de valor se desarrollan y llegan a los respectivos clientes y a otras partes interesadas (*value delivery*); y cómo las empresas, los clientes y socios obtienen valor neto a partir de la interacción entre ellos (*value capture*). Esta definición se complementa con la discusión

acerca de cómo los emprendedores pueden innovar creando nuevos modelos de negocios. La innovación de modelos de negocios o *business model innovation* se entiende como las modificaciones a las propuestas de valor existentes; al igual que la introducción de nuevas formas de crear, entregar y capturar valor, conduciendo a nuevas cualidades y configuraciones de los componentes del modelo de negocios (Breuer, Lüdeke-Freude, & Brick, 2018).

La innovación en los modelos de negocios difiere de otras innovaciones (por ejemplo. innovaciones en los procesos o en los productos) en que es un enfoque más orientado a la elaboración de todo un sistema; que tiene como objetivo generar cambios deliberados acerca de cómo la empresa crea valor. Breuer, Lüdeke-Freude, & Brick (2018) proponen que la innovación en la elaboración de los modelos de negocios se pueden alcanzar de dos maneras distintas: (a) desarrollando nuevos modelos de negocio basados en nuevas propuestas de valor que no solo aborden los beneficios económicos para el cliente o los beneficios de uso del producto; sino también que abarque valores más existenciales para el cliente, como la comodidad, la salud o la seguridad. (b) Impulsando los modelos de negocios a partir de abordar los problemas sociales y sus ideales como los expresados en las Objetivos de Desarrollo Sostenible (Objetivos de desarrollo sostenible, 2015).

Otros autores desafían el concepto de modelo de negocios extendiendo la discusión al concepto de innovación de modelo de negocio. Narasimhalu (2013) plantea que el *Business model generation tool* de Osterwalder y Pigneur (2005) solo permite un análisis de los modelos de negocios, pero no la creación de modelos de negocios de una manera estructurada. Argumentan que la creación de un modelo de negocios tiene que estar basada en un estudio de innovaciones de modelos de negocios exitosos. Este estudio tendría la capacidad de convertirse en un marco de referencia transferible a cualquier contexto para atender las necesidades específicas de sus usuarios. Así pues, este autor también vincula el concepto de modelo de negocio al concepto de innovación de modelo de negocio. Sin embargo, este autor no deja de usar la herramienta de generación de modelos de negocios de Osterwalder y Pigneur en combinación con otros modelos para proponer una nueva herramienta que permita la creación de modelos de negocio exitosos (Narasimhalu, 2013).

Beckett y Darlymple (2016) proponen otra herramienta de generación de modelos de negocios. Éste plantea un proceso para el diseño de modelos de negocios innovadores para

satisfacer distintos propósitos basados en sus componentes a un nivel más refinado que otras herramientas de generación de modelos de negocios. Este proceso se divide en tres niveles denominados proceso de desarrollo conceptual (*concept development process*), proceso de desarrollo de requerimientos (*requirement development process*), y proceso de desarrollo de componentes (*component development process*). Esta herramienta de manera similar a otras da cuenta tanto de los componentes necesarios de un modelo de negocios (por ejemplo, la propuesta de valor, el segmento de clientes, las capacidades internas, la estrategia competitiva, factores económicos entre otros) como un marco conceptual de referencia que da cuenta de las acciones, recursos y actores que son necesarios para la implementación adecuada del modelo del negocio (Beckett & Darlymple, 2016).

En resumen, la literatura académica ofrece varias definiciones y diferentes perspectivas para abordar el concepto de modelo de negocios (Michelini & Fiorentino, 2012). Sin embargo, la mayoría de las discusiones coinciden en establecer que el propósito de un modelo de negocios es determinar cómo se crea, entrega y captura valor; entendiendo valor no solo como un beneficio económico para la empresa o el cliente; sino también como un beneficio que atiende las necesidades sociales y ambientales de la sociedad en la cual la empresa opera; y que la elaboración de éste consiste en definir los componentes de la nueva empresa a partir de las herramientas de generación de modelos de negocios existentes.

1.3.2 Modelos de negocios, educación móvil, y aprendizaje del inglés como L2

Desde que el inglés se convirtió en la lengua más importante para los negocios y la vida académica alrededor del mundo, la búsqueda por herramientas y métodos que apoyen el aprendizaje efectivo del idioma no ha parado (Chen & Hsu, 2008). En la actualidad, esa búsqueda se ha trasladado a aprovechar las ventajas del aprendizaje móvil con la intención de brindar soporte a las actividades de aprendizaje fuera del salón de clase. *TenseITS*, un sistema de aprendizaje móvil que permite ofertar tutorías para el aprendizaje de idiomas es un caso claro de innovación exitoso que ha permitido mejorar los resultados de aprendizaje en el idioma inglés entre los estudiantes de la República de China. Otros casos exitosos en el mismo país incluyen la creación de sistemas para el aprendizaje de idiomas asistidos por teléfonos móviles (Chen & Hsu, 2008).

Chen & Hsu, (2008) diseñaron un sistema inteligente de aprendizaje móvil y personalizado que puede de manera apropiada recomendar a estudiantes de inglés como L2 artículos de noticias con base en sus habilidades de lectura. Además de promover la lectura de noticias en inglés, el sistema permite que el estudiante aprenda palabras desconocidas de cada uno de los artículos automáticamente recomendados, mejorando así su adquisición de vocabulario de manera progresiva. El sistema ha sido exitosamente incorporado en los asistentes personales digitales (PDA) de los estudiantes, permitiendo lograr un mejoramiento en la habilidad de lectura de artículos de noticias y la ampliación de vocabulario de los estudiantes (Chen & Hsu, 2008).

A lo anterior se suma, la apuesta de varios emprendedores tecnológicos por fomentar el aprendizaje auto-gestionado, y sus variaciones similares como lo es el autoaprendizaje, el aprendizaje autónomo, el aprendizaje independiente, y el aprendizaje auto-dirigido (Huang, 2014). Esta tendencia se da gracias al rol que estos tipos de aprendizaje juegan en facilitar el logro efectivo de los objetivos de aprendizaje. Esta vinculación entre aprendizaje auto-gestionado y dispositivos móviles ha logrado que los estudiantes se involucren activamente a nivel cognitivo, emocional y comportamental para alcanzar los objetivos de aprendizaje sin la asistencia o participación de docentes, padres de familia u otros actores educativos durante el proceso formativo (Huang, 2014).

Por último, los modelos empresariales que involucran el aprendizaje móvil han dado un paso adelante al crear aplicaciones móviles capaces de brindar cursos y/ o programas de formación mediados por los dispositivos móviles (Tseng, Tang, & Morris, 2016). Este es el caso de Apple que lanzó *iTunes U* primero en 2007; y luego en el 2012, lanzo *iTunes U course manager*. Esta aplicación permite a profesores y a educadores en general crear sus propios cursos. Para 2013, eran más de 900 universidades alrededor del mundo que colaboraban con iTunes en la creación, desarrollo y diseminación de contenido educativo en distintos formatos como video, podcast, PDFs, lecciones, evaluaciones y más, subidos a la aplicación, permitiendo a estudiantes y público en general acceder mediante una suscripción (Tseng, Tang, & Morris, 2016). No cabe duda que los ambientes de aprendizaje mediados por las tecnologías móviles han dado paso a la autenticidad, personalización, colaboración y auto-gestión del proceso de aprendizaje gracias a la mediación de las tecnologías móviles.

1.4 Justificación de creación del negocio

Las empresas y los profesionales en la ciudad de Bogotá cuentan con un dominio bajo del idioma lo que se traduce en no aprovechar las claras ventajas competitivas que éste ofrece para mejorar considerablemente los negocios y crecer profesionalmente. Por lo tanto, se justifica ofrecer al mercado actual en la ciudad de Bogotá una solución tecnológica 100% en línea para profesionales, empresarios y estudiantes de carreras administrativas que deseen adquirir las habilidades para usar el idioma inglés en ámbitos profesionales o de negocio.

Esta solución no sólo beneficiará las empresas en el distrito capital, a los profesionales y los estudiantes universitarios permitiéndoles dominar el idioma y mejorar así tanto la gestión de su información, como su comunicación interna y externa; sino que también, el plan de aprendizaje contará con un enfoque pedagógico capaz de ajustarse a las necesidades y estilos de aprendizaje de los profesionales y empresarios bogotanos, además de sus horarios y espacios poco flexibles.

Por otra parte, la viabilidad del diseño de una empresa orientada a la implementación de un modelo de educación virtual para el aprendizaje de inglés de negocios se basa en las ventajas competitivas que éste logre generar y entregar. Para el caso propio del modelo de negocios propuesto, su principal ventaja competitiva se concentra en generar y entregar a los clientes un plan de aprendizaje del idioma inglés de negocios distinto a los programas presenciales rígidos gracias al uso estratégico de los recursos tecnológicos más recientes y con mayor y mejor impacto en la educación actual; traduciéndose esto en ahorros de tiempo, dinero y esfuerzo innecesarios por parte de los clientes.

El modelo de negocio propuesto por lo tanto, genera y entrega al cliente un valor diferenciado con respecto a los servicios actuales de academias y centros de idiomas cuya oferta en programas de inglés de negocios no es alta. Del mismo modo, el modelo de negocio resulta ventajoso y viable puesto que los clientes a menudo encuentran una oferta saturada que brinda exactamente lo mismo sin ningún componente innovador; dejando al cliente a su suerte y con la posibilidad de cambiar fácilmente de proveedor.

En segundo lugar, la viabilidad del diseño de un modelo propio de educación virtual orientado al aprendizaje de inglés de negocios se evidencia en los recursos disponibles para realizar el proyecto. La nueva empresa cuenta con las capacidades para satisfacer las expectativas de cambio

que las compañías en el distrito capital anhelan para lograr mayores resultados en sus procesos de enseñanza aprendizaje del inglés de negocios. Estas capacidades son concretamente el conjunto de conocimientos e información que la nueva empresa posee acerca del mercado en el cual desea participar; la definición del plan para incursionar en dicho mercado, y el conjunto de estrategias distintas con respecto a la competencia que son la fuente de su ventaja competitiva y la fuente de su rentabilidad proyectada.

Por lo tanto, el diseño de una empresa orientada a la implementación de un modelo de educación virtual para el aprendizaje de inglés de negocios implica que éste es un plan de negocios cuyo alcance se define por la formulación de un conjunto de estrategias empresariales, de negocio y de mercadeo que permiten establecer la ventaja competitiva con la cual desea competir en el mercado definido en su etapa inicial como nueva empresa. Este plan implica a su vez que su configuración es posible gracias a un análisis del sector o industria, un estudio piloto de mercado estructurado y un análisis interno acerca de los recursos y capacidades que como nueva empresa, ésta posee. Un posterior desarrollo e implementación del plan de negocios creado por el presente proyecto de emprendimiento queda sujeto a la obtención de la financiación necesaria para tal fin.

En conclusión, el presente proyecto cuenta con una razón que justifica el diseño de una nueva empresa; y ésta tiene que ver con el potencial que posee para usar sus recursos y capacidades; y así atender una necesidad identificada gracias a un estudio de mercado estructurado. Gracias al aprovechamiento de sus capacidades como nueva empresa, ésta generará las utilidades y rentabilidad proyectadas; y logrará ser sostenible en el tiempo mediante la creación y captura de valor gracias a una estrategia de innovación, adaptabilidad al igual que un enfoque hacia un aprendizaje continuo. El servicio educativo que prestará la nueva empresa queda así asegurada gracias a la formulación de un plan de negocios estructurado y ajustado a la realidad descrita por los análisis del interior de la empresa y su entorno.

1.5 Objetivos del plan de negocios

La tabla 1 desglosa los objetivos que el plan de negocios se propone alcanzar mediante el diseño de una empresa orientada a la implementación de un modelo de educación virtual para el aprendizaje de inglés de negocios en la ciudad de Bogotá. Dichos objetivos se alinean con la

formulación de las estrategias definidas en los apartados siguientes, columna vertebral del presente plan de negocios.

Tabla 2. Objetivos del plan de negocios

<p>1. Objetivo general</p>
<p>Diseñar una empresa orientada a la implementación de un modelo de educación virtual flexible y efectivo para el aprendizaje de inglés de negocios en la ciudad de Bogotá que adopte las ventajas y lineamientos del aprendizaje móvil o <i>mobile learning</i> por un lado; y que fomente el uso o incorporación de las tecnologías móviles e inalámbricas en los procesos formativos de los estudiantes por el otro.</p>
<p>2. Objetivos específicos</p>
<p><u>Inversionistas y/o entidades de apoyo financiero</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de negocios para el nuevo modelo de educación virtual de inglés de negocios. • Presentar el plan de negocios a inversionistas y/o entidades de apoyo financiero. <p><u>Logística y proveedores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar el proveedor de recursos y materiales didácticos digitales. • Seleccionar el proveedor de servicios en la nube. • Seleccionar proveedor de software y hardware. • Seleccionar el Proveedor de redes de internet e intranet. <p><u>Proceso productivo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos de producción del producto o servicio educativo (primera unidad de negocio). • Definir los atributos del producto o servicio educativo a ofrecer. • Elaborar la ficha técnica de cada producto o servicio a ofrecer. • Diseñar el producto o servicio educativo ofrecido. • Determinar las características de la tecnología requerida para la producción. • Definir el plan de producción del producto o servicio educativo a ofrecer. • Definir el sistema para el procesamiento de órdenes del producto o servicio educativo a ofrecer. • Definir el sistema para la entrega del producto o servicio a ofrecer. • Definir la capacidad de producción del producto o servicio a ofrecer. <p><u>Esquema de talento humano</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el esquema organizacional. • Definir el equipo de trabajo a nivel estratégico, táctico y operacional. • Definir los perfiles y funciones de cada colaborador y socio de la empresa. • Definir el esquema de contratación y remuneración. • Definir el sistema de incentivos y compensación del talento humano.

Estudio e introducción al mercado

- Definir la(s) fuente(s) de información y datos para la elaboración de estudio de mercado.
- Definir la(s) herramienta(s) de análisis para la elaboración del estudio de mercado.
- Conocer las tendencias, los clientes, los competidores y el estado actual del mercado mediante un estudio de mercado.
- Definir los objetivos del plan estratégico de marketing.
- Definir la estrategia de mezcla de marketing

Otros aspectos comerciales

- Definir los objetivos de plan de ventas.
- Diseñar el plan estratégico de ventas.
- Determinar la fuerza de ventas requerido.
- Establecer la proyección anual de ventas.
- Diseñar el proceso de control de calidad para el plan de ventas definido.

Estructura organizacional y aspectos de sostenibilidad

- Diagnosticar el estado actual de la empresa.
- Definir los objetivos del plan de gestión estratégica organizacional.
- Diseñar el plan de gestión estratégica organizacional orientado a la competitividad, responsabilidad y sostenibilidad con base en los siguientes aspectos:
 1. la formulación de la política empresarial (visión, misión, valores principios y políticas)
 2. la identificación y diseño de una estrategia organizacional que permita lograr los objetivos propuestos.
 3. La definición de un proceso de control de calidad que permita evaluar la estrategia propuesta.

Gestión contable y financiero

- Definir los objetivos financieros de la empresa.
- Definir la política de manejo contable y financiero.
- Definir los presupuestos para el funcionamiento de las áreas estratégicas, tácticas y operacionales de la empresa.
- Definir las fuentes de financiación.
- Elaborar los balances y estados financieros.

Fuente: Elaboración propia.

1.6 Descripción de producto o servicio

El servicio o producto que se busca ofrecer mediante el diseño de la nueva empresa es un **Modelo de educación virtual para el aprendizaje del idioma inglés de negocios**. Este Modelo se ha desarrollado con base en teorías y principios de aprendizaje y diseño instruccional que fomentan

el uso o la incorporación de tecnologías móviles e inalámbricas tales como computadores portátiles, tabletas, iPod, iPad, y teléfonos inteligentes en el proceso formativo de los estudiantes.

El aprendizaje móvil o *mobile learning* se considera hoy en día como una forma de aprendizaje novedoso y efectivo que hereda todas las ventajas del aprendizaje electrónico o *e-learning* y rompe con las limitaciones de tiempo y lugar que impone el aprendizaje tradicional en un salón de clase (Chih-Ming & Shih-Hsun, 2008). Por lo tanto, para ofrecer un ambiente de aprendizaje efectivo y flexible para el aprendizaje de inglés de negocios, el presente proyecto de creación de empresas adopta las ventajas del aprendizaje móvil para diseñar un sistema o modelo de educación virtual que privilegie el uso de estas tecnologías disruptivas, flexibles y efectivas entre las empresas y colaboradores de la ciudad de Bogotá.

1.6.1 Sistema o Modelo de educación virtual

El modelo de educación virtual para el aprendizaje de inglés de negocios en la ciudad de Bogotá está compuesto por los siguientes elementos: (1) El enfoque pedagógico propuesto; (2) el modelo de diseño o estructura curricular que incorpore objetos de aprendizaje, lecciones, unidades, módulos, y cursos capaces de ser ofrecidos mediante dispositivos móviles; (3) y el diseño de la infraestructura tecnológica que le dará soporte a la información y los programas formativos ofrecidos.

1.6.1.1 Enfoque Pedagógico o de aprendizaje

El enfoque pedagógico para este proyecto es el conjunto de criterios y lineamientos que guían las decisiones que se toman respecto a las formas de aprendizaje que se consideran mejor para alcanzar los objetivos formativos. Por lo tanto, este proyecto considera que el aprendizaje es un proceso que permite la adquisición de conocimiento; así como el desarrollo de competencias necesarias para desempeñarse de manera óptima en las distintas situaciones de la vida personal, académica, laboral y profesional de ser humano (Acosta, Marval, & Ravilla, 2009).

El aprendizaje se logra de una mejor manera cuando el estudiante se encuentra altamente motivado y tiene el control de su proceso formativo (Garcia Bacete & Domenech Betoret, 1997). Incluso, el aprendizaje se fomenta y consolida mejor cuando este ocurre en un contexto social en

el cual se promueve la interacción, la comunicación y la colaboración entre los mismos estudiantes y sus tutores o docentes (Villasana & Dorrego, 2007)

Esta posición respecto al aprendizaje en general y el aprendizaje de inglés como lengua extranjera se ajusta perfectamente con el enfoque constructivista que plantea que el aprendizaje es producto de la construcción del conocimiento entre estudiantes y docentes, y no la transmisión y recepción de éstos (Barbera, 2006). Dicho de otro modo, el proceso formativo se centra en el estudiante y no en el docente; favorece la autoevaluación, y el aprendizaje colaborativo; y las actividades de aprendizaje son problemas a las cuales el estudiante mediante la construcción de conocimiento y trabajo colaborativo debe darles solución (Londoño, 2011).

En segundo lugar, el proyecto considera que el aprendizaje del inglés como lengua extranjera llevado a cabo solamente en un salón de clase no conduce a desarrollar las habilidades comunicativas de los estudiantes y deteriora su motivación. Para promover un aprendizaje efectivo del idioma, se debe considerar tanto el aprendizaje en el salón de clase como fuera de éste (Chih-Ming & Shih-Hsun, 2008).

Esta visión se acomoda bien con un enfoque de aprendizaje autentico o *authentic learning* que promueve el aprendizaje en escenarios propios de la vida cotidiana, académica y profesional o laboral de los estudiantes (Lahiri & Moseley, 2012). También, esta visión va muy de la mano con un enfoque de aprendizaje ininterrumpido o *seamless learning*, que gracias a las tecnologías móviles sostiene que el aprendizaje no debe interrumpirse porque el estudiante cambie de escenario cuando termine su clase; sino que la puede continuar en otros escenarios fuera de éste (Yu-Ju & Yen-Ting, 2016).

Por consiguiente, mediante un aprendizaje ininterrumpido, el estudiante puede, de manera fácil y rápida, cambiar de un escenario a otro; por ejemplo de un aprendizaje en el salón de clase a un aprendizaje fuera de éste; o de un contexto de aprendizaje formal a un contexto de aprendizaje informal.

En tercer lugar, el proyecto cree firmemente que los entornos de aprendizaje tecnológicamente ricos incrementan la motivación y el entusiasmo por el aprendizaje. Es bien conocido que las tecnologías móviles son altamente interactivos y permiten crear ambientes de aprendizaje que favorecen la interacción con el entorno, la comunicación y colaboración entre estudiantes y

docentes, la obtención de realimentación oportuna, inspiración, y motivación para perfeccionar la comprensión y crear nuevo conocimiento (Lahiri & Moseley, 2012).

Los entornos de aprendizaje mediados por las tecnologías móviles ofrecen mejor soporte al desarrollo tanto de las competencias comunicativas en el idioma extranjero como de las competencias claves para la era del conocimiento y el siglo XXI tales como la comunicación efectiva, el pensamiento crítico, la capacidad para resolver problemas, la capacidad para trabajar en equipo, las habilidades digitales, el entendimiento por otras culturas, conciencia global, apreciación por la diversidad, y conciencia ambiental entre otras (Lahiri & Moseley, 2012).

Como se puede entrever, el proyecto comprende que los procesos formativos deben desarrollar tanto las competencias comunicativas en el idioma como las competencias transversales fundamentales en esta sociedad del conocimiento y avances tecnológicos.

Por lo tanto, se requiere el diseño de un entorno de aprendizaje que se centre en el estudiante, el conocimiento, la realimentación, la autoevaluación, y la colaboración mediante la inclusión de distintos enfoques de aprendizaje junto con el soporte de las tecnologías móviles que sean consistentes con cada uno de ellos (Bachner, 2014). En resumen, nuestro enfoque pedagógico se resume en los siguientes principios o lineamientos:

- *Aprendizaje centrado en el estudiante.* El docente y la enseñanza no son el centro del proceso formativo; lo son el estudiante y su proceso de aprendizaje (Area & Adell, 2009)
- *Aprendizaje Flexible.* El estudiante tiene el control de su proceso de aprendizaje; es decir, tiene libertad para decidir qué es correcto y pertinente aprender y el lugar y tiempo correcto para hacerlo (Hsu, Kuo, Liang, & Lee, 2016)
- *Aprendizaje ininterrumpido.* El proceso de aprendizaje no sólo se debe limitar al salón de clase; éste debe continuar fuera de él, en los distintos escenarios de la vida personal, académica y profesional del estudiante (Yu-Ju & Yen-Ting, 2016).
- *Aprendizaje colaborativo.* El aprendizaje debe favorecer la dimensión social mediante la inclusión de herramientas que permitan la comunicación, interacción y colaboración y trabajo en equipo entre estudiantes y docentes (Calzadilla, 2007).

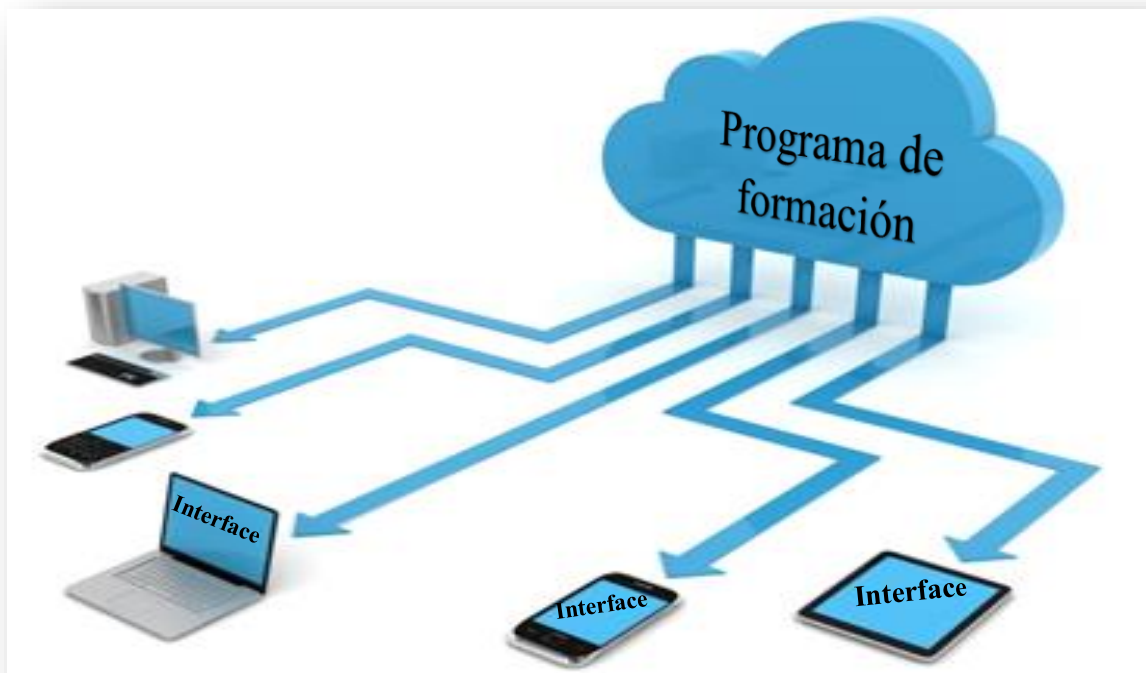
- *Aprendizaje móvil.* el aprendizaje mediado por las tecnologías móviles es la herramienta ideal para empoderar y poner en el centro del proceso formativo al estudiante y sus necesidades formativas y permitir que no sólo los dispositivos sean móviles; sino también el estudiante y su proceso de aprendizaje los sean (Colás Bravo, Rodríguez López, & Jiménez Cortés, 2005).
- *Aprendizaje personalizado.* El entorno de aprendizaje mediado por las tecnologías móviles está en la capacidad de adaptarse, acomodarse y satisfacer a las necesidades formativas de los estudiantes (Nedungadi & Raman, 2012).
- *Aprendizaje basado en competencias.* Aparte de asimilar los conocimientos propios del idioma extranjero, el proceso de aprendizaje favorece el desarrollo tanto de competencias propias de la disciplina como las competencias transversales que resultan esenciales para la vida y la sociedad de conocimiento y rápidos avances tecnológicos (Lozano & Herrera , 2013).
- *Aprendizaje bajo el enfoque comunicativo.* El propósito del proceso educativo en idiomas es el desarrollo de la competencia comunicativa y no el aprendizaje de aspectos formales del idioma (Cambridge University Press).
- *Aprendizaje bajo el enfoque de aula invertida.* El proceso de aprendizaje resulta mejor cuando el estudiante ha realizado una serie de tareas previas a la tutoría o clase virtual (Cambridge University Press ELT, 2013).

1.6.1.2 Modelo de infraestructura tecnológica

Este proyecto propone un modelo de aprendizaje móvil que promueve el aprendizaje de inglés de negocios mediante un diseño curricular alojado en la nube cuyos contenidos y actividades de aprendizaje y evaluación pueden ser recuperados desde el navegador de cualquier dispositivo móvil que el estudiante porte o traiga al escenario de aprendizaje. La interacción y comunicación entre el estudiante y la unidad de estudios será posible gracias a una interface o portal web que posibilitará la interacción entre el estudiante y los contenidos, entre estudiantes y tutores en caso de requerir asistencia y entre los mismos estudiantes. La figura 1 presenta la infraestructura

tecnológica que le dará soporte al programa de estudios, la interface y los dispositivos móviles traídos por los estudiantes al escenario de aprendizaje.

Figura 2. Infraestructura tecnológica de aprendizaje móvil



Fuente: Elaboración propia.

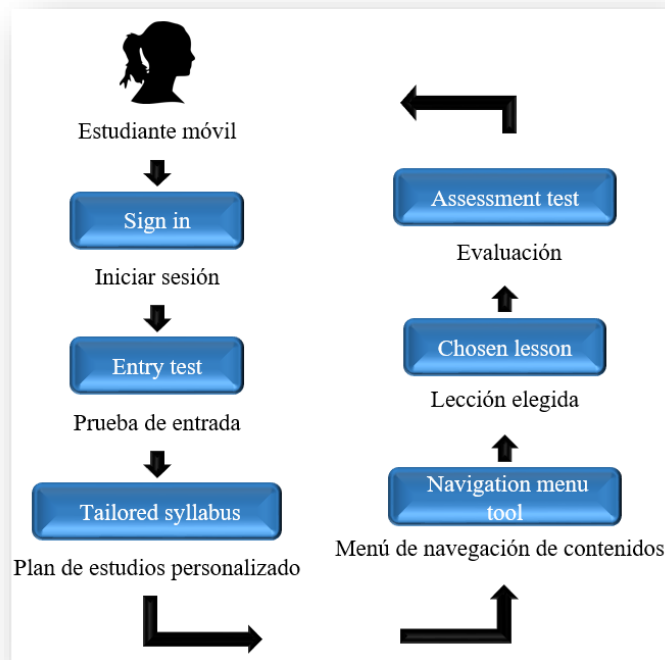
1.6.1.3 Modelo de flujo de aprendizaje móvil

De acuerdo con la infraestructura tecnológica propuesta el estudiante podrá experimentar un flujo de aprendizaje móvil de la siguiente manera (véase la figura 2):

- El estudiante ingresa al plan de estudios a través del sistema de interface. Una vez allí el sistema de interface registrará su cuenta en la base de datos de cuentas de usuario. Si el estudiante ya es usuario del programa del sistema y tiene registro de accesos anteriores, el sistema automáticamente recuperará su última lección guardada desde el portafolio de aprendizaje del estudiante.

- Como nuevo usuario, el estudiante se encontrará con un examen de entrada, cuyos resultados permitirá determinar las habilidades que ya domina, y cuáles necesita estudiar y practicar.
- Una vez realizado el examen de entrada, el sistema mostrará un menú con las lecciones que son necesarias estudiar resaltadas con determinado color; al igual que las que no necesita estudiar porque demostró un dominio óptimo de los temas resaltados con otro color.
- El estudiante verá un botón de aceptar que se debe utilizar para ingresar a las lecciones sugeridas por el sistema. En caso de querer incluir otras lecciones, el sistema le brindará la posibilidad de incluir las lecciones adicionales que desee.
- Una vez aceptado las lecciones que desea estudiar, el sistema desplegará el menú actualizado listo para que el estudiante navegue entre ellos con total libertad.
- Al final de cada unidad elaborada, el sistema habilitará una prueba que evaluará los aprendizajes obtenidos.

Figura 3. Flujo de Aprendizaje móvil



Fuente: Elaboración propia.

1.6.1.4 Modelo de diseño curricular

El modelo de diseño o estructura curricular tiene como primer paso determinar concretamente qué enfoque de aprendizaje desea poner al servicio de las empresas y colaboradores de la ciudad de Bogotá. Para el caso del proyecto, el enfoque de aprendizaje es un aprendizaje móvil, autónomo, personalizado, flexible, ininterrumpido y colaborativo llevado a cabo a su propio ritmo en contraste con un tipo de aprendizaje guiado por un instructor en el cual las experiencias de aprendizaje, los contenidos y actividades de aprendizaje son organizados de manera linear o agendados cronológicamente (Ghirardini, 2011).

En segundo lugar, el diseño curricular busca organizar los contenidos que permitirán desarrollar las competencias comunicativas necesarias para el dominio del idioma en un entorno profesional y laboral. Los contenidos en el caso del inglés como lengua extranjera se clasifican en dos grandes áreas: los conocimientos formales de la lengua que corresponden al vocabulario, gramática y pronunciación; y el desarrollo de las cuatro competencias comunicativas que son *reading, writing, listening y speaking* (Oxford University Press, 2018). Para una mejor asimilación tanto de los conocimientos formales del idioma como de las competencias comunicativas, resulta pertinente organizarlos por niveles de acuerdo con el Marco de Referencia para las Lenguas de la Unión Europea (Cambridge University Press).

En tercer lugar, el diseño curricular busca determinar los objetivos del programa de formación. Los objetivos en el caso del aprendizaje de idiomas son los enunciados de competencias o *can do statements* para cada uno de los niveles A1-C1 incluidos en el Marco Común de Referencia para las Lenguas (Cambridge University Press). Estos enunciados son exigidos por el Ministerio de Educación Nacional que determina que las instituciones para el trabajo y desarrollo humano deben incluirlas dentro de sus programas o planes de estudio en idiomas (Ministerio de Educación Nacional, 2002).

Por lo tanto, el proyecto propone el siguiente diseño curricular que determina los objetivos, los contenidos, la metodología, la secuencia de contenidos, la selección de materiales y los criterios y mecanismos de evaluación:

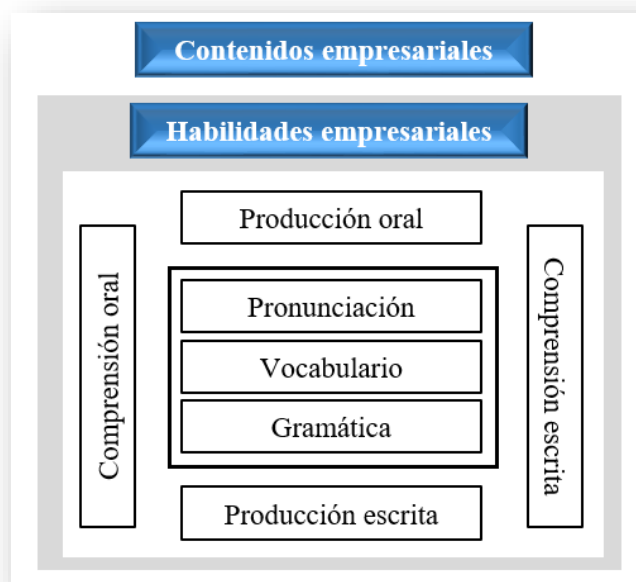
1. *Contenidos.* Los contenidos abarcarán las distintas esferas del mundo empresarial tales como negocios internacionales, conciencia global, estructura organizacional, gobierno corporativo, liderazgo, comunicación efectiva y trabajo en equipo. Estos contenidos servirán de base para desarrollar a su vez habilidades específicas relacionadas como presentaciones, informes, correos electrónicos, reuniones, discusiones, videoconferencias, llamadas telefónicas entre otras.

La elección de este tipo de contenidos no es el resultado de una elección al azar. Por el contrario, resultan relevantes para las grandes empresas y sus colaboradores. Por lo tanto, los contenidos propuestos no serán un elemento artificial que solo funcionen como excusa para presentar un determinado aspecto del idioma, sino que funcionará como el elemento integrador de todos los componentes del diseño curricular.

Los contenidos también comprenden la inclusión de actividades de aprendizaje las cuales permitan el desarrollo de competencias de comprensión oral y escrita por un lado, y el desarrollo de competencias de producción oral y escrita por el otro. En la práctica, la experiencia de aprendizaje incluirá actividades de lectura, actividades de escucha, actividades de escritura y actividades de comunicación oral que aborden contenidos empresariales y de negocio.

Por último, los contenidos comprenden la práctica consistente y progresiva de la pronunciación, el vocabulario y la gramática. Estos tres elementos son la base para que el estudiante adquiera confianza para el desarrollo de las habilidades macro (lectura, escucha, escritura y comunicación oral). Por lo tanto, el diseño curricular le otorgará la misma importancia a cada uno de los tres elementos y los incorporará en cada una de las lecciones.

Figura 4. Esquema de contenidos

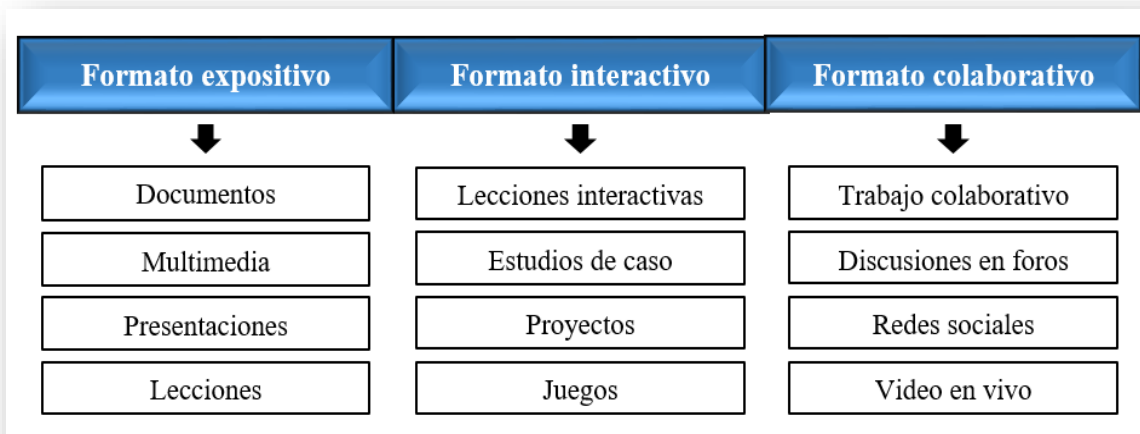


Fuente: Elaboración propia.

2. *Formatos digitales.* Los contenidos y actividades de aprendizaje serán ofrecidos en los siguientes formatos: expositivos, interactivos, y colaborativos. Los formatos expositivos incluyen documentos, multimedia, presentaciones y lecciones sin ningún grado de interactividad.

