



**Proyecto de emprendimiento para la creación de una plataforma de educación
virtual**

Autor(a):

Dianys Katherin Morelo Maturana

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administrador de Empresas

Asesores

Juan Esteban Rodríguez Gómez

Juan Pablo Ballesteros Muñoz

Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAULA)

Facultad de Administración

Administración de Empresas

Medellín, Antioquia, Colombia

2022

Resumen

Este trabajo de grado consiste en un proyecto de emprendimiento de una plataforma, que brindará clases virtuales asíncronas al público que necesite obtener los conocimientos básicos para el entorno laboral. La primera parte del presente documento, muestra un breve contexto acerca de la educación superior, educación virtual, cobertura del servicio de internet y tendencias de compra en cuanto dispositivos electrónicos, de los países elegidos para el proyecto, los cuales son Colombia, Chile y México. La segunda parte del trabajo explica el desarrollo del proyecto del emprendimiento. Aquí se expone la definición del negocio y el modelo Business Canvas. La tercera parte consiste en el marco legal, la estructura de costos y un análisis de viabilidad financiera que determinaba si el modelo de negocio propuesto era viable en los tres países elegidos. La última parte del presente documento, explica al lector las conclusiones que tuvo el proyecto de emprendimiento y las recomendaciones que invitan abiertamente al estudio tanto del modelo de negocio, como de la información que fue puesta en el trabajo de grado, ya que pudo haber presentado modificaciones con el tiempo.

Palabras claves: Educación virtual, Educación asíncrona, Plataforma de Aprendizaje, Educación Superior y Conocimiento laboral.

Abstract

This degree project consists of an entrepreneurial project of a platform that will provide asynchronous virtual classes to the public that needs to obtain basic knowledge for the work environment. The first part of this document shows a brief context about higher education, virtual education, internet service coverage and purchasing trends in terms of electronic devices in the countries chosen for the project, which are Colombia, Chile and Mexico. The second part of the paper explains the development of the venture project. Here the definition of the business and the Business Canvas model are exposed. The third part consists of the legal framework, the cost structure and a financial feasibility analysis that determined whether the proposed business model was viable in the three chosen countries. The last part of this document explains to the reader the conclusions of the entrepreneurship project and the recommendations that openly invite the reader to study the business model and the information that was put in the degree work, because it could have presented modifications over time.

Keywords: Virtual Education, Asynchronous Education, Learning Platform, Higher Education and Work Skills.

Tabla de Contenido

Formulación del Proyecto	10
Problematización.....	10
Pregunta Problematizadora.....	19
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación	20
Alcance	24
Metodología	26
Modelo "Business Canvas"	26
Técnicas e Instrumentos.....	29
Análisis del entorno y sector	30
Análisis PESTEL.....	31
Criterios para la elaboración del PESTEL	31
Factores PESTEL	31
Primer Factor: Político	31
Segundo Factor: Económico	35
Tercer Factor: Social.....	44
Cuarto Factor: Tecnológico.....	50
Quinto Factor: Legal.....	55
Cinco fuerzas de Porter.....	57
Nuevos competidores:.....	57
Poder negociador de los clientes:	59
Poder de los proveedores:	60
Productos sustitutos:	60
Rivalidad de los competidores:	61
Desarrollo del proyecto de emprendimiento	61
Definición del negocio.....	62
¿Qué es Apreñli?.....	62
Imagen empresarial de "Apreñli"	63
Organigrama	69
Empresas de Outsourcing	73
Modelo Business Canvas.....	75

Segmento de Clientes.....	75
Propuesta de valor.....	76
Relaciones con los clientes.....	79
Canales.....	83
Actividades Clave:.....	86
Flujos de ingresos.....	88
Recursos Clave.....	88
Alianzas Clave.....	101
Interfaz de página web y aplicación.....	103
Sección uno: Cursos Disponibles y Planes de Cursos.....	103
Sección dos: Preguntas Frecuentes.....	104
Sección tres: Blog.....	105
Sección cuatro: Contacto y tutoriales.....	106
Sección cinco: "SALE" y "Compras y Pagos".....	107
Sección seis: Interfaz del Usuario.....	109
Marco Legal.....	110
"Habeas Data" o "protección de datos personales".....	111
Legislación del "Teletrabajo" o "Trabajo a distancia".....	114
Educación virtual y Educación superior complementaria o "No Formal".....	117
Costos e Ingresos.....	120
Estrategia de costes.....	120
Costos de Preapertura.....	120
Inversión Inicial.....	125
Apertura y Funcionamiento.....	126
Descripción de los ingresos mas importantes estimados.....	129
Ingresos y Ventas: Colombia.....	129
Ingresos y Ventas: Chile.....	138
Ingresos y Ventas: México.....	143
Flujo de caja (Tres Años).....	145
Flujo de Caja: Colombia.....	145
Flujo de Caja: Chile.....	149
Flujo de Caja: México.....	152
Flujo de Caja Consolidado.....	154
Conclusiones.....	156
Recomendaciones.....	160
Referencias.....	161
Anexos del proyecto.....	174