Los formatos interactivos son aquellos que le brindan interacción al estudiante en forma de realimentación o comentario respecto a las decisiones que toma durante su interacción con el contenido o actividad de aprendizaje tales como: lecciones interactivas, estudio de casos, proyectos, juegos etc. Los formatos colaborativos se basan en la interacción y comunicación entre estudiantes y estudiantes y docentes tales como trabajo colaborativo, discusiones en foros, chats, correos electrónicos, video conferencias, redes sociales, etc. (Ghirardini, 2011).

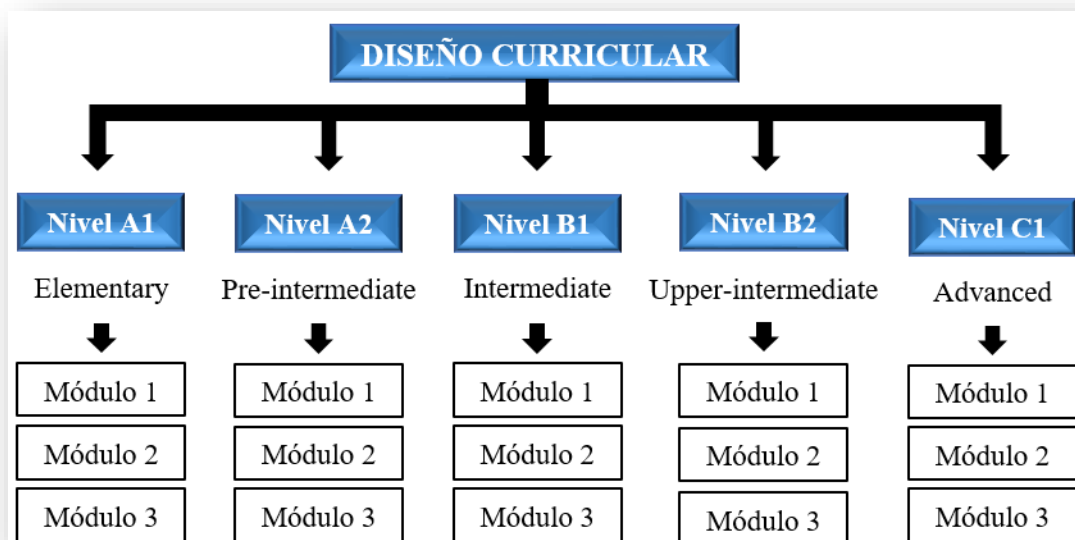
Figura 5. Introducción a formatos digitales.



Fuente: Elaboración propia a partir de Ghirardini, 2011.

3. *Estructura curricular.* Los contenidos se dividirán en niveles y estos a su vez se dividirán en módulos, unidades y lecciones. EL diseño curricular contiene 5 niveles alineados con los niveles de referencia que son: *usuario de la lengua básico A1 y A2, usuario de la lengua independiente B1 y B2, y usuario de la lengua competente C1.* Cada nivel se divide a su vez en tres módulos organizados mediante un contenido general (Cambridge University Press).

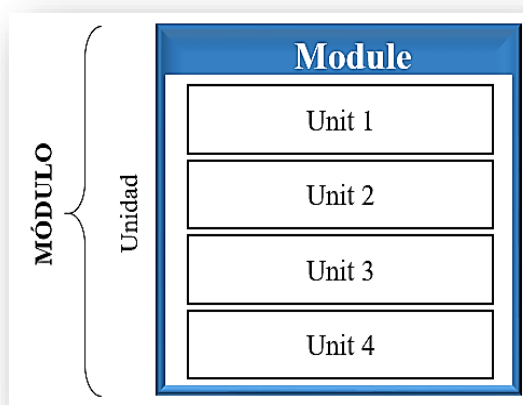
Figura 6. Introducción a la estructura curricular



Fuente: Elaboración propia

4. *Módulos.* Cada módulo a su vez se organizará en 4 unidades. Los módulos tendrán la función de determinar los puntos intermedios del nivel en los cuales se evaluarán los resultados de aprendizaje obtenidos hasta ese momento. En la práctica, la experiencia de aprendizaje consistirá en referirse a cada módulo como un curso con duración de sesenta horas.

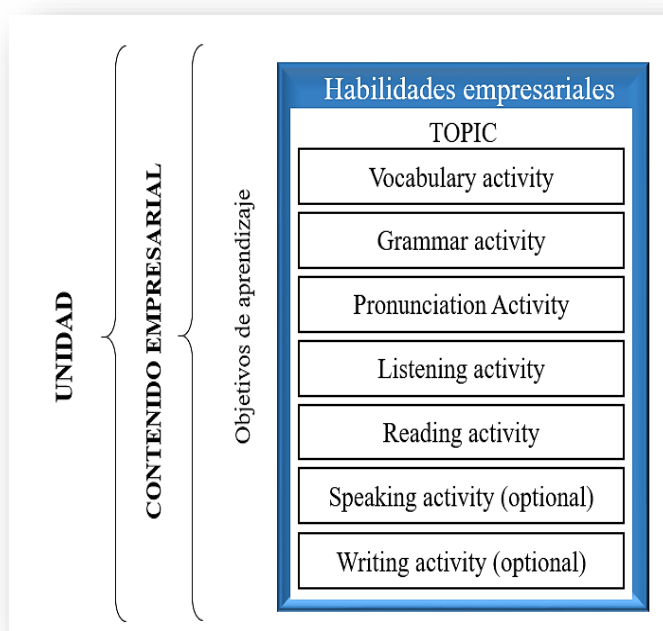
Figura 7. Introducción al módulo



Fuente: Elaboración propia

5. *Unidades*. Las unidades incluirán un contenido empresarial, uno o varias habilidades empresariales, actividades de comprensión y producción oral y escrita, y la práctica balanceada de la pronunciación, el vocabulario y la gramática. Todos estos componentes se organizarán e integrarán con el propósito de alcanzar uno o más objetivos de aprendizaje (enunciados de competencia).

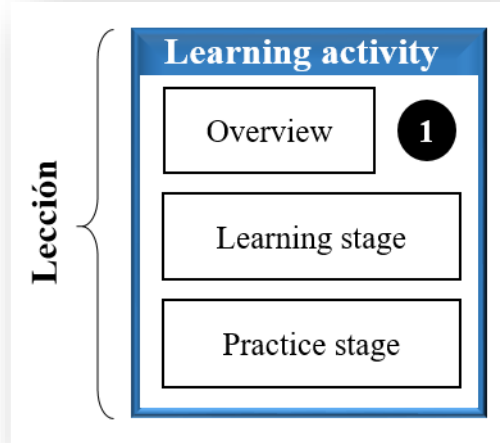
Figura 8. Introducción a la unidad



Fuente: Elaboración propia

6. *Lecciones*. Las lecciones son actividades de aprendizaje autónomo o actividades de aprendizaje colaborativo. Estas pueden ser de dos tipos: actividades guiadas por el tutor virtual o docente, o actividades de autoaprendizaje realizadas en el escenario de aprendizaje que el estudiante elija. Así mismo, las actividades estarán compuestas por un título y número de referencia, una descripción general, una etapa de estudio o aprendizaje, y una etapa de práctica o revisión.

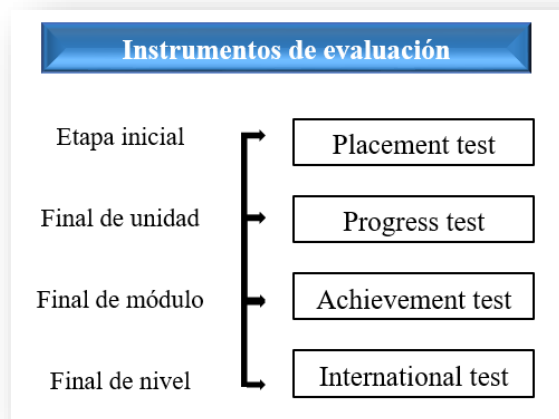
Figura 9. Introducción a la actividad de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

7. *Evaluación.* El instrumento de evaluación en cada nivel siempre será una prueba de entrada o diagnóstico que sirva para determinar los conocimientos previos del estudiante. Por lo tanto, los estudiantes realizarán un examen de progreso al final de cada unidad. Al finalizar cada módulo, el estudiante realizará una prueba para determinar si logró los objetivos de aprendizaje propuestos. Para certificar el nivel, el programa le sugerirá que examen internacional puede tomar; y de ser necesario, brindarle la asesoría y preparación adecuadas.

Figura 10. Introducción a los instrumentos de evaluación



Fuente: Elaboración propia

1.7 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Una vez consultado las bases de datos en las cámaras de comercio del país se sugiere que el nombre de la empresa sea *Mobile and Language Learning Consultants*. En cuanto a su ubicación, el proyecto define que la empresa será una empresa online con posicionamiento en los principales motores de búsqueda y sitios web reconocidos; y su oficina principal será definida con base en la información recolectada mediante un ejercicio de *geomarketing* (Aguilar, 2016). Por último, la empresa iniciará operaciones como una pequeña empresa para el trabajo y desarrollo humano con un número de treinta empleados.

1.8 Ventaja competitiva del producto

El proyecto define que con base en una estrategia de diferenciación del producto, la empresa busca diferenciarse de sus competidores y así ganar ventaja competitiva. En la práctica, esto significa que la nueva empresa competirá cabeza a cabeza con los principales competidores de la industria por el segmento de mercado más codiciado. Por lo tanto, la estrategia de diferenciación de producto se distingue por contar con la capacidad para entregar un valor único al comprador en cuanto a calidad, características especiales o servicios postventa mejorados (Grant, 1991).

El producto educativo será elaborado con base en teorías y principios de aprendizaje y diseño instruccional que fomentan la incorporación de tecnologías móviles e inalámbricas tales como computadores portátiles, tabletas, y teléfonos inteligentes en el proceso formativo de los estudiantes. Este nuevo modelo de aprendizaje móvil es único y novedoso en el mercado bogotano. Así lo evidencian los competidores que hoy en día ofrecen programas de formación en modalidad presencial o modalidad mixta apoyados en las tecnologías de la web 2.0 y con enfoques de aprendizaje *e-learning* estrictamente (Fontalvo, Iriarte, Domínguez, Ballesteros, & Muñoz, 2007).

La ventaja competitiva solo será sostenible si ésta está fuertemente protegida y su imitación resulta difícil (Wheelen & Hunger, 2013). Para lograr lo anterior, el proyecto define que la empresa debe adoptar una orientación estratégica vertical la cual le permita controlar toda la cadena de valor del producto educativo. A diferencia de los competidores en la industria, la empresa contará con su propio equipo de diseño instruccional y generación de contenidos digitales. Los

competidores están altamente amenazados por los proveedores que controlan la producción del producto educativo y por lo tanto su precio.

A lo anterior se suma la prestación de un servicio postventa de alta calidad. El producto educativo en línea contará con la guía y asistencia de tutores o docentes expertos en tutorías en línea y en el uso de las aulas virtuales. Así mismo, la prestación del servicio postventa estará apoyada por un soporte técnico en línea dispuesto a resolver los distintos requerimientos que el comprador tenga, al igual que ejercerá un monitoreo y control sobre el uso y las fallas que el producto pueda presentar.

1.9 Resumen de las inversiones requeridas

El proyecto define las inversiones requeridas como el conjunto de activos fijos, activos circulantes y gastos fijos que la nueva empresa debe adquirir para poder iniciar operaciones (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2011). La tabla 2 presenta un resumen de dichas inversiones requeridas. En primer lugar los activos fijos que requiere la nueva empresa hacen referencia a la oficina principal y su respectiva adecuación y equipamiento.

Por lo que respecta a los costos y gastos fijos, estos incluyen los pagos de arrendamiento, los salarios de la totalidad de la alta gerencia, la gerencia media y los colaboradores, los servicios públicos, la administración del edificio y la compra de las materias primas e insumos necesarios para el inicio de los procesos productivos de la nueva empresa. Los valores allí consignados hacen referencia a las inversiones requeridas en el primer año de operaciones.

Tabla 3. Inversiones Requeridas

INVERSIONES REQUERIDAS					
ACTIVOS FIJOS					
Concepto	unidades	cantidad	costo unitario	TOTAL	
COMPUTADORES	CANT	11	\$ 3.500.000	\$	38.500.000
MUEBLES DE OFICINA	CANT	11	\$ 500.000	\$	5.500.000
TELÉFONOS FIJOS	CANT	6	\$ 70.000	\$	420.000
TELÉFONOS CELULARES	CANT	9	\$ 130.000	\$	1.170.000
IMPRESORAS	CANT	2	\$ 500.000	\$	1.000.000
FOTOCOPIADORA	CANT	1	\$ 4.000.000	\$	4.000.000
HORNO MICROONDAS	CANT	2	\$ 300.000	\$	600.000
MAQUINA DE CAFÉ	CANT	1	\$ 150.000	\$	150.000
DISPENSADOR DE AGUA	CANT	1	\$ 120.000	\$	120.000
				TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 51.460.000
AMORTIZABLES					
Concepto	Unidades	cantidad	costo unitario	TOTAL	
LINEAS DE ENERGÍA	METROS	50	\$ 50.000	\$	2.500.000
PANEL DE YESO	METRO CUADRADO	60	\$ 110.000	\$	6.600.000
OTRAS ADECUACIONES	METRO CUADRADO	60	\$ 40.000	\$	2.400.000
				TOTAL AMORTIZABLES	\$ 11.500.000
COSTOS Y GASTOS FIJOS					
Concepto	unidades	cantidad	costo unitario	TOTAL	
ARRIENDO	PESOS	1	\$ 48.000.000	\$	48.000.000
SALARIOS	PESOS	1	\$ 953.997.874	\$	953.997.874
SERVICIOS PUBLICOS	PESOS	1	\$ 6.000.000	\$	6.000.000
ADMINISTRACIÓN	PESOS	1	\$ 3.000.000	\$	3.000.000
PROVEEDORES	PESOS	1	\$ 239.986.289	\$	239.986.289
				TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 1.250.984.163

Fuente: Elaboración propia

1.10 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Las proyecciones de ventas incluyen la comercialización del producto educativo a las grandes empresas en la ciudad de Bogotá. El producto es cada uno de los módulos o cursos en cada uno de los niveles del programa de formación propuesto. Los cursos pueden ser ofertados en modalidad

virtual o en modalidad mixta. Para el primer año de operaciones se estima un volumen de ventas de 150 unidades o cursos que equivalen a COL\$ 2'024.850.000.

Tabla 4. Ventas primer año

VENTAS AÑO 1				
Concepto	unidades	cantidad	Precios	TOTAL
CURSO VIRTUAL	CANT	75	\$ 13.499.000	\$ 1.012.425.000
CURSO MIXTO	CANT	75	\$ 13.499.000	\$ 1.012.425.000
			TOTAL	\$ 2.024.850.000

Fuente: Elaboración propia

El proyecto también define las ventas de acuerdo con la inflación, el aumento de la cantidad de productos vendidos (35%), y el aumento del precio del producto (4%) para los siguientes cinco años.

Tabla 5. Proyección de ventas a cinco años

VENTAS						
Concepto	0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
CURSO VIRTUAL	\$	1.481.856.100	\$ 2.184.552.262	\$ 3.214.332.722	\$ 4.693.440.068	\$ 6.952.017.297
CURSO MIXTO	\$	1.481.856.100	\$ 2.184.552.262	\$ 3.214.332.722	\$ 4.693.440.068	\$ 6.952.017.297
TOTAL DE VENTAS	\$	2.963.712.200	\$ 4.369.104.525	\$ 6.428.665.445	\$ 9.386.880.135	\$ 13.904.034.594

Fuente: Elaboración propia

Las proyecciones de rentabilidad por su parte se estimaron también a un plazo de cinco años. Se buscó determinar el margen de rentabilidad con respecto a los productos vendidos; con respecto a la totalidad de los activos invertidos; y la rentabilidad con respecto al capital social.

Tabla 6. Proyección de rentabilidad a cinco años

RENTABILIDAD						
Concepto	0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
MARGEN DE UTILIDAD NETA		7%	15%	21%	25%	28%
ROI		44%	48%	44%	39%	36%
ROE		82%	73%	60%	51%	46%

Fuente: Elaboración propia

1.11 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Las proyecciones de ventas y las proyecciones de rentabilidad permiten llegar a las siguientes conclusiones:

- Las ventas totales en el año inicial o año 0 se estiman en un valor que asciende a COL\$2.024'850.000.
- Los activos fijos, los amortizables y los gastos y costos fijos en el año inicial o año 0 ascienden a COL\$1.250'984.163.
- A partir del año 1 se estima un incremento en la cantidad de productos vendidos del 35% y un incremento en el precio del producto del 4%. Por lo tanto, la proyección del total de ventas para los años siguientes incrementa en un 47% cada año.
- en el primer año la nueva empresa puede operar con sus activos líquidos sin recurrir a sus flujos de venta. Sin embargo, no se mantendría la tendencia en los años siguientes lo que obligaría a recurrir a los flujos de ventas para liquidar las obligaciones y deudas.
- De cada peso vendido, el margen de utilidad es de 12% en el primer año. En el primer año la empresa gana 52% sobre cada peso invertido en activos totales. De cada peso invertido por los accionistas en acciones comunes, la empresa gana el 89% en el primer año.
- De cumplirse las proyecciones de ventas, la empresa gozará de una rentabilidad muy por encima de la estima previa a la elaboración de sus balances financieros, lo que permite que el proyecto evalúe su desempeño como financieramente viable.

Capítulo 2

Análisis del sector



2 ANÁLISIS DEL SECTOR

A continuación, se presenta un análisis del sector en el cual la futura empresa de educación virtual competirá. Este análisis abarca la caracterización del sector junto con la identificación y análisis de las fuerzas que pueden amenazar la participación de la empresa en el mercado; y por lo tanto, su éxito. Para perfeccionar el siguiente análisis, se propone de igual forma identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno y determinar cómo la empresa está respondiendo a estos factores específicos a la luz de la importancia percibida de estos factores en la empresa.

2.1 Caracterización del sector

El sector de la economía a la cual pertenece la presente propuesta de creación de empresa para el diseño de un modelo de educación virtual para el aprendizaje de inglés de negocios es el sector terciario o de servicios. Este sector a su vez lo compone el subsector de *knowledge Processing Outsourcing* (KPO) el cual abarca servicios de educación sincrónica o asincrónica tanto a empresas como a instituciones educativas que lo requieran por medio de plataformas virtuales de aprendizaje o *Virtual Learning Environments* por sus siglas en inglés (Ministerio de Industria y Comercio, n.f.).

2.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

Porter (1980), una autoridad en estrategia competitiva, determinó las fuerzas presentes en el sector que pueden amenazar la participación y el éxito de una empresa. Hoy en día, estas fuerzas se usan como marco de referencia para el análisis de cualquier industria y cómo éstas inciden en la competitividad de la empresa. Para el presente proyecto de emprendimiento se ha decidido analizar el sector en el cual competirá la empresa con base en las cinco fuerzas a saber: *rivalidad de competidores existentes, amenaza de productos y servicios sustitutos, amenaza de los compradores existentes, amenaza de los proveedores, amenaza de competidores potenciales* (Porter, 1980).

En primer lugar, el proyecto decide enlistar los factores presentes en cada fuerza del sector. Como los factores son muchos, el proyecto escogió aquellos que resultan tener más probabilidad

(alta, media, alta) de que ocurran. También, se escogieron con base en el posible efecto (alta, media, alta) que éstas pueden tener sobre la nueva empresa. Luego, a cada factor se le asignó un peso (**de 0,0 a 1,0**) con base en la importancia relativa que este factor tiene sobre las demás; y una calificación (**de 1 a 5**) con base en la respuesta específica (sobresaliente o no) que la empresa tiene sobre el factor. Nótese que entre más alto el peso del factor y menor su calificación, el factor se convierte en una fuerza que amenaza a la empresa.

Por último, el peso y la calificación se multiplican y se obtiene una calificación ponderada. Estas calificaciones ponderadas se suman y se obtiene **la calificación ponderada total**. Ésta indica con que eficacia la empresa de educación virtual para el aprendizaje de inglés de negocios responde a los factores actuales y esperados de la industria. Dicho de otro modo, la calificación ponderada total refleja el rendimiento de la empresa en términos de rentabilidad y participación en el mercado.

Una calificación ponderada total por debajo del promedio indica que la empresa está siendo impactada negativamente y su rentabilidad y participación están siendo amenazadas. Una ponderación alta por el contrario, implica que la gestión de la empresa está haciendo las cosas bien para mantener sus márgenes de rentabilidad y participación en los niveles deseados (Wheelen & Hunger, 2013).

Permítase a continuación presentar el análisis correspondiente de las fuerzas y sus factores correspondientes:

2.2.1 Amenaza competidores existentes en el sector

De acuerdo con la Norma Técnica Colombiana 5580 (ICONTEC, 2019), las secretarías de educación reconocen como instituciones que ofrecen programas de formación en el área de idiomas las siguientes:

- Instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano que ofrecen programas de formación en el área de idiomas
- Cajas de compensación familiar que ofrecen programas de formación en el área de idiomas
- Instituciones de educación superior que ofrecen programas de extensión en el área de idiomas

- Organismos de cooperación internacional que ofrecen programas de formación en el área de idiomas

Para el proyecto las instituciones antes mencionadas conforman el grupo de competidores existentes en sector. De acuerdo con Revista Portafolio (2016), en la capital del país existen tanto centros de idiomas como academias de idiomas especializadas que ofrecen servicios de enseñanza y aprendizaje de inglés de manera presencial. Los centros de idiomas como *American School Way* ofrecen programas formativos principalmente para la enseñanza de inglés general. Si los interesados cuentan con un mayor presupuesto, las academias de idiomas especializados como el *British Council*, *Berlitz*, *Winstom-Salem* y *Wall Street English* ofrecen programas de inglés general e inglés de negocios (Portafolio, 2016).

Además de la oferta de clases presenciales, empresas virtuales ya ofrecen servicios de enseñanza y aprendizaje de inglés con modalidad virtual estrictamente. Un programa de formación con *Open English* oscila entre el COL \$2'500.000 y los 3'000.000 de pesos (Portafolio, 2016). Las cajas de compensación familiar y las universidades completan esta diversidad de competidores presentes en el sector al ofrecer programas de formación en el área de idiomas a precios competitivos.

El proyecto encuentra en su análisis (véase tabla 6) que el factor más amenazante y por lo tanto, con mayor peso es precisamente la diversidad de competidores (Aponte & Ibarra, 2016). Se evidencia en el sector una gran variedad en cuanto a costos de los productos educativos, las características del producto educativo, y los objetivos que las instituciones desean lograr. Esto hace que las probabilidades por mantener una participación favorable en el mercado se pronostiquen como bajas de no formular una estrategia coherente.

Las diferencias del producto educativo ofrecido por las distintas instituciones resultarían amenazantes si éstas fueran claramente percibidas por los clientes (Aponte & Ibarra, 2016). El proyecto determina que, si bien sí existe variedad en los productos ofrecidos por los competidores, los clientes no perciben esta diferenciación, lo que hace que no se inclinen por ser leales a una marca o a una institución en particular. La amenaza de un factor como la identidad de marca y la diferenciación del producto en el sector son por lo tanto bajas. Lo que sí puede resultar amenazante para la nueva empresa es que los costos por cambiar de proveedor resulten altos para el cliente por

motivos como la terminación de contratos, y la frustración de invertir más dinero en la adquisición de un nuevo programa de formación en el área de idiomas.

El conocimiento y la experiencia de nueva empresa para el diseño, desarrollo e implementación de sus programas en modalidad virtual en el área de inglés son altos. Sin embargo, dicho conocimiento está disponible en el mercado, haciendo que esto se convierta en una eventual amenaza para la empresa si sus competidores deciden invertir en su adquisición y aprendizaje. La amenaza se minimiza gracias a que en la curva de aprendizaje la nueva empresa se encuentra adelante y los eventuales costos que los competidores deben asumir resultarían altos.

En conclusión, si bien el riesgo de ver amenazada su participación en el mercado existe debido a la diversidad de competidores y el fácil acceso a la información para la elaboración de programas en modalidad virtual, el proyecto determina en su análisis que la empresa responde bien a estas amenazas gracias a una estrategia de negocios con base en la diferenciación del producto educativo y el posicionamiento de su marca.

Tabla 7. Factores amenaza de competidores existentes

Factores amenaza de competidores existentes	Weight	Rating	Weighted Score
1. identidad de marca	0,2	3	0,6
2. costos de cambio	0,1	4	0,4
3. Diferencia de los productos	0,2	4	0,8
4. Complejidad de la información	0,4	4	1,6
5. Diversidad de competidores	0,1	4	0,4
TOTAL	1,0		3,8

Fuente: Elaboración a partir de Wheelen y Hunger (2013).

2.2.2 Amenaza de productos y servicios sustitutivos

La tendencia global de aprender una nueva lengua mediante distintas aplicaciones y plataformas digitales va en aumento y resulta en una clara amenaza para el sector. A este inmenso grupo de aplicaciones se suma las redes sociales como *Facebook*, *Youtube*, e *Instagram*; y un sin número de páginas web y blogs que ponen a disposición recursos y materiales didácticos tanto a docentes

como a estudiantes (British Council, 2015). El proyecto en su análisis determina que los clientes tienden a aceptar estos sustitutos debido a los altos costos que varios de los programas de formación presentes en el mercado tienen en este momento. Es clave recordar aquí que de acuerdo con el estudio titulado “*El inglés en Colombia: Estudio de políticas, percepciones y factores influyentes*” muestra que sólo el 35% de las personas con ingresos inferiores a \$4'800.000 pesos aprenden inglés, mientras que las personas con ingresos por encima de esta cifra dominan el idioma; evidenciando una clara relación entre los ingresos de los colombianos y la posibilidad de aprender inglés (British Council, 2015). En consecuencia, estos sustitutos resultan en una amenaza al ofrecer un ahorro global para el cliente, que va en detrimento de la rentabilidad del sector.

El único obstáculo en beneficio del sector son los altos costos en los que podría incurrir el cliente por cambio de proveedor (Aponte & Ibarra, 2016). Por lo demás, el cliente tiene una clara propensión a sustituir gracias a que éste tiene poca lealtad por una marca o institución en particular. A lo anterior se suma el bajo nivel de percepción con respecto a la diferenciación de los programas de formación en el área de idiomas. El proyecto determina que el cliente posee poco conocimiento acerca de las particularidades de los productos educativos en el área de idiomas, siendo esto un factor que facilita que ellos reaccionen favorablemente a los sustitutos.

Las características de los productos educativos en el área de idiomas disponibles en el mercado facilitan que la competencia cree sustitutos capaces de satisfacer las mismas necesidades en el consumidor. Este escenario es el peor para el sector debido a que permite la fuga permanente de sus clientes. La única ventaja para el sector son las barreras de entrada que los competidores tienen para introducir los sustitutos al mercado. Pero, es bien sabido que el auge de nuevas tecnologías y el acceso democrático al conocimiento terminan por acabar con dichas barreras de entrada. El sector, por consiguiente, se encuentra seriamente amenazado por la proliferación de sustitutos a los programas de formación ofrecidos por las distintas instituciones.

En conclusión, la presencia de sustitutos de todo tipo, el ahorro global para los clientes a la hora de inclinarse por los sustitutos, la propensión de los clientes a sustituir y el nivel bajo de percepción de diferenciación de los productos educativo resultan en el peor escenario para el sector (véase tabla 8). La nueva empresa debe entonces procurar por rescatar las ventajas de un programa de formación en el área de inglés en modalidad virtual debidamente registrado y con las certificaciones de calidad correspondientes para contrarrestar el auge de los sustitutos. Un

programa robusto y de alta calidad marcará una clara diferenciación con respecto a las características de los sustitutos.

Tabla 8. Factores amenaza productos sustitutivos

Factores amenaza productos sustitutivos	Weight	Rating	Weighted Score
1. Desempeño del precio relativo de los sustitutos	0,4	4	1,6
2. Costo de cambio del comprador	0,1	4	0,4
3. propensión del comprador a sustituir	0,2	3	0,6
4. Nivel percibido de diferenciación del producto	0,2	4	0,8
5. disponibilidad de sustitutos cercanos	0,1	5	0,5
TOTAL	1,0		3,9

Fuente: Elaboración a partir de Wheelen y Hunger (2013).

2.2.3 Amenaza de los clientes existentes

El poder de negociación de los clientes es cada vez más amenazante para el sector cuando se trata de adquirir programas de formación en el área de idiomas. Si bien es cierto que los ingresos de los colombianos es aún el factor determinante cuando de adquirir uno de los programas de formación disponibles en el mercado se trata (British Council, 2015), cada vez más se evidencia un mayor conocimiento y conciencia de dichos programas en cuanto a su demanda, los precios y los costos para ofrecerlos, resultando en empujar al sector a competir con base en la reducción de precios de venta, siendo éste el factor principal para la baja rentabilidad en el sector.

El poder de negociación de los clientes se ve aún más fortalecida al tener la posibilidad de acceder a sustitutos a través de sus computadores y dispositivos móviles. Esto conlleva a que los clientes cambien de proveedor constantemente y no tengan lealtad por un producto educativo en particular. A lo anterior se suma el bajo impacto o desempeño que los clientes perciben de los programas de formación que adquieren. Una mirada al mercado (evidencia anecdótica), indica que en la mayoría de los casos son muchos más los clientes que inician los programas de formación que los que terminan. Los clientes no perciben el beneficio de adquirir los productos educativos en el mediano y largo plazo, resultando esto en una afectación considerable en las finanzas y rentabilidad del cliente.

Así las cosas, el escenario para el sector es uno en el que los clientes tienen un poder de negociación alto al saber cada vez más acerca de los productos educativos actuales, la existencia y variedad de sustitutos, una percepción baja en la calidad del producto educativo ofrecido y una afectación a su rentabilidad como comprador (véase tabla 9)). La nueva empresa procura el diseño de un programa de formación robusto y claramente estructurado, pero de fácil acceso y uso que garantice la promesa de venta para el cliente.

Tabla 9. Factores poder de negociación de los clientes

Factores poder de negociación de los clientes	Weight	Rating	Weighted Score
1. presencia de sustitutos	0,3	4	1,2
2. información del comprador	0,2	4	0,8
3. identidad de marca	0,1	4	0,4
4. Impacto sobre la calidad / desempeño	0,3	4	1,2
5. Utilidades del comprador	0,1	4	0,4
TOTAL	1,0		4,0

Fuente: Elaboración a partir de Wheelen y Hunger (2013).

2.2.4 Amenaza de los proveedores

Los proveedores de los centros de idiomas y las academias especializadas, las cajas de compensación familiar y las instituciones de educación superior en la capital del país son las principales editoriales en la enseñanza y aprendizaje de inglés a nivel mundial como *Pearson Education Limited*, *Cambridge University Press* y *Oxford University Press*. La experiencia y conocimiento adquiridos a través de la investigación global en las áreas de la enseñanza, aprendizaje y evaluación del idioma inglés, los hacen líderes en la provisión de material didáctico de alta calidad ceñidos a los lineamientos de los requerimientos y estándares internacionales para el dominio efectivo del idioma en situaciones reales (EDUCATION FIRST, 2018).

Su poder de negociación es alto debido a que son pocos proveedores, hay una demanda alta por sus productos y servicios, los sustitutos no tienen la misma calidad y el cambio de proveedor es muy costoso (Aponte & Ibarra, 2016). Sin embargo, la competencia con base en la diferenciación de los productos ofrecidos por estos proveedores es baja, y esto resulta en que

ninguno domine el mercado en su mayoría o totalidad. No obstante, no hay duda que pueden mantener precios de venta muy altos tanto para las instituciones como para los clientes finales.

La función que juega los insumos de estos proveedores en la cadena de valor de las distintas instituciones que ofrecen programas de formación en el área de idiomas es clave. Es pertinente aclarar aquí que las instituciones no tienen dentro de su cadena de suministro la producción de sus propios materiales didácticos. Por lo tanto, dependen totalmente de la provisión de este tipo de insumos para sus operaciones diarias. Como resultado, el poder de negociación de los proveedores existentes es alto y amenazante al saber que su producto es clave para el funcionamiento de sus compradores (las instituciones).

No solamente resulta amenazante que los proveedores cuenten con la provisión de insumos claves para el sector; sino que estos mismos proveedores tienen el potencial de convertirse en nuevos competidores en el sector (Aponte & Ibarra, 2016). Organismos de cooperación internacional como el *British Council* en la capital del país han ingresado al sector por medio del desarrollo de programas de formación para niños, jóvenes y adultos.

Bajo el actual panorama, la capacidad de respuesta de la empresa a esta amenaza es baja puesto que al igual que el resto de las instituciones en el sector dependerá de la provisión de insumos por parte de los proveedores arriba mencionados. La nueva empresa procura investigar más para encontrar sustitutos con las cualidades y calidad similares a precios más competitivos.

Tabla 10. Factores poder de negociación de los proveedores

	Factores poder de negociación de los proveedores	Weight	Rating	Weighted Score
1.	diferenciación de insumos	0,3	2	0,6
2.	Presencia de insumos sustitutos	0,2	2	0,4
3.	costos de cambio del proveedor	0,1	2	0,2
4.	Impacto de los insumos en el costo diferenciación	0,3	2	0,6
5	Amenazas de integración hacia adelante	0,1	2	0,2
TOTAL		1,0		2,0

Fuente: Elaboración a partir de Wheelen y Hunger (2013).

2.2.5 Amenaza de competidores potenciales

Una mirada a los competidores potenciales permite determinar qué tan efectivas resultan las barreras de entrada al mercado en el cual se ubica el sector (Aponte & Ibarra, 2016). Como ya se ha mencionado antes, los clientes actuales tienen poca lealtad o fidelidad por una marca o institución en particular debido a que no perciben una diferenciación clara de los productos educativos ofrecidos actualmente. Este escenario se convierte en una amenaza alta para el sector puesto que, al no existir fidelización de los clientes, los nuevos competidores no tendrán que hacer mayores gastos para introducir su producto en el mercado y ganar la fidelidad del cliente. Los clientes insatisfechos con la oferta actual tienen la propensión a sustituir su proveedor de productos educativos en el área de idiomas de manera cómoda y fácil.

No obstante, los requerimientos de capital para el diseño, desarrollo y puesta en marcha de una institución que ofrezca programas de formación en el área de idiomas suele ser alto considerando que las entidades gubernamentales hoy en día exigen el cumplimiento de unos requisitos mínimos para otorgar la licencia de funcionamiento y el registro efectivo del programa de formación (Mineducación, 2019). Sin el cumplimiento de estos requisitos, la institución no podrá abrir, ni mucho menos realizar la matrícula de estudiantes nuevos. En consecuencia, el sector se encuentra protegida al contar con políticas gubernamentales que limitan el acceso a nuevos entrantes que no cumplen el mínimo de requisitos y al exigir una financiación que garantice el funcionamiento de la nueva institución (Mineducación, 2019).

Esta situación actual lleva a que la nueva empresa responda de manera efectiva a tales amenazas. La nueva empresa procura el diseño de un producto claramente diferenciado, la formación de una identidad de marca sólida, una estrategia de ventas que resulte en costos altos si el comprador desea el cambio de comprador, y el ceñimiento estricto a los requerimientos que las entidades gubernamentales imponen para no solo lograr el cumplimiento de los requisitos mínimos; sino también, el otorgamiento de certificaciones de calidad de la nueva empresa y sus programas de formación.

Tabla 11. Factores amenaza de competidores potenciales

Factores amenaza de competidores potenciales		Weight	Rating	Weighted Score
1.	Diferencias propias del producto	0,3	5	1,5
2.	identidad de marca	0,3	5	1,5
3.	costos de cambio	0,2	4	0,8
4.	requerimientos de capital	0,1	3	0,3
5.	Políticas gubernamentales	0,1	5	0,5
TOTAL		1,0		4,6

Fuente: Elaboración a partir de Wheelen y Hunger (2013).

2.3 Análisis de oportunidades y Amenazas

Una vez el proyecto realizó el análisis del sector a partir de las *cinco fuerzas de Porter*, éste se propone ahora perfeccionar dicho análisis mediante el análisis de oportunidades y amenazas usando la tabla **EFAS** (*External Factor Analysis Summary*), que permite organizar los factores estratégicos del sector y analizar qué tan bien la gestión de la nueva empresa responde a estos factores específicos a la luz de la importancia percibida de estos factores en la empresa (Wheelen & Hunger, 2013).