Índice de Tablas

Tabla 1	88
Tabla 2	92
Tabla 3	94
Tabla 4	96
Tabla 5	99
Tabla 6	101
Tabla 7	102
Tabla 8	120
Tabla 9	121
Tabla 10	121
Tabla 11	122
Tabla 12	122
Tabla 13	126
Tabla 14	126
Tabla 15	127
Tabla 16	129
Tabla 17	130
Tabla 18	134
Tabla 19	134
Tabla 20	136
Tabla 21	137
Tabla 22	138

Tabla 23	139
Tabla 24	141
Tabla 25	141
Tabla 26	143
Tabla 27	145
Tabla 28	146
Tabla 29	148
Tabla 30	149
Tabla 31	151
Tabla 32	152
Tabla 33	154

Índice de Figuras

Figura 1	26
Figura 2	37
Figura 3	63
Figura 4	64
Figura 5	69
Figura 6	76
Figura 7	77
Figura 8	77
Figura 9	103
Figura 10	104
Figura 11	105
Figura 12	106
Figura 13	107
Figura 14	108
Figura 15	109
Figura 16	133

Lista de ecuaciones

Ecuación 1	95
-------------------------	----

Lista de Anexos

Anexo 1	174
Anexo 2	174
Anexo 3	175
Anexo 4	175
Anexo 5	176
Anexo 6	177

Formulación del Proyecto

Problematización

Las personas en América Latina se enfrentan a varias situaciones que les dificulta ingresar a la educación superior. Los que pertenecen al grupo de “poblaciones económicamente vulnerables” o también conocidos como “personas que tienen ingresos promedios y bajos” son los que más resultan afectados. A pesar de que se han realizado esfuerzos gubernamentales para tratar de reducir la desigualdad, su desempeño ha sido insuficiente frente a los de otros países, especialmente, si se compara con los países desarrollados o también conocidos como “primer mundo”. Para demostrar el punto anterior, se tomará como ejemplo un estudio elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que analizó la cantidad de personas entre 25 y 64 años que completaron un programa vocacional o recibieron un título entre los últimos dos a cuatro años. El estudio usó un puntaje promedio de 1,415 puntos. Chile, México y Colombia estaban entre los países con menor cantidad de personas que tenían un título del mundo porque los puntos que obtuvieron en el presente estudio fueron de 1,317, 1,260 y 1,196 respectivamente (World Population Review, 2020).

Los resultados del estudio de la OCDE demuestran que Chile, México y Colombia son países donde hay menor cantidad de personas calificadas, debido a que su sistema educativo no cuenta con la suficiente cobertura para ofrecer educación para todos. Un sistema educativo de baja calidad, genera que sus habitantes tengan mayores dificultades para acceder a mejores oportunidades laborales, ya que su nivel de cualificación no estará

a la altura de otras personas que tuvieron educación de mejor calidad. Pese a que, en los últimos años, se ha incrementado la cantidad de estudiantes pertenecientes a estos ingresos en instituciones privadas en un 45% para el año 2017, según el Banco Mundial, solo la mitad de este porcentaje logra culminar sus estudios (Banco Mundial, 2017).

Otro de los problemas que posee la educación en América Latina son sus costos altos. Los gastos más importantes en épocas de "crisis" son aquellos relacionados con la salud, servicios públicos, alimentación, transporte y vivienda (Brichelly et al, 2020). La educación se queda relegada a un segundo plano de forma indefinida por no considerarse "esencial" (Turkewitz, 2020). Muchas personas pertenecientes a los Millennials¹ y Centennials² que están recién graduados de centros académicos y desean empezar su ciclo de educación superior o se encuentren en calidad de estudiante, aun dependen de sus tutores legales para costearse sus gastos, incluyendo los gastos académicos, porque la falta o poca experiencia laboral y el hecho de no poseer un título diferente al bachiller, impide que logren postularse a un empleo (Patiño, 2021). Las personas "recién graduadas sin experiencia laboral" poseen dificultades para acceder a un primer empleo, porque las empresas formales suelen exigir varios requisitos para sus aspirantes a cargos. Entre los que se puede mencionar son un rango de edad específico, jóvenes recién graduados de carreras técnicas, tecnológicas y/o profesionales y contar con conocimientos en algunas habilidades exigidas para los cargos a ejercer (Valora Analitik, 2021).

¹ Nacidos en los 80s hasta el año 2000.

² Nacidos después del año 2000 en adelante. También conocidos como Generación Z o Gen Z.

Se estima que la pandemia generada por el Covid-19 hizo que esta situación de vulnerabilidad económica para esta población se agudizara aún más porque según proyecciones de la CEPAL, se pronosticaba que las personas en condiciones de pobreza van a incrementarse a 29 millones para el año 2020 (CEPAL, 2020). Por otro lado, un informe realizado por la American University en ese mismo periodo de tiempo, prevé que la cifra de personas en esta condición aumentará a 16 millones (Hershberg et al, 2020). Estas estimaciones demuestran que muchos "Millennials" y "Centennials" pertenecientes a "ingresos promedios y bajos", tuvieron una posibilidad muy alta de verse forzados a suspender o desertar indefinidamente su educación superior, debido a que la pandemia les pudo haber causado una disminución considerable en sus ingresos.