Como en el análisis anterior, el proyecto organiza los factores de oportunidades y amenazas en el sector a partir de seleccionar aquellos que poseen mayor probabilidad de ocurrir y el impacto que estos tienen para la nueva empresa. Posterior a esto, se procede a otorgar a cada factor un peso (**0.0 a 1.0**) con base en la importancia relativa que un factor tiene sobre los demás. Luego, se realiza una calificación (**1 a 5**) con base en la respuesta específica (sobresaliente o no) que la nueva empresa tiene sobre el factor. Por último, se culmina con describir los resultados del análisis llevado a cabo en la tabla EFAS (Wheelen & Hunger, 2013).

2.3.1 Análisis a partir de la tabla EFAS

Permítase a continuación mostrar la tabla EFAS con los factores de oportunidades y amenazas para el sector terciario o de servicios y el sector *Knowledge Processing Outsourcing* o *KPO*, en el cual se encuentra la nueva empresa de educación virtual para el aprendizaje de inglés de negocios. Como se aclaró anteriormente, las instituciones que la Norma Técnica Colombiana NTC 5580 reconoce como prestadoras del servicio educativo en el área de idiomas constituyen la industria o sector que el proyecto ha decidido analizar. Estas instituciones son:

- Instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano que ofrecen programas de formación en el área de idiomas
- Cajas de compensación familiar que ofrecen programas de formación en el área de idiomas
- Instituciones de educación superior que ofrecen programas de extensión en el área de idiomas
- Organismos de cooperación internacional que ofrecen programas de formación en el área de idiomas

Esta clasificación de las instituciones que ofrecen servicios educativos en el área de idiomas permite entender que el sector está compuesto por distintos grupos estratégicos; es decir, grupos de empresas que comparten estrategias de negocio y recursos similares. Clasificar el sector en grupos estratégicos es muy útil para entender el entorno competitivo en el cual la nueva empresa desea operar (Aponte e Ibarra, 2012).

Tabla 12. *External Factors Analysis Summary – EFAS*

EXTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY - EFAS				
0,50	OPORTUNIDADES	Weight	Rating	Weighted score
O1	Requerimientos legales mínimos tales como la licencia de funcionamiento y el registro de los programas de formación	0,10	3	0,30
O2	Otorgamiento de certificaciones de calidad por parte de entidades debidamente habilitadas o autorizadas	0,10	3	0,30
O3	Disponibilidad y acceso a nuevas tecnologías e innovación a precios competitivos	0,10	3	0,30
O4	Disponibilidad y acceso a nuevos proveedores con insumos de alta calidad y a precios competitivos	0,09	2	0,18
O5	Programas de financiación con bajas tasas de interés por parte de entidades públicas o privadas	0,09	2	0,18
O6	Disponibilidad y adquisición de tecnología por parte de los clientes en el sector	0,02	3	0,06
0,50	AMENAZAS			
A1	Alta competencia por ingreso de empresas extranjeras que ofrecen los mismos productos en el sector.	0,10	1	0,10
A2	Cambio vertiginoso de las tendencias tecnológicas y educativas	0,10	3	0,30
A3	Variedad de productos sustitutos en el sector.	0,02	3	0,06
A4	Alto poder negociador de los proveedores en el sector	0,10	2	0,20
A5	baja percepción en la diferenciación de los productos educativos existentes en el sector (los productos son percibidos como mercancías).	0,09	3	0,27
A6	Mayor poder de negociación de los compradores	0,09	3	0,27
TOTAL		1,00		2,52

Fuente: Elaboración a partir de Wheelen y Hunger (2013).

2.3.1.1 Resultados

En primer lugar, un análisis de las amenazas permite determinar que el sector se encuentra bajo el riesgo de diferentes actores. Competidores extranjeros, productos sustitutos, productos educativos considerados como *commodities* o mercancías, y un alto poder negociador por parte de proveedores y compradores conllevan a una baja rentabilidad y falta de consolidación en el sector (Aponte & Ibarra, 2016). Dicho de otro modo, el sector es una industria fragmentada caracterizada por la falta de un dominador que posea una gran participación en el mercado; las empresas existentes solo sirven a una porción del mercado total actual (Wheelen & Hunger, 2013). Adicionalmente, el sector no muestra una transformación organizacional y digital que fomente la incorporación de las nuevas tendencias tecnológicas y educativas. Las empresas existentes aún continúan con la vigencia de programas en modalidad presencial que registraron ya hace un

periodo de tiempo considerable (Mineducación, 2019). La nueva empresa considera que con el fomento y diseño de sus programas de formación mediadas por las tecnologías exponenciales móviles logrará contener el efecto de dichas amenazas.

En segundo lugar, una mirada a las oportunidades presentes en la industria permite comprender que el sector cuenta con las herramientas para aprovechar mejor su participación en el mercado. El aseguramiento de la calidad por medio del registro y un eventual otorgamiento de un certificado de calidad garantizan una diferenciación clara de los programas de formación con respecto a los programas de sus competidores existentes o potenciales (ICONTEC, 2019). En un mercado caracterizado por clientes con mejor información de los productos existentes, es clave contar con una estrategia de diferenciación de los productos para contener las amenazas de los competidores. Esta estrategia de diferenciación es posible gracias a la relativa facilidad para acceder a los conocimientos, competencias y tecnología que permitan innovar con programas de formación mejor diseñados y que cumplan con la promesa de valor para el cliente. Estas oportunidades se complementan finalmente con acceso a distintos fuentes de financiación y proyectos de emprendimiento e innovación.

2.4 Conclusión de la viabilidad del sector

Una vez realizado el análisis del sector, queda claro que son varios los factores que amenazan la participación en el mercado y la rentabilidad de las instituciones en el sector. Por un lado, los proveedores poseen una gran fuerza al suplir al sector con insumos claves; a lo cual se le suma una fuerza por parte de los compradores cada vez mayor gracias a su mayor conocimiento acerca del sector y de productos sustitutos que representan un ahorro global para ellos. Por otro lado, los competidores, los sustitutos a los productos educativos, y los competidores potenciales ganan fuerza en el sector gracias a su diversidad y número. Por consiguiente, la competitividad en el sector se ve amenazada por no contar con ventajas competitivas basadas en la diferenciación del producto y unos costos bajos. Por el contrario, el sector está dominado por productos percibidos como iguales o comunes y por altos costos, impuestos por los proveedores.

En síntesis, el sector actual parece no contar con los recursos y capacidades para competir a partir del desarrollo de ventajas competitivas que le permitan, por un lado, cumplir con los

estándares internacionales y de calidad; y por el otro, el ofrecimiento de programas de formación claramente diferenciados y con costos competitivos. El sector no ha aprovechado los avances tecnológicos y el conocimiento disponible para (1) competir más y mejor para acceder a una rentabilidad más alta, y (2) ganar un porcentaje más grande del mercado actual.

Este escenario actual del sector, en vez de resultar poco atractivo para la nueva empresa, la invita a aprovechar las oportunidades que los competidores existentes no han explotado a su favor aún. En primer lugar, la nueva empresa mantiene una ventaja competitiva gracias a que se especializa en el diseño, desarrollo e implementación de programas de formación en modalidad virtual, permitiendo que ésta pueda introducir en el mercado un nuevo producto educativo mediado por las tecnologías móviles. El sector no cuenta aún con el talento humano necesario para desarrollar este tipo de programas de formación en modalidad virtual mediante las tecnologías móviles. También resulta viable el hecho de ser los primeros en el ofrecimiento de este tipo de programas de formación, los clientes comprarán el producto porque satisface una necesidad específica como el poder de tener un proceso formativo ininterrumpido y en cualquier escenario gracias a las tecnologías móviles. Por último, no podríamos explotar nuestra ventaja competitiva sin asegurar la calidad de nuestro producto mediante la obtención de los registros respectivos, los certificados de calidad y un proceso de control interno estructurado y orientado hacia la alta calidad.

Capítulo 3

Estudio piloto de mercado



3 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

El presente apartado tiene como propósito llevar a cabo un ejercicio de investigación de mercado con el fin de definir el mercado meta. El mercado meta se entiende como aquel segmento del mercado al que está dirigido un producto o servicio que ha sido elaborado con base en los aspectos que motivan su consumo (París, 2018). Por consiguiente, una investigación de mercados para el proyecto permitirá determinar quiénes exactamente dentro del mercado base necesitan el producto de la nueva empresa y poseen tanto el deseo de comprarlo como el poder adquisitivo para hacerlo. De lo anterior, se entiende a su vez que la investigación de mercado permitirá separar los consumidores potenciales de los que realmente no lo son; permitiendo esclarecer si su tamaño es el ideal para que sea rentable servirlos.

Los consumidores potenciales deberán caracterizarse por poseer un patrón de consumo similar; al igual que sus necesidades y los aspectos que motivan sus deseos de compra sean similares (Aguilar, 2016). La indagación efectiva de las necesidades y deseos del mercado base y el respectivo proceso de división o agrupamiento en consumidores con características similares permitirá el diseño del producto por parte de la nueva empresa que se ajuste a dichas necesidades y deseos identificados por el estudio. En otras palabras, el proyecto estará en capacidad de diseñar una estrategia comercial diferenciada para cada grupo de consumidores permitiendo no solo satisfacer sus necesidades de manera más efectiva; sino logrando también la construcción de una relación continuada con ellos, y así alcanzar los objetivos comerciales de la nueva empresa.

Antes de proseguir con el desarrollo del estudio de mercado, es pertinente definir qué entiende el proyecto por estudio de mercados. El proyecto acoge la definición de Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2006, pág. 459) que sostiene que éste es *“una técnica que sirve para recopilar datos de cualquier aspecto que se desee conocer para después poder interpretarlos y al final hacer uso de ellos para una correcta toma de decisiones.”* Una mejor comprensión del mercado permite alinear sus necesidades y expectativas con los recursos y capacidades de la nueva empresa de una manera más efectiva.

3.1 Tendencias del mercado.

Para entender de una mejor manera los patrones de comportamiento que el mercado del aprendizaje y enseñanza de inglés demuestra actualmente, se hace pertinente analizarlo a partir de su relación con factores claves presentes en el entorno. En primer lugar, se encuentra una relación del aprendizaje del inglés con la oferta de programas de formación por parte de instituciones privadas de idiomas; al igual que su relación con las pedagogías y la preparación de los maestros existentes allí. En segundo lugar, se establece la relación entre el aprendizaje del inglés y la educación superior, que también ofrecen sus propios programas de formación en idiomas. En tercer lugar, se procede a establecer el tipo de relación entre el aprendizaje del inglés y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC). En cuarto lugar, es clave también determinar la relación del aprendizaje del inglés con los ingresos de los colombianos. Por último, el factor de la empleabilidad y las industrias juegan un papel determinante en el dinamismo o la ausencia de éste en el mercado del aprendizaje del inglés como lengua extranjera.

3.1.1 Aprendizaje del inglés e instituciones privadas de idiomas

De acuerdo con el British Council en su informe titulado “El inglés en Colombia: Estudio de políticas, percepciones y factores influyentes” (2015) en el cual participó 1000 colombianos entre 19 y 35 años de edad de diferentes sectores sociales y áreas de conocimiento, establece que las instituciones privadas de idiomas han proliferado, especialmente en las zonas urbanas como Bogotá. Esta capacitación privada suele ser costosa, y por lo tanto solo asequible a una pequeña porción del total de la población. Sin embargo, la tendencia es que un número creciente de adolescentes y adultos se están matriculando en estas instituciones privadas. No pasa lo mismo con los niños en edad escolar; lo cual sugiere que los padres consideran que es suficiente con la educación en idiomas en las escuelas.

La tendencia de jóvenes con la mayoría de edad y adultos invirtiendo en estas instituciones para mejorar sus habilidades en el idioma es una señal clara de la internacionalización que está experimentando el país, ya que estudian inglés para su desarrollo profesional o adquirir títulos universitarios en inglés. Sin embargo, A pesar que los empleadores nacionales e internacionales prefieren contratar empleados con habilidades fuertes en el idioma, estos no exigen el uso del

inglés de manera habitual en el puesto de trabajo. De hecho, los programas de formación empresariales en inglés son poco comunes. Este panorama poco propicio para la educación del inglés tiene un ingrediente más, las instituciones privadas de idiomas crean sus propios programas y currículos, pero estos no tienen aseguramiento de la calidad y no están reglamentados (British Council, 2015). A pesar de esto, estas instituciones privadas como proveedores de programas de formación en inglés mantienen un rol importante al permitir que quienes tienen la motivación y los ingresos disponibles puedan aprender inglés.

3.1.2 Aprendizaje del inglés y la educación superior

El British Council también determinó que en el país hay una estrecha relación entre la educación superior y el aprendizaje del inglés. Las instituciones de educación superior como entidades autónomas a menudo ofrecen sus propios programas de formación en idiomas, puesto que reconocen el dominio del inglés como habilidad básica para sus procesos de internacionalización, movilidad académica y cooperación con otras universidades. Esto es un motivo más que suficiente para que los estudiantes se inclinen por aprender inglés antes o durante su proceso de formación académica con la institución. La popularidad de la educación superior en Colombia va en aumento y con él el aprendizaje del inglés. El 47% de las matriculas suceden en instituciones de educación superior privadas, lo que refleja los crecientes ingresos disponibles por parte de los colombianos (British Council, 2015). En cuanto a las universidades públicas su financiación y acceso es cada vez más limitado, lo que hace más atractivas a las universidades privadas (British Council, 2015).

Esta tendencia de internacionalización por parte de las instituciones de educación superior es relativamente nueva en Colombia, lo que conlleva a que éstas aun no cuenten con programas de estudios en inglés para garantizar que estudiantes externos a las facultades de lenguas extranjeras tengan acceso al idioma. Por lo tanto, estos estudiantes pagan por los cursos de inglés que la misma institución ofrece, si hay cupos disponibles. De lo contrario, para cumplir con los requisitos de ingreso y egreso, los estudiantes se matriculan en instituciones privadas de idiomas a la vez con sus estudios o durante un receso. Lo anterior, no cambia el hecho que, aunque la enseñanza de inglés en las universidades a veces es costosa, generalmente es de mejor calidad que en otras áreas de la educación formal debido a que la capacitación de los profesores es mejor y el número de profesores calificados es mayor.

3.1.3 El aprendizaje del inglés y las NTIC

La siguiente tendencia del mercado tiene que ver con la correlación entre el aprendizaje del inglés y la tecnología. Si bien es cierto que ha habido un cambio significativo en el acceso a la tecnología y medios en inglés, entre ellos los dispositivos portátiles o teléfonos inteligentes, y un incremento en el número de suscripciones de internet y medios sociales, los programas de formación en idiomas mediados por estas tecnologías no son muy populares entre los colombianos. Esto trae como consecuencia una tasa de deserción muy alta debido a que los usuarios perciben una falta de adopción adecuada de los programas a estas nuevas tecnologías y estrategias pedagógicas. No obstante, el British Council pudo determinar que las personas atribuyen su confianza en el dominio del idioma al acceso a la música, películas y televisión en inglés, que son ahora totalmente asequibles mediante la tecnología actual (British Council, 2015). Los angloparlantes avanzados atribuyen su alto dominio al uso de internet y el acceso a la información en línea. Un mejor dominio del idioma y su relación con el acceso a la información se explica en parte por el deseo de tener acceso a más fuentes de información, en las cuales se incluye la información en línea (British Council, 2015).

3.1.4 Aprendizaje del inglés y los ingresos

El British Council sostiene que sólo el 35% de las personas con ingresos inferiores a \$4'800.000 pesos aprenden inglés, mientras que las personas con ingresos por encima de esta cifra (80%) dominan el idioma; evidenciando una clara relación entre los ingresos de los colombianos y la posibilidad de aprender inglés (British Council, 2015). Los colombianos no dejan de aprender inglés por que no quieran hacerlo o porque no lo perciben como importante; al contrario, se puede afirmar que los colombianos acogerán la oportunidad de aprender inglés siempre y cuando no haya limitaciones financieras o de acceso. Sin embargo, la desigualdad en el país es aún más que notoria a pesar que en los últimos años la clase media en Colombia ha crecido y que para efectos del estudio su porcentaje se ubicaba en el 30% de la población (British Council, 2015).

3.1.5 El aprendizaje del inglés y las empresas

El British Council relaciona una cuarta tendencia en el mercado actual colombiano: el aprendizaje del inglés y la empleabilidad. Los colombianos tienen el deseo incuestionable de aprender inglés porque según ellos el inglés es una habilidad necesaria para acceder a mejores oportunidades de empleo (British Council, 2015). Esta opinión también es compartida por los empleadores en el país que suelen expresar que entre sus requisitos para contratar a sus empleados está el dominio del inglés debido a que esto permite una mejor empleabilidad y mejores ingresos.

No obstante, si bien es claro que el inglés es un requisito en los procesos de selección, su uso en el puesto de trabajo es poco o nada (comunicación interna), o este depende del nivel y las responsabilidades del cargo. Los directores suelen tener un mejor dominio del idioma y por lo tanto lo usan en su comunicación con clientes y proveedores (comunicación externa) (EDUCATION FIRST, 2018). Lo anterior evidencia una clara brecha entre los directores de las empresas y los ejecutivos y demás empleados de la empresa que no encuentran razones claras para hacer uso del idioma para realizar sus funciones. Es claro entonces, que en las empresas hoy existe dos clases de empleados paralelos, una élite que habla inglés y con movilidad internacional y un personal de soporte que no habla inglés y está limitado al nivel local.

La brecha en el dominio del inglés no solo se da a nivel jerárquico y con respecto a la función laboral en cada una de las empresas, sino también entre industrias (British Council, 2015). Las industrias en que se habla inglés internamente en una porción relativamente alta incluyen empresas de servicios financieros, inversiones y finca raíz; gobierno y sector público; mercadeo e investigación de mercados; distribución, logística, transporte y mayoreo; y publicidad, diseño y medios. En cuanto a las industrias donde es más probable que usen el inglés externamente incluyen salud, servicios médicos y farmacéuticos; gobierno y sector público; distribución, logística, transporte y mayoreo; ventas al por menor; publicidad, diseño y medios; tecnologías de la información y la comunicación, software y telecomunicaciones. Estas industrias tienden a utilizar el inglés porque están involucradas con la economía global o es necesario para relacionarse con proveedores o clientes. Es pertinente aclarar que solo el personal involucrado en funciones claves para relacionarse con el exterior debe poseer habilidades en inglés.

La correlación entre el dominio del inglés y las empresas también evidencia que en determinadas industrias es más probable que se esfuercen por contratar personal con habilidades

satisfactorias en el idioma (EDUCATION FIRST, 2018). Las industrias que más emplean personal con un dominio del inglés satisfactorio incluye mercadeo e investigación de mercados; distribución, logística, transporte y mayoreo; salud, equipos médicos y farmacéuticos; y servicios profesionales (ej. servicios legales, contables, arquitectura, recursos humanos, etc.). En estas industrias, el inglés es necesario no solo para el personal que atiende clientes sino también para aquellos que tienen roles más operativos; por ejemplo, en investigación de mercados. De igual forma, estas mismas industrias incluyendo empresas TI, software y telecomunicaciones, son las que más invierten para ofrecer capacitación en el aprendizaje del inglés a sus empleados. La mayoría de la capacitación que se imparte tiene que ver con cursos en línea o contratos con instituciones privadas de idiomas (British Council, 2015).

3.2 Segmentación del mercado objetivo.

El siguiente ejercicio de segmentación del mercado se lleva a cabo con el fin de establecer quién va a ser el mercado objetivo del servicio o programa de formación en el área de inglés de negocios que la nueva empresa desea brindar; y poder asociarlo con la ubicación geográfica de estos, de tal forma, que se pueda concentrar la oferta en los lugares donde ellos se encuentran.

También, la segmentación del mercado se hace con el fin de poder atender con eficiencia a los clientes presentes en él. Según Kotler & Keller (2016), es imposible que las empresas entren en contacto con todos los clientes en mercados grandes, amplios o muy diversificados, es por esta razón que se hace un análisis de segmentación del mercado para que la organización defina a quién va a dar prioridad para hacer sus desarrollos y oferta de valor de sus productos o servicios. La segmentación de mercado divide un mercado en partes bien definidas, éste consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. La clave está en poder identificar el número adecuado y la naturaleza de los segmentos que conforman el mercado para decidir a cuáles la nueva empresa se dirigirá (Kotler & Keller, 2016).

3.2.1 Definición del mercado

Es pertinente aclarar que la nueva empresa de inglés de negocios es una empresa B2B o *Business to Business*. Esto quiere decir que la nueva empresa busca servir a otras empresas y a sus colaboradores, y no a consumidores finales como sí lo hacen las empresas B2C o *Business to Customer*. Este mercado se localiza en la ciudad de Bogotá la cual se caracteriza por poseer las siguientes cualidades de acuerdo con cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá y el DANE (2018):

Tabla 13. Mercado Global definido.

BOGOTÁ Y SU PANORAMA ECONÓMICO	
Población	<ul style="list-style-type: none"> • 7,181.464 millones de habitantes. • 52,2% de la población son mujeres. • 48,8% de la población son hombres.
Dinámica empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • El 29% de las empresas de Colombia están en Bogotá 424.000 empresas (PN y PJ) y 269.000 establecimientos de Comercio. • En el 2017, del total de empresas (424 mil) en Bogotá, el 11% (49,111) eran PYMES. • Se crean en promedio más de 65.000 empresas cada año. • 3550 grandes empresas operan en Bogotá, el 50% de las grandes empresas del país. • En Bogotá se encuentran 18 de las 31 empresas de Colombia que están entre las 500 más grandes empresas de América Latina. • En Bogotá se localizan más de 1.635 empresas con capital extranjero y de ellas más de 27 con negocios globales. • La informalidad empresarial en Bogotá es del 47% y en el país llega al 61% en las microempresas.
Dinámica laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 4'000.000 de personas ocupadas. • Más del 50% de la ocupación se concentra en el macro-sector de servicios personales y empresariales. • El 96,4% del empleo lo genera el sector privado y el 60,5% es asalariado. • La informalidad laboral fue de 41,7% en 2017. • La tasa de desempleo en Bogotá llegó a 9,6% en el tercer semestre del 2018 y superó la tasa nacional que fue 9,5% en el mismo período.

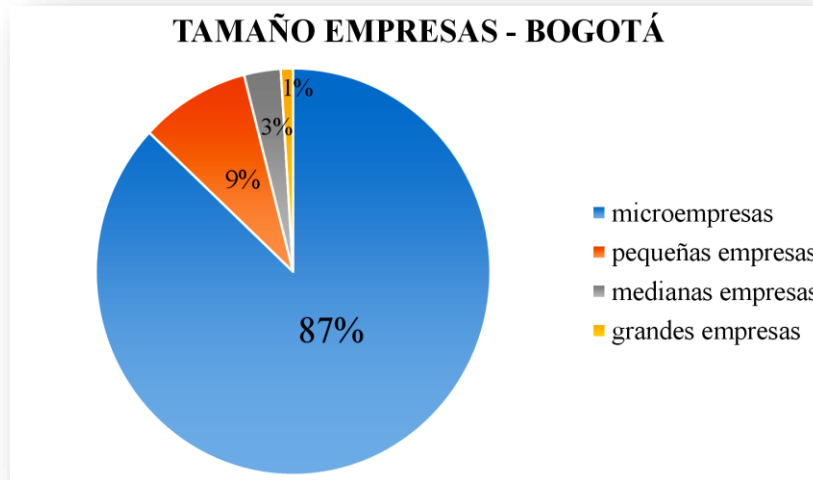
	<ul style="list-style-type: none"> • El número de desempleados en Bogotá llegó a 453.000 personas una cifra similar a la población de una ciudad como Villavicencio.
<p>Formación y Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay en Bogotá 118 instituciones de educación superior y 2.395 colegios. • De las 118 instituciones de educación superior, 99 son privadas y 19 públicas. Igualmente, 56 son instituciones universitarias y escuelas tecnológicas, 30 son universidades, 18 son instituciones tecnológicas y 14 instituciones técnicas profesionales. • Seis (6) de las 100 mejores universidades de América Latina se localizan en Bogotá, según el Ranking QS 2019. • 17% de las instituciones de educación superior, y el 12% de la oferta de programas académicos están acreditados. • 30.000 de 112.000 graduados tienen estudios de postgrado y el 37 % de los técnicos y tecnólogos de Colombia. • 48% de los estudiantes ingresa a la educación superior. • 61,6% de los estudiantes que ingresan por primera vez a la educación superior proviene de familias cuyo ingreso es menor a 2 SMMLV.

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.2 División del mercado por tamaño

El mercado potencial de la nueva empresa puede dividirse de acuerdo a varias cualidades físicas, entre ellas el tamaño de las empresas localizadas en Bogotá. Esta división refleja que, como es costumbre en la ciudad, la mayoría de las empresas hoy localizadas en la ciudad son microempresas, es decir empresas con menos de 10 empleados. Le sigue las pequeñas empresas para completar un porcentaje del 96% de las empresas en la ciudad.

Figura 11. Tamaño de las empresas en Bogotá



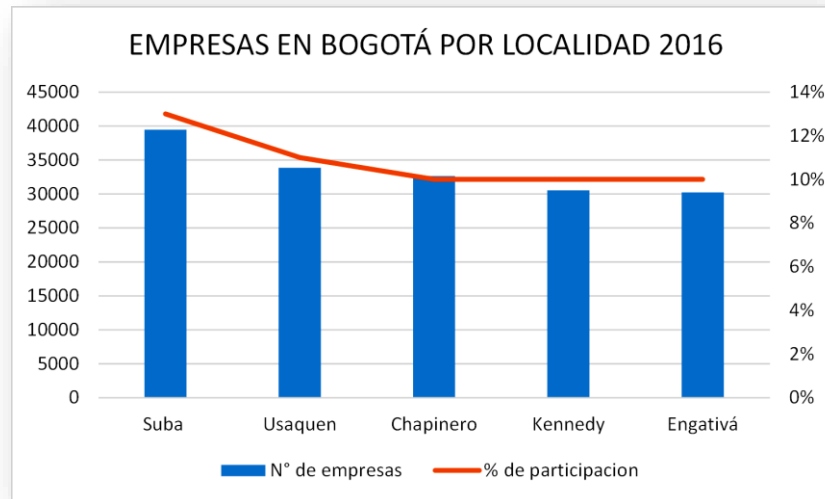
Fuente: Elaboración propia a partir de documentos web de la Cámara de Comercio de Bogotá

Por otro lado, el 4% de las empresas corresponden a medianas y grandes empresas. La gran empresa en Bogotá está dedicada principalmente a cuatro actividades económicas. Entre ellas están los servicios (27%), el comercio (19%), la construcción (13%), y la industria (12%).

3.2.3 División del mercado por localización

Más del 50% de las empresas de la ciudad están localizadas en cinco localidades. Estas son Suba (13%), Usaquén (11%), Chapinero (10%), Kennedy (10%), y Engativá (10%). Lo anterior se sustenta con las siguientes cifras: En el primer semestre de 2017, se matricularon y renovaron 282.386 empresas en Bogotá, de las cuales, el 52,46% se encuentran en las cinco localidades mencionadas. Por otra parte, las localidades que tienen menor número de empresas son Usme 1% y La Candelaria 1%.

Figura 12. Empresas en Bogotá por localidad

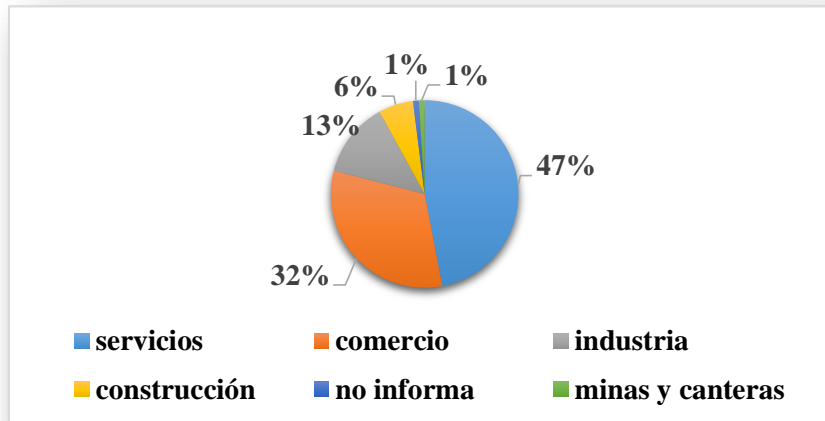


Fuente: Elaboración propia a partir de documentos web de la Cámara de Comercio de Bogotá

3.2.4 División del mercado por actividad económica

En Bogotá y Cundinamarca el mayor número de empresas se dedican a ofrecer servicios personales y empresariales (47%). Le siguen las actividades económicas de comercio (32%), industria manufacturera (13%) y la construcción (6%). Entre las actividades de servicios más importantes se encuentra el sector financiero que se proyecta como centro financiero de la región Andina, Centro América y el Caribe. Este sector de igual forma concentra 9 de los 10 bancos extranjeros del país y emplea al 44% de las personas de la banca del país. A este tipo de servicios se suma el sector de la economía naranja que en Bogotá concentra 92% de los servicios creativos del país; 90% de la productoras audiovisuales; 73% de las empresas de contenidos digitales; 55% de los estudios de videojuegos; 65% de las empresas de comunicación gráfica; 40% de la industria de música en vivo; y el 40% del mercado de la moda del país.

Figura 13. Grandes empresas según su actividad económica



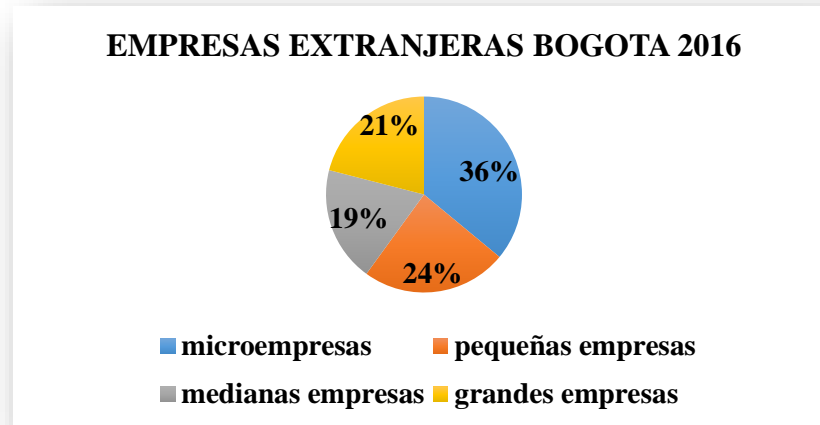
Fuente: Elaboración propia a partir de documentos web de la Cámara de Comercio de Bogotá

3.2.5 División del mercado - empresas extranjeras por tamaño

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2019) las empresas extranjeras se caracterizan por:

“ser en su mayoría empresas Pyme y de gran tamaño: 43% son Pymes (658 empresas) y 21% son grandes (313). Por su parte, las microempresas representan el 36% (541 empresas). Estas empresas desarrollan actividades competitivas y de alto valor agregado para la economía local y regional en los sectores de servicios personales y empresariales (35%), explotación de minas y canteras (21%) y construcción (15%). La mayor parte de la inversión de las empresas extranjeras de gran tamaño se concentra en el sector de minas y canteras (43%), servicios (31%) y construcción (12%). El 74 % de las empresas extranjeras son importadoras y el 23% realiza actividades de exportación e importación.”

Figura 14. Empresas extranjeras en Bogotá



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos web de la Cámara de Comercio de Bogotá

3.2.6 División de mercado – empresas extranjeras por localización

Usaquén y Chapinero son las dos localidades con más empresas extranjeras en Bogotá, 75% de ellas se localizan en estas dos localidades. Las razones que explican esto son por un lado ser las localidades que gozan de conectividad y de servicios para empresas favorables; además de pertenecer al centro ampliado de la ciudad que diariamente atrae un alto número de población flotante, lo que conlleva a su vez a un incremento del mercado para dichas empresas.

En localidades como Fontibón y Teusaquillo las empresas las prefieren por su cercanía con el aeropuerto. Estas dos localidades reúnen el 10% de las empresas con capital extranjero en la ciudad. Suba también cuenta con un gran número de empresas extranjeras, 85 empresas para ser más precisos. Esto se explica en parte por ser una localidad con amplias zonas que facilita la ubicación de grandes instalaciones y el acceso a vías hacia y afuera de la ciudad.

Figura 15. Localización de empresas extranjeras



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos web de la Cámara de Comercio de Bogotá

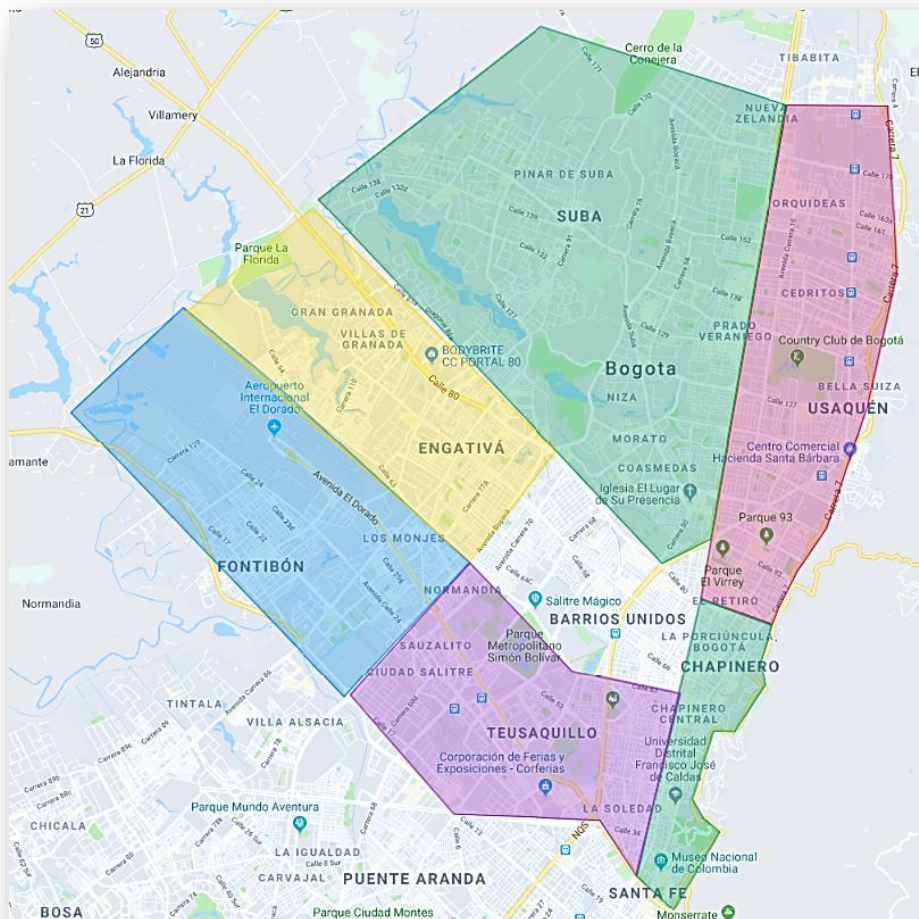
3.3 Descripción de los consumidores

Los consumidores potenciales del programa de formación virtual en el área de inglés de negocios se caracterizan en su primera etapa de operaciones, por ser grandes empresas colombianas o extranjeras junto con todos sus grupos de interés (directores, gerentes, empleados, clientes, proveedores, etc.) que están actualmente ubicadas en la ciudad de Bogotá. Dichas empresas operan a nivel internacional o se encuentran en el proceso de hacerlo; lo que significa que sus cadenas de suministro, el soporte técnico, el contacto con los clientes, la documentación y las jerarquías administrativas cruzan las fronteras nacionales. Bajo este contexto, los consumidores del programa de formación de inglés de negocios deciden invertir en la capacitación en inglés para procurar el fortalecimiento de su fuerza laboral capacitada. Así mismo, los profesionales colombianos en estas empresas también deciden invertir en sus propias habilidades puesto que encuentran la oportunidad de usar el inglés en el trabajo.

Estas empresas y profesionales colombianos se ubican principalmente en 6 localidades de Bogotá que son: Usaquén, Chapinero, Suba, Teusaquillo, Engativá y Fontibón. Estas localidades se caracterizan por tener condiciones favorables de servicios públicos, conectividad, y provisión de

servicios empresariales. También, estas empresas son las que contribuyen en mayor medida al alto rendimiento del PIB de Bogotá que es de 25,7% nacional; lo que se traduce en US\$74.529 o a más de COL\$255 billones de pesos a día de hoy. Adicionalmente, los grupos de interés en estas grandes empresas se caracterizan por contar con clientes internos y externos asalariados con ingreso per cápita de US\$9.108 o más de 30 millones de pesos a día de hoy. Junto con estos profesionales colombianos asalariados en estas grandes empresas, se encuentran directores y gerentes que tienen un salario superior a los COL\$ 4'800.000 pesos.