Para Colombia, según datos del DANE, desde el 2009 hasta el 2018, el salario mínimo tuvo un aumento del 54%, sin embargo, las matrículas de la educación superior alcanzaron un incremento de un 66% sin descontar la inflación (Portafolio, 2018). El precio de una matrícula de un programa de pregrado puede oscilar desde 505.92 USD (Unilibre, 2020) hasta 6,576.90 USD (La FM, 2021), mientras que el ingreso mensual de un habitante de Colombia es de 310 USD (Dinero, 2020). En México, según la página Universia, las universidades privadas pueden ofrecer matrículas desde los 6,147.71 USD hasta los 44,925.54 USD (Universia, 2020). Por otro lado, las universidades públicas brindan matrículas promedio de 1,418.70 USD (Universia, 2020). Una persona puede estar ganando un aproximado de 756.64 USD (Ríos, 2020). En el caso chileno, el promedio de la matrícula en universidades tanto públicas como privadas es de 5.500 USD, a excepción de algunas carreras como medicina en el que su matrícula vale 6.300 USD (Ajah, 2021). El ingreso mínimo de los chilenos se encuentra entre los 282.56 USD y 438.36 USD (CNN Español, 2021).

Por otra parte, las personas que pertenecen al grupo de los “sisis”, son aquellos que se dedican a estudiar y trabajar de forma simultánea para, según información del Banco Mundial, pagar sus matrículas académicas con su propio salario y evitar pedir préstamos a entidades bancarias. El principal problema que tiene esta población son las exigencias que el entorno laboral les hace. En muchos empleos, solicitan a sus trabajadores una dedicación completa a su cargo para ser productivos en la empresa. Esta exigencia hace que, con el tiempo, el estudiante determine como única solución suspender sus estudios con el fin de conservar su empleo. La presión laboral constante causa que, a mediano plazo, estas personas decidan abandonar de manera parcial o permanente su ciclo de educación superior para cumplir con los parámetros del entorno laboral (Banco Mundial, 2017). Los “sisis” son menos conocidos que su contraparte los “ninis”³ porque la cantidad de datos presentados para su seguimiento es poca y desactualizada. En México, según datos del año 2018 había 2.3 millones de “sisis” en el país. Este dato representaba un aumento del 8%, ya que para el año 2010, la cifra era de 1.4 millones (El Heraldo México, 2018). En Chile, según datos del 2019, los “sisis” representaban un 8.7%. Este porcentaje en números representaba 1.7 millones de personas (Arce, 2020). Colombia no brindaba datos oficiales acerca de los “sisis”, pero si mostró que, en el año 2019, el porcentaje de “personas en edad económicamente activa”⁴ que se encontraban estudiando al mismo tiempo era del 22% (Leal, 2019).

Las personas que desean ingresar a un “puesto formal”, tendrán que pasar diferentes barreras de entrada importantes. Una de estas barreras es la falta de conocimiento

³ Población que no estudia ni trabaja.

⁴ Personas que cuentan con la edad permitida para trabajar.

actualizado en herramientas ofimáticas. El objetivo de estas herramientas es crear, almacenar y modificar información de una manera más fácil, mediante el uso de programas o aplicaciones digitales (Politecnico Las Americas, 2019). En la actualidad, gran parte de las oficinas usan estas herramientas para hacer sus tareas laborales con mayor facilidad, tener una comunicación tanto interna como externa más instantánea, reducir costos físicos de una forma significativa (Hermida, 2020) y asegurar su información en un medio intangible que se encuentre por intranet o servicio de "nube" (Cloud) ubicado en internet. La finalidad de esto es disminuir el riesgo de pérdida de información sensible y lograr que varias personas al mismo tiempo consigan visualizar los archivos en tiempo real (Hernández, 2021).

Las habilidades que son exigidas en el entorno laboral relacionadas en el ámbito de la ofimática son la creación y análisis tanto de bases de datos, como de tablas dinámicas alojadas en hojas de cálculo virtuales, poseer conocimientos en ciberseguridad para proteger los datos personales de los stakeholders (Clientes, Proveedores, Accionistas y Empleados) y hacer uso del marketing digital para retención de clientes actuales o atracción de posibles clientes interesados (Tallarda, 2020). Este marketing a diferencia del tradicional, debe ser enfocado directamente hacia medios digitales como las redes sociales (RD Station, s.f). También se exige laboralmente la creación de informes digitales que relaten las actividades que se hagan de forma diaria como las actas y circulares, eventos importantes, negociaciones con otras empresas o proveedores, revisiones de indicadores de satisfacción (clientes y empleados), entre otros (Universia, 2020).

A pesar de lo importante que son estas competencias para el entorno laboral, en América Latina existe una cantidad importante de personas que no cuentan con ellas o tienen un desarrollo muy insuficiente. La razón principal es que los claustros educativos les enseñan a sus estudiantes, un uso básico de estas herramientas ofimáticas y la centran principalmente a actividades relacionadas con la academia como la “clase de tecnología” (MinTIC, 2014). El posible uso que se podría dar en el campo laboral no cuenta con la misma importancia o en peores casos, ni siquiera se muestra a los estudiantes. Esto causa que, al momento de realizar las pruebas de selección, muchos presenten dificultades durante su elaboración y al final, la oportunidad que tenía de quedar en el cargo elegido se pierde, debido a esta barrera de entrada.