Figura 16. Georreferenciación de los consumidores potenciales

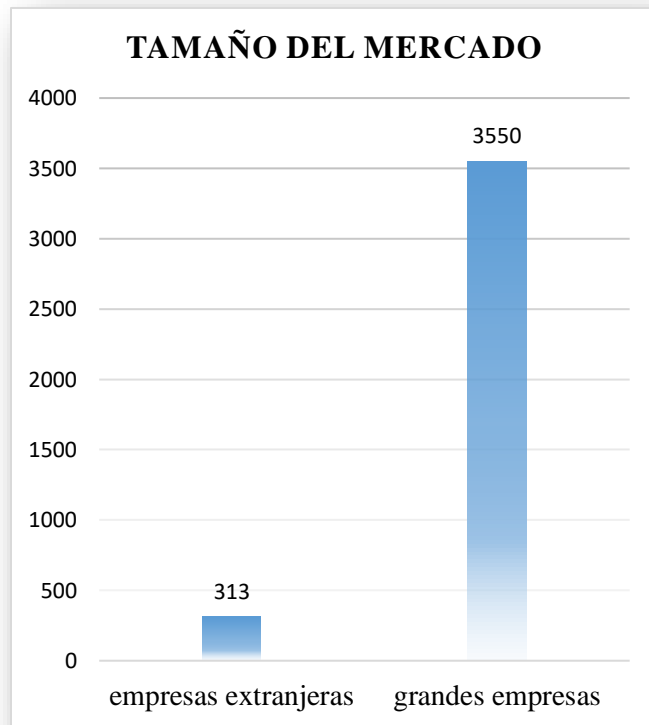


Fuente: Elaboración propia a partir de Google maps

3.4 Tamaño del mercado

El tamaño total del mercado de acuerdo con lo anterior se ubica en un número de más de 3500 grandes empresas. 313 de las más de 3500 grandes empresas en Bogotá son empresas con capital extranjero. Se estima que las grandes empresas en la ciudad de Bogotá tienen acceso a un mercado en dólares de más de US\$ 74 mil millones o COL\$ 255 billones de pesos a día de hoy. En general, las grandes empresas en Bogotá tienen como actividad económica los servicios empresariales en las cuales se encuentran los servicios financieros y las industrias creativas. Otras industrias que cuentan con grandes empresas en la ciudad de Bogotá son las Tecnologías de la información (TI), Outsourcing (BPO), los servicios de la salud, cosméticos, farmacéuticos, dispositivos médicos, materiales de construcción, alimentos y bebidas, e infraestructura y proyectos de ingeniería en la ciudad.

Figura 17. Tamaño del mercado



Fuente: Elaboración propia.

3.5 Riesgos y oportunidades de mercado

Kotler & Keller (2006, pág. 216), definen la oportunidad de mercado como “...un mercado específico en el que la empresa podría desarrollar acciones de marketing disfrutando de una ventaja competitiva”. El concepto de “mercado específico” es clave porque guía mejor a las empresas al conocer “hacia donde” deben estar dirigidas las estrategias de marketing. Este mismo autor señala que una oportunidad de mercado puede también considerarse como un evento, suceso o necesidad derivada del entorno, en el cual hay una alta probabilidad de que una organización a través de acciones concretas pueda sacar provecho y satisfacerla, éstas se pueden detectar realizando un diagnóstico externo (Kotler & Keller, 2016).

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario que la nueva empresa haya elaborado una segmentación de mercado tal que le permita identificar las oportunidades presentes allí. Como ya se ha discutido antes, el mercado potencial o base de la nueva empresa es el sector empresarial de Bogotá que con base en información estadística sectorial suministrada por organizaciones de información estadística en Bogotá se dividió de acuerdo a variables firmográficas. Luego, del mercado potencial se pasó a definir el mercado objetivo que está compuesto por las grandes empresas ubicadas en Bogotá y que constituyen menos del 1% del total de las empresas en la ciudad.

Este mercado objetivo brinda varias oportunidades para la nueva empresa. En primer lugar, el potencial de ventas en condiciones normales del mercado, supera las 1000 ventas debido a que este mercado está compuesto por más de 3550 empresas, de las cuales más de 300 son extranjeras. De igual manera, este mercado se convierte en rentable para la nueva empresa puesto que potencialmente otorga un deseo de compra y prioridad a productos y servicios relacionados con la capacitación de alta calidad para su talento humano que, según cálculos preliminares, superan los COL\$5´000.000.000. Estas empresas bien saben que su éxito depende en gran parte de un talento humano que use de manera satisfactoria el inglés para su comunicación interna y externa y sus procesos comerciales con mercados internacionales.

En segundo lugar, los recursos y las capacidades de la nueva empresa concuerdan perfectamente con este mercado. La empresa está en capacidad de contribuir a la gestión de estas grandes empresas mediante una capacitación eficaz y oportuna en inglés de negocios tanto para

directores que desean actualizar y/o mejorar sus competencias en el idioma, como para los gerentes y demás empleados que requieren el inglés para su desarrollo profesional y su comunicación interna y externa con los demás grupos de interés de las empresas.

En tercer lugar, el mercado objetivo se caracteriza por ser una porción del mercado con un presupuesto favorable para pagar por los productos y servicios que la nueva empresa tiene para ofrecer. Si bien es cierto que no solo basta con saber que este segmento de mercado tiene el poder adquisitivo para la compra del programa de formación en inglés de negocios; la alta dirección de la nueva empresa de manera anticipada tiene contemplado realizar acciones para identificar aquellos clientes que poseen tanto la voluntad de compra como la prioridad para adquirir el producto o servicio ofrecido por la nueva empresa.

Por último, este mercado objetivo es más que atractivo para la nueva empresa en vista de que no es un mercado altamente atendido o captado por la competencia. La competencia en su totalidad no se caracteriza por concentrar sus capacidades y recursos en servir a las grandes empresas en Bogotá. Las instituciones privadas en idiomas y las universidades en su mayoría se dedican a brindar programas de formación en inglés general. Este tipo de inglés es requerido en ámbitos distintos a los ámbitos empresariales tales como ámbitos sociales o académicos.

En cuanto a los riesgos que este mercado objetivo representa para la nueva empresa, el proyecto encuentra que los programas de formación virtual no son muy populares entre los colombianos. Esto se evidencia más en grupos de edad que superan los 30 años de edad. Una gestión del cambio adecuada mitiga este tipo de riesgos. No solo el rechazo a la educación virtual genera riesgo para la nueva empresa; también lo es la ausencia de voluntad de compra por parte de los empleadores y colaboradores en vista que ya poseen un determinado nivel de inglés.

Es pertinente incluir entre las estrategias de marketing la necesidad de comunicar el bajo dominio de inglés que los colombianos poseen con respecto a otros países y regiones y la necesidad de mejorarlo para contribuir con la competitividad de la empresa y el país. Finalmente, otros riesgos asociados al mercado son un poder de negociación alto por parte de los clientes, la existencia y variedad de sustitutos, una percepción baja en la calidad del producto educativo ofrecido en el mercado, y una afectación a su rentabilidad como comprador.

3.6 Diseño de las herramientas de investigación

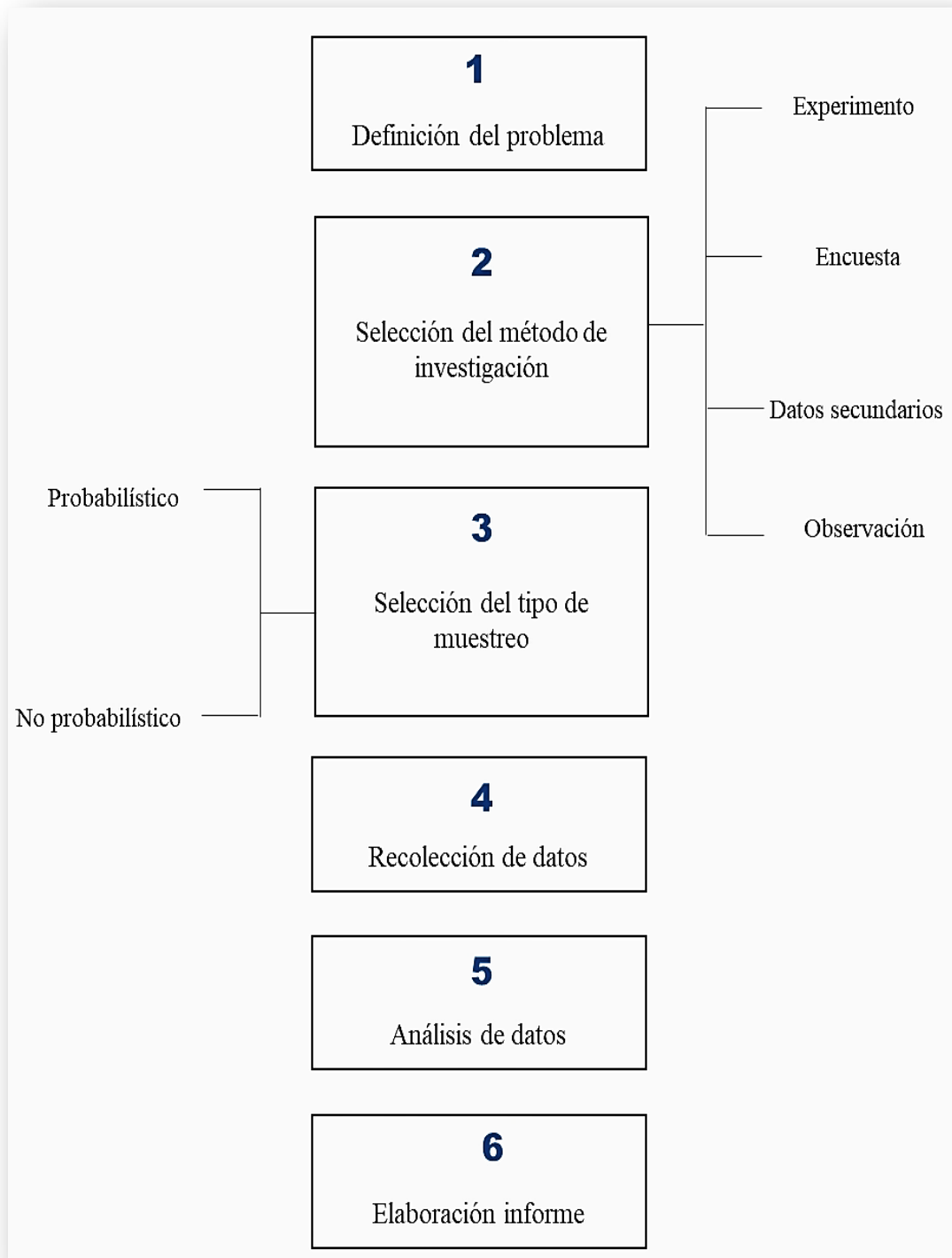
Como bien se explicó antes, el propósito del estudio piloto de mercado es conocer los consumidores potenciales de la nueva empresa; es decir su mercado meta. Para lograr dicho propósito se requiere seleccionar el método de investigación más adecuado que permitirá lograr el objetivo planteado.

Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2006) sostienen que una investigación de mercados empieza con la adecuada definición del problema. Se trata de definir de manera clara a qué preguntas la investigación debe responder. La segunda etapa es la selección del método de investigación más adecuado; es decir se debe definir las técnicas que permitirán dar respuesta a las preguntas planteadas. La tercera etapa es definir la muestra a la cual se desea aplicar las técnicas definidas. Se espera que el tamaño de la muestra sea representativo para extrapolar los resultados a toda la población.

La cuarta etapa es la recolección de datos; esta implica la recolección de datos e información que ofrezcan los sujetos investigados. La quinta etapa tiene que ver con la interpretación y análisis de los datos. Se hace uso del razonamiento para determinar la respuesta que ofrece los datos e información obtenidos. Por último, se sugiere elaborar un informe en la cual se reseñe los resultados encontrados de manera inteligible.

La figura 18 muestra a manera de ilustración un diagrama con el proceso de investigación de mercados:

Figura 18. Diagrama proceso de investigación de mercados



Fuente: Elaboración propia a partir de Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2006)

3.6.1 Elección de las herramientas de investigación

Para el presente estudio piloto de mercado se han elegido las siguientes técnicas o herramientas de investigación:

Tabla 14. Herramientas de investigación estudio piloto de mercado

HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	
Problema de investigación	Definición del mercado meta para el programa de formación en inglés de negocios.
Método de investigación	Para dar respuesta al problema planteado se ha elegido que el tipo de datos a obtener son datos de tipo cuantitativo mediante la elaboración y uso de una encuesta dirigida a la muestra (parte de la población a investigar).
Selección del tipo de muestreo	El tipo de muestreo para el estudio piloto de mercado es un tipo de muestra con representatividad estadística. Esta muestra es de tipo probabilístico, lo cual permite que cada empresa que integra el mercado base cuenta con las mismas posibilidades de ser elegidos para formar parte de la muestra.
Recolección de datos	Los datos se recolectarán mediante una entrevista que es en esencia un cuestionario estructurado. La encuesta estará disponible en línea y se hará llegar la invitación a través del correo electrónico institucional de cada empresa.
Análisis e interpretación de datos	Una vez se alcance la respuesta por parte de la muestra que sea representativa, se procederá a su análisis para dar respuesta al problema planteado.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Planteamiento del problema y objetivos

El planteamiento de problema para el estudio de mercado piloto es el siguiente:

¿Cuáles son los consumidores potenciales para el programa de formación en inglés de negocios de la nueva empresa de educación virtual?

3.7.1 Objetivo general:

El objetivo general se puede plantear a partir de problema identificado para el estudio piloto de mercado de la siguiente manera:

- Determinar los consumidores potenciales (mercado meta) para el programa de formación en inglés de negocios de la nueva empresa de educación virtual.

3.7.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos para el estudio de mercado son:

- Conocer de manera aproximada la demanda potencial para el programa de formación de inglés de negocios.
- Conocer de manera aproximada el perfil del consumidor del programa de inglés de negocios.
- Conocer de manera aproximada el patrón de comportamiento del consumidor del programa de inglés de negocios.
- Conocer de manera aproximada las necesidades y deseos del consumidor del programa de formación de inglés de negocios
- Tomar decisiones sobre la mezcla de marketing: producto, precio, canales de distribución, y estrategia publicitaria.

3.8 Cálculo de la muestra

Iborra, et al. (2006) advierte que por motivos económicos es obvio que no se puede preguntar a todas las personas del mercado base para saber quiénes efectivamente desean adquirir el producto educativo. Se pregunta a una parte, para luego, con un margen de error razonable, extrapolar los resultados a toda la población. Pero ¿Cuál es el tamaño del mercado base? ¿Cómo calcular la muestra? ¿Cuál es el margen de error esperado?

En cuanto a la primera pregunta, ya se aclaró que el tamaño del mercado base corresponde a las grandes empresas colombianas y extranjeras ubicadas en Bogotá: 3550 empresas de las cuales 313 son extranjeras. Con respecto a la segunda y tercera, existen empresas especializadas en investigación de mercados (ej. *SurveyMonkey.com* y *pysma.com*) que brindan tanto las fórmulas como las aplicaciones en sus páginas web para realizar el cálculo de la muestra. El proyecto decidió hacer uso de la herramienta que *surveymonkey.com* brinda de manera gratuita en su página web.

Figura 19. Software cálculo tamaño poblacional

Fuente: Tomado de *surveymonkey.com*.

La fórmula que la página web brinda para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

Figura 20. Formula cálculo poblacional

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N = tamaño de la población • e = margen de error (porcentaje expresado con decimales)
 • z = puntuación z

Fuente: Tomado de surveymokey.com.

Una vez ingresado los datos que la herramienta Web pide, se estableció que el tamaño de la muestra es de **347 empresas o empleadores** que efectivamente contesten la encuesta para lograr un tamaño de muestra estadísticamente representativa.

Figura 21. Cálculo muestra poblacional

Calcula el tamaño de la muestra

Tamaño de la población ⓘ	Nivel de confianza (%) ⓘ	Margen de error (%) ⓘ
<input type="text" value="3550"/>	<input type="text" value="95"/>	<input type="text" value="5"/>

Tamaño de la muestra

347

Fuente: Tomado de surveymokey.com.

3.9 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes

Para recoger los datos que el estudio piloto de mercado requiere, el proyecto decidió utilizar la encuesta en línea como herramienta idónea para esta tarea. La encuesta es concretamente un

cuestionario estructurado que se le hace llegar al entrevistado por medio electrónicos. La encuesta está dividida en tres partes: (1) busca determinar el uso del inglés en las grandes empresas que hacen parte del estudio; (2) busca determinar la percepción de nivel de inglés en las grandes empresas, y (3) busca determinar su experiencia con proveedores de programas de formación en inglés que de acuerdo con las tendencias del mercado son empresas privadas de idiomas o universidades.

Encuentre a continuación la encuesta o cuestionario que las 347 empresas que hacen parte de la muestra deben contestar: (dar CTRL + clic sobre la imagen)

Figura 22. Entrevista tipo cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

3.10 Metodología de análisis de los competidores

Los competidores forman parte del sector o industria en el cual la nueva empresa desea participar y sacar provecho, para así lograr la rentabilidad deseada. Un entendimiento a profundidad de sus recursos y capacidades; así como de sus estrategias para competir en el mercado son claves para el diseño e implementación de la propia estrategia comercial de la nueva empresa. El análisis de los competidores requiere un método adecuado para poder hacerlo realidad. Por lo tanto, el

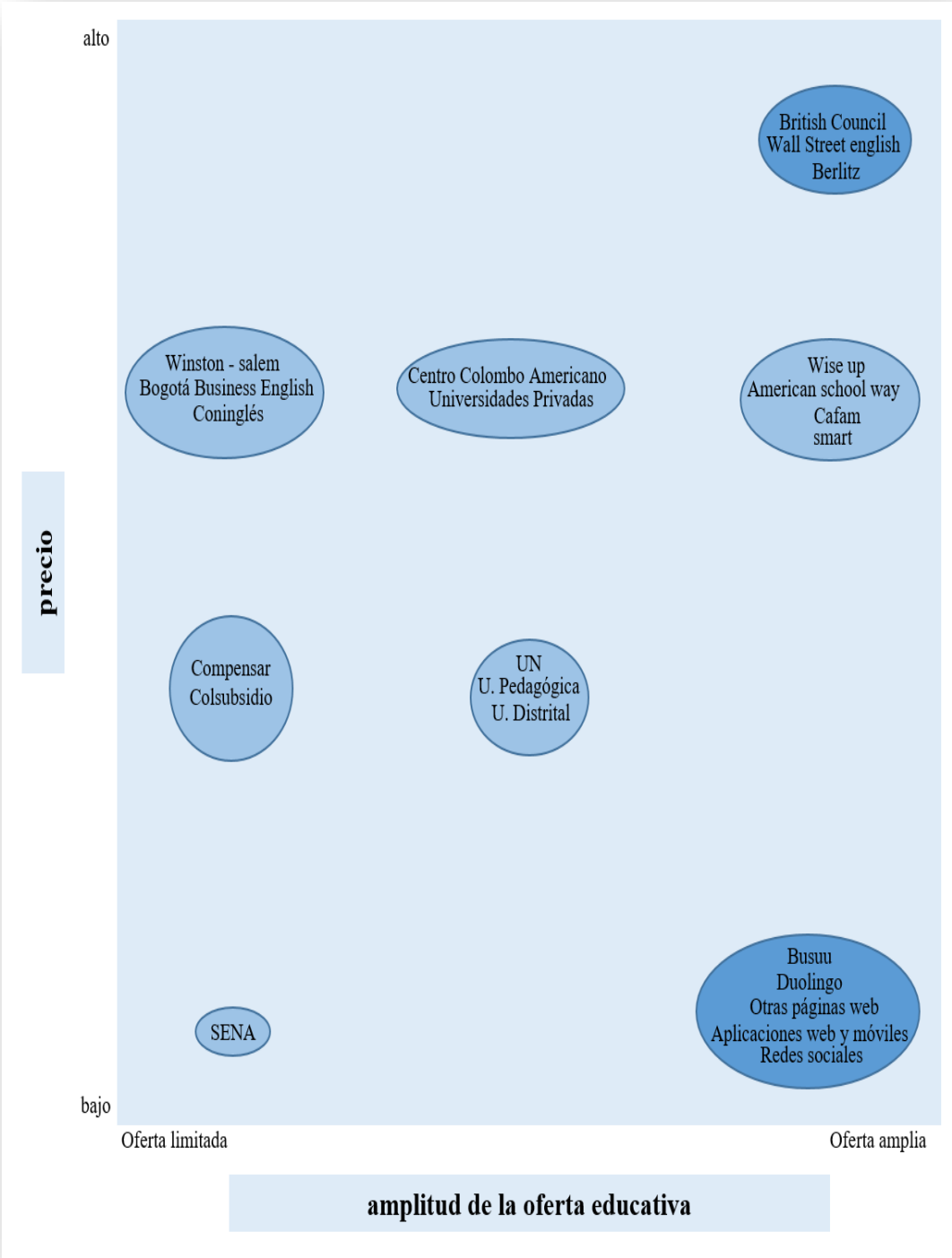
proyecto ha definido un modelo que busque evaluar el riesgo que los competidores representan para la nueva empresa.

En primer lugar, el modelo plantea clasificar las empresas presentes en el sector en **grupos estratégicos** (Wheelen & Hunger, 2013). Un grupo estratégico se define como un grupo de empresas con estrategias y recursos similares dentro la misma industria o sector. Resulta útil clasificar las empresas en un sector de esta manera puesto que las empresas dentro de un grupo estratégico tienden a rivalizar más entre ellas y ser más similares entre sí que con las empresas de otros grupos estratégicos dentro del mismo sector (Wheelen & Hunger, 2013).

Wheelen & Hunger, (2012) plantean que la clasificación exitosa de los competidores en un sector requiere seguir los siguientes pasos:

1. Trazar la posición del mercado de los competidores de la industria en una gráfica bidimensional que emplee variables estratégicas (calidad, precio, servicio, clientes, grado de integración vertical) como ejes vertical y horizontal.
2. Las variables deben referirse a características amplias que permitan diferenciar a las empresas del sector. De igual manera, estas variables no deben estar altamente correlacionadas, de lo contrario, se corre el riesgo que la información que brinde la gráfica no sea en nada útil.
3. Realizar el registro de las empresas en la gráfica de acuerdo con las variables desplegadas en los ejes.
4. Dibujar un círculo alrededor de las empresas que estén más cerca una de otras para formar un grupo estratégico. A sí mismo, modificar el tamaño del círculo con respecto a la participación del grupo en las ventas totales de la industria.

Figura 23. Mapa grupos estrategicos en el sector de idiomas Bogotá



Fuente: Elaboración propia a partir de Wheelen & Hunger (2013)

3.11 Resultados

A continuación se presentan los resultados del estudio piloto de mercado que inició con un análisis de las tendencias actuales del mercado en cuanto a la oferta y demanda de programas de formación en idiomas extranjeros; concretamente el idioma inglés. Luego, mediante un ejercicio de segmentación basado en técnicas firmográficas se estableció el mercado base de la nueva empresa. Por último, se planteó las técnicas de investigación para realizar un estudio de mercado que determinara el mercado meta por un lado; y la metodología para determinar el riesgo de los competidores por el otro.

Permítase a continuación presentar los resultados del anterior ejercicio de análisis piloto de mercado relacionado con la oferta y demanda en la enseñanza y aprendizaje de inglés en la ciudad de Bogotá.

3.11.1 Resultados del análisis de la competencia

La clasificación de los competidores en grupos estratégicos en la industria del inglés muestra en primer lugar que existen al menos 4 grandes grupos estratégicos en el sector. En primer lugar, está el grupo de innovadores o nuevos entrantes que se caracterizan por ofrecer soluciones de formación en idiomas mediados por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Su orientación estratégica se centra en la eficiencia y bajos costos operacionales. Estos competidores logran poner en el mercado una oferta educativa amplia, que va desde inglés general para distintos grupos de edad, hasta inglés de negocios o preparación de exámenes internacionales. El Servicio de Aprendizaje (SENA) es una excepción, puesto que su propósito no consiste en generar ganancias, sino ampliar la oferta educativa mediante las TIC. No obstante, su oferta de programas en el idioma inglés es aún limitado.

En segundo lugar, se encuentran las universidades públicas y algunas cajas de compensación familiar que cuentan con una línea limitada de productos educativos para la enseñanza y el aprendizaje del inglés. Su orientación estratégica se centra en una alta eficiencia y bajos costos operacionales con la intención de trasladar este beneficio a sus clientes. De igual manera, ofrecen mayor calidad en el servicio, y los programas de inglés no son su unidad principal de negocios.

En tercer lugar, se puede encontrar una gran variedad de instituciones educativas privadas en idiomas que buscan servir un nicho de mercado como *Bogotá Business English* y *Coninglés*, o varios segmentos del mercado como *American School way* y *Cafam*. Los últimos se caracterizan por tener una línea de productos educativos amplios para poder llegar a más segmentos del mercado. Su orientación estratégica se orienta claramente hacia las ventas a través de la innovación de productos y las oportunidades que ofrece el mercado. Este tipo de competidores que centran sus esfuerzos en la innovación de nuevos productos corren el riesgo de ser ineficientes en sus operaciones.

Por último, se identifica en la figura 22 los competidores que no solo cuentan con una línea de productos amplia; sino también cuentan con una orientación estratégica vertical hacia atrás y hacia adelante. Por un lado, estos competidores tienen alianzas muy fuertes con sus proveedores permitiéndoles controlar toda la cadena de valor de los programas de formación que ofrecen y reducir costos de producción. Por el otro, tienen el músculo financiero para ser sus propios distribuidores de los productos educativos. Sin embargo, su mercado meta son estrictamente los mejores clientes en el mercado Bogotano; es decir, aquellos con un poder adquisitivo alto y que no tienen problemas para pagar los altos precios de sus productos.

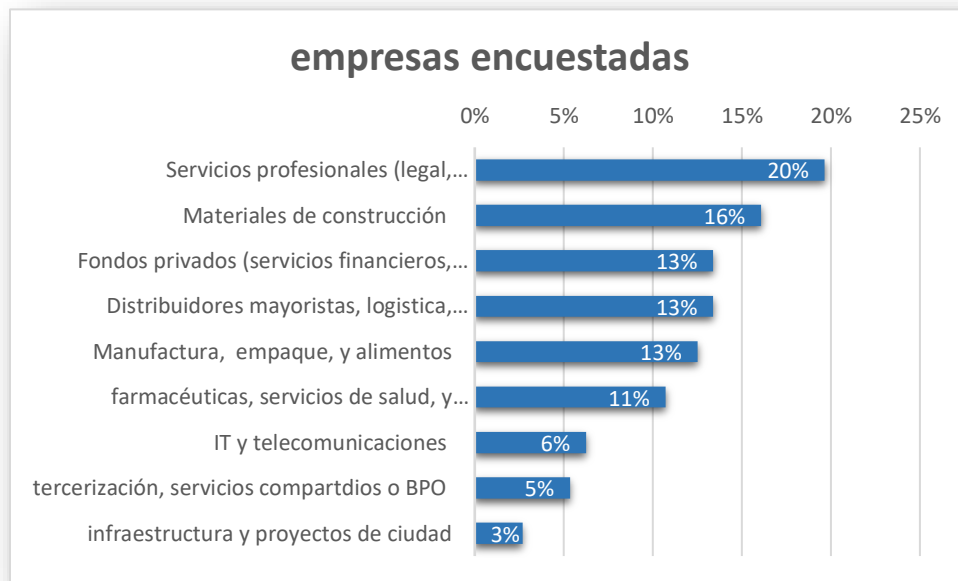
3.11.2 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

Con el fin de poder conocer mejor los aspectos que motivan el consumo de programas de capacitación en idiomas entre las grandes empresas localizadas en Bogotá, el proyecto encuestó efectivamente 112 grandes empresas, la mayoría de los cuales se ubican en las localidades de Chapinero, Usaquén y Fontibón . Se buscó determinar con las preguntas el uso y la percepción de nivel de inglés en las empresas; al igual que las necesidades o aspectos que motivan la compra de un programa de formación como parte de un proceso de capacitación para los empleados y otros grupos de interés. Al contrastar las respuestas, se esperaba tener una visión más clara acerca de los consumidores potenciales que realmente necesitan el producto de la nueva empresa y desean comprarlo.

3.11.2.1 Datos filmográficos de los encuestados

Entre las empresas encuestadas se encuentran una amplia gama de industrias. Sin embargo, se destacan las empresas de servicios profesionales (legal, contabilidad, consultoría, etc.), construcción, fondos privados, y distribuidores mayoristas. Véase la figura 24.

Figura 24. Empresas encuestadas

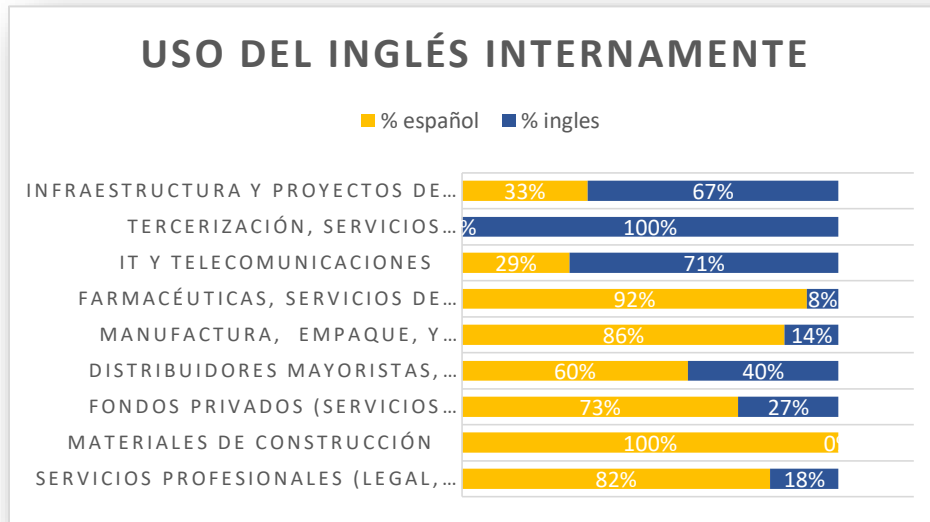


Fuente: Elaboración propia.

3.11.2.2 Uso de inglés a nivel interno

Se preguntó a las grandes empresas si utilizan el inglés al interior de las empresas. El sector en el cual hacen un uso frecuente del idioma es el sector de tercerización de servicios o BPO que lo integran en gran parte empresas con capital extranjero. Le siguen en un porcentaje menor los sectores de infraestructura y proyectos de ciudad; IT y telecomunicaciones; distribuidores mayoristas, logística y transporte; y los fondos privados (servicios financieros, inversiones y seguros). Véase la figura 25.

Figura 25. Uso del inglés al interior de las empresas

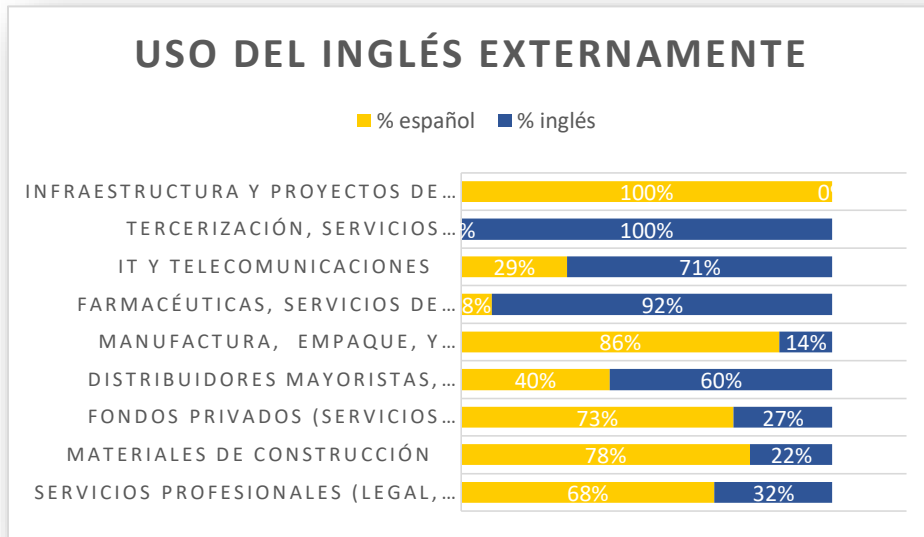


Fuente: Elaboración propia.

3.11.2.3 Uso del inglés a nivel externo

Son más las empresas que usan el inglés para su comunicación externa con clientes y proveedores. El sector de tercerización y BPO orientadas al cliente mantienen constantemente una comunicación externa en inglés. Lo mismo pasa con el sector de la salud, dispositivos médicos y farmacéuticas. A esta lista se suma el sector de IT y las telecomunicaciones junto con los distribuidores mayoristas, logística y transporte en una proporción menor, pero aún significativa. Véase la figura 26.

Figura 26. Uso del inglés con clientes y proveedores

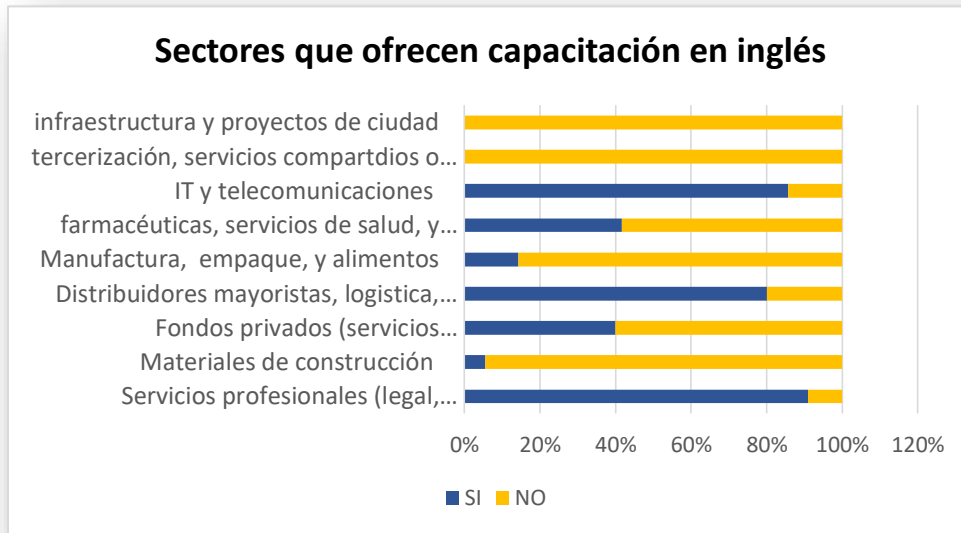


Fuente: Elaboración propia.

3.11.2.4 Sectores que ofrecen capacitación en el área de inglés

Se preguntó a las empresas si sus empresas ofrecen internamente capacitación en el área de inglés. Las empresas con más probabilidad de ofrecer capacitación (46% de las empresas encuestadas) en esta área son servicios profesionales; IT y telecomunicaciones; distribuidores mayoristas, logística y transporte; y fondos privados. Véase figura 27.

Figura 27. Sectores que ofrecen capacitación en inglés

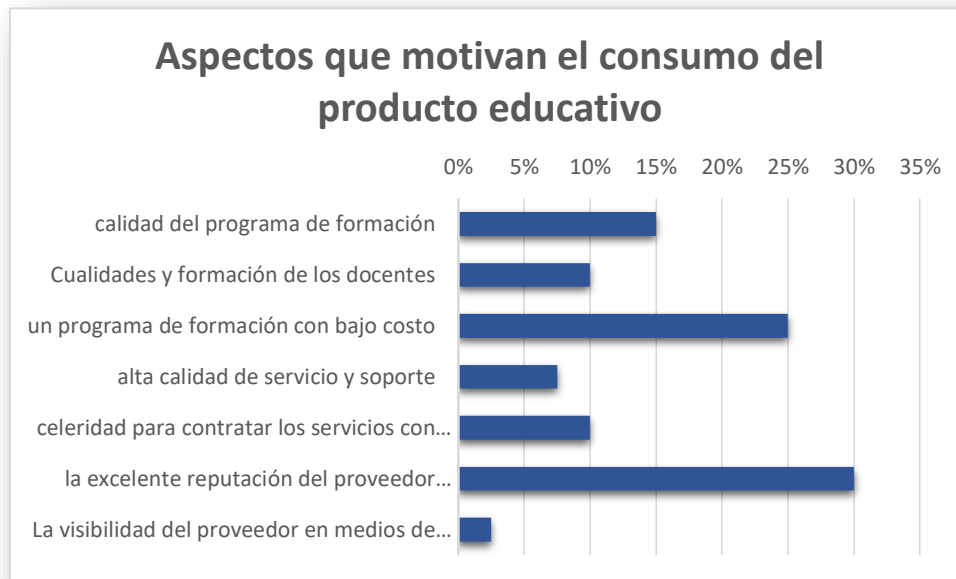


Fuente: Elaboración propia.

3.11.2.5 Aspectos que motivan el consumo de programas de formación en inglés

Se preguntó a las empresas que aspectos tendrían en cuenta en el eventual caso que decidan contratar un proveedor especializado en la enseñanza y aprendizaje de inglés como parte de un proceso de capacitación en sus empresas. La gran mayoría de las empresas en las distintas industrias indicaron un bajo precio y la reputación entre conocidos y amigos como los factores determinantes a la hora de elegir a un proveedor. Véase la figura 28.

Figura 28. Aspectos que motivan el consumo del producto

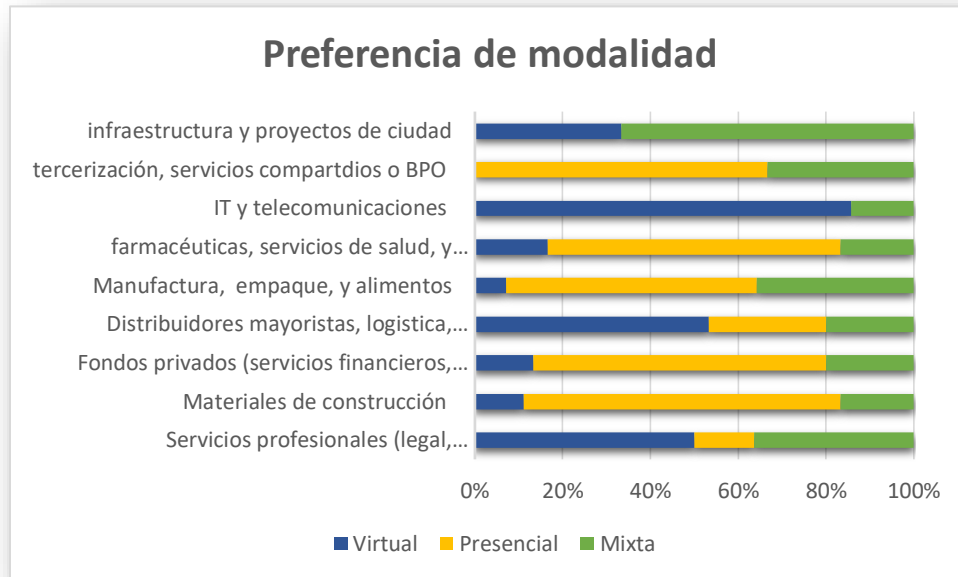


Fuente: Elaboración propia.

3.11.2.6 Programas de formación en modalidad presencial, virtual o mixta

Finalmente, se indagó acerca de la modalidad del programa de formación que elegirían. El sector de IT y telecomunicaciones; el sector de servicios profesionales; el sector de distribuidores mayoristas, logística y transporte; y el sector de infraestructura y proyectos de ciudad (55% de las empresas encuestadas) tienen mayor probabilidad de elegir una modalidad virtual o mixta como parte del proceso de capacitación en sus empresas. Véase la figura 29.

Figura 29. Preferencia de modalidad



Fuente: Elaboración propia.

3.12 Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado

El proyecto asume que la demanda potencial se entiende como la máxima demanda que se puede alcanzar para un producto(s) en un mercado determinado. Paris (2018) también define la demanda potencial como el volumen de ventas totales que una empresa particular esperar lograr en condiciones normales de mercado. Es de vital importancia determinar la demanda potencial, pues ésta se convierte en el grupo de consumidores potenciales para el producto de la nueva empresa. La mejor manera de calcular la demanda potencial es primero el cálculo de la demanda potencial del mercado mediante la fórmula de demanda potencial; y luego, se pasa a definir la demanda potencial para el producto de la nueva empresa:

$$N = NPQ$$

N es igual al número de consumidores posibles para el producto en un mercado determinado. El número de compradores posibles en caso de la nueva empresa se calculó con base en el estudio de mercado anterior mediante la encuesta y su extrapolación de resultados al mercado base. Los resultados arrojaron que el 46% de las empresas encuestadas muestran una alta probabilidad de ofrecer capacitación en el área de inglés; al igual que un 55% de ellas elegirán programas de formación en modalidad virtual o mixta. Por lo tanto, en promedio, el 51% de las empresas encuestadas se convierten en los posibles consumidores del programa de formación en inglés de negocios que ofrece la nueva empresa. La extrapolación de resultados al mercado base indica que este 51% está conformado por un poco más de 1800 grandes empresas en la ciudad de Bogotá.

P es igual al precio promedio del producto en el mercado. Fuentes de información secundarias tales como indagaciones propias, páginas web de la competencia y evidencia anecdótica indican que el precio promedio de un programa de formación constan de 6 a 10 cursos. Cada curso en promedio tiene un de COL\$1'040.000. Por lo tanto, el valor total de programa de formación se ubica en COL\$10'400.000.

Q es igual a la cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado en un periodo determinado. Para el caso de los programas de idiomas en la ciudad, fuentes secundarias indican que los programas de formación en idiomas tienen una duración entre un año a tres años y que en promedio, los usuarios consumen 4 cursos al año.

Ya con estos datos, se procede a aplicar la fórmula que arroja como resultado lo siguiente:

$$\text{Demanda potencial total del mercado} = 1811 * 1'040.000 * 4$$

$$\text{Demanda potencial total del mercado} = \text{COL\$}7.533'760.000$$

Ya con una demanda potencial del mercado objetivo definida, se hace necesario ahora definir la porción de la demanda potencial del mercado (participación en el mercado) que la empresa desea servir de acuerdo con sus recursos y capacidades (tamaño de la inversión, capital de trabajo, capacidad de producción, capacidad de distribución, capacidad de marketing, etc.). Paris (2018) recomienda que la definición de la participación de una empresa particular en el mercado pase por definir la porción de mercado que es fundamentalmente correcto para la empresa servir. Correcto

quiere decir los clientes tipo A que tienen una alta posibilidad de consumo. Los consumidores potenciales tipo A son el 20% del mercado objetivo que representan el 80% de las compras del producto (Paris, 2018).

La gestión mercadológica ya no consiste en lograr una mayor participación en el mercado objetivo, sino la definición de los consumidores potenciales que realmente desean y pueden comprar el producto dentro del mercado objetivo. Este cambio de enfoque se explica en gran parte porque conviene más dedicarse a servir mejor a una menor cantidad de clientes que representan la mayoría de las compras del producto para reducir costos y lograr así una mayor rentabilidad; que intentar dedicarse a tratar servirlos a todos y malgastar capacidades y recursos en la gran mayoría que no desean o no pueden comprar el producto.

Por lo tanto el proyecto define que la demanda potencial o el volumen de ventas para el producto educativo de la nueva empresa se ubica en el 20% del total del mercado potencial:

$$\textit{Participación en el mercado} = \textit{COL\$7.533'760.000} * 20\%$$

$$\textit{Participación en el mercado} = \textit{COL\$1'506.752.000}$$

3.13 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

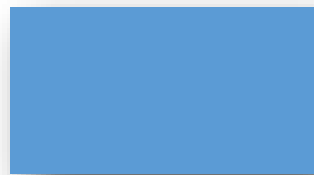
El proyecto llega a las siguientes conclusiones una vez finalizado el estudio piloto de mercado para el producto educativo de la nueva empresa que es un programa de formación en el área de inglés de negocios:

- El mercado global de la nueva empresa es el sector empresarial de Bogotá representado en más de 420.000 empresas (microempresas, pymes y grandes empresas).
- El mercado base o de la nueva empresa lo conforman las grandes empresas localizadas en Bogotá que son más de 3500 empresas (menos del 1% del total de las empresas de Bogotá)

- El mercado objetivo del producto de la nueva empresa está representado en más de 1800 grandes empresas que tienen una alta probabilidad de ofrecer capacitación en el área de inglés para sus empleados.
- La demanda potencial total de mercado para el nuevo producto de educación virtual de inglés de negocios alcanza una cifra de COL\$7.533'760.000.
- La demanda potencial esperada para el nuevo producto de educación virtual de inglés de negocios en su etapa inicial alcanza una cifra de COL\$1'506.752.000.
- El tamaño de la demanda potencial para la nueva empresa supera la estimación inicial de mil millones de pesos colombianos.
- Los consumidores potenciales de la nueva empresa son en su mayoría empresas que se ubican en el macro sector de servicios y construcción. Sus actividades económicas son los servicios profesionales; las telecomunicaciones y TI; los distribuidores, logística y transporte; e infraestructura y proyectos de ciudad.
- El número de compradores potenciales no solo representa una población que la nueva empresa está en capacidad de servir, sino que es lo suficientemente grande para generar una alta rentabilidad.
- La nueva empresa debe ajustar su estrategia comercial para reducir costos y lograr una excelente reputación voz a voz. Esto permitirá contar con una estrategia alineada a las necesidades del cliente que busca precios competitivos y un proveedor confiable.
- La nueva empresa debe procurar una estrategia comercial que realce el desarrollo profesional de los empleados y la necesidad de un mejoramiento continuo en el área de inglés.
- La nueva empresa debe propender por una línea de productos y servicios que se diferencien por su calidad superior a precios competitivos para hacer frente a las amenazas de competidores y sustitutos.
- Los competidores más fuertes lo conforman el grupo estratégico que cuenta con una línea de productos amplia y una orientación estratégica vertical hacia atrás y hacia adelante; lo que les permite controlar toda la cadena de valor y de suministro.
- Las conclusiones anteriores son información más que valiosa para tomar decisiones respecto a la mezcla de marketing (producto, precio, canal de distribución, y estrategia publicitaria)

Capítulo 4

Estrategia y plan de introducción de mercado



4 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

En el apartado anterior se presentó el estudio piloto de mercado que logró resolver preguntas acerca de los sectores y segmentos más rentables para la nueva empresa de educación virtual en el área de inglés de negocios, sus oportunidades de negocio tales como la definición de la demanda potencial y la participación del mercado; y permitió también una definición de los mejores consumidores potenciales para el nuevo producto educativo. Provistos con esta información, el proyecto puede ahora tomar decisiones acerca de la mejor estrategia y plan que permita la introducción del nuevo producto educativo en el mercado definido (de ahora en adelante estrategia de mercadeo).

Para el proyecto la estrategia de mercadeo consiste en la toma de decisiones acerca de la mezcla de mercadeo. Iborra et al (2011) define la mezcla como las decisiones que se deben tomar acerca de cuatro aspectos a saber: el producto, el precio, el canal de distribución y la comunicación y promoción del producto. Es apenas obvio que una vez el proyecto haya definido cuáles son sus consumidores potenciales, proceda a definir el producto que los satisfaga, un precio de venta, cómo lo pondrá al alcance del consumidor, y cómo comunicar la existencia del nuevo producto para que el consumidor potencial pueda comprarlo.

4.1 Objetivos mercadológicos

Los objetivos para el plan de introducción del nuevo producto educativo en el mercado se entienden como un conjunto de resultados o metas que la nueva empresa ha decidido alcanzar en un determinado periodo de tiempo. Concretamente, la estrategia de introducción de mercado está basada en un enfoque a largo plazo que busca más el beneficio para la empresa que resultados inmediatos y efímeros; lo que se traduce en ventas a largo plazo y la satisfacción y fidelización del cliente mediante la obtención de beneficios de un producto innovador y de calidad superior.

4.1.1 Objetivos Generales

De acuerdo con lo anterior, el objetivo general del plan de introducción al mercado para la nueva empresa consiste en:

- definir las acciones específicas que permitirán satisfacer mejor a los consumidores potenciales definidos por el estudio piloto de mercado mediante el nuevo producto educativo de inglés de negocios en el corto, mediano y largo plazo.

4.1.2 Objetivos específicos

Del objetivo general planteado anteriormente se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Definir concretamente en qué consiste la estrategia de mercadeo para la nueva empresa.
- Definir la mezcla de mercadeo para el nuevo producto educativo de la nueva empresa.
- Definir la estrategia de fuerza de ventas para el nuevo producto educativo.
- Definir el presupuesto para la mezcla de mercadeo definida.

4.2 La estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo para la nueva empresa es el conjunto de acciones concretas que se han de llevar a cabo para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. Estas acciones son concretamente y en primer lugar la definición de las estrategias para el producto educativo de la nueva empresa. La introducción al mercado de dicho producto exige la correcta definición del mismo; al igual que la definición del *surtido del producto* de acuerdo con la etapa inicial en su ciclo de vida (Iborra et al, 2011).

En segundo lugar, la estrategia de mercadeo pasa por la toma de decisiones con respecto al **precio de venta** del nuevo producto educativo. Esta decisión no es nada fácil. La definición del precio de venta se convierte en una herramienta competitiva de acuerdo con la situación del producto en el mercado. La situación del producto es la de ser un nuevo producto de calidad superior que exige determinadas estrategias y acciones respecto a su precio.

En tercer lugar, la definición correcta tanto del producto como de su precio no sirve de nada si éste no está al alcance del consumidor en el momento, cantidad y lugar donde él lo necesita. Por lo tanto, la estrategia de mercadeo consiste también en la toma de decisiones acerca del **mejor canal de distribución** para el nuevo producto educativo. La cantidad de intermediarios así como su presencia o no entre el producto y el consumidor afectan la disponibilidad del producto en los puntos de venta; así como la capacidad que el consumidor tiene para acceder a él.

Finalmente, es necesario que la estrategia de mercadeo contemple la mejor manera para comunicarle al consumidor potencial acerca de la existencia del nuevo producto. Las **decisiones de comunicación** en la estrategia de mercado contemplan la necesidad de hacerle saber al consumidor acerca de las características del producto, sus elementos diferenciadores y los precios a través de las mejores herramientas de comunicación disponibles. En conclusión, la estrategia de mercadeo para el proyecto se encargará de definir las estrategias o acciones concretas con respecto a la mejor mezcla de mercado para el nuevo producto educativo de inglés de negocios.

4.3 Estrategia del producto educativo de inglés de negocios

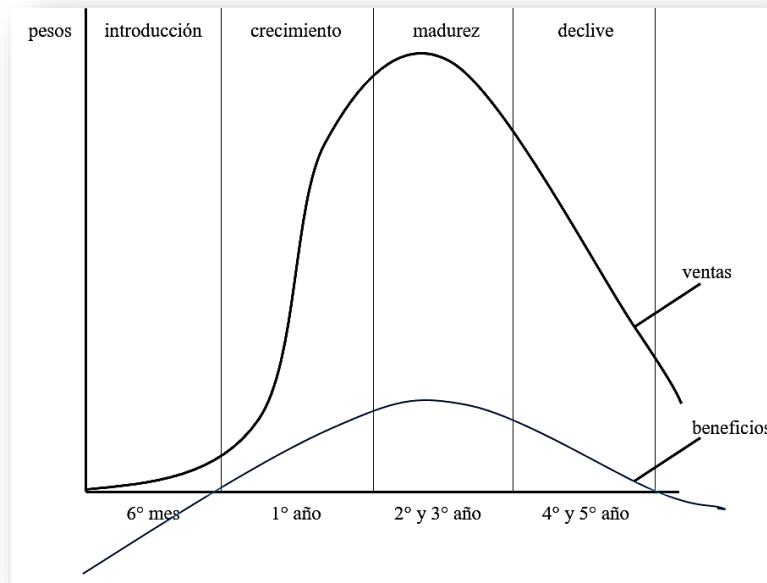
La definición de la mezcla de mercadeo empieza con la definición correcta del producto. El producto de la nueva empresa es un programa de formación para el aprendizaje de inglés de negocios. Las grandes empresas en la ciudad de Bogotá tendrán la posibilidad de brindar capacitación a todos los grupos de interés al interior de sus empresas mediante el programa de formación. El producto formativo es un producto aumentado que sobrepasa las expectativas del consumidor al incorporar todas las ventajas de las tecnologías móviles y los enfoques pedagógicos contemporáneos tales como el *Seamless learning* y *mobile learning*.

El producto educativo se define también como un servicio o producto intangible que de acuerdo con el modelo de ciclo de vida de un producto, éste se encuentra en la etapa de introducción (Iborra, et al., 2011). El producto tendrá que empezar a distribuirse y hacerse grandes esfuerzos por comunicar acerca de su existencia al consumidor. Se espera que los beneficios de la nueva empresa sean bajos o generen pérdidas debido a las pocas ventas típicas de esta etapa inicial.

La totalidad del ciclo de vida del producto se estima en 5 años. Esto debido a que con base en el decreto 2888 de (MEN, 2007) dispone que los programas para el trabajo y desarrollo humano

deben contar con un registro otorgado por la secretaria de educación respectiva en cada municipio el cual dura máximo 5 años. Por lo tanto, el proyecto estima que el comportamiento del nuevo producto educativo será como lo refleja la figura 29.

Figura 30. Ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia.

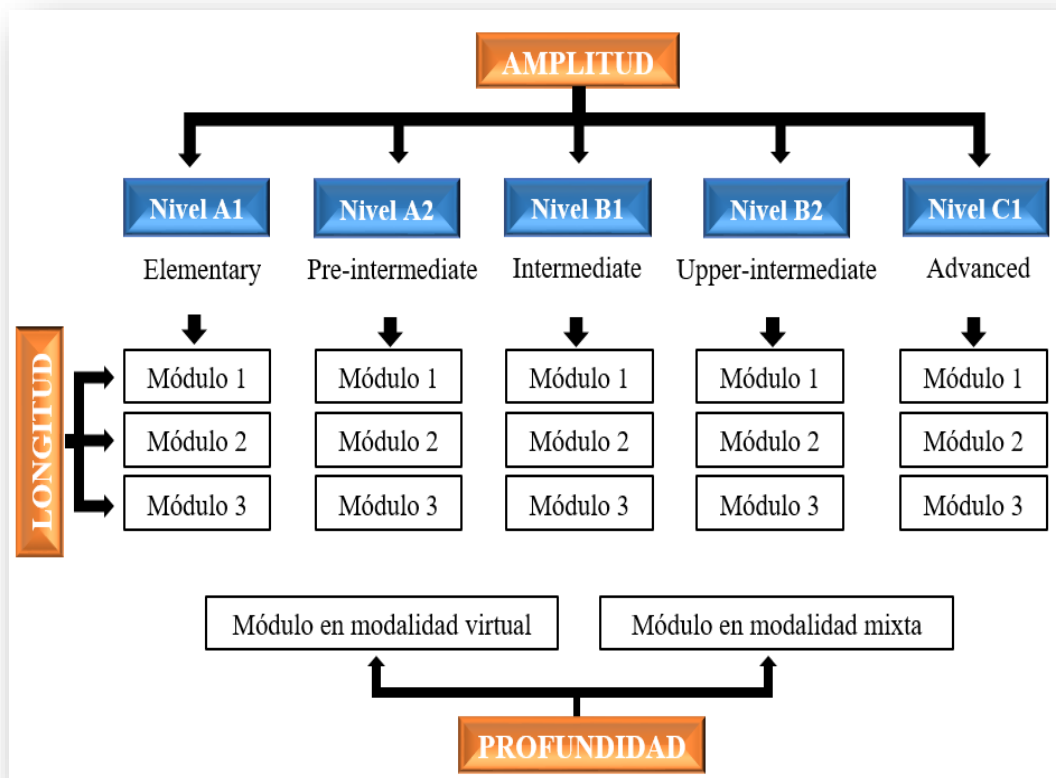
4.3.1 Surtido del producto educativo de inglés de negocios

El surtido del producto educativo de inglés de negocios es concretamente la definición de las líneas del producto que la nueva empresa va a ofrecer al consumidor. Las líneas de un producto se definen a su vez de acuerdo a tres aspectos: amplitud, longitud y profundidad.

- Amplitud. Es la cantidad de líneas de productos de la empresa. Para el caso de la nueva empresa las líneas iniciales de productos son seis, que consisten en los 5 niveles que el programa de formación ofrece en términos de amplitud.

- Longitud. Es el número de productos totales que la empresa crea. Cada nivel consta de 3 cursos (módulos) con una duración de 60 horas. Por lo tanto, la empresa tiene un total de 15 productos en términos de longitud.
- Profundidad. Se refiere al número de modelos, tamaños, y variantes que se ofrecen dentro de cada línea de producto. Cada curso se ofrece en modalidad virtual o en modalidad mixta. Por lo tanto, la modalidad de cada curso suma dos, para un total de 30 productos que la empresa posee en términos de profundidad.

Figura 31. Líneas de producto: amplitud, longitud y profundidad.



Fuente: Elaboración propia.

4.4 Estrategia de precio de venta

La segunda parte en la definición de la mezcla de mercadeo es establecer el precio de venta. El proyecto ha decidido hacer uso del precio de venta como herramienta competitiva con repercusiones psicológicas sobre el consumidor. En efecto, la fijación del precio tiene que ser lo suficientemente atractiva para que consumidor potencial decida comprarlo; pero no demasiado bajo para que siembre dudas sobre su calidad afectando los beneficios que potencialmente pudiera obtener la empresa.

El criterio fundamental para fijar el precio es que el proyecto está seguro que el nuevo producto educativo es un producto innovador sin competencia en el mercado; razón suficiente para fijar un precio alto de entrada que permita no solo cubrir los costos de producción, sino también permita un aumento sustancial de los beneficios para la nueva empresa. Lo anterior también se explica porque la nueva empresa ha elegido a los mejores consumidores potenciales dentro del mercado objetivo. Es decir, aquellos segmentos de clientes con el deseo de comprar el producto y la capacidad económica para hacerlo.

El criterio anterior también refleja que para el proyecto el proceso de fijación de precios posee un enfoque a lograr la maximización de los beneficios y/o utilidades a largo plazo. Es decir que la nueva empresa renuncia al beneficio inmediato y se decide por una estrategia de fijación de precios que busca captar a aquellos consumidores (crema del mercado objetivo) que están dispuestos a pagar más por los productos de la nueva empresa. En el mediano y largo plazo, la empresa adaptará el producto educativo y los precios para acceder al resto de consumidores potenciales.

Otra razón para que la nueva empresa se arriesgue a fijar un precio alto a su producto innovador y de calidad superior, es que, de acuerdo con su estudio piloto de mercado, existen aquellos consumidores que buscan la novedad a cualquier precio y asocian inevitablemente precio y calidad. Es decir, entre el mercado objetivo, existen grandes empresas que no consideran más sino el precio para medir la calidad del producto debido a su falta de tiempo para considerar otras variables.

En segunda medida, la estrategia de fijación de precios contempla el hecho que la nueva empresa no tiene un solo producto, sino varias líneas de productos con una longitud y profundidad

definidas. Esta ventaja del programa educativo permite que la nueva empresa le saque provecho de la siguiente manera a mediano y largo plazo:

- *Líneas de producto con precio diferenciado.* Consiste en trasladarle un mayor beneficio a los consumidores que decidan comprar las líneas de productos en modalidad virtual para incentivar su consumo. Las líneas de productos en modalidad mixta tendrán un precio más alto debido al componente presencial del curso que obliga a la nueva empresa a asumir más costos de operación.
- *Líneas de producto con precio único.* Consiste en ofrecer todos los productos de una misma línea al mismo precio. Se busca que el consumidor olvide el precio y se fije en otros aspectos del producto tales como la calidad de sus contenidos y actividades de aprendizaje, la pertinencia que sea virtual, las ventajas de que el programa esté mediado por las tecnologías móviles, etc.
- *Líneas de producto para distintos segmentos de consumidores.* La nueva empresa encuentra que dentro del mercado objetivo existen consumidores con distintas capacidades adquisitivas. Por lo tanto, la empresa planea adaptar tanto el producto como los precios para acceder a ellos en el mediano y largo plazo.

4.5 Estrategia de distribución

La tercera parte en el proceso de definición de mezcla de mercado para el programa educativo de la nueva empresa es la toma de decisiones respecto a su canal de distribución. Como ya se anticipó, la nueva empresa tiene una orientación estratégica vertical hacia atrás y adelante, permitiéndole controlar toda la cadena de valor y de suministro. No es deseo de la nueva empresa subcontratar alguno de los procesos dentro de la cadena de valor de su producto educativo. Por lo tanto, el tipo de canal de distribución que la empresa decide adoptar se caracteriza por ser un canal ultra-corto, el cual no contempla ningún tipo de intermediario. La nueva empresa venderá su producto educativo directamente al consumidor a través de la red.

Esta decisión se explica porque el mercado objetivo se distingue por contar con un número bajo de consumidores potenciales reales para el producto de la nueva empresa, pero que dejan un

alto margen en las utilidades o beneficios para la empresa. Otra razón es que el producto educativo es un producto especializado que necesita de determinada formación para su correcto uso (consumidores con altas habilidades digitales). Por último, esta decisión también se explica porque la empresa en su inicio solo cuenta con una categoría del producto, que si bien se distingue por una gran amplitud, longitud y profundidad, no es aún tan grande para contemplar la búsqueda de intermediarios; o mejor, la búsqueda de algún tipo de asociación o alianza con otras empresas o inversionistas.

4.6 Estrategia de comunicación y promoción

La última etapa en el proceso de definición de mezcla de mercadeo tiene que ver con las decisiones respecto a la mejor manera de hacer saber a los consumidores potenciales acerca de la existencia del nuevo producto educativo de inglés de negocios y que se logre la venta de éste. Pero esto no es el único objetivo que la nueva empresa persigue; también desea construir relaciones rentables con grupos bien segmentados de clientes a corto, mediano y largo plazo.

Para lograr lo anterior se busca poner en marcha una estrategia de marketing directo que permita a la nueva empresa y al consumidor potencial interactuar de manera recíproca para que este último pueda de manera inmediata demostrar una respuesta medible: efectuar la compra del nuevo producto educativo, la petición de más información, o su posible rechazo, la respuesta menos deseada de todas.

La manera más rentable y rápida para lograrlo es mediante la creación de un ecosistema digital compuesto tanto por sitios y aplicaciones web corporativos, como por aplicaciones móviles que tengan la facultad de vincularse adecuadamente a las redes sociales y contengan contenido relevante para el consumidor localizado geográficamente en la ciudad de Bogotá.

4.6.1 Sistema de gestión del nuevo ecosistema digital para la nueva empresa

Como parte del proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de un ecosistema digital que logre apalancar los resultados comerciales de la nueva empresa, es pertinente en primer

lugar especificar los principios que justifican el enfoque a tener en cuenta en la definición de cada uno de los elementos que le darán forma al sistema y a la manera como se relacionan entre sí.

- *Inteligencia de clientes:* se hace necesario poseer conocimiento del cliente para poder crear y ofrecer productos y servicios que logren estar alineados con sus necesidades y expectativas reales.
- *Interactividad:* El proceso de comunicación debe pasar de ser un monologo, de la empresa al cliente; a convertirse en un dialogo entre la empresa y el cliente.
- *Fidelización:* es más rentable y mejor fidelizar los clientes existentes que buscar nuevos clientes.
- *Personalización:* Cada cliente debe recibir promociones y ofertas personalizadas (Roldan, 2016).

Con base en los anteriores principios acogidos por la nueva empresa, esta ha decidido diseñar su estrategia de comunicación y promoción en el mundo digital a partir de la definición de seis procesos o etapas.

1. Definir un plan para la geolocalización de la empresa en internet.
2. Implementar una herramienta tecnológica que permita conocer al cliente.
3. Definir los objetivos de la estrategia de marketing directo en el escenario digital.
4. Definir la estrategia a implementar para alcanzar los objetivos definidos
5. Poner en marcha la estrategia por medio de la web, las aplicaciones móviles y las redes sociales.
6. Definir el esquema de métricas para monitorear el tráfico y la influencia de la estrategia en términos de referencias para la comunicación y promoción de la marca (Beltrán, 2012).

4.6.2 Definición de los objetivos de la estrategia de marketing directo

El seguimiento de los procesos o etapas anteriormente mencionadas busca alcanzar los siguientes objetivos o metas de comunicación y promoción a partir de la implementación del sistema de

gestión del nuevo ecosistema digital para los consumidores en la ciudad de Bogotá a corto y mediano plazo.

Como objetivo principal la nueva empresa buscar:

- Dar a conocer y posicionar la marca del nuevo producto educativo de la nueva empresa mediante un sistema de gestión de un ecosistema digital que gracias a su bajo costo, su potencial para comunicar de manera masiva, y su gran poder de atracción, permita la presencia y notoriedad de la marca en el mundo digital.

Para lograr el objetivo principal se propone los siguientes objetivos específicos:

- Crear una campaña publicitaria que esté ajustada a cada red social seleccionada, y pertinente para el público que frecuenta dichas redes sociales.
- Escuchar y aprender del cliente mediante la gestión de la información y conocimiento generado a partir de las interacciones de los clientes con la marca y los contenidos en el ecosistema digital.
- Fidelizar a los clientes mejorando de manera continua sus niveles de satisfacción expresadas en las redes sociales a partir de promocionar contenido y servicios ajustados a sus expectativas.
- Lograr el volumen de ventas definidos por la alta gerencia de la nueva empresa; a la vez que contribuir con las utilidades y rentabilidad proyectadas.

4.7 Estrategia de fuerza de ventas

El proyecto define la fuerza de ventas como los recursos tanto humanos como materiales de los que dispone la empresa para comercializar sus productos y servicios. La fuerza de ventas por lo tanto está compuesta tanto por un equipo humano como por recursos materiales que para el caso de la nueva empresa es un sistema de gestión de clientes o CRM. Estos son herramientas

tecnológicas que permiten centralizar la información en servidores, procesarla y analizarla a partir de programas y aplicaciones diseñados específicamente para estas tareas (Roldan, 2016).

La fuerza de ventas servirá de poco si no cuentan con una estrategia que esté alineada con la mezcla de mercadeo propuesta para la nueva empresa. Cabe recordar que el enfoque de la mezcla de mercadeo es la de generar beneficios para la empresa a largo plazo y una construcción de relaciones con los clientes duradera. No se trata solo de asegurar la venta y olvidarse del cliente, sino de desarrollar una estrategia sólida que permita lograr ventas a largo plazo y la satisfacción y fidelización del cliente.

Por lo tanto, la estrategia de fuerza de ventas empieza con la definición de objetivos con base en la etapa de desarrollo del producto y la definición de la mezcla de mercadeo. Los objetivos o metas para la fuerza de ventas son:

- Presentar de manera idónea el nuevo producto educativo de inglés de negocios en el mercado objetivo definido.
- construir una relación rentable y duradera con el cliente mediante la comunicación asertiva y el entendimiento profundo de sus necesidades y deseos.
- Convertirse en un embajador de la nueva empresa poniendo en práctica sus valores y cultura organizacional.
- Vender el nuevo producto educativo de inglés de negocios al consumidor en las condiciones esperadas tanto por el cliente como por la empresa.
- Mantener los clientes mediante la venta idónea de más líneas de productos en el momento, lugar y condiciones esperadas por el cliente.

En segundo lugar, la estrategia de ventas exige diseñar las acciones para que el equipo de ventas junto con su sistema de gestión de clientes logre las metas propuestas. Las acciones se pueden agrupar en un plan estratégico de gestión de talento humano de la siguiente manera:

- *Gestión del talento humano.* Encontrar, entrenar y retener el mejor equipo de ventas posible.

- *Gestión del equipo de ventas ya conformado.* Esta acción implica comunicar de manera asertiva los logros que deben alcanzar, motivarlos y brindarles la realimentación necesaria para ajustar sus tácticas y estrategias de venta.
- *Control y seguimiento.* Valorar el desempeño del equipo de ventas en términos de las ventas logradas, y la satisfacción y fidelización de los clientes.

Finalmente, la estrategia de ventas contempla un líder directivo capaz de conformar un equipo de ventas orientado al logro de las metas propuestas. Este líder además debe contar con las habilidades propias de un directivo capacitado para llevar a la empresa al éxito tales como la comunicación asertiva, la escucha activa, un enfoque orientado a resultados, y comprometida con los principios y valores de la nueva empresa.

4.8 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Permítase a continuación presentar el presupuesto de la mezcla de mercadeo:

Tabla 15. Presupuesto mezcla de mercadeo

Mobile and Language Learning Consultants S.A.S presupuesto gastos de mezcla de marketing			
mes/concepto	Mensual		anual
Salarios	\$	4.559.682	\$ 54.716.179
comisiones sobre ventas	\$	1.214.910	\$ 14.578.920
Impuestos de nomina	\$	2.873.841	\$ 34.486.090
Ecosistema digital	\$	3.200.000	\$ 38.400.000
TOTAL	\$	11.848.432	\$ 142.181.188

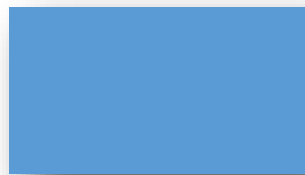
Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto de mezcla de mercadeo comprende los salarios del futuro gerente de mercadeo y ventas, y los salarios de los tres ejecutivos comerciales. También se proyecta la futura comisión

sobre las ventas que los ejecutivos comerciales podrán devengar si logran ventas superiores a 3 ventas en el mes. Los impuestos de nómina comprenden las prestaciones sociales tales como salud, pensión, riesgos profesionales, vacaciones, cesantías e intereses sobre las cesantías. Por su parte, el ecosistema digital hace referencia a la gestión de los sitios web, la gestión de la aplicación móvil, y la creación de contenidos publicitarios como parte de la estrategia de comunicación y promoción del nuevo producto educativo.

Capítulo 5

Estrategia y proceso productivo



5 ESTRATEGIA Y PROCESO PRODUCTIVO

Después de definir las decisiones y las actividades relacionadas con la manera como la nueva empresa desea comunicar que posee un nuevo producto educativo de inglés de negocios; y dónde y cómo el consumidor lo puede adquirir, se trata en este apartado la manera como la nueva empresa planea crear el producto educativo. El proyecto define su subsistema de producción como el área encargada de transformar los recursos didácticos en un servicio educativo capaz de satisfacer las necesidades y exceder las expectativas del mercado objetivo.

Dicha transformación exige definir los procesos que harán que los recursos didácticos o *inputs* sean transformados en las líneas de producto o *outputs* definidas en el apartado anterior mediante el uso de una tecnología concreta que garantice costos de producción lo más bajos posibles (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2011). Pero, el área de producción no tiene como objetivo solo el costo más bajo posible; sino también, la producción de líneas de productos que realmente desea el cliente, en el momento que lo necesita, con la calidad y novedad adecuada, y a un precio competitivo.

Bajo este panorama, las decisiones respecto a las actividades que tendrá que realizar el subsistema de producción se tomarán con base en principios tales como la búsqueda por lograr cero defectos y cero averías en el producto educativo; la búsqueda por el uso de cero papel en el proceso y la incorporación de las nuevas tecnologías en todo el proceso; además de una política de cero retrasos en la prestación del servicio educativo (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2011).

La implementación de un subsistema productivo con estas características implica varios retos. Por un lado supone un tipo de trabajador altamente cualificado, capaz de utilizar las nuevas tecnologías. Por el otro, implica la incorporación de equipos que permitan la automatización de varios de los procesos, control riguroso de la calidad, y la ardua labor de ejercer un mantenimiento preventivo al proceso productivo y sus equipos (Prieto Herrera, 2008).

Permítase a continuación presentar los objetivos o metas que el subsistema de producción se propone alcanzar para la transformación efectiva de los recursos o *inputs* en líneas de productos con calidad superior e innovadores:

5.1 Objetivos producción

El objetivo general que el subsistema de producción desea lograr es:

- Transformar los recursos didácticos en líneas de productos para prestar el servicio educativo a los mejores consumidores potenciales dentro del mercado objetivo.

Para lograr el objetivo general se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Definir las características técnicas y funcionales del nuevo producto educativo de inglés de negocios.
- Definir un área de aprovisionamiento encargada de comprar la tecnología y los inputs necesarios para la producción.
- Definir el talento humano encargado de llevar a cabo la transformación de los *inputs* en *outputs*.
- Definir la combinación tecnológica más adecuada para realizar la transformación de *inputs* en *outputs*.
- Definir los componentes del producto que se desean comprar a proveedores; y los componentes que la empresa desea fabricar en sus instalaciones (grado de integración vertical).
- Definir el tipo de proceso productivo o configuración productiva más adecuada para crear el producto educativo.
- Definir la distribución de las instalaciones de producción de cada una de las líneas de producto.
- Definir la capacidad de producción para el subsistema de producción en el corto, mediano y largo plazo.
- Definir el sistema de gestión para el procesamiento de órdenes e inventarios.
- Definir la política de aseguramiento de la calidad sobre el producto educativo
- Definir la estrategia de control de calidad sobre el producto educativo.

5.2 Ficha técnica del producto o servicio

Permítase a continuación definir las características técnicas del producto educativo mediante una ficha técnica:

Tabla 16. Ficha técnica del producto educativo.