Otro aspecto importante a destacar es que las personas ya no pueden depender de un solo diploma universitario para encontrar un empleo, tal como ocurría en décadas pasadas (Olmos, 2020). El entorno laboral es cambiante, por lo tanto, los conocimientos que se obtuvieron hoy deben ir actualizándose constantemente para encajar en el entorno laboral del mañana. Si estas personas no logran estar a par con estas “tendencias laborales”, sus posibilidades de entrar a un cargo disminuirían a tal grado de quedar por fuera del propio mercado laboral. La información anterior se valida con un informe elaborado en el año 2020 por el Foro Económico Mundial, en el que indica que 375 millones de personas en todo el mundo tendrán que actualizar sus habilidades laborales y cambiar de trabajos debido a los nuevos retos, cargos y tecnologías que surgirán en los próximos años (Varea, 2021). Las personas consideradas como “sisis”, los “Millenials” y “Centennials” “recién graduados de centros académicos” que no poseen un título de educación superior y las personas que no cuentan con los conocimientos actualizados para el entorno laboral son los que resultan más afectados por esta barrera de entrada.

Colombia, Chile y México son países que cuentan con una velocidad de internet óptima para ofrecer un emprendimiento dirigido a la educación en línea. Esto se puede comprobar con un índice generado por Ookla llamado "Speedtest Global Index", que tenía como objetivo examinar los países con "mejor" y "peor" velocidad en internet del 2020. Chile lideraba el ranking en América Latina con un promedio de 97.74 Mbps, México se encontraba en el sexto lugar con 36.49 Mbps y Colombia estaba en el noveno puesto en la región con 28.29 Mbps. El puntaje de calificación promedio era de 74.74 Mbps (Cancino, 2020). En cuanto al internet móvil, según el mismo índice, pero con datos del año 2021, México era considerado como uno de los mejores países de la región. La velocidad promedio que tenían era de 32.08 Mbps (Semana, 2021). Por otro lado, Chile en ese periodo de tiempo contaba con un promedio de 18.55 Mbps (SpeedTest, 2021) y Colombia presentaba según este índice una velocidad de 17.61 Mbps (Semana, 2021).

Los países elegidos para el proyecto de emprendimiento de educación virtual, cuentan con importantes porcentajes de penetración en el servicio de internet. Acorde con información brindada por la página Statista, Chile tenía un 82.3% de su población conectada a internet, México contaba con un 71% y Colombia poseía un 68% (Statista Research Department, 2021). La página Statista, pero en otro estudio, también indicó que México es el segundo país de América Latina con la mayor cantidad de usuarios conectados a internet porque según el estudio, para el año 2021 contaba con 92.01 millones de personas conectadas. Por otro lado, Colombia se encontraba en el cuarto lugar en la región con 34.73 millones y Chile estaba en el séptimo puesto con 15.78 millones de personas (Statista Research Department, 2021).

Las insuficientes habilidades laborales de las personas en cuanto la ofimática y la óptima conexión a internet de Colombia, Chile y México, muestran que existe una oportunidad para realizar un emprendimiento en el que se les ofrezca a esta población, cursos de flexible duración y actividades académicas como conferencias, semilleros y talleres de corta duración en la modalidad virtual. Los cursos de "flexible duración" ayudarían a enseñarles temas actualizados pero necesarios para su incursión al ambiente laboral, mientras que las "actividades académicas" funcionarían para que el estudiante aprenda sobre temas de actualidad laboral de una forma breve, pero dinámica. Los temas idóneos que ayudarían a mejorar sus procesos de inserción laboral podrían ser Contabilidad, Finanzas básicas, Habilidades blandas o "soft skills", Seguridad personal informática, Manejo de plataformas ubicadas en la nube y Habilidades ofimáticas (envío y gestión de correos, manejo de paquete office y manejo de bases de datos). Para garantizarle a la población de Colombia, Chile y México la posibilidad de que logren estudiar en el momento que lo necesiten, los cursos deberán ser brindados en una página web y una aplicación que se encuentre disponible 24/7. También se necesita considerar la creación de diferentes planes económicos con su respectivas características y escala de precios, que ayuden a la persona interesada en estudiar elegir el que más le interese según el precio al que está dispuesto a pagar. Estos planes deben ir acompañados de métodos de pago que sean accesibles para ellos y se encuentren disponibles en Colombia, Chile y México.

Una plataforma que ofrezca cursos y actividades académicas en modalidad virtual, les facilitaría a las personas de Colombia, Chile y México, el acceso a estos conocimientos sin tener que hacer largos desplazamientos para llegar a un centro educativo, ni cumplir con un estricto horario de clases. Algunas plataformas e instituciones educativas ofrecen bajo esta modalidad la educación virtual, pero suelen dar una fecha de tiempo

determinada para finalizar su actividad y en algunos casos, los estudiantes necesitan asistir a un establecimiento físico para realizar algunas actividades importantes como los exámenes. Los cursos y actividades académicas también necesitan permitirles a los estudiantes aprender con materiales que sean didácticos y de fácil descarga, para que puedan tener la información que necesitan de forma inmediata.

Pregunta Problematicadora

¿Qué alternativa se puede ofrecer para que las personas logren acceder a una educación en línea apta para su desarrollo laboral en Colombia, Chile y México?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un proyecto de emprendimiento en el que se ofrezca una plataforma de educación en línea dirigida a la capacitación laboral en Colombia, Chile y México.

Objetivos Específicos

Describir la situación del sistema educativo superior en Colombia, Chile y México.