FICHA TÉCNICA	
1. Denominación del programa	Inglés de Negocios como Lengua Extranjera
2. Tipo de programa	Programa de formación académico teórico-práctico
3. Descripción de competencia	Desarrollar las competencias descritas en el Marco Común de Referencia para las Lenguas o CEFR (por sus siglas en inglés) para hacer uso del idioma en el lugar de trabajo, y demás ámbitos de negocio a nivel local e internacional.
4. Justificación	El Programa de Formación de Inglés de Negocios como Lengua Extranjera entiende y reconoce que el dominio del inglés como lengua extranjera es esencial en un mundo globalizado e interconectado. Además, sabe que el dominio de una lengua extranjera favorece el desempeño y los resultados de las organizaciones y estimula el crecimiento económico del país y de la región. Por lo tanto, este programa tiene como propósito brindar las condiciones que le permitan al estudiante continuar desarrollando las competencias para dominar el idioma en ámbitos profesionales e internacionales. Dicho de otro modo, el estudiante estará en capacidad de usar el idioma para mejorar su desempeño profesional, al igual que contar con las competencias para enfrentarse a las exigencias del mercado laboral y el contexto internacional.
5. Título que otorga	Certificado de conocimientos académicos en inglés de negocios
6. Nivel de formación	Formación para el trabajo y desarrollo humano
7. Modalidad del programa	Modalidad virtual

8. Lugar de prestación del servicio	Bogotá
9. Duración estimada del programa	900 horas distribuidas en tres o seis años
10. Número de créditos académicos	20 créditos académicos
11. Tiempo de trabajo con el docente	48 horas por curso o nivel
12. Tiempo de trabajo independiente	48 horas por curso o nivel
13. Registro del programa	El otorgado por la secretaria de educación del distrito
14. Certificado de calidad	El otorgado por los organismos de tercera parte
15. Número de estudiantes	3600 estudiantes potenciales por año

Fuente: Elaboración propia.

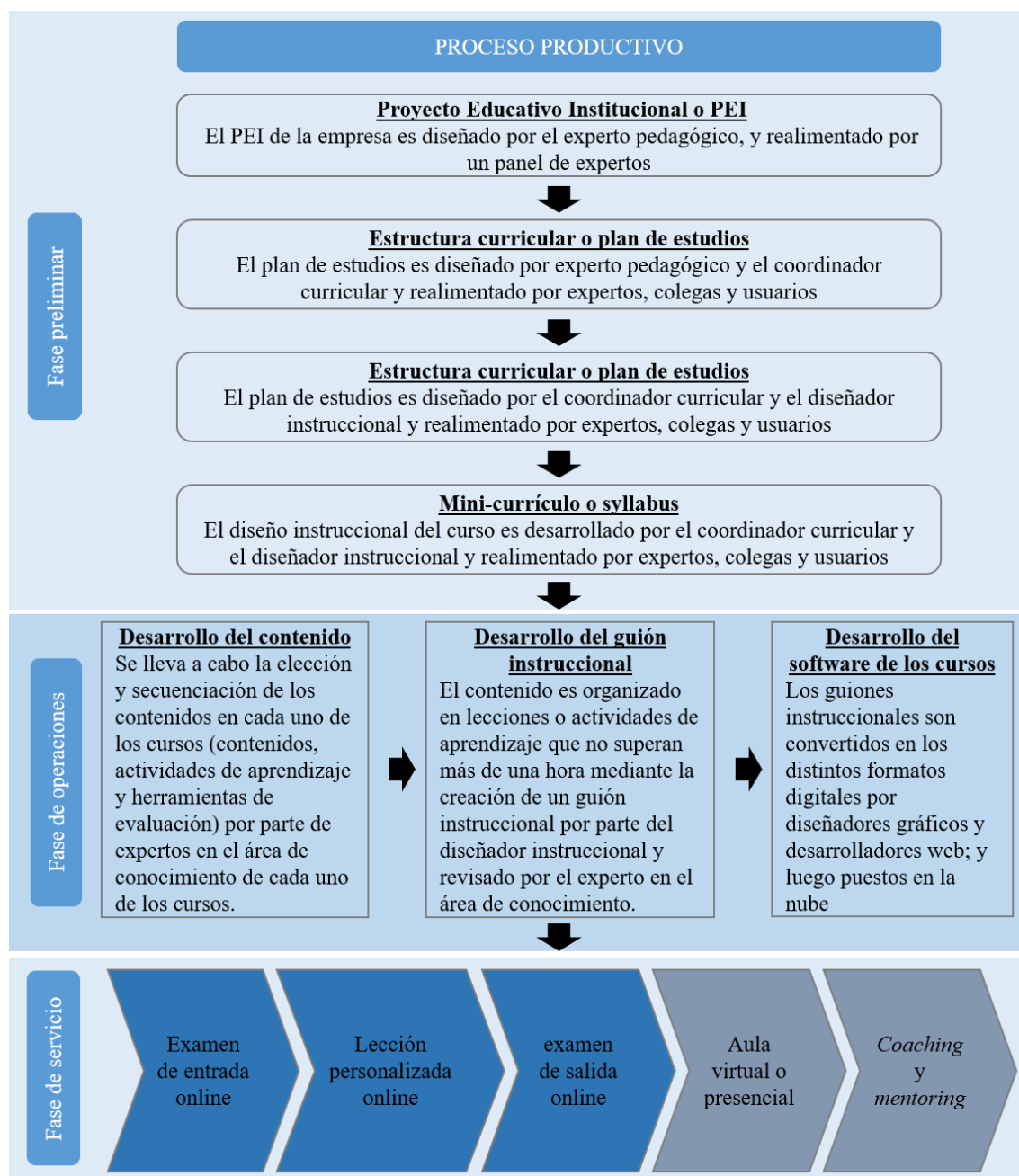
5.3 Descripción del proceso productivo

Una vez definido el producto educativo que se desea crear, hay que elegir el tipo de proceso productivo para la transformación de *inputs* en *outputs*. el proyecto ha definido un proceso productivo basado en proyectos gracias a que es adecuado para la producción de productos o servicios únicos y de cierta complejidad técnica, adaptados a las especificaciones del cliente (Iborra, 2012). La producción organizada en proyectos responde también a las siguientes razones para su elección:

- El volumen de producción (número de cursos) es bajo.
- El nivel de estandarización del producto es bajo.
- La tecnología en el proceso productivo es de uso general (polivalente o no especializado para realizar una sola tarea).
- El talento humano requerido debe estar capacitado para realizar distintas tareas (polivalente o no especializado para realizar una sola tarea).
- La intervención del cliente en el proceso productivo se estima como alto (el cliente define las especificaciones del producto).
- El producto educativo es complejo y de gran tamaño (30 cursos cada uno de 60 horas).
- La flexibilidad del producto y el proceso para su producción son altamente flexibles (el producto puede sufrir variaciones a petición del cliente).

Una vez definido el tipo de proceso productivo, se debe definir de manera clara la secuencia de operaciones que es única para el proyecto.

Figura 32. Proceso productivo del producto educativo



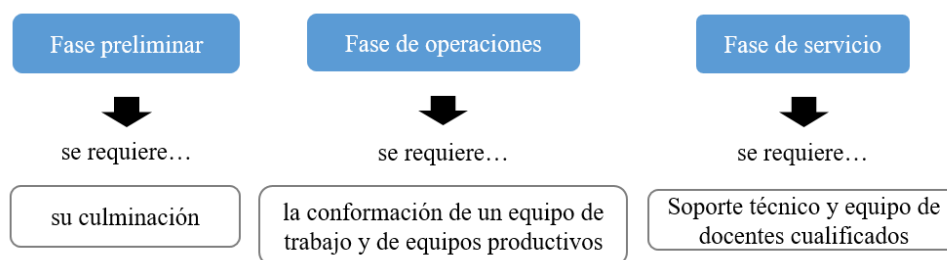
Fuente: Elaboración propia.

5.4 Necesidades y requerimientos

El proceso productivo descrito anteriormente requiere que en su fase preliminar tanto el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como el diseño curricular del programa ya estén en su etapa de culminación. Fue precisamente el sentido del presente proyecto presentar el diseño de educación virtual para el aprendizaje de inglés de negocios en la ciudad de Bogotá. Provistos con el modelo de educación virtual ya diseñado, la siguiente fase requiere tanto el diseño de los contenidos como su conversión a un software instalado en la nube. En esta fase el proyecto desea plantear un plan de producción de cada uno de las líneas del producto mediante la adjudicación de un proyecto que contemple la conformación de un equipo de trabajo calificado y unos equipos tecnológicos polivalentes capaces de transformar los recursos didácticos en cursos virtuales mediados por las tecnologías móviles, y siguiendo el proceso productivo propuesto.

El proceso quedaría incompleto si no se incluyera la fase de servicio del producto educativo. En esta etapa se requiere un soporte técnico que monitoree la prestación del servicio en línea y que preste asistencia cuando el consumidor potencial lo requiera respecto a aspectos técnicos. En cuanto al acompañamiento del docente en el proceso formativo, se requiere de un equipo de docentes con habilidades digitales avanzadas para liderar sus clases tanto en modalidad virtual como en modalidad mixta. Debido a la reglamentación vigente, el docente debe estar presente durante el 80% de todo el proceso formativo, lo que significa que su prestación de servicio se ha calculado en 3 o 6 horas semanales dependiendo de la distribución del tiempo que decida acoger el consumidor potencial.

Figura 33. Cadena de suministro del producto educativo



Fuente: Elaboración propia.

5.5 Características de la tecnología

Puesto que se ha elegido un proceso productivo basado en proyectos, los equipos tecnológicos que se requieren se caracterizan por ser polivalentes; es decir, son de uso general y se puede utilizar el mismo equipo para distintas tareas. Con los equipos tecnológicos que se adquieran, se busca la mecanización de la fase de operaciones que incluye el diseño y desarrollo de los cursos; y la automatización de la fase de servicios en su modalidad en línea. En la fase de operaciones se requiere aún de la intervención del ser humano para controlar su desempeño y resultados; el coordinador curricular, los diseñadores instruccionales y los expertos en el área de conocimiento son claves para asegurar la calidad del producto educativo.

El software que se requiere se distingue por ser software educativo de herramientas de autor o *courseware authoring tools* (Zapata, 2005). Este software es ideal para crear contenido educativo digital e interactivo puesto que permite incluir texto, gráficos y multimedia, al igual que permite crear un marco para organizar el contenido en páginas o lecciones para una navegación óptima. En cuanto a la etapa de servicio, la supervisión del servicio y el acceso a la nube solo requieren de una conexión confiable a internet tanto para el soporte técnico como para los docentes y consumidores del producto educativo.

5.6 Materias primas y suministros

Los proveedores deben colaborar con la empresa mediante el suministro de recursos esenciales para crear los cursos. El primero de ellos es una conexión confiable a internet para acceder tanto al software educativo de herramientas de autor como para acceder a la nube donde se va alojar el producto educativo. En segundo, lugar los proveedores deben suministrar los recursos didácticos necesarios para el desarrollo de los contenidos y el guion instruccional. En tercer lugar, los proveedores suministran el software educativo que idealmente debe estar en línea para su fácil acceso desde cualquier lugar. En cuarto lugar, el alojamiento seguro de los cursos se debe lograr por medio de un proveedor de servicios en la nube confiable. Finalmente, se debe buscar proveedores que ofrezcan equipos tales como computadores portátiles y teléfonos inteligentes capaces de manipular gráficos e insumos de papelería.

5.7 Plan de producción

Con la culminación de la fase preliminar la cual deja lista el PEI y el diseño curricular del nuevo producto educativo de inglés de negocios, corresponde ahora realizar la planeación para la puesta en marcha de las otras dos fases.

5.7.1 Fase de operaciones

Para pasar a la fase de prestación del servicio mediante las tecnologías móviles e internet, se requiere de la fase de operaciones que incluye la coordinación de distintas actividades y equipos de trabajo para evitar incurrir en paradas y tiempos muertos, contribuyendo a elevar el precio final del producto.

5.7.1.1 Desarrollo

En esta etapa empieza verdaderamente la producción del contenido digital de cada curso. El contenido puede ser interactivo o no interactivo. El último consiste en contenido simple como PDFs, tareas y evaluaciones bien estructurados que pueden o no incluir multimedia (archivos de audio, video o imagen). El contenido digital e interactivo se caracteriza por el desarrollo de un guion instruccional y el desarrollo de mediaciones interaccionales. Su proceso se describe de la siguiente manera:

1. Desarrollo de contenido. Se crea o se consigue todo el conocimiento e información que se desea enseñar. Se estima un plazo de dos semanas para realizar esta tarea.
2. Desarrollo del guión instruccional. Se integra todos los métodos instruccionales (elementos pedagógicos y didácticos) con todos los elementos de mediación. Esto se logra mediante el desarrollo de un guion que describe todos los elementos del producto final interactivo, incluido imágenes, texto, interacciones, evaluaciones y el software educativo.
3. Desarrollo del software educativo. Mediante el software de herramientas de autor o *courseware authoring tools* se desarrolla todos los componentes interactivos y de mediación, produciendo el curso en los formatos digitales requeridos e integrándolo en la nube para que los consumidores potenciales tengan acceso.

5.7.1.2 Implementación

En esta etapa se lleva a cabo la prestación del servicio. Los estudiantes tienen acceso desde la nube y se lleva a cabo una gestión y asistencia de todas las etapas del servicio por parte del soporte técnico y los docentes.

5.7.1.3 Control de calidad

Un proceso de control de calidad en el proceso de prestación del servicio abarcará varios objetivos específicos. Por un lado, se desea conocer la reacción de los estudiantes y su desempeño en el proceso formativo mediante la medición y monitoreo de los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados. Por el otro, se desea conocer el impacto que la prestación del servicio prestado tiene sobre la empresa en términos de la medición y monitoreo de los objetivos efectivamente alcanzados a nivel corporativo, comercial y operacional.

5.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios

El procesamiento de órdenes permite la generación de información que proviene directamente del cliente y se convierte en conocimiento que apoya la toma de decisiones estratégicas y tácticas de la nueva empresa. La gestión de esta información se hace hoy en día con herramientas tecnológicas como los CRMs (*Customer Relationship Management systems*) que permiten centralizar la información en servidores y procesarla y analizarla a partir de programas y aplicaciones diseñados específicamente para estas tareas (Roldan, 2016). La nueva empresa implementará un sistema de gestión CRM que se alimentará constantemente de las órdenes realizadas o no mediante las aplicaciones definidas para tal fin. Conocimiento como el número, tamaño y frecuencia de las órdenes apoyará las decisiones que la alta gerencia tome respecto a su plan de gestión comercial en Bogotá a mediano y largo plazo.

En cuanto al control de inventarios, la nueva empresa se registrará por el sistema de códigos de registro que la secretaria de educación en el distrito defina para la empresa. Se controlará el número de veces que un curso con el mismo código es ordenado por los consumidores potenciales en el mercado objetivo definido.

5.9 Escalabilidad de operaciones

El presente proyecto inició con la idea en mente que el negocio propuesto tiene una gran capacidad de escalabilidad en el corto plazo gracias a que puede potencialmente servir a más clientes, y crear nuevas líneas de negocio (inglés general, inglés para niños, inglés con propósitos específicos, español para extranjeros, otros idiomas, etc.) sin la necesidad de hacer grandes cambios en el proceso productivo o que represente altos costos operacionales.

Gracias a que el programa está alojado en la nube, la posibilidad de atender a más clientes cada vez es totalmente factible sin importar dónde se encuentren o cuándo requieran el servicio. La política de *BYOD Bring your own device o trae tu propio dispositivo* permite que el servicio educativo se preste a través de los dispositivos móviles de los usuarios. Con el talento humano adecuado, los equipos productivos y los insumos suficientes la nueva empresa estima que tiene tanto el conocimiento como la capacidad de crear nuevas líneas de negocio para poder servir a otros segmentos de interés para la empresa, como es el caso de los niños y jóvenes que son los únicos nativos digitales de nuestra era. También, como parte de una estrategia de diversificación de mercados se buscará crear un programa de español como lengua extranjera que permita enseñar nuestro idioma y cultura a los extranjeros interesados que nos contacten por todos los medios de comunicación digitales disponibles.

Finalmente, como se mencionó anteriormente, la estrategia de precios y ventas pretende aprovechar en primer lugar un alto precio del producto para atraer a los mejores consumidores del mercado objetivo definido que demuestran asociar precio y calidad en el proceso de decisión de compra; y luego, se buscará atender a otros segmentos de clientes con posibilidades adquisitivas distintas mediante la reducción del precio o la variación del producto gracias a su flexibilidad.

5.10 Capacidad de producción

El proyecto define la capacidad de producción como el volumen máximo de consumidores que la empresa pueda servir en su etapa de servicio en condiciones normales de operación. La definición de dicho volumen se logra a partir de la definición de la demanda potencial esperada. La demanda potencial total esperada suma COL\$7.533'760,000; de la cuales, la empresa estima servir el 20%

del total del mercado potencial que son COL\$1.506'752.000. Sin embargo, como ya se ha definido antes, la escalabilidad de la empresa es alta, por lo tanto, no es pertinente definir la capacidad de producción al mismo nivel de la demanda potencial esperada. Pero tampoco, es recomendable definir una capacidad de producción que obligue subir los costos operacionales.

Es así que el proyecto ha decidido definir la capacidad de producción sobre un margen del 30% más que la demanda potencial esperada:

$$\text{Capacidad producción} = \text{demanda potencial esperada} + (\text{demanda potencial esperada} * 30\%)$$

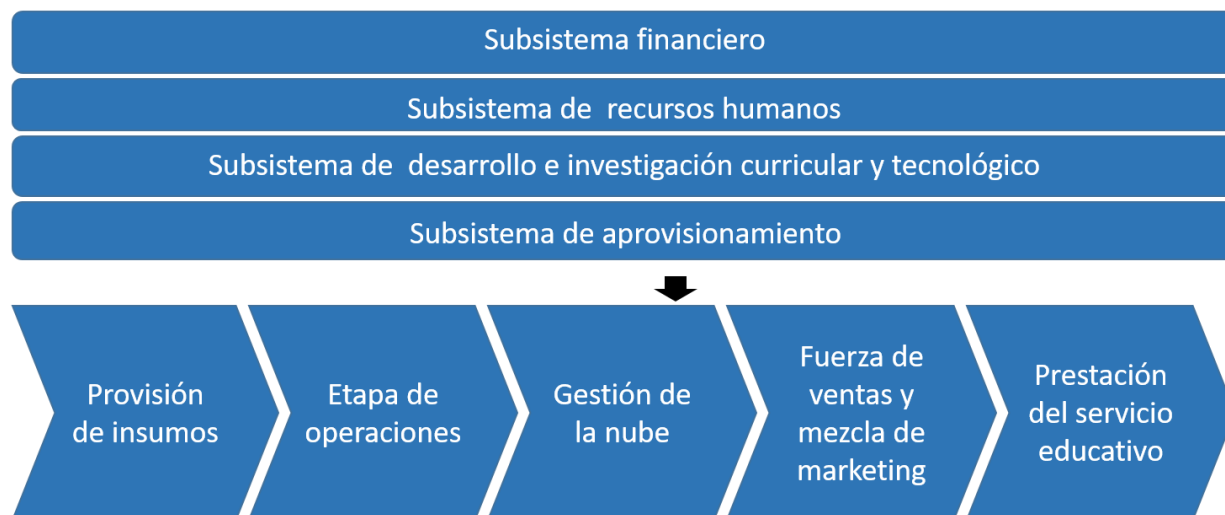
$$\text{Capacidad de producción} = \text{COL\$1.506'752.000} + (\text{COL\$1.506'752.000} * 30\%)$$

$$\text{Capacidad de producción} = \text{COL\$1.958'777.600}$$

5.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo

El subsistema de producción y su proceso productivo no funcionarán de manera óptima sin la colaboración e integración de los otros subsistemas de la nueva empresa. No solo basta con crear un producto de buena calidad, se requiere que el producto se actualice con las innovaciones que desarrolle el subsistema de I+D. También, hay que comunicar al cliente que la empresa tiene ese producto, funciones que lleva a cabo el subsistema comercial. Además, se debe contar con la tecnología adecuada para crearlo al menor costo. El subsistema financiero debe estudiar las alternativas más rentables para su financiación. Para producir productos educativos de buena calidad se necesita de talento humano cualificado, el subsistema de recursos humanos lleva a cabo el proceso de selección y reclutamiento. Finalmente, el proceso productivo necesita de alguien que lo provea con los *inputs* necesarios, un subsistema de abastecimiento se encarga de buscar los proveedores y la compra de estos.

Figura 34. Cadena de valor del producto educativo



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson & Scholes , 1997.

5.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad

De manera autónoma la nueva empresa busca los siguientes objetivos para el aseguramiento de la calidad en cada uno de sus líneas de productos que tiene como enfoque no solo el control e inspección de todas las fases del proceso productivo, sino la prevención como piedra angular de su sistema de gestión de calidad:

- El logro pleno de productos educativos digitales sin defectos.
- El logro pleno de productos educativos digitales sin averías.
- El logro pleno de no uso de papel durante el proceso productivo.
- El logro pleno de cero retrasos en la prestación del servicio educativo.

De igual manera, la nueva empresa busca el aseguramiento de la calidad mediante el cumplimiento estricto de los requisitos de calidad de la Norma Técnica Colombiana NTC 5580. La norma define calidad como el grado en el que las características propias del programa de formación en idiomas cumplen con los requisitos de los órganos de control y las expectativas de

los clientes (ICONTEC, 2019). Según la norma, el programa de formación debe contar con determinados elementos, y estos a su vez deben cumplir con determinados requisitos.

Así las cosas, el proyecto ha decidido crear un sistema de gestión de calidad que permita alcanzar los objetivos anteriormente descritos. El sistema no pretende ser un subsistema independiente que controle y supervise a los otros subsistemas. Al contrario, se busca que el sistema sea una política acogida por la totalidad de la empresa en el diario vivir de sus operaciones. Por lo tanto, se han definido las siguientes acciones dentro del sistema:

- *Políticas.* La alta gerencia definirá las políticas y objetivos de calidad que se deben aplicar tanto para el programa de formación, como para los procesos en cada una de los subsistemas y el servicio prestado.

Acciones relacionadas con el programa de formación. Los grupos involucrados en el programa de formación evaluarán el programa bajo los siguientes criterios:

- a) El grado de dominio en las competencias alcanzados por los estudiantes en cada uno de los cursos.
 - b) La conveniencia de los contenidos, actividades de aprendizaje y herramientas de evaluación con relación a los objetivos de aprendizaje propuestos.
 - c) La conveniencia de la infraestructura tecnológica con relación al grado de acogida por parte de los estudiantes.
 - d) Los resultados de los egresados con relación a la certificación internacional de sus competencias comunicativas.
 - e) La evaluación del programa por parte de los docentes.
- *Acciones relacionadas con la satisfacción del servicio educativo prestado.* Permanentemente la nueva empresa monitoreará y evaluará el grado de satisfacción por parte de los clientes con relación a los siguientes criterios:
 - a) Su grado de satisfacción con la experiencia que tiene al interactuar con el programa de formación.
 - b) Su grado de satisfacción con los resultados obtenidos en cada etapa del proceso formativo

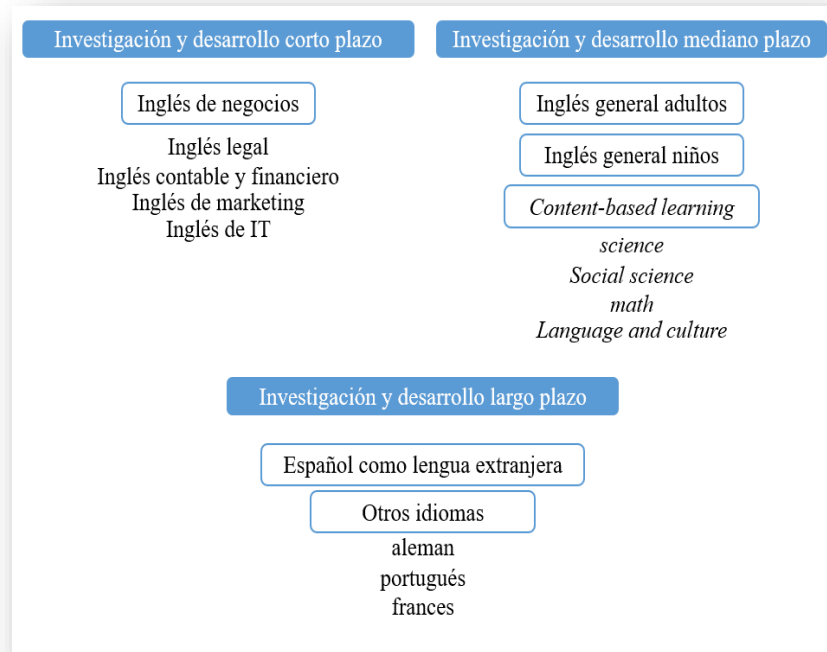
- c) Su percepción favorable o no en cuanto a la calidad de los contenidos del programa.
- *Mejoramiento continuo.* Una vez detectados los puntos de mejora tanto en el programa formativo como en el servicio prestado y su grado de satisfacción, se procederá a realizar un plan de mejoramiento que potencie lo que se hace bien, y ajuste lo que genera inconvenientes e inconformismos en la prestación del servicio.

5.13 Proceso de investigación y desarrollo

El **subsistema de desarrollo curricular y tecnológico** estará encargo de la actualización y la creación de nuevas líneas de productos para la nueva empresa. Una vez culmine el desarrollo e implementación de las líneas de producto para la categoría de inglés de negocios, se procederá a desarrollar las líneas de producto para otras categorías tales como inglés general para adultos y jóvenes, inglés general para niños, inglés bajo el enfoque *Content-based learning* para servir a la población que recibe educación media bilingüe en la ciudad, español de Colombia como lengua extranjera, y finalmente un proceso de investigación y desarrollo con otros idiomas extranjeros que involucrará muy seguramente la asociación o alianzas como futura orientación estratégica de la nueva empresa.

Lo anterior no significa que la categoría de inglés de negocios no tenga una mayor amplitud o profundidad como línea de producto inicial. El programa de inglés de negocios se ampliará a nuevas líneas tales como inglés legal, inglés financiero y contable, inglés de marketing y el demás áreas operativas, tácticas y estratégicas de las empresas. Véase la figura 34.

Figura 35. I+D a corto, mediano y largo plazo



Fuente: Elaboración propia.

5.14 Plan de compras

El subsistema de aprovisionamiento estará encargado de conseguir los proveedores y realizar las compras correspondientes para apoyar el resto de subsistemas de la nueva empresa. La tabla # muestra las compras que la empresa debe hacer en su etapa inicial:

Tabla 17. Plan de compras

PLAN DE COMPRAS	
1. Provisión de insumos	Proveedor de internet
	Proveedor de recursos didácticos digitales
	Proveedor de papelería e implementos de oficina
2. operaciones	Proveedor de equipos productivos (computadores)
	Proveedor de software educativo (<i>authoring tools</i>)
	Arrendamiento de local u oficina
	Proveedor de servicio de aseo
	Proveedor de servicios públicos
	Proveedor de muebles para oficina
3. servicio en la nube	Proveedor de servicios en la nube
4. fuerza de ventas	Proveedor de software CRM
	Proveedor de equipos productivos (computadores)
5. Prestación del servicio	Proveedor de equipos productivos (computadores)
6. Subsistema I+D	Proveedor de equipos productivos (computadores)
	Proveedor de recursos didácticos digitales
7. Subsistema HR	Proveedor de equipos productivos (computadores)
	Proveedor de software CRM
8. Subsistema finanzas	Proveedor de software CRM
	Proveedor de software contable
9. Subsistema de aprovisionamiento	Proveedor de software de pagos en línea

Fuente: Elaboración propia

5.15 Costos de producción

Permítase a continuación presentar los costos de producción cada mes y con proyección a un año. Los salarios comprenden los salarios del coordinador curricular, el diseñador instruccional, el

experto de contenido y el desarrollador web. Los impuestos igualmente comprenden las prestaciones sociales de los cuatro colaboradores.

Tabla 18. Costos de producción

Mobile and Language Learning Consultants S.A.S presupuesto costos de producción		
Concepto	mensual	anual
Salarios	\$ 7.501.360	\$ 90.016.320
impuestos de nomina	\$ 4.477.497	\$ 53.729.964
proveedor de internet	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Proveedor de servicios en la nube	\$ 230.000	\$ 2.760.000
Proveedor de recursos didácticos digitales	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Equipos de cómputo		\$ 28.000.000
Proveedor de papeleria e implementos de oficina	\$ 90.000	\$ 1.080.000
Proveedor de software educativo	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Proveedor de muebles para oficina		\$ 2.000.000
Proveedor de telefonía fija y móvil	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Arrendamiento de local u oficina	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
TOTAL	\$ 17.498.857	\$ 239.986.284

Fuente: Elaboración propia

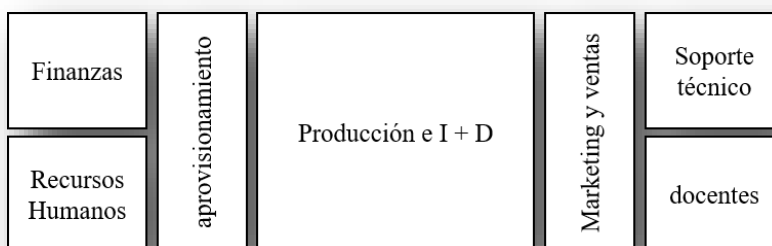
5.16 Infraestructura

La infraestructura organizacional está compuesta tanto por elementos físicos como tecnológicos para apoyar el proceso productivo y la prestación del servicio educativo. Estos elementos son concretamente la localización de las instalaciones, la distribución de los equipos productivos, y la capacidad para producir los productos educativos definidos. La definición de estos tres elementos es de vital importancia debido a su elevado impacto en los costos que llevan a pensar en su financiación y en su capacidad para producir y servir en cantidades adecuadas un eventual incremento de la demanda potencial. En su etapa inicial la nueva empresa espera servir un número de empresas superior a las 150 que es la demanda potencial esperada incluido un margen del 30% más.

Con lo anterior en mente, la localización de la infraestructura debe contribuir a la ventaja competitiva de la empresa en términos de reducción de costos de arrendamiento sobretodo. Una reducción de costos relacionados con la cercanía con los proveedores o con los clientes no resulta de gran importancia debido a que, como se ha dicho antes, se contempla construir y mantener una relación e interacción rentable con ellos a través de internet. La mayoría de las operaciones de la empresa se realizan a través de internet.

En cuanto a la distribución de los equipos, la figura muestra una posible distribución en unas instalaciones cuyo arrendamiento o alquiler resulten en bajos costos para la empresa y en cercanía para todos sus grupos de interés.

Figura 36. Infraestructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

5.17 Mano de obra requerida

La nueva empresa requiere un equipo de trabajo altamente capacitado para el desarrollo óptimo y eficiente de su proceso productivo. Las personas que participen no solo deben realizar las tareas que acostumbran, sino además deben estar en la capacidad de desarrollar nuevas tareas. Este aspecto polivalente del colaborador para la nueva empresa significa una ventaja competitiva en términos de un talento humano con capacidades que la competencia no posee; y una mayor productividad al tener la capacidad para producir líneas de producto con mayor calidad y en el menor tiempo posible. Sin embargo, un equipo de trabajo con estas características no deja de ser costoso, la nueva empresa debe pensar muy bien su financiación.

Permítase presentar a continuación los perfiles de los colaboradores que deben ser parte del proceso productivo de la nueva empresa.

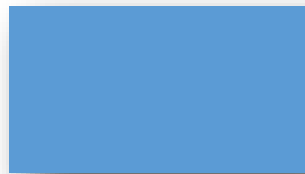
Tabla 19. Perfiles de los colaboradores del subsistema de producción

<p>1. Coordinador o gerente pedagógico y curricular</p>	<p>Este colaborador(s) estará a cargo de realizar los análisis correspondientes antes de cada proyecto y coordinar las actividades en cada etapa del proceso productivo.</p>
<p>2. Diseñador instruccional y experto de contenidos</p>	<p>Este colaborador(s) será responsable de desarrollar la estrategia instruccional definida. Diseñará y elegirá los contenidos, los objetivos de aprendizaje, las actividades y las herramientas de evaluación.</p>
<p>3. Desarrollador web y editor multimedia</p>	<p>Este colaborador(s) estará a cargo de convertir los contenidos definidos en los formatos digitales requeridos y de asegurarse que los cursos queden alojados en la nube.</p>
<p>4. Docentes y soporte técnico</p>	<p>Este colaborador(s) estará a cargo de prestar el servicio educativo en su etapa de implementación. Llevarán a cabo las clases virtuales y prestarán la asistencia requerida.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 6

Estrategia organizacional y legal



6 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y LEGAL

En entorno dinámico y complejo en el cual solo lo constante es el cambio, la nueva empresa está obligada a adaptarse de manera defensiva a dicho entorno; y usar sus recursos y capacidades con estilo agresivo para influir sobre los futuros rumbos que el entorno tomará. Este propósito implica que la nueva empresa se debe caracterizar por una empresa que desea aprender para afrontar los constantes desafíos. Una empresa que aprende es, por lo tanto, una que no privilegia un tipo de organización vertical, que fluye de arriba a abajo; sino aquella que promueve la interacción entre todos sus colaboradores y es gestionada más horizontalmente (Wheelen & Hunger, 2013).

Bajo esta orientación más horizontal, la nueva empresa ha diseñado una estrategia organizacional y legal que permita lograr que la nueva empresa sea una empresa que aprende constantemente, y por lo tanto siempre esté a la vanguardia de los nuevos desafíos y tendencias en su entorno competitivo. La estrategia contempla en primer lugar la definición de su misión, entendida ésta como la definición del tipo de negocio que realiza y los objetivos que pretende alcanzar en la actualidad. En segundo lugar, contempla la definición de su futuro deseable o visión. Después de lo anterior, se lleva a cabo un análisis DOFA para diagnosticar su realidad actual; y finalmente se pasa a la definición de su estructura organizacional y los aspectos legales que la rigen.

6.1 Análisis estratégico

Como se mencionó anteriormente, el carácter cambiante y complejo del entorno hace que la nueva empresa se incline por un tipo de estrategia organizacional que privilegie la adquisición y aprendizaje de conocimientos; y el cambio de su comportamiento a tiempo para reflejar nuevos productos o servicios. La empresa no puede caer en el error de seguir una estrategia organizativa a largo plazo con la ilusión de proteger una ventaja competitiva sostenible que simplemente no existe hoy en día. Gracias a la tecnología, la ventaja competitiva que logre la nueva empresa desaparecerá en muy poco tiempo; obligándola a crear una nueva. Por lo tanto, lo ideal para la nueva empresa es que desarrolle un plan estratégico flexible a corto plazo para cambiar de una estrategia dominante a otra rápidamente.

Pero el plan de estrategia organizacional no solo debe responder a la búsqueda de una ventaja competitiva cada vez que identifique la necesidad. También debe responder a las tendencias de sostenibilidad y desarrollo sostenible que la sociedad del siglo XXI experimenta hoy día (UNESCO, 2012). La nueva empresa no puede fallar al no contribuir con los objetivos de sostenibilidad y desarrollo sostenible; no solo por una cuestión moral y ética, sino también como parte de una estrategia que resulte en una clara ventaja competitiva. Las empresas que le apuesten a lograr objetivos de sostenibilidad y desarrollo sostenible se favorecerán entre otros con una mejor reputación de la empresa y sus productos, ahorros en los costos de operación e incremento de la satisfacción del cliente y su fidelización (Johnson & Scholes , 1997)

Con base en lo anterior, la nueva empresa plantea la siguiente formulación de la estrategia que la define como el desarrollo de un plan flexible que considera el futuro a largo plazo sin que esto signifique que no está sujeto a modificación debido a las amenazas u oportunidades del entorno. El plan incluye la definición de la misión, visión y estructura organizacional con sus aspectos legales que la rigen.

6.2 Misión

La nueva empresa define la misión como la declaración que describe lo que la empresa hace exactamente para crear y entregar valor, al igual que incluye a los mercados que sirve y los valores y filosofía sobre la manera de hacer negocios. A continuación se presenta la misión de la nueva empresa:

“Mobile and language learning consultants S.A.S está comprometido con la creación de nuevos productos educativos con base en pedagogías y tecnologías contemporáneas para el aprendizaje de idiomas extranjeros.”

6.3 Visión

La nueva empresa define la visión como la declaración como el futuro deseable que ésta espera disfrutar a corto, mediano o largo plazo. La visión se caracteriza por plantear un objetivo o

resultado final; este objetivo debe ser realista y alcanzable para la empresa en el tiempo proyectado y con base en los recursos y posibilidades materiales presentes y futuras. A continuación se presenta la visión de la nueva empresa:

“Mobile and language learning consultants S.A.S será reconocido por su espíritu emprendedor, buscando siempre el diseño, desarrollo e implementación de modelos de negocio innovadores para el aprendizaje de idiomas extranjeros en el país que permitan generar prosperidad económica e impacto social y ambiental en su entorno; al igual que se distinguirá por disfrutar de procesos de aprendizaje continuo que lo avalen para rediseñar su propio entorno competitivo”

6.4 Análisis DOFA

Como parte del plan estratégico de la nueva empresa, se debe realizar un análisis de su estado interno actual y de su entorno. Wheelen, T. & Hunger, J. (2013) plantean que respecto al entorno se debe analizar las oportunidades y amenazas; y en cuanto a los factores internos se debe analizar las fortalezas y debilidades. Permítase a continuación presentar los factores internos y externos identificados en la nueva empresa:

Una vez enlistado los factores internos y externos de la nueva empresa, se puede proceder a analizar su relación. Permítase a continuación presentar el respectivo análisis a partir de la matriz DOFA Prieto, F. (2013).

Tabla 20. Análisis DOFA

DOFA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	plan estratégico de marketing para la introducción del nuevo producto.	D1	Capital limitado y falta de fuentes de financiación con tasas de interés
		F2	Estrategia organizacional responsable y sostenible orientada al aprendizaje continuo.	D2	Falta de capital humano capacitado y polivalente.
		F3	Cumplimiento de la normatividad vigente y los requisitos de aseguramiento de la calidad.	D3	Falta de alianzas que contribuyan con la reducción de costos operacionales.
		F4	Conocimiento del estado actual del mercado y la competencia.	D4	Falta de una segmentación de clientes aún más profunda y detallada.
		F5	Recursos y capacidades alineados con las nuevas tendencias tecnológicas y educativas.	D5	Falta de una localización estratégica definida e instalaciones completas y operativas.
		F6	Estrategia del proceso productivo claramente definido.	D6	Falta de una estrategia de ventas concreta y detallada.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Requerimientos legales mínimos tales como la licencia de funcionamiento y el registro de los programas de formación.	Desarrollo de la estrategia corporativa, comercial y operativa para lograr atraer a los inversionistas. Atraer a los proveedores con insumos a precios competitivos y la construcción de una relación rentable con todos ellos. La orientación estratégica debe la diferenciación del producto a precios competitivos con líneas de productos diversificadas en el mediano plazo.	Desarrollo de un plan de ventas para completar la estrategia comercial. Solo comprar a proveedores con productos a precios competitivos. Busca apoyo financiero con entidades financieras que ofrezcan tasas de interés bajas. Fomentar el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento mediadas por las TIC:		
O2	Otorgamiento de certificaciones de calidad por parte de entidades debidamente habilitadas o autorizadas				
O3	Disponibilidad y acceso a nuevas tecnologías e innovación a precios competitivos				
O4	Disponibilidad y acceso a nuevos proveedores con insumos de alta calidad y a precios competitivos				
O5	Programas de financiación con bajas tasas de interés por parte de entidades públicas o privadas				
O6	Disponibilidad y adquisición de tecnología por parte de los clientes en el sector				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Alta competencia por ingreso de empresas extranjeras que ofrecen los mismos productos en el sector.	perfeccionar el aprendizaje organizacional y la gestión de conocimiento para seguir de cerca los avances tecnológicos y educativos para ser aprovechados en el menor tiempo posible en la creación de productos educativos innovadores. Dar respuesta a la competencia mediante un estrategia de diversificación de líneas de productos y fijación de precios competitivos.	desarrollo de estrategias que busquen la eficiencia del proceso productivo permitiendo reducir costos. Lograr la vinculación de talento humano polivalente que permita un estructura organizacional más simple, pero que produzca más y genere más utilidades. Lograr la automatización de los procesos de aprovisionamiento y finanzas de la empresa.		
A2	Cambio vertiginoso de las tendencias tecnológicas y educativas				
A3	Variación de productos sustitutos en el sector.				
A4	Alto poder negociador de los proveedores en el sector				
A5	baja percepción en la diferenciación de los productos educativos existentes en el sector.				
A6	Mayor poder de negociación de los compradores				

Fuente: Elaboración propia.

6.4.1 Conclusión

El análisis FODA de la nueva empresa permite reafirmar que la estrategia corporativa de la empresa debe ser aquella que apunte a su crecimiento; y no a su estabilización o reducción. El entorno ofrece elementos favorables para elegir este tipo de estrategia, y las fortalezas con las que cuenta la empresa, permite aprovecharlas de la mejor forma posible. El crecimiento de la nueva empresa es su crecimiento vertical desde el inicio, y eventualmente un crecimiento horizontal con la ampliación del rango en la variedad de productos. El crecimiento vertical conlleva a una orientación vertical hacia atrás en la cadena de valor que contempla la producción de sus propios productos educativos; y una orientación vertical hacia adelante que busca servir al cliente directamente mediante una estrategia de marketing directo por internet.

En una segunda etapa en su estrategia de crecimiento, la nueva empresa buscará el crecimiento horizontal que conlleva a una orientación estratégica horizontal. La nueva empresa contempla la ampliación en el rango o gama de productos, pasando de un programa de formación para el aprendizaje de inglés de negocios a más programas de formación que atiendan otros segmentos rentables del mercado base elegido en otras locaciones geográficas.

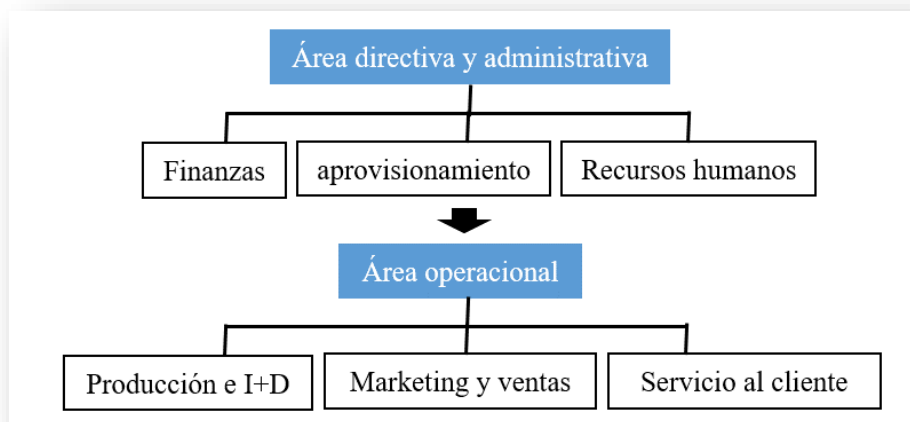
Por su parte, la esta estrategia de negocios es concretamente una estrategia con enfoque en la diferenciación de su producto educativo dirigida a un pequeño, pero rentable segmento del mercado potencial que justifica la fijación de un precio alto gracias a que los consumidores comprarán un producto educativo con más beneficios. Esta estrategia también contempla una táctica ofensiva lateral; esto significa que la nueva empresa debe concentrarse en atacar el nicho de mercado donde los competidores del sector son más débiles. La gran mayoría de los competidores no ven a las grandes empresas como un segmento de mercado prioritario; y además no parecen tener los recursos y capacidades para desarrollar productos atractivos para ellos.

Finalmente, la estrategia de marketing se alinea con la estrategia corporativa y de negocios. La nueva empresa tiene como estrategia de marketing el desarrollo de nuevos productos para el mercado potencial existente. Su estrategia de distribución es un modelo de marketing directo por internet combinado con una estrategia de precios Premium y una estrategia de comunicación de atracción. Más que forzar el producto por los canales de distribución, se busca generar conciencia de marca y que el cliente hale el producto directamente en el punto de venta virtual habilitado para tal fin.

6.5 Estructura organizacional

La nueva empresa en su etapa inicial no puede apostarle a una estructura organizacional compleja que obligue el incremento en los costos de operación. Por el contrario, la estructura organizacional se debe caracterizar por tener un mínimo de unidades operacionales puesto que su rango de productos no es aún variado y atiende a un nicho de mercado pequeño claramente identificable. Los empleados tienen que ser generalistas y deben saber hacer de todo. Por lo tanto en esta etapa se elige una estructura organizacional simple que resalta la inclusión de áreas operacionales estrictamente necesarias.

Figura 37. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

6.6 Perfiles y funciones

Además de los perfiles y funciones definidos para el área de producción e I+D, la nueva empresa requiere de los siguientes colaboradores:

Tabla 21. Perfiles del resto de colaboradores

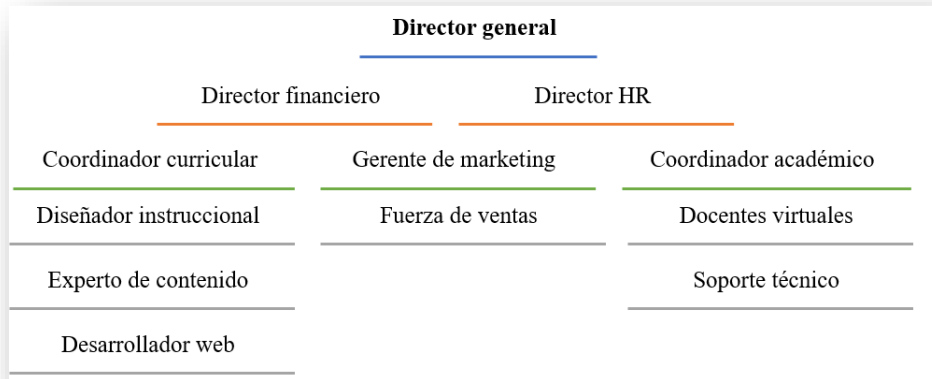
<p>1. Director financiero y contable</p>	<p>Este colaborador(s) estará a cargo de determinar los recursos apropiados para iniciar y continuar la senda de crecimiento de la nueva empresa; al igual que distribuirlos correctamente entre los proyectos.</p>
<p>2. Director recursos humanos</p>	<p>Este colaborador(s) será responsable de seleccionar y reclutar el personal requerido para los proyectos de acuerdo con el presupuesto acordado.</p>
<p>3. Director general</p>	<p>Este colaborador(s) estará cargo de la toma de decisiones estratégicas y tácticas que afecten la totalidad de la empresa.</p>
<p>4. Gerente de marketing</p>	<p>Este colaborador(s) estará a cargo de poner en marcha la estrategia de marketing; al igual que realizará un estudio de mercado más profundo para detectar nuevas oportunidades y amenazas.</p>
<p>5. Coordinador académico y gerente de servicio al cliente</p>	<p>Este colaborador(s) estará a cargo de liderar el equipo de tutores o docentes virtuales y liderar el equipo de prestación de servicio en línea.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.7 Organigrama

El organigrama contempla en la alta dirección al director general que en el caso de la nueva empresa será uno de los propietarios de la empresa en su etapa inicial, al director financiero y al director de recursos humanos. En la dirección media, se encuentra el coordinador curricular, el gerente de marketing y al coordinador académico. Por último, los colaboradores son los equipos de trabajo para el área de producción y I+D, el área de marketing y ventas y el área de servicio al cliente.

Figura 38. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

6.8 Esquema de contratación y remuneración

El esquema de contratación tendrá como eje rector la búsqueda de colaboradores con la mezcla correcta de talentos para implementar las estrategias planificadas. Además, este proceso se debe distinguir por asegurar que los colaboradores ocupen sus puestos de trabajo a mediano y largo plazo; y no a un corto plazo como suele pasar con trabajos repetitivos y temporales que no requieren de una alta preparación formativa. La ventaja competitiva de la empresa está precisamente en sus recursos y capacidades intangibles que son los conocimientos y competencias de sus colaboradores.

Bajo estos objetivos propuestos, la nueva empresa define que el mejor esquema de contratación y remuneración es un tipo de contratación a término indefinido. Como su nombre lo indica, este tipo de contrato no tiene fecha de terminación establecida. El colaborador goza de todas las prestaciones sociales establecidas por la ley y tiene beneficios adicionales. Los descuentos para este tipo de contrato son iguales a los de una contratación a término fijo, más cualquier otra deducción autorizada por el empleado.

6.9 Factores clave de la gestión del talento humano

Como ya se mencionó, el primer factor clave en la gestión del talento humano tiene que ver con la congruencia entre las capacidades de los colaboradores y las estrategias de la nueva empresa (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2011). De nada sirve tener la mejor estrategia empresarial, si no se cuenta con el talento humano idóneo para hacerlo realidad. Por lo tanto, un primer objetivo en el proceso de gestión del talento humano es su ajuste con las estrategias empresariales definidas; de tal forma que los colaboradores respondan efectivamente a las necesidades reales de la empresa. Este objetivo se alinea claramente con las acciones más adecuadas para que los colaboradores logren los objetivos actuales de la empresa. Lo anterior, evidencia la necesidad de considerar el futuro de la empresa como segundo factor clave para una gestión adecuada del talento humano.

No solo se debe definir las funciones del puesto de trabajo, sino además se debe definir las competencias necesarias para poder lograr los objetivos estratégicos presentes y futuros (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2011). Tener en cuenta esta factor, permite que las competencias de los colaboradores se transformen en ventajas competitivas reales para la empresa, difíciles de imitar gracias a su naturaleza intangible y tácito. Por lo tanto la función del director de Recursos Humanos será la de proporcionar personas que la empresa necesita, con el nivel de competencias necesarios para que la empresa alcance los objetivos marcados en la estrategia empresarial, tanto en el momento actual como en el futuro.

Los colaboradores darán lo mejor de sí mismos y se comprometerán con la empresa siempre y cuando puedan también alcanzar sus objetivos individuales dentro de la empresa y sean retribuidas en la medida de sus aportes (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2011). Esta realidad, obliga a la empresa a usar un enfoque que se ajuste mucho más a los colaboradores. Primero, la gestión del talento humano debe procurar ser proactiva y mantener una interacción constante con cada uno de los colaboradores. Segundo, la gestión de talento humano debe procurar la mejor manera de alinear los objetivos de la estrategia empresarial con los objetivos individuales de los colaboradores. Por último, la gestión de talento humano debe estimular la creatividad, mantener una alta motivación y otorgar incentivos, procurando que los colaboradores deseen seguir perteneciendo a la empresa.

6.10 Sistema de incentivos y compensación del talento humano

La nueva empresa tiene por objetivo lograr el compromiso de los empleados con ésta. Además de conseguir los colaboradores idóneos, se requiere motivarlos para que den lo mejor de sí mismos y deseen seguir perteneciendo a la empresa. La mejor manera de conseguirlo es mediante un sistema de incentivos y compensación puesto que las retribuciones por su trabajo contribuyen a aumentar la motivación del colaborador, aumentando las posibilidades de lograr el comportamiento y desempeño deseado. Pero este no es la única razón, la relación entre la empresa y el colaborador es una relación de intercambio, en la que el colaborador aporta sus capacidades y a cambio la empresa debe recompensar su esfuerzo. Por lo tanto, los incentivos y la compensación es también un elemento importante de equidad.

Permítase a continuación presentar el sistema general de incentivos y compensación para la nueva empresa que ha tenido en cuenta factores internos tales como la etapa inicial de la empresa, los puestos de trabajo que se esperan ofertar, y los objetivos mencionados en el párrafo anterior. También se ha buscado que el sistema sea consistente con el tipo de contratación elegido, la legislación laboral vigente y los niveles salariales de la competencia.

Figura 39. Sistema de incentivos y compensación

Incentivos monetarios		Incentivos no monetarios		
Directos	Indirectos	Condiciones laborales	Fortalecimiento laboral	Participación laboral
Salario fijo mensual	Seguridad social	Horario fijo	Más tareas, mas variadas y más complejas	Buzón de sugerencias
Incremento anual	Indemnización despido sin justa causa	Dotación puesto de trabajo	Mayor autonomía y responsabilidad	Participación consultiva
Transporte	Licencia de maternidad y/o paternidad			Participación decisoria
	Liquidación renuncia voluntaria del empleado			

Fuente: Elaboración propia.

6.11 Esquema de gobierno corporativo

En la etapa inicial de una empresa, la separación entre los propietarios y los directivos no resulta crucial. Por lo tanto, el propietario de la empresa tendrá a cargo la dirección de ésta hasta que alcance un crecimiento tal que amerite la búsqueda de más directivos. El director general tendrá la crucial tarea de hacer que la empresa funcione de manera eficaz y eficiente. Es decir, debe administrarla para alcanzar los objetivos empresariales y mejorar los resultados haciendo un uso estratégico de los recursos y capacidades limitados disponibles.

Sin embargo el propietario o director general no estará solo y no tendrá bajo su control la totalidad de las decisiones, puesto que resulta poco eficaz y eficiente la toma de decisiones acerca de situaciones que no domina a profundidad. Lo acompañaran en esta tarea el director financiero y el director de recursos humanos. El primero apoyará al director general en la toma de decisiones claves acerca de las finanzas y estados contables de la empresa; al igual que tomará decisiones en cuanto a la estrategia financiera actual y futura de la empresa. El segundo tiene la importante tarea de tomar decisiones respecto a la mejor estrategia de recursos humanos para la empresa, asegurando los colaboradores idóneos para lograr los objetivos empresariales propuestos.

En cuanto a la dirección media, la nueva empresa contará con la participación del coordinador curricular, el gerente de marketing y el coordinador académico. Su labor es la toma de decisiones relacionados con la producción, las ventas y el servicio educativo en el día a día. Además, ellos tres se encargarán de liderar los equipos de trabajo en cada una de sus áreas y de transmitir las decisiones tomadas por la alta dirección.

Figura 40. Gobierno Corporativo

Alta dirección	Director financiero	Propietario y Director general	Director HR
Dirección media	Coordinador curricular	Gerente de marketing	Coordinador académico

Fuente: Elaboración propia.

6.12 Aspectos legales

Aparte de ser exitoso en el diseño de un modelo de negocios, se requiere la consideración de varios aspectos legales para que luego, estos no comprometan la viabilidad y el futuro de la empresa. El proyecto ha identificado 8 aspectos legales que se deben tener en cuenta en la etapa inicial de un emprendimiento de las características descritas a lo largo del presente trabajo.

6.12.1 Legalidad, regulación y autorización

La creación, organización y funcionamiento de instituciones educativas para el trabajo y el desarrollo humano en el área de idiomas está reglamentada por el decreto 2888 de 2007 que las define como instituciones de carácter público o privado que ofrecen programas de formación laboral o formación académica de acuerdo con la ley 115 de 1994 (Mineducación, 2019).

La creación, organización y funcionamiento de los programas de formación para el trabajo y desarrollo humano en el área de idiomas está reglamentado por el decreto 3870 que si bien si menciona los programas de formación en modalidad virtual, estos no se encuentran reglamentados y claramente diferenciados de los programas de formación en modalidad presencial. Se requiere de autorización ante la secretaria de educación de la jurisdicción para poner en funcionamiento el programa de formación de inglés de negocios en modalidad virtual (Mineducación, 2019).

Para efectos de aseguramiento de la calidad tanto de las instituciones educativas para el trabajo y el desarrollo humano como el aseguramiento de la calidad de cada uno de sus programas de formación, se expidió el decreto 2020 de 2006 y creo el sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo –SCAFT. De igual manera, el sistema creó la Comisión de Calidad de la Formación para el Trabajo –CCAFT- y el Ministerio de Educación Nacional fue reconocido como Unidad Sectorial de Normalización de la Formación para el Trabajo, con el propósito de construir normas de calidad (Mineducación, 2019).

En diciembre de 2007, la Comisión adoptó las normas sectoriales para instituciones, programas y programas de idiomas. Además, el ICONTEC les dio reconocimiento como Normas Técnicas Colombianas así:

- NTC 5555. Sistemas de gestión de la calidad para instituciones de formación para el trabajo. Requisitos.
- NTC 5581. Programas de formación para el trabajo. Requisitos.
- NTC 5580. Programas de formación para el trabajo en el área de idiomas. Requisitos (ICONTEC, 2019).

6.12.2 Elección de tipo societario

La nueva empresa debe definir si su propietario responde con todo su patrimonio por las deudas contraídas con terceros, o si decide crear una sociedad para que solo responda con la inversión hecha a la empresa (patrimonio mercantil). Gracias al decreto 1258 de 2008, hoy en día en Colombia se puede acceder a un tipo societario flexible desde la creación de la sociedad hasta su terminación y se conoce como sociedades por acciones simplificado o S.A.S. Este tipo de sociedades son ideales para los emprendimientos que en el apartado siguiente se definirán con mayor detalle (Lead legal Advisors, 2016).

6.12.3 Beneficios tributarios

La Ley 1429 de 2010 tiene una serie de beneficios fiscales para pequeñas empresas (máximo 50 trabajadores y 5.000 SMLV en activos), que incluyen tarifas del 0% en impuesto de renta (primeros 2 años) y cero retención en la fuente (5 primeros años). Esto tiene un efecto muy importante en el flujo de caja, que tiende a ser escaso en los primeros años (Revista Dinero, 2015).

6.12.4 Formas de contratación con costos eficientes

La nueva empresa necesita mucho talento, de hecho, el factor humano es lo que más aumenta sus costos de operación. Sin embargo, existen esquemas como los “*vesting agreements*” o “acuerdos de adquisición de derechos” que permiten dar participaciones accionarias pequeñas gradualmente a lo largo del tiempo, lo cual es un incentivo importante para quienes un salario no es tan importante, sino que quieren ser propietarios. Este esquema es ideal para los colaboradores de la alta dirección (Revista Dinero, 2015).

6.12.5 Fuentes de financiamiento

La nueva empresa necesariamente debe acudir a inversionistas de capital semilla e inversionistas ángel en su primera etapa puesto que no cuenta con un capital que lo respalde. Una opción es vincular estos capitales mediante **notas convertibles en acciones y acuerdos de accionistas especializados**. Estos instrumentos son exigentes en cuanto al manejo de la empresa se refiere, e indispensables para acceder a inversionistas más grandes, como los fondos de capital privado (Revista Dinero, 2015).

6.12.6 Propiedad intelectual y secretos de la empresa

El componente intelectual creado al interior de la nueva empresa, como el diseño curricular de los cursos, los diseños gráficos, el material didáctico etc. tiene un valor moral y económico, y la ley 23 de 1982 la protege. Sin embargo, para efectos de publicidad ante terceros, es importante registrar estos derechos en la Dirección Nacional de Derechos de Autor (Revista Dinero, 2015).

6.12.7 Protección de información personal Habeas data

La nueva empresa necesariamente tendrá información sensible de cada uno de sus clientes, y ellos esperarán que la empresa los proteja y los use de acuerdo con su consentimiento. La ley 1581 de 2013 regula la protección de datos y el uso de los mismos una vez el cliente ha otorgado su autorización y consentimiento (Revista Dinero, 2015).

6.12.8 Contratos con proveedores

Para sus esquemas de compras con proveedores en el extranjero la nueva empresa dejará consignados en contratos las cláusulas de la misma. Estos contratos permitirán exigir derechos en cualquier evento de incumplimiento y además es usual que contengan cláusulas de arbitramento en el extranjero para empresas pequeñas, lo cual permite una manera ágil de reparación (Revista Dinero, 2015).

6.13 Estructura jurídica y tipo de sociedad

El nuevo proyecto ha decidido que su tipo societario es una **Sociedad por Acciones Simplificadas** o S.A.S. Éste es un tipo societario flexible desde la creación de la empresa hasta su terminación y se crea a partir de un documento privado (no es necesario escritura pública (Lead legal Advisors, 2016). Otro beneficio es la posibilidad de establecer tanto acciones ordinarias como acciones extraordinarias. En una fase posterior a la inicial, la empresa desea ofrecer acciones extraordinarias en las cuales los accionistas tengan dividendos, pero no voz y voto dentro de la asamblea de futuros accionistas. Además de lo anterior, la tabla (#) describe los elementos que la estructura jurídica contemplará en su asamblea de constitución si fuera el caso:

Tabla 22. Modelo jurídico de la nueva empresa

MODELO JURÍDICO DE LA NUEVA EMPRESA	
1. Denominación de la sociedad	Se sugiere <i>Mobile learning Consultants S.A.S</i>
2. Domicilio social	Debido a que la nueva empresa es una empresa online, se sugiere la dirección del propietario ubicado en la ciudad de Bogotá para efectos de correspondencia.
3. Duración de la sociedad	Se sugiere que la sociedad tenga una duración indefinida.
4. Objeto social	Se sugiere <i>Mobile and language learning Consultants S.A.S</i> fabrica, produce, almacena y comercializa programas virtuales de formación académica en idiomas a nivel nacional e internacional.
5. Capital social	Se sugiere que el capital se defina así: Capital autorizado COL\$107'956.667; capital suscrito COL\$64'774.000 con la posibilidad de pagarse en un plazo de dos años; y capital pagado COL\$43'182.667.
6. Órganos sociales	Se sugiere que en su etapa inicial la empresa no cuente con junta directiva. El propietario es el único accionista y responsable de la dirección de la empresa. Sí se sugiere elegir un representante legal para surtir todos los trámites ante las distintas entidades.
7. Tipos de acciones	En la etapa inicial el propietario tendrá todas las acciones ordinarias de la empresa otorgándole el derecho exclusivo de voz y voto.

8. Resolución de conflictos	Se sugiere la inclusión de mecanismos de resolución de conflictos tales como el arreglo directo, centros de conciliación e instancias judiciales en el eventual caso que la sociedad pase de uno a más accionistas.
9. Causales de disolución	Se sugiere que la disolución se dé en el eventual caso que la empresa sufra pérdidas por más del 50% de sus ganancias.
10. Reserva legal	Se sugiere que se incluya un ahorro o reserva legal del 10%.

Fuente: Elaboración propia.

6.14 Regímenes especiales

La nueva empresa puede acceder a los siguientes beneficios tributarios (Lead legal Advisors, 2016):

Tabla 23. Regímenes especiales

REGÍMENES ESPECIALES	
1. Ley 1429 de 2010	Esta ley ofrece incentivos para el proceso de inicio y formalización de pequeñas empresas en Colombia (DANE, 2019).
2. Estatuto Tributario Nacional Artículo 256-1	En caso que la empresa realice inversiones en I+D, ésta puede acceder a un crédito fiscal del 50% de la inversión realizada para la compensación de impuestos (DANE, 2019).
3. Estatuto Tributario Nacional Artículo 257-1	La nueva empresa como declarante de renta puede celebrar convenios con Coldeportes para otorgar becas de estudio (DANE, 2019).

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 7

Plan estratégico financiero



7 PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO

El proyecto define el plan financiero como el conjunto de decisiones financieras relacionadas con la inversión y la financiación de cada uno de los proyectos de la empresa. Este plan debe estar perfectamente alineado con la estrategia empresarial, la estrategia de negocios y la estrategia operacional (Iborra, et al., 2011). Por lo tanto el plan contemplará los diversos proyectos de inversión, así como las mejores formas de su financiación. El director financiero es el encargado de elevar al máximo el valor de la empresa.

7.1 Objetivos financieros

El plan estratégico financiero desea alcanzar los siguientes objetivos:

- Identificar los requerimientos de inversión de la nueva empresa
- Definir la estrategia financiera alineado con la estrategia comercial.
- Identificar las fuentes de financiación de la nueva empresa.
- Estimar la rentabilidad de la nueva empresa

7.2 Política de manejo contable y financiero

La política de manejo contable y financiero para la preparación y presentación de los estados financieros se basa en los siguientes lineamientos o principios:

- El accionista(s) serán los encargados de aprobar las políticas de manejo contable y financiero.
- Las políticas serán elaboradas con base en el marco normativo y conceptual de entidades internacionales con las cuales el país tiene suscritos acuerdos de buenas prácticas contables.
- Las políticas elaboradas acogerán las reglamentaciones y normas proferidas por las autoridades locales y nacionales.

- El manejo contable y financiero al interior de la nueva empresa velará por un adecuado registro y presentación de su realidad contable y financiera.
- La política contable y financiera se actualizará siempre y cuando ésta permita la optimización de la realidad económica de la nueva empresa.
- La política contable y financiera elaborará y registrará los respectivos presupuestos anuales en concordancia con principios éticos de la profesión del contador o responsable.
- La política contable y financiera elaborará y registrará los respectivos estados financieros en concordancia con los principios éticos de la profesión del contador o responsable.

7.3 Presupuestos económicos

El presupuesto se define como la determinación y planificación anticipada y ordenada de los gastos, ingresos y recursos de una actividad económica en un periodo determinado (Muñiz, 2009).

Con base en este autor, a continuación se presentan los siguientes presupuestos económicos:

- *Presupuesto de ventas.* Es el presupuesto que permite estimar las ventas en un determinado periodo de tiempo; y de esta manera permite saber la rentabilidad de la nueva empresa.
- *Presupuesto de costos de comercialización.* Abarca todos los gastos de promoción, administración comercial o venta directa en el ejercicio de la distribución o venta de los productos.
- *Presupuesto de costos laborales.* Abarca todo los costos que la empresa asume por la contratación del talento humano tales como salarios, prestaciones sociales, etc.
- *Presupuesto de costos administrativos.* Abarca los costos que la empresa asume por conceptos estrictamente administrativos tales como papelería, servicios públicos, depreciación, etc.
- *Presupuesto de inversión.* Abarca la estimación de recursos financieros destinados a la adquisición, modernización o expansión de los activos de producción durables a largo plazo o la adquisición de activos destinados a I+D.

7.3.1 Presupuesto de ventas

Permítase presentar a continuación el presupuesto de ventas para la nueva empresa. Véase la tabla 23.

Tabla 24. Presupuesto de ventas

Mobile and Language Learning Consultants S.A.S			
Presupuesto de ventas			
Año 1	curso	precio de venta	\$ 13.499.000
Mes	Curso	Cantidad unitaria	TOTAL
enero		3	\$ 40.497.000
febrero		3	\$ 40.497.000
marzo		5	\$ 67.495.000
abril		6	\$ 80.994.000
mayo		10	\$ 134.990.000
junio		10	\$ 134.990.000
julio		15	\$ 202.485.000
agosto		15	\$ 202.485.000
septiembre		19	\$ 256.481.000
octubre		20	\$ 269.980.000
noviembre		22	\$ 296.978.000
diciembre		22	\$ 296.978.000
TOTAL		150	\$ 2.024.850.000

Fuente: Elaboración propia.

Ahora permítase presentar la estimación de cobros por contado y cuentas por cobrar derivado del presupuesto anterior. Véase la tabla 24.

Tabla 25. Estimación cobro de contado

Mobile and Language Learning Consultants S.A.S			
Estimación cobro de contado			
Año 1	% cobro de contado	75%	
Mes	cobro de contado	cuenta por cobrar	
enero	\$ 30.372.750	\$	10.124.250
febrero	\$ 40.497.000	\$	10.124.250
marzo	\$ 60.745.500	\$	16.873.750
abril	\$ 77.619.250	\$	20.248.500
mayo	\$ 121.491.000	\$	33.747.500
junio	\$ 134.990.000	\$	33.747.500
julio	\$ 185.611.250	\$	50.621.250
agosto	\$ 202.485.000	\$	50.621.250
septiembre	\$ 242.982.000	\$	64.120.250
octubre	\$ 266.605.250	\$	67.495.000
noviembre	\$ 290.228.500	\$	74.244.500
diciembre	\$ 296.978.000	\$	74.244.500
TOTAL COBRO DE CONTADO	\$ 1.950.605.500		
TOTAL CUENTAS POR COBRAR	\$ 74.244.500		
TOTAL	\$ 2.024.850.000		

Fuente: Elaboración propia.

7.3.2 Presupuesto costos de prestación del servicio educativo

Permítase presentar a continuación el presupuesto de prestación del servicio educativo. Este presupuesto comprende los salarios de dieciséis docentes con una carga laboral de 48 semanales para prestar servicios a los 150 cursos proyectados a lo largo del año uno. De igual manera, la prestación del servicio también comprende el soporte técnico de colaborador. Véase la tabla 25.

Tabla 26. Presupuesto costos de prestación del servicio educativo

Mobile and Language Learning Consultants S.A.S presupuesto costos de prestación del servicio		
concepto	mensual	anual
salario docentes	\$ 24.941.107	\$ 299.293.284
impuestos nomina docentes	\$ 15.149.170	\$ 181.790.040
soporte técnico	\$ 1.189.240	\$ 14.270.880
impuestos nomina soporte técnico	\$ 745.347	\$ 8.944.164
TOTAL	\$ 42.024.864	\$ 504.298.368

Fuente: Elaboración propia.

7.3.3 Presupuesto de costos laborales

Permítase presentar a continuación el presupuesto de costos laborales. Estos incluyen el pago de la nómina de los 30 empleados en la etapa inicial de la nueva empresa. Véase la tabla 26.

Tabla 27. Presupuesto de costos laborales

Mobile and Language Learning Consultants S.A.S				
Presupuesto de costos laborales				
Funcionario	cantidad	salario básico anual	prestaciones sociales	
Director general	1	\$ 38.421.600	\$	22.109.940
Director financiero	1	\$ 38.421.600	\$	22.109.940
Director de recursos humanos	1	\$ 32.932.800	\$	19.117.717
Coordinador curricular	1	\$ 27.444.000	\$	16.125.495
Diseñador instruccional	1	\$ 21.955.200	\$	13.133.273
Experto de contenidos	1	\$ 18.705.830	\$	11.361.877
Desarrollador web	1	\$ 21.955.200	\$	13.133.273
Gerente de marketing	1	\$ 27.444.000	\$	16.125.495
Fuerza de ventas	3	\$ 27.272.179	\$	18.360.595
Coordinador académico	1	\$ 27.444.000	\$	16.125.495
Docentes virtuales	16	\$ 299.293.286	\$	181.790.037
Soporte técnico	1	\$ 14.270.880	\$	8.944.162
TOTAL	29	\$ 595.560.575	\$	358.437.299

Fuente: Elaboración propia.

7.3.4 Presupuesto de costos administrativos

Permítase presentar a continuación el presupuesto de costos administrativos. Véase la tabla 27

Tabla 28. Presupuesto de costos administrativos

Mobile and Language Learning Consultants S.A.S				
Presupuesto de costos administrativos				
Concepto	Mensual		Anual	
Materiales de oficina	\$	300.000	\$	3.600.000
Servicios públicos	\$	500.000	\$	6.000.000
Administración	\$	250.000	\$	3.000.000
Honorarios de asesoramiento legal	\$	500.000	\$	6.000.000
TOTAL	\$	1.550.000	\$	18.600.000

Fuente: Elaboración propia.

7.3.5 Presupuesto de inversión

Permítase presentar a continuación el presupuesto de inversión proyectada para los activos de largo plazo. Véase la tabla 28.

Tabla 29. Presupuesto de inversiones a largo plazo

Mobile and Language Learning Consultants S.A.S			
Presupuesto de inversión			
Concepto	año 1		año 2
Mayor alojamiento y capacidad en la nube	\$	50.000.000	\$ 70.000.000
Ampliación de megas de internet	\$	2.000.000	\$ 4.000.000
Ampliación del capital Humano	\$	200.000.000	\$ 200.000.000
Desarrollo de una aplicación móvil	\$	70.000.000	\$ 30.000.000
Investigación y desarrollo de otros programas de formación	\$	150.000.000	\$ 200.000.000
TOTAL	\$	472.000.000	\$ 504.000.000

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Estados Financieros

Los estados financieros son informes que utiliza la nueva empresa para conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimentan la misma en un periodo de tiempo determinado (Iborra, et al., 2011). En el siguiente epígrafe se presentarán tres estados financieros a saber:

- *Estado de resultados.* También conocido como estado de pérdidas y ganancias. Permite conocer todos los ingresos y gastos producidos durante el ejercicio económico, y el resultado final del mismo siendo éste beneficio o pérdida.
- *Estado de flujo de caja libre.* Permite conocer la cantidad de dinero disponible para pagar las deudas de la empresa o repartir dividendos; una vez se hayan deducido los pagos a proveedores y las compras de los activos fijos.

- *Balance General.* Permite conocer la situación financiera de toda la empresa en un periodo de tiempo determinado. Está conformado por los activos, los pasivos y la diferencia entre estos dos que son el patrimonio o capital contable.

A continuación se presentarán los tres estados financieros antes mencionados para la nueva empresa que buscan reflejar cómo será la situación financiera y económica de la empresa en un periodo de cinco años. Por lo tanto, los siguientes estados financieros son una simulación de la situación financiera desde su primer día de operaciones hasta concluir el quinto año.

Es pertinente aclarar que la proyección se hace a partir de una estimación de cifras en el año inicial o año 0 como el proyecto lo ha decidido llamar. Estas cifras corresponden al volumen de ventas en el año inicial que suma COL\$2.024'850.000; el total de los costos y gastos fijos que suman COL\$1.250'984.163; el capital de trabajo que suma COL\$44'996.667 y los amortizables que ascienden a un valor de COL\$11'500.000. Para los siguientes años a partir del año 1 se estima un incremento en la cantidad de productos vendidos del 35% y un incremento en el precio del producto del 4%

<i>Total ventas año inicial:</i>	<i>COL\$2.024'850.000</i>
<i>Total costos y gastos fijos:</i>	<i>COL\$1.250'984.163</i>
<i>Total capital de trabajo:</i>	<i>COL\$44'996.667</i>
<i>Amortizables:</i>	<i>COL\$11'500.000</i>

7.4.1 Estado de resultados o de pérdidas y ganancias

La tabla 30 describe el estado de pérdidas y ganancias de la nueva empresa proyectada a 5 años.