Plantear un modelo de negocio que permita a las personas acceder a los conocimientos más solicitados para acceder al mercado laboral en Colombia, Chile y México.

Evaluar la viabilidad financiera del modelo de negocios.

Justificación

Se presentará como trabajo de grado un emprendimiento de una plataforma que ofrecerá educación virtual⁵ a la población de Colombia, Chile y México. La creación de este emprendimiento sería una oportunidad idónea de introducirse a un mercado que se encuentra en potencial crecimiento. Se estima que para el 2025, el sector de la educación virtual alcanzará un valor total de US 350 mil millones de dólares en el mundo (Olcese, 2020). Para el 2013, según OBS Business School, su valor total era de 56,200 millones de dólares (Pérez, 2014). A pesar del poco seguimiento que tiene la educación en modalidad virtual, se detectó que en los últimos años ha estado teniendo un interés significativo en la región debido a la cantidad de matrículas. En Chile, según datos del Ministerio de Educación, 30,000 alumnos se encontraban cursando en línea. Esto representa un aumento significativo comparado con el año 2011 en el que tenían 16,000 estudiantes matriculados (Avenu Learning, 2021). Por otro lado, Colombia era de los países de la región que más avanzados estaban en esta modalidad, puesto que la cifra de estudiantes antes de la pandemia por el Covid-19 eran más de 200,000 (El Tiempo, 2020). El panorama de México también cuenta con cifras importantes, dado que un informe del 2019 hecho por la Secretaría de Educación Pública informa que solo en las instituciones públicas, 122,000 personas estaban matriculadas en carreras totalmente virtuales (Universidades de México, 2020).

⁵ En el texto se usarán varios sinónimos de "educación virtual". Algunos de los mencionados son "educación en línea", "educación a distancia", "educación sincrónica y asincrónica", "modalidad virtual" y "cursos virtuales".

Los estudiantes que se encuentran aprendiendo desde la modalidad virtual, cuentan con varios beneficios importantes. Algunos de los que se podría mencionar son la disponibilidad inmediata de información acerca del tema que se desea estudiar, la fluidez en la comunicación entre la comunidad académica (estudiantes, profesores, empleados y personas externas a la academia), la capacidad de poder asistir al curso o clase desde cualquier lugar sin necesidad de hacer desplazamientos hacia un establecimiento físico, la flexibilidad horaria, los precios económicos ofrecidos al público y la oportunidad de repetir las clases las veces que lo necesite para repasar su información (Valora Analitik, 2021). Un aspecto relevante a destacar de los estudiantes que están bajo la modalidad virtual es que según un estudio realizado por The Research Institute of América, las personas que aprenden por esta modalidad logran obtener una tasa de retención de información entre un 25% y 60%, en comparación con el 8% y 10% de la educación presencial. El motivo por la cual se da esto es porque las personas cuentan con mayor control sobre su proceso de aprendizaje y pueden hacer las revisiones que considere necesarias, para darse cuenta de los aspectos a mejorar de su proceso académico (Pezold, 2017).

Por otro lado, las instituciones que ofrecen sus servicios educativos en modalidad virtual, también cuentan con beneficios que les ayuda a mejorar sus pasivos contables. Algunos de ellos son un ahorro de hasta el 50% de costes y gastos físicos que provienen de la metodología tradicional de enseñanza presencial. Algunos de los ahorros significativos que pueden tener las instituciones son los pagos para usar la infraestructura (arriendo, permisos de uso y algunos impuestos como el predial), servicios públicos, servicios de aseo y alimentación, recursos físicos para adecuar salones, materiales importantes para las clases, entre otros. Asimismo, cuentan con el beneficio de obtener reducciones en los

tiempos de capacitación a profesores y empleados, debido a que todo se realiza desde la distancia y las adecuaciones que se deben hacer para realizar la respectiva capacitación son mínimas (Pérez, 2014).

Aunque la educación en Colombia, Chile y México tengan una serie de problemáticas diferentes que contribuyen a la expansión de la brecha histórica de desigualdad, un emprendimiento que brinde educación virtual a las personas pertenecientes a “ingresos promedios y bajos” de Colombia, Chile y México aportaría a la reducción de esta brecha, porque los cursos contribuirían a que ellos obtengan el conocimiento que se necesita para pasar las barreras que les impone el entorno laboral. Por otro lado, la modalidad virtual sería útil para que los gastos significativos relacionados con su ciclo educativo se reduzcan tal como lo son el transporte hacia la institución correspondiente, alimentación, vestimenta e indumentaria y materiales físicos que usualmente son pedidos para sus clases. El dinero que ahorran de estos gastos académicos, se podría direccionar a algunos gastos esenciales del hogar como la salud, alimentación y vivienda. Las personas de “ingresos promedios y bajos” que asisten a clases presenciales deben frecuentemente decidir entre cumplir con estos gastos educativos para asistir a sus clases o tener una prevalencia por los gastos del hogar anteriormente mencionados. Esta redistribución de gastos generada por la educación virtual, ayudaría a que puedan continuar avanzando en el ámbito académico, sin poner en riesgo sus gastos del hogar.

Un emprendimiento de educación virtual sería útil para las naciones involucradas en este proyecto, porque la misma plataforma se encargaría de brindarles la capacitación suficiente para que las personas en condición de vulnerabilidad económica, logren cumplir con las exigencias requeridas en el entorno laboral. Una población debidamente

capacitada y cualificada ayudaría a que los países involucrados en este proyecto de emprendimiento, mejoren en los índices que tengan relación con la educación, desempleo, desigualdad y medición de ingresos. La evolución de estos índices de forma positiva, estaría demostrando que la calidad de vida de sus habitantes se encuentra mejorando significativamente. Otro de los beneficios que tendría Colombia, Chile y México con la plataforma de educación virtual, sería un posible aumento del interés de las empresas extranjeras en realizar inversión productiva⁶. Uno de los parámetros que tienen las compañías del exterior para entrar a un nuevo país y realizar este tipo de inversión es verificar si dentro de la población, existe el personal debidamente capacitado para los respectivos cargos. En caso de que un país no cumpla con este parámetro, la empresa extranjera perdería el interés de realizar la inversión productiva, porque tendrían que traer empleados cualificados de otros países para que ocupen los nuevos cargos, ya que la población local no podría formar parte de la planta de personal debido a la falta de conocimiento y habilidades.

Para tratar de garantizar a los estudiantes de Colombia, Chile y México una educación virtual de calidad, la plataforma seguirá los lineamientos dictados por los ministerios de educación de Colombia, Chile y México frente a lo exigido en el ámbito de educación superior y educación no formal⁷. Por otro lado, a pesar de que en el ámbito internacional todavía se encuentre en discusión elegir una organización encargada de evaluar la calidad

⁶ La "inversión productiva" mencionada en el texto también es conocida con el nombre de "Inversión extranjera Directa" o (IED).

⁷ La "Educación no formal" también cuenta con el nombre de "Educación continua" y "Educación complementaria" debido a que no es parte del ciclo escolar obligatorio, pero es útil para adquirir habilidades en el entorno laboral.

de la educación virtual, la plataforma también se basará en los estándares exigidos por la organización internacional líder en el ámbito llamada Quality Matters o QM (Quality Matters, s.f), el cual tienen presencia en más de 30 países (Quality Matters, s.f) incluyendo a Colombia, Chile y México (Quality Matters, s.f). Las instituciones y empresas de educación virtual vinculadas a esta organización, deberán seguir una guía llamada “Rubrica QM” que tiene ocho estándares generales y 42 estándares específicos. La función de esta rúbrica es determinar si los cursos ofrecidos virtualmente o “blended”⁸ cumplen con las características mínimas de calidad (EAFIT, s.f).

Por otro lado, la plataforma de educación virtual pondrá a disposición un equipo de personas que conformarán un comité interno de control, el cual tendrá la función de revisar y verificar las actividades educativas que estén activas o que se encuentren en proceso de ser lanzadas a la comunidad educativa de Colombia, Chile y México. El objetivo principal es comprobar que las actividades virtuales cumplan con la propuesta de valor que fue ofrecida a los estudiantes en la plataforma y asegurarse de que no sea usada para fines diferentes a la educación virtual.

Alcance

El siguiente trabajo de grado presentará un modelo Business Canvas de un emprendimiento dirigido a la educación en línea, el cual será enfocado a las personas “sisis” que no pueden estudiar por falta de tiempo, “Millenials” y “Centennials” sin experiencia laboral y población que necesite actualizar sus conocimientos sobre temas

⁸ La Educación “Blended” es más conocida en América Latina como “Educación Virtual Mixta”, “Educación semipresencial” o “Educación híbrida”.

relevantes en el entorno laboral. Para realizar la contextualización breve acerca del sistema de educación superior en Colombia, Chile y México, se hizo una lectura a diferentes páginas de entidades públicas y empresas privadas que tomaban datos de las instituciones de educación superior. Estas instituciones se centraban mayormente en la presencialidad, por lo tanto, la mayor cantidad de información proviene de esa modalidad.

Para el momento en el que se realizó el presente trabajo de grado, la información que había de la educación virtual en Colombia, Chile y México se encontraba desactualizada y era poca, comparada con la información presentada de la modalidad presencial. La razón principal era la falta de seguimiento constante de las entidades de los tres países. A partir de la pandemia causada por el Covid-19, tanto las instituciones de educación superior como las entidades que hacen seguimiento a la educación en general, aumentaron el interés de monitorear esta modalidad. La educación virtual es un campo que recién está obteniendo un aumento en el interés por parte de la comunidad educativa, por lo tanto, los datos de las estadísticas, notas periodísticas e investigaciones pudieron cambiar a lo largo del tiempo. La información que se usó para el presente trabajo de grado fue recopilada a partir del año 2020.

La elaboración del modelo de negocios, se hizo siguiendo los parámetros asignados en los nueve bloques del "Modelo CANVAS" o también conocido como "Business Model CANVAS" y la viabilidad financiera del mismo, se elaboró con base a unos indicadores financieros que determinaban la rentabilidad de la plataforma de educación en línea en Colombia, Chile y México. Algunos valores expuestos en la viabilidad financiera fueron obtenidos de fuentes externas para poder realizar el respectivo costeo de precios y gastos.