Tabla 30. Estado financiero de Pérdidas y Ganancias

ESTADO FINANCIERO PERDIDAS Y GANANCIAS						
CONCEPTO	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
VENTAS	\$ 2.963.712.200	\$ 4.369.104.525	\$ 6.428.665.445	\$ 9.386.880.135	\$ 13.904.034.594	
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	\$ 1.333.670.490	\$ 1.966.097.036	\$ 2.892.899.450	\$ 4.224.096.061	\$ 6.256.815.567	
MARGEN BRUTO	\$ 1.630.041.710	\$ 2.403.007.488	\$ 3.535.765.994	\$ 5.162.784.075	\$ 7.647.219.027	
COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 1.053.965.284	\$ 1.106.663.548	\$ 1.159.783.398	\$ 1.206.174.734	\$ 1.272.514.344	
DEPRECIACIÓN	\$ 10.292.000	\$ 10.292.000	\$ 10.292.000	\$ 10.292.000	\$ 10.292.000	
AMORTIZACIÓN	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 563.484.426	\$ 1.283.751.941	\$ 2.363.390.596	\$ 3.944.017.340	\$ 6.362.112.682	
INTERESES	\$ 12.307.060	\$ 10.620.375	\$ 8.613.221	\$ 6.224.707	\$ 3.382.375	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 551.177.366	\$ 1.273.131.565	\$ 2.354.777.376	\$ 3.937.792.634	\$ 6.358.730.308	
IMPUESTOS	\$ 192.912.078	\$ 445.596.048	\$ 824.172.081	\$ 1.378.227.422	\$ 2.225.555.608	
UTILIDAD NETA	\$ 358.265.288	\$ 827.535.517	\$ 1.530.605.294	\$ 2.559.565.212	\$ 4.133.174.700	

Fuente: Elaboración propia.

El estado de pérdidas y ganancias para la nueva empresa muestra que el cálculo de cada una de las utilidades obtenidas resulta en un beneficio en cada uno de los cinco años proyectados. En primer lugar, el margen o utilidad bruta se obtuvo a partir de las ventas netas de la empresa y el costo de las ventas en cada uno de los periodos. En segundo lugar, la utilidad operacional hace referencia a los ingresos y gastos del proceso productivo o actividad principal de la empresa. En tercer lugar, se obtuvo la utilidad antes de impuestos mediante la suma de la utilidad operacional con los ingresos no operacionales menos los gastos no operacionales. Por último, se obtuvo la utilidad neta en cada uno de los periodos. Se puede ver que la empresa está proyectada para generar utilidades y beneficios para los accionistas de la empresa.

7.4.2 Estado de flujo de caja libre

Permítase presentar el estado de flujo de caja libre para la nueva empresa proyectada a 5 años. Véase la tabla 31.

Tabla 31. Estado financiero flujo de caja libre

ESTADO FINANCIERO FLUJO DE CAJA LIBRE							
CONCEPTO	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 358.265.288	\$ 827.535.517	\$ 1.530.605.294	\$ 2.559.565.212	\$ 4.133.174.700	
IMPUESTOS CAUSADOS		\$ 192.912.078	\$ 445.596.048	\$ 824.172.081	\$ 1.378.227.422	\$ 2.225.555.608	
IMPUESTOS PAGADOS			-\$ 192.912.078	-\$ 445.596.048	-\$ 824.172.081	-\$ 1.378.227.422	-\$ 2.225.555.608
DEPRECIACIONES		\$ 10.292.000	\$ 10.292.000	\$ 10.292.000	\$ 10.292.000	\$ 10.292.000	
AMORTIZACIONES		\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	
RECUPERACIÓN ACTIVOS FIJOS							\$ 20.069.400
RECUPERACIÓN KWOP							\$ 1.011.132.294
VARIACION KWOP		-\$ 185.514.282	-\$ 109.308.292	-\$ 160.188.072	-\$ 230.083.365	-\$ 351.334.236	
FLUJO DE CAJA BRUTO	\$ -	\$ 378.255.084	\$ 983.503.195	\$ 1.761.585.256	\$ 2.896.129.188	\$ 4.641.760.650	-\$ 1.194.353.914
INVERSION							
ACTIVO FIJO	-\$ 51.460.000						
AMORTIZABLES	-\$ 11.500.000						
CAPITAL DE TRABAJO OPERACIONAL	-\$ 44.996.667						
FLUJO DE CAJA DE INVERSION	-\$ 107.956.667	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FINANCIACION							
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 64.774.000						
PAGOS OBLIGACIONES BANCARIAS		-\$ 8.877.287	-\$ 10.563.972	-\$ 12.571.127	-\$ 14.959.641	-\$ 17.801.973	\$ -
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACION	\$ 64.774.000	-\$ 8.877.287	-\$ 10.563.972	-\$ 12.571.127	-\$ 14.959.641	-\$ 17.801.973	\$ -
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$ 43.182.667	\$ 369.377.796	\$ 972.939.223	\$ 1.749.014.129	\$ 2.881.169.547	\$ 4.623.958.677	-\$ 1.194.353.914
ACCIONISTAS							
CAPITAL SOCIAL	\$ 43.182.667						
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -	\$ 369.377.796	\$ 972.939.223	\$ 1.749.014.129	\$ 2.881.169.547	\$ 4.623.958.677	-\$ 1.194.353.914

Fuente: Elaboración propia.

El estado de flujo de caja libre para la nueva empresa permite determinar que la empresa cuenta con dinero disponible para pagar deudas y repartir el resto entre los accionistas en cada uno de los años proyectados. Este estado se elaboró a partir del estado de resultados anterior. Para poder llegar a los resultados de flujo de caja libre se tuvo que calcular el flujo de caja bruto, el flujo de caja de las inversiones proyectadas, el flujo de caja de la financiación requerida para el presente proyecto;

así como el flujo de caja para del capital social proyectado a cinco años. Este dinero disponible idealmente pasará hacer parte de los dividendos de los accionistas o reinvertido en los procesos productivos de la empresa.

7.4.3 Balance general

Permítase presentar finalmente el balance general para la nueva empresa proyectada a 5 años

Tabla 32. Estado financiero balance general

ESTADO FINANCIERO BALANCE GENERAL							
CONCEPTO	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
ACTIVO CORRIENTE							
EFFECTIVO GENERADO	\$ -	\$ 369.377.796	\$ 1.342.317.019	\$ 3.091.331.149	\$ 5.972.500.696	\$ 10.596.459.373	\$ 9.402.105.459
EFFECTIVO MINIMO	\$ 56.245.833	\$ 82.325.339	\$ 121.364.015	\$ 178.574.040	\$ 260.746.670	\$ 386.223.183	
INVENTARIO	\$ 16.873.750	\$ 24.697.602	\$ 36.409.204	\$ 53.572.212	\$ 78.224.001	\$ 115.866.955	
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ 164.650.678	\$ 242.728.029	\$ 357.148.080	\$ 521.493.341	\$ 772.446.366	
AMORTIZACIONES	\$ 11.500.000	\$ 9.200.000	\$ 6.900.000	\$ 4.600.000	\$ 2.300.000	\$ -	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 84.619.583	\$ 650.251.415	\$ 1.749.718.268	\$ 3.685.225.481	\$ 6.835.264.708	\$ 11.870.995.877	\$ 9.402.105.459
ACTIVO FIJOS							
PROPIEDAD MAQUINA. Y EQUIPO	\$ 51.460.000	\$ 51.460.000	\$ 51.460.000	\$ 51.460.000	\$ 51.460.000	\$ 51.460.000	
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	\$ 10.292.000	\$ 20.584.000	\$ 30.876.000	\$ 41.168.000	\$ 51.460.000	
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 51.460.000	\$ 41.168.000	\$ 30.876.000	\$ 20.584.000	\$ 10.292.000	\$ -	\$ -
PASIVO CORRIENTE							
CUENTAS POR PAGAR	\$ 28.122.917	\$ 41.162.669	\$ 60.682.007	\$ 89.287.020	\$ 130.373.335	\$ 193.111.592	
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -	\$ 192.912.078	\$ 445.596.048	\$ 824.172.081	\$ 1.378.227.422	\$ 2.225.555.608	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 28.122.917	\$ 234.074.748	\$ 506.278.055	\$ 913.459.102	\$ 1.508.600.757	\$ 2.418.667.199	\$ -
PASIVO NO CORRIENTE							
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 64.774.000	\$ 55.896.713	\$ 45.332.740	\$ 32.761.614	\$ 17.801.973	\$ -	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 64.774.000	\$ 55.896.713	\$ 45.332.740	\$ 32.761.614	\$ 17.801.973	\$ -	\$ -
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	\$ 43.182.667	\$ 43.182.667	\$ 43.182.667	\$ 43.182.667	\$ 43.182.667	\$ 43.182.667	\$ 9.402.105.459
UTILIDADES RETENIDAS	\$ -	\$ 358.265.288	\$ 1.185.800.805	\$ 2.716.406.100	\$ 5.275.971.312	\$ 9.409.146.012	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 43.182.667	\$ 401.447.955	\$ 1.228.983.472	\$ 2.759.588.766	\$ 5.319.153.978	\$ 9.452.328.678	\$ 9.402.105.459
ACTIVO	\$ 136.079.583	\$ 691.419.415	\$ 1.780.594.268	\$ 3.705.809.481	\$ 6.845.556.708	\$ 11.870.995.877	\$ 9.402.105.459
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 136.079.583	\$ 691.419.415	\$ 1.780.594.268	\$ 3.705.809.481	\$ 6.845.556.708	\$ 11.870.995.877	\$ 9.402.105.459
DIFERENCIA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

El balance general se elaboró con base en un cierre total contable al final del año cinco. Por lo tanto, el proyecto entonces estima que la empresa es sana financieramente y que no generará pérdidas para sus accionistas a lo largo de los cinco años proyectados.

7.5 Indicadores Financieros

Permítase presentar ahora los indicadores financieros con base en el balance general y el estado de resultados.

Tabla 33. Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
CONCEPTO	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
1. ÍNDICE DE LIQUIDEZ						
LIQUIDEZ CORRIENTE	3,0	2,8	3,5	4,0	4,5	4,9
PRUEBA ÁCIDA	2,4	2,7	3,4	4,0	4,5	4,9
PRUEBA SUPER ÁCIDA O DEFENSIVA	2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 56.496.667	\$ 416.176.667	\$ 1.243.440.212	\$ 2.771.766.380	\$ 5.326.663.951	\$ 9.452.328.678
2. ÍNDICE DE SOLVENCIA ECONÓMICA						
ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	65%	58%	41%	33%	28%	26%
ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	150%	14%	4%	1%	0%	0%
ENDEUDAMIENTO TOTAL	215%	72%	45%	34%	29%	26%
RESPALDO EN ENDEUDAMIENTO	119%	10%	3%	1%	0%	0%
INDENDEUDAMIENTO TOTAL	68%	42%	31%	26%	22%	20%
CALIDAD DE LA DEUDA	30%	81%	92%	97%	99%	100%
3. ÍNDICE DE ACTIVIDAD						
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR		18	18	18	18	18
DÍAS DE COBRANZAS		20	20	20	20	20
ROTACIÓN DE INVENTARIO		54	54	54	54	54
DÍAS DE INVENTARIOS		6,8	6,8	6,8	6,8	6,8
4. ÍNDICE DE RENTABILIDAD						
MARGEN DE UTILIDAD NETA		12%	19%	24%	27%	30%
ROI		52%	46%	41%	37%	35%
ROE		89%	67%	55%	48%	44%

Fuente: Elaboración propia.

7.6 Evaluación Financiera

Los indicadores financieros antes presentados auguran un buen porvenir para la empresa. Permítase a continuación presentar las principales conclusiones a las que llega el director financiero de la nueva empresa:

7.6.1 Índice de liquidez

Los indicadores de liquidez reflejan que la nueva empresa gozará de liquidez a lo largo de los cinco años proyectados debido a que puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con los activos que posee. Sin embargo, si no se toman correctivos no explotaría todos sus activos en su totalidad, impidiendo que obtenga toda la rentabilidad que se podría. También los indicadores resaltan el hecho que la nueva empresa puede operar con sus activos líquidos sin recurrir a sus flujos de venta, pero esta condición podría cambiar a partir del segundo año. Por último, la empresa contará con capital para operar tras haber liquidado sus deudas en el quinto año. En resumen, la empresa está basada en activos y no en pasivos a lo largo de los cinco años proyectados.

7.6.2 Índice de solvencia económica

A corto plazo, la empresa será capaz de solventar la deuda con el patrimonio que posee en cada año. En el primer año la deuda asciende al 65% del patrimonio disponible en ese año. Luego el patrimonio aumenta con respecto a la deuda en los años siguientes. Por lo tanto, a largo plazo la empresa estará en capacidad de hacer frente a los pasivos fijos, liquidándolos totalmente en el año 3. En el primer año sin embargo, la deuda será mayor al patrimonio de la empresa como es usual en este tipo de emprendimiento. Por otro lado, los activos fijos respaldan el patrimonio en un 119% de su valor comercial. Sin embargo, éstos pierden rápidamente su capacidad para respaldar el patrimonio debido a su depreciación. Ahora, de todos los activos que tiene la nueva empresa, el 68% de ellos son financiados por terceras personas y no los accionistas. Lo que quiere decir que ese 68% es deuda. Por último, del 100% de la deuda, el 30% de la deuda en el primer año es una deuda a corto plazo; es decir, se debe liquidar el 30% de la deuda en el primer año, y así sucesivamente hasta llegar a la liquidación del 100% de la deuda en el año 5.

7.6.3 Índice de actividad

El proyecto también quería conocer algunos indicadores respecto a la actividad principal de la nueva empresa. En lo que tiene que ver con las cuentas por cobrar y su capacidad para cobrarlas, el proyecto estima que la empresa estará en la capacidad de hacer los cobros 18 veces por año en promedio. Lo anterior quiere decir que la empresa en promedio necesita 20 días para cobrar sus cuentas. En cuanto al inventario que se estima en 1 programa de formación en su etapa inicial, la empresa estará en capacidad de rotarlo 79 veces durante cada año. Esto quiere decir que en promedio la empresa tarda 6,8 días en desplazar el inventario. Por lo tanto, si el inventario fuera físico, esto significaría que contamos con una rotación y desplazamiento de inventario excesivo. Pero, como se trata es de un servicio online, no se puede asumir así.

7.6.4 Índice de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad sugieren que la empresa generará una rentabilidad más que esperada a lo largo de los cinco años proyectados. En primer lugar, de cada peso vendido, el margen de utilidad es de 12% en el primer año. En segundo lugar, en el primer año la empresa ganará el 52% sobre cada peso invertido en los activos totales. En tercer lugar, de cada peso invertido por los accionistas en acciones comunes, la empresa ganará el 89% en el primer año. En los años posteriores estos indicadores aumentarán o disminuirán levemente.

7.7 Fuentes de financiación

En este último epígrafe del plan financiero estratégico de la empresa, se desea abordar las distintas opciones con las que cuenta la nueva empresa para financiar las inversiones definidas. Iborra, Mat (2011) esboza las siguientes fuentes de financiación en función de su origen. Concretamente, se identifican dos orígenes distintos de las fuentes de financiación. Aquellas fuentes que provienen de la propia actividad económica de la empresa y se denominan fuentes de financiación interna o autofinanciación y aquellas que provienen del exterior de la empresa y se denominan financiación externa.

7.7.1 Financiación interna o autofinanciación

Las ganancias retenidas y la amortización son dos partidas que sumadas generan los fondos denominados **flujo d caja** (Iborra, et al., 2011). Estos fondos se obtienen sin necesidad de recurrir al exterior y es uno de los pocos medios financieros con los que cuenta habitualmente las pequeñas y medianas empresas para obtener financiación a largo plazo. El costo de este tipo de financiación es nulo, permite una mayor autonomía y genera menor dependencia financiera. Sin embargo, el flujo de caja se genera lentamente y depende de la actividad de la empresa, impidiendo asumir proyectos de forma inmediata. El proyecto define que las reservas o ganancias de la empresa en el ejercicio de su actividad tendrán como propósito el pago de los activos fijos o no corrientes y el pago de la deuda a largo plazo.

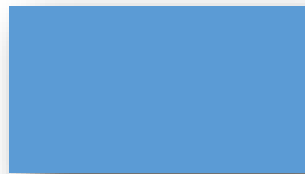
7.7.2 Financiación externa

Existen dos tipos de financiación externa, la financiación externa propia y la financiación externa ajena (Iborra et al, 2011). En cuanto a la financiación externa propia, la nueva empresa define que los accionistas en la etapa inicial financiarán el capital social requerido (COL\$107'956.667) hasta por el 40% de su valor. Por lo tanto, la nueva empresa emitirá acciones comunes a los accionistas en el momento de la constitución de la sociedad equivalentes al 40% del capital social requerido para iniciar operaciones. Posteriormente, cuando se produzcan ampliaciones en el capital, la empresa estará en capacidad de emitir más acciones o ampliar el valor nominal de cada una de ellas.

En cuanto a la financiación externa ajena, el proyecto define que la empresa buscará financiación del restante 60% del capital requerido para iniciar operaciones con el sector financiero, con el estado o con otras empresas. El director financiero determinará el monto requerido, los plazos y las condiciones de las fuentes de financiación externas para el pago efectivo de los activos fijos y las deudas a largo plazo; así como, definirá las fuentes de financiación idóneas para el pago de los activos y pasivos circulantes o corrientes. Tiene mucho sentido recurrir a fuentes de financiación a largo plazo para los activos fijos con los que contará la empresa; y para los activos circulantes o a corto plazo, recurrir a fuentes de financiación a corto plazo.

Capítulo 8

Sostenibilidad y la nueva empresa



8 SOSTENIBILIDAD Y LA NUEVA EMPRESA

El proyecto define la sostenibilidad como la incorporación de principios de responsabilidad social corporativa en la estrategia empresarial de la nueva empresa (Gutiérrez, Alcaraz, Susaeta, Suárez, & Pin, 2015). Hoy en día, es vital para cualquier empresa desarrollar una estrategia empresarial que busque impactar positivamente las comunidades y el medio ambiente, a la vez que produce prosperidad económica para los colaboradores y accionistas de la empresa.

Los principios de responsabilidad social corporativa comprenden tres dimensiones que se superponen entre sí: la dimensión social, la dimensión ambiental y la dimensión económica (Gutiérrez, Alcaraz, Susaeta, Suárez, & Pin, 2015). La intersección entre estas tres dimensiones supone la creación de un sistema que hará que la nueva empresa sea económicamente equitativa, socialmente aceptada y ambientalmente viable. Permítase presentar la incorporación de las tres dimensiones en la estrategia empresarial de la nueva empresa.

8.1 Dimensión social

Las empresas sufren un escrutinio cada vez más fuerte debido a la mayor conciencia que las comunidades tienen acerca del impacto que éstas tienen sobre el entorno. En consecuencia, las empresas deben asumir más responsabilidades no solamente por una cuestión ética y moral, sino también por una cuestión estratégica que deriva en una ventaja competitiva sostenible (Boulouta & Pitelis, 2013). El proyecto busca potenciar su estrategia de diferenciación corporativa con la incorporación de prácticas de responsabilidad social que permita promover una comunicación abierta y bidireccional con todos los grupos de interés por un lado, y promover acciones de transparencia que permitan a la sociedad en general generar y mejorar su confianza en la nueva empresa.

Con este tipo de iniciativas orientadas a la sostenibilidad en la dimensión social se busca que la nueva empresa obtenga ventajas tales como la obtención y aumento de los mejores clientes en el segmento de mercado seleccionado, la generación y aumento en los niveles de satisfacción y lealtad de cada uno de ellos, el mejoramiento de la reputación de la empresa y de su marca, y unas relaciones sanas y rentables con la comunidad y las autoridades locales.

8.2 Dimensión ambiental

La empresa no es ajena a las iniciativas por mitigar los impactos negativos que la humanidad genera sobre el medio ambiente. La comunidad hoy en día rechaza las acciones que no busquen protegerla. Por consiguiente, el proyecto busca incorporar principios ambientales que promuevan el uso responsable de productos amigables con el medio ambiente por un lado; y el uso de tecnologías que requieran un bajo consumo de energía en cada una de sus operaciones por el otro.

Desde una perspectiva estratégica, la empresa mejorará y sostendrá su ventaja competitiva al poder reducir costos operacionales y mejorar la percepción positiva y la motivación de los colaboradores, permitiendo una mayor productividad por parte de cada uno de ellos. La incorporación de principios ambientales que busquen preservar los recursos naturales para las generaciones actuales y futuras servirá también para persuadir a la comunidad y autoridades locales que la empresa es digna de confianza, con la cual pueden sostener relaciones rentables y duraderas.

8.3 Dimensión económica

La nueva empresa como cualquier otra tiene como objetivo último generar ganancias que estén por encima de sus costos operacionales. Las fuentes potenciales de las ganancias deseadas son esencialmente el atractivo de la industria o sector y una ventaja competitiva sostenible. El proyecto mediante su estudio de mercado ha hecho un esfuerzo por encontrar un segmento de mercado lo suficientemente atractivo para decidir ingresar a él. También, mediante el planteamiento de una estrategia de diferenciación de negocios con base en sus capacidades y recursos, el proyecto busca diferenciarse de sus competidores, y así ganar ventaja competitiva.

La ventaja competitiva propuesta es potencialmente sostenible gracias a que la empresa contará con un sistema de innovación que le permita producir productos educativos de última tecnología y con enfoques pedagógicos y didácticos contemporáneos de manera constante. Este enfoque busca la prosperidad económica de los accionistas que han hecho un esfuerzo por diseñar un plan de negocios responsable, competitivo y sostenible. Pero también, busca la prosperidad económica de los colaboradores de la empresa que son la fuente más importante de ventaja

competitiva, y la prosperidad de los clientes que cuentan con un producto educativo de alto desempeño que contribuirá a su propia rentabilidad mediante el aprendizaje de competencias lingüísticas claves para las empresas en un mundo globalizado.

8.4 Dimensión de gobernanza

La gobernabilidad de la empresa está basada en la definición de una política empresarial que guíe los esfuerzos de cada uno de los grupos de interés; así como cada uno de sus actividades y comportamientos deseados para lograr los objetivos propuestos de responsabilidad, competitividad y sostenibilidad. . En el proceso de formulación de dicha política se contempla las siguientes actividades:

- la identificación de valores y comportamientos éticos deseados dentro y fuera de la organización
- la elaboración de objetivos bajo el nuevo paradigma de empresa responsable y sostenible.
- la formulación de políticas en términos de instrucciones que guiarán las acciones para alcanzar los objetivos propios de una organización responsable y sostenible con ella misma y con su entorno (Prieto Herrera, 2008)

8.4.1 Valores

A continuación, se presenta los valores que velarán por fortalecer y dinamizar una cultura empresarial sólida, caracterizada por comportamientos que estimulen y mantengan unas condiciones laborales favorables para todos los colaboradores y un enfoque al servicio al cliente que logre la satisfacción real de cada uno de ellos. El cumplimiento e integridad en cada uno de sus procesos se enfoca en hacer buenos productos, de alta calidad, ofreciendo un excelente servicio y enfocando todo el esfuerzo en la satisfacción del cliente. Los valores globales de la empresa serán entonces **honestidad, respeto, integridad, responsabilidad y profesionalismo.**

- ✓ **Honestidad.** Cada uno de los colaboradores actuará con honestidad para garantizar que cada uno de nuestros clientes, proveedores y accionistas pueden depositar su confianza y lealtad en nosotros.
- ✓ **Respeto.** Otro de nuestros valores primordiales es el respeto por el entorno social, económico y ambiental sobre el que se fundamentan todas las estrategias de sostenibilidad.
- ✓ **Integridad.** Cada una de nuestras acciones y procesos reflejarán que actuamos de acuerdo con nuestra filosofía y principios, caracterizado ésta por velar por la satisfacción y mejoramiento constante de todos los grupos de interés, de la sociedad en general y del medio ambiente.
- ✓ **Responsabilidad.** La nueva empresa reconocerá y asumirá la responsabilidad por cada una de sus acciones y procesos; al igual que será responsable con la sociedad en general y el medio ambiente.
- ✓ **Profesionalismo.** En la nueva empresa nos comprometemos con prestar un servicio profesional de calidad gracias a que contamos con colaboradores con una formación integral, ética y con enfoque al servicio al cliente.

8.4.2 Principios

Con respecto a los instrumentos de sostenibilidad es preciso tener en cuenta los principios sustentables que se establecieron en la declaración de RIO sobre el medio ambiente y desarrollo, además se trazaron unos objetivos mundiales del milenio en cuanto a que las empresas deben apoyar en reducir la pobreza, mejorar la educación, mejorar la calidad de vida y otros para fundamentar los principios estratégicos de las empresas (UNESCO, 2012). Por tal motivo se fundamentará en las directrices de la OCDE para empresas multinacionales, donde la nueva empresa debe asumir el pacto global como una gran empresa a nivel nacional e internacional.

- ✓ Como principios sociales se deben tener en cuenta para la nueva empresa la contribución en la reducción de la pobreza con negocios inclusivos, fomentando capacitación y apoyo a la compra de vivienda de sus colaboradores.
- ✓ Como principios ambientales se localizan la preservación de los recursos, la renovación de lo que se afectan, actuar con precaución, producción consciente, y apalancarse en las nuevas tecnologías para disminuir residuos.

- ✓ Como principios económicos se encuentra el comercio justo, apoyo a proveedores nacionales, trazabilidad del producto, generar valor para toda la cadena, distribuyendo algunos beneficios a todos ya sea en forma de apoyo, reducción de daño ambiental y otros.

8.4.3 Políticas

El ejercicio de las siguientes políticas globales en la nueva empresa velarán por lograr la transición de una compañía que solo sueña con adaptarse a las nuevas dinámicas globales a una organización sólida, comprometida y alineada con los referentes globales de responsabilidad social corporativa, equidad de género, producción consciente de alta calidad a buen precio y sostenibilidad de nuestro planeta. (Palomino, Barón y Ruíz, 2011)

- ✓ Todos los esfuerzos de la organización estarán dirigidos a producir y ofrecer productos de calidad elaborados a partir de procesos que mitiguen de manera significativa el impacto negativo sobre el medio ambiente.
- ✓ La organización contará con una estrategia de negocio sostenible que atienda los temas sociales y ambientales de mayor relevancia, a la vez que crea valor para los accionistas, colaboradores y nuestros clientes.
- ✓ La organización apoyará todas las acciones e iniciativas que permitan construir una economía con menos generación de dióxido de carbón para mitigar el cambio climático.
- ✓ La organización creará y fortalecerá de manera decidida un modelo de negocio que permita la inclusión de todos sin excepción mediante el ofrecimiento tanto de condiciones laborales como de productos y servicios óptimos para la población con discapacidad o en estado de vulnerabilidad.
- ✓ La organización creará las condiciones necesarias para apoyar los niños y jóvenes que son la base para un futuro mejor en nuestro país mediante la asignación de recursos y el logro de alianzas estratégicas.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, I., Marval, E., & Ravilla, N. (2009). *Necesidades de entrenamiento del personal basado en el enfoque por competencias*. Obtenido de <http://bit.ly/2pjz7hl>
- Aguilar, A. (2016). *¿Qué es geomarketing y utilizarlo para crecer su negocio?* Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=dqMkuvEAsE>
- Aponte, L., & Ibarra, E. (2016). *Factores del modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Universidad de la Sabana.
- Area , M., & Adell, J. (2009). eLearning: Enseñar y Aprender en Espacios Virtuales. *Tecnología Educativa*, 391-424.
- Bachner, J. (2014). Challenges and Solutions when Designing and Teaching Online Courses. In: Cases on Critical and Qualitative Perspectives in Online Higher Education. 24-43 PDF. Obtenido de <https://goo.gl/oT152W>
- Barbera, E. (2006). *Los fundamentos teóricos de la tutoría presencial y en línea: una perspectiva socio-constructivista*. Obtenido de Educación en red y tutoría en línea: <http://bit.ly/2KhGM8z>
- Beckett, R., & Darlymple, J. (2016). Next generation business models by design. *Proceedings of ISPIM Conferences*, 1-14. Obtenido de <http://bit.ly/2PzWsHn>
- Beltrán, L. (2012). *Geolocalización y redes sociales. Un mundo social, local y móvil*. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>
- Boulouta, I., & Pitelis, C. (2013). Who needs CSR? the impact of social responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 349-364. Obtenido de Springer.
- Breuer, H., Lüdeke-Freude, F., & Brick, C. (2018). *Business Model Innovation in the era of sustainable development goals*. Obtenido de <http://bit.ly/2Dy3N3d>
- British Council. (2015). *El inglés en Colombia: Estudio de Políticas, percepciones y factores influyentes*. Obtenido de https://www.britishcouncil.co/sites/default/files/colombia_version_final_-_espanol.pdf
- Calzadilla, M. (2007). Aprendizaje Colaborativo y Tecnologías de la Información y la Comunicación. *OEI. Revista Iberoamerica de Educación Online*. Obtenido de <https://goo.gl/ioENZQ>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <http://bit.ly/2rIMjNn>
- Cambridge University Press. (s.f.). *Common European Framework of Reference for Language CEFR*. Obtenido de <https://rm.coe.int/16802fc1bf>
- Cambridge University Press ELT. (2013). *Blended Language Learning and the flipped classroom*. Obtenido de YouTube: <https://youtu.be/w2F3wj7eT54>
- Chen, C., & Hsu, S. (2008). Personalized intelligent mobile learning system for supporting effective English learning. *Educational Technology & Society*, 153-180.

- Chih-Ming, C., & Shih-Hsun, H. (2008). Personalized Intelligent Mobile Learning System for Supporting Effective English Learning. *Journal of Educational Technology & Society*, 11(3), 153-180. doi:<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2136/stable/jeductechsoci.11.3.153>
- Colás Bravo, P., Rodríguez López, M., & Jiménez Cortés, R. (2005). Evaluación de e-Learning. Indicadores de Calidad desde el Enfoque Sociocultural. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 6.
- DANE. (2019). *DANE, Información para todos*. Obtenido de <http://bit.ly/2QmVyNu>
- EDUCATION FIRST. (2018). *EF English Proficiency Index*. Obtenido de EF Education First: <https://www.ef.com/wwen/epi/>
- Fontalvo, H., Iriarte, F., Domínguez, E., Ballesteros, B., & Muñoz, V. y. (2007). *Diseño de ambientes virtuales de enseñanza aprendizaje y sistemas hipermedia adaptativos basados en modelos de estilos de aprendizaje*. Universidad del Norte, Zona Próxima, número 008, pp. 42-61. (Vol. 008). Barranquilla, Colombia: Zona Próxima, Universidad del Norte. Recuperado el Agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/853/85300805.pdf>
- García Bacete, F., & Domenech Betoret, F. (1997). Motivación, Aprendizaje y Rendimiento Escolar. *Revista Electronica de Motivación y Emoción*. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Motivacion/\[PD\]%20Documentos%20-%20Motivacion%20aprendizaje%20y%20rendimiento%20escolar.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Motivacion/[PD]%20Documentos%20-%20Motivacion%20aprendizaje%20y%20rendimiento%20escolar.pdf)
- Ghirardini, B. (2011). *E-learning Methodologies: A guide for designing and developing e-learning courses*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/i2516e/i2516e.pdf>
- Grant, R. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. Obtenido de <http://bit.ly/2XdAACa>
- Greer, J. (2017). *Business models of the future: emerging value creation*. Obtenido de The Economic and Social Research Council: <http://bit.ly/2A5T3Fx>
- Gutiérrez, I., Alcaraz, J., Susaeta, L., Suárez, E., & Pin, J. (2015). *Managing sustainability for competitive advantage: evidence from the hospitality industry*. Obtenido de IESE business school - University of Navarra: <http://bit.ly/3545jnX>
- Hsu, T., Kuo, F., Liang, H., & Lee, M. (2016). A curriculum-based virtual and physical mobile learning model for elementary schools in museums. *The Electronic Library*, 34(6), 999-1012. doi:<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2156/10.1108/EL-08-2015-0146>
- Huang, R. (2014). Exploring the moderating role of self-management of learning in mobile English learning. *Educational Technology & Society*, 255-267.
- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2011). *Fundamentos de Dirección de empresas, conceptos y habilidades directivas*. Ediciones Paraninfo, SA.
- ICONTEC. (2019). *Instituto Colombiano de estándares y certificaciones técnicas*. Obtenido de <http://bit.ly/2CLx48X>
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica, Tercera Edición*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.

- Lahiri, M., & Moseley, J. (2012). Is Mobile Learning the Future of 21st Century Education? Educational Considerations from Various Perspectives. *Educational Technology*, 52(4), 3-13. doi:<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2136/stable/44430053>
- Lead legal Advisors. (2016). *Creación Sociedades por Acciones Simplificadas S.A.S.* Obtenido de YouTube: https://youtu.be/BNFLW_SI_z8
- Londoño, E. (2011). El Diseño Instruccional en la Educación Virtual: más allá de la presentación de contenidos. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 6(2), 112-127. Obtenido de http://www.umng.edu.co/documents/63968/70434/etb_articulo8.pdf
- Lozano, A., & Herrera, J. (2013). *Diseño de programas educativos basados en competencias*. (E. Monterrey, Ed.) Obtenido de <http://bit.ly/2LgM7g1>
- Michellini, L., & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 561-577. Obtenido de <http://bit.ly/2zi7OFR>
- Mineducación. (2019). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de <http://bit.ly/2qVIBkt>
- Ministerio de Educación Nacional. (2002). *Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas: Aprendizaje, Enseñanza, Evaluación*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-237704_archivo_pdf_marco_europeo.pdf
- Ministerio de Industria y Comercio. (n.f.). *Proyecto de Transformación Productiva: BPO, KPO E ITO*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/ptp-sectores/servicios/bpo-kpo-ito>
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario: planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Profit Editorial.
- Narasimhalu, A. (2013). *A tool for designing business model innovations*. Obtenido de <http://bit.ly/2BfVasn>
- Nedungadi, P., & Raman, R. (2012). *A new approach to personalization: integrating e-learning and m-learning*. Obtenido de Education Tech Research: <http://goo.gl/Jo4HuO>
- Nwaiwu, F. (2018). Analysis of emergin business models of companies in the era of the digital economy. *Journal of Sustainable development*, 18-27. Obtenido de <http://bit.ly/2qTnCKv>
- Objetivos de desarrollo sostenible*. (2015). Obtenido de Cumbre de las Naciones Unidas: <https://goo.gl/rPHC38>
- OsterWalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Obtenido de <http://gool/gl/FHHEHH>
- Oxford University Press. (2018). *English Language Teaching Global Blog*. Obtenido de <https://oupeltglobalblog.com/tag/webinar/>
- París, J. (2018). *Marketing Estratégico: desde el paradigma esencial*. ALfaomega.
- Portafolio. (2016). *Si lo quiere gratis o tiene \$20 millones, estas opciones le sirven para aprender inglés*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/tendencias/precios-para-estudiar-ingles-en-colombia-500206>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press. Obtenido de <http://bit.ly/2qepIbf>

- Prieto Herrera, J. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Revista Dinero. (2015). 10 aspectos legales que debe tener en cuenta un emprendimiento. Obtenido de <http://bit.ly/2qRcUYh>
- Roldan, S. (2016). Roldán, S. (2016). *Community management 2.0: Gestión de comunidades virtuales*. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>
- Tseng, H., Tang, Y., & Morris, B. (2016). Evaluation of iTunes university courses through instructional design strategies and m-learning framework. *Educational Technology & Society*, 199-210.
- UNESCO. (2012). *Educación para el desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://goo.gl/39ig5T>
- Villasana, N., & Dorrego, E. (2007). Habilidades Sociales en Entornos Virtuales de Trabajo Colaborativo. *RIED: Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 45-74. doi:1138-2783
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2013). *Administración Estratégica y política de negocios, Hacia la sostenibilidad global*. Pearson Colombia.
- Yu-Ju, L., & Yen-Ting, L. (2016). Mobile Seamless Technology Enhanced CSL Oral Communication. *19(3)*, 335-350. Obtenido de *Journal of Educational Technology & Society*: <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2136/stable/jeductechsoci.19.3.335>
- Zapata, M. (2005). *Secuenciación de Contenidos y Objetos de Aprendizaje*. Obtenido de RED. *Revista de Educación a Distancia*, número monográfico II: <http://goo.gl/AyyXm3>