Metodología

Modelo “Business Canvas”

También conocido como “Business Model CANVAS” o “Lienzo del Modelo de Negocio”, es una herramienta que tiene el propósito de definir y crear un modelo de negocio de forma rápida a través de cuatro áreas llamadas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Martínez, 2014). La siguiente imagen es una figura que muestra como es el formato del lienzo:

Figura 1

Business Model CANVAS



Nota. Adaptado de “Modelo Canvas” por J. Carazo, 2017 (<https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>). Todos los derechos reservados (2017) por Economipedia. Adaptado con permiso del autor.

Las áreas mencionadas anteriormente, se dividen a su vez, en nueve bloques que se logran ilustrar en la Figura 1. Los bloques que conforman el "Modelo CANVAS" son: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, fuentes de ingresos y estructura de costos (Martínez, 2014). A continuación, se explicará la definición de cada uno de los bloques.

- **Segmento de clientes:** este es el primer bloque del modelo CANVAS. Como su nombre lo indica, su función es detectar los nichos de clientes potenciales, con el fin de conocer cuáles son sus necesidades y expectativas acerca del producto o servicio que están buscando (Ferreira, 2015). Debe responder a las preguntas "¿Para quién estamos creando valor?" y "¿Quiénes son los clientes más importantes o potenciales del negocio?" (Carazo, 2017).
- **Propuesta de valor:** explica brevemente cómo se dará la solución de las necesidades y expectativas de los clientes, así como los elementos que diferenciarán la propuesta de la competencia (Ferreira, 2015).
- **Canales:** es la forma como se distribuirá, comunicará y venderá el producto o servicio, para que pueda llegar al cliente final (Ferreira, 2015). Los canales de distribución pueden ser directos o indirectos, automatizado (por medios electrónicos) o personal (empleados al servicio del cliente), venta mayorista o minorista, canal largo (mayor cantidad de intermediarios posible) o corto (cantidad reducida de intermediarios), entre otros (Galán, 2015).

- **Relación con los clientes:** consiste en hacer estrategias para poder comunicarse con los clientes. Esta comunicación puede ser a través de medios digitales o por presencialidad. Para establecer la relación con los clientes, primero se necesita determinar sus características, para saber cuál es el canal de comunicación que se necesita usar. Por ejemplo, si se quiere llegar a un público más juvenil, se debe potencializar las redes sociales. Por otro lado, si el foco de clientes son los adultos mayores, la relación debe ser direccionada al ámbito presencial (Carazo, 2017).
- **Flujo de ingresos:** es la manera que el negocio tendrá de generar sus utilidades. Aquí se especifica cuáles son los medios de pago por donde los clientes adquirirán la propuesta de valor y cuál es la principal forma de ingresos que tendrá el negocio (Carazo, 2017).
- **Recursos clave:** se establecen los recursos físicos (bienes muebles e inmuebles), humanos (personal) e intelectuales (patentes, licencias de software y registros de marca) más importantes para que el modelo de negocio pueda funcionar (Carazo, 2017). Aquí se hace una lista de los activos tangibles e intangibles con el propósito de saber de antemano lo que se necesita para hacer la estructura de costes.
- **Actividades clave:** son las actividades que se hacen, para que el modelo de negocio pueda funcionar correctamente. Deben ser actividades que estén directamente vinculadas con la propuesta de valor. No se debe confundir con poner una rutina diaria de tareas (Carazo, 2017).

- **Aliados clave:** son los socios que generará beneficios a la empresa y propuesta de valor. En este caso, se ponen los colaboradores, proveedores, networking, patrocinadores y demás empresas que vayan a participar en una o más actividades del modelo de negocios (Carazo, 2017).
- **Estructura de costos:** es la infraestructura de costos, ingresos y gastos del modelo (Carazo, 2017). Su objetivo es tener una planeación idónea, para poder responder a los deudores. Algunos elementos que deben tener una estructura de costos son datos numéricos de los recursos y actividades clave, costos y gastos operacionales, responsabilidades tributarias, pagos de licencias y documentos que formalizan la organización y deudas con entidades financieras. Seguido de esto, se determina cuáles son los recursos o actividades con gasto más elevado y se hace un plan de acción para disminuirlos en el próximo periodo.

Técnicas e Instrumentos

El enfoque de la investigación que se eligió para la elaboración de este trabajo de grado es el de carácter mixto, porque se determinó que se necesitaba obtener información tanto cuantitativa como cualitativa para obtener una mayor claridad acerca del panorama de la educación virtual, educación superior, conectividad de internet, tendencia en el uso de dispositivos electrónicos y desempleo de Colombia, Chile y México.

La técnica elegida para la elaboración del proyecto de emprendimiento de educación virtual es la "entrevista no estructurada". Esta entrevista se realizó a dos docentes de Colombia que han tenido experiencia dictando clases en modalidad virtual y ejercen su campo en la educación superior. Uno de los docentes cuenta con siete años explicando clases en la modalidad virtual, mientras que el otro de ellos cuenta con dos años en esta

modalidad. No se encontraron personas que hayan tenido experiencia en la educación superior virtual en Chile y México. La entrevista no estructurada permitió que las personas pudieran expresarse abiertamente acerca del tema, sin estar limitados a un grupo de preguntas cerradas. Esto ayudó a obtener la mayor cantidad de información posible del contexto educativo y el cómo estaba cambiando la forma de enseñanza tradicional. La evidencia de las entrevistas realizadas se encuentra en los apuntes de notas ubicado en el anexo del presente trabajo (Ver Anexo 3).

También se hizo una recolección de fuentes secundarias, con la finalidad de complementar la información que fue obtenida por la "entrevista no estructurada" y obtener un panorama más detallado acerca de este tipo de modalidad en Colombia, Chile y México. La técnica que fue usada es la "revisión documental". Los datos que se tomaron son tanto cualitativos como cuantitativos y la extracción de los mismos provino de páginas oficiales de los ministerios de educación de Colombia, Chile y México, entidades gubernamentales dedicadas a realizar censos poblacionales, artículos periodísticos y académicos, empresas públicas y privadas, asociaciones de universidades y profesores, revistas en línea financieras, económicas, académicas y de carácter social, fundaciones y organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro e instituciones de educación superior. El instrumento utilizado para hacer la recolección de datos es el "plan de revisión de la información". Este plan tal como su nombre lo indica, consiste en tomar toda la información que fue previamente investigada y filtrarla únicamente a aquella que sea relevante para el proyecto de emprendimiento.

Análisis del entorno y sector

Análisis PESTEL

Criterios para la elaboración del PESTEL

Para la creación del análisis PESTEL, se elaboró un cuadro que se divide en varias secciones. Cada una de las siglas "PESTEL" se llamaron en el cuadro como "factores" (Ver Anexo 1) y los escenarios macroeconómicos (posibles reformas, cambios en la demanda, cambios sociales, etc.), se les puso el nombre de "ítems" o "aspectos" (Ver Anexo 1). Los ítems que se eligieron son aquellos que estuvieron relacionados con las temáticas principales del proyecto, las cuales son la educación en modalidad virtual⁹, la educación superior, conectividad de internet, tendencia en el uso de dispositivos electrónicos y el mercado laboral. El "tiempo de impacto" mencionado en el cuadro PESTEL y en el análisis del mismo, se entiende como la duración del ítem indicado en años. Se clasificaron en corto plazo (1 a 2 años), mediano plazo o "plazo medio" (3 a 4 años) y largo plazo (5 o más años) (Ver Anexo 1). El "tipo de impacto" es la manera en que ese aspecto o ítem podrá afectar la ejecución del proyecto de emprendimiento. Se calificaron en afectación positiva, negativa o indiferente (Ver Anexo 1). Esta última categoría se creó porque algunos "aspectos" o "ítems" solo afectarán de forma leve el proyecto. Al final de cada factor PESTEL, se hace un corto análisis, el cual explica si el ítem elegido en el PESTEL podría beneficiar o perjudicar el proyecto de emprendimiento.

Factores PESTEL

Primer Factor: Político

⁹ En el texto, la educación virtual también se mencionará con el nombre de "educación en línea".

El primer ítem de este factor es “el presupuesto dirigido a la educación para el año 2021”. En Colombia, aprobaron 11.717.630.120 USD para el sector educativo. El presupuesto se usará para los gastos y el funcionamiento de los establecimientos educativos. Otra de las acciones que realizó el gobierno son la apertura de 170.000 cupos para el programa de educación superior llamado “Generación E”, “Fondo Estampilla pro universidades públicas” y la dotación de nuevos entornos físicos de aprendizaje (El Tiempo, 2020).

Para el momento en el que se realizó la investigación de este ítem, el gobierno de Chile aún se encontraba en conversaciones para aprobar el presupuesto de la educación. Se estimaba que el valor podría aumentar entre 26.078.079 USD y 52.156.755 USD. El gobierno chileno estaba enfocado en fortalecer la educación superior, específicamente, las “universidades CRUCH” en un valor estimado de 39.742.890 USD (CNN Chile, 2020). Las “universidades CRUCH” son aquellas integradas por los rectores de 25 universidades públicas y privadas más importantes del país, pertenecientes al “Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas” (Universidad Católica del Norte, 2020). El segundo aspecto que tendrá atención en la planeación chilena es el aumento de 74.517.920 USD al FSCU o Fondo Solidario de Crédito Universitario (CNN Chile, 2020).

En México, el valor total del presupuesto para la educación en el año 2021 será de 291.602.418.923 USD (Infobae México, 2020). Los programas de educación superior llamados “Jóvenes Escribiendo Futuro” o también conocidos como “Becas AMLO” y “Beca Universal para Estudiantes de Educación Media de rango Superior”, tuvieron un aporte proveniente del presupuesto de la educación de 826.352.406 USD y 145.914.176 USD respectivamente (Aristegui Noticias, 2020).

El segundo ítem presentado en este factor es “las políticas creadas por los gobiernos para la educación”. Uno de los programas importantes en México se llama “Jóvenes escribiendo el futuro”. Esta direccionado a los estudiantes que se encuentren activos en un centro de educación superior. Su población principal son los indígenas, afrodescendientes y personas que viven en una zona ubicada en un entorno de violencia (Presidencia de México, 2019). Por otra parte, el gobierno de Colombia tenía planeado aumentar la tasa de cobertura en la educación superior del 53% al 60%. Su enfoque eran las personas provenientes de áreas rurales o urbanas que no cuentan con los recursos económicos suficientes para estudiar. La propuesta anterior va ligada con la reducción de la tasa de deserción universitaria al 8% y expandir la presencia en regiones donde la educación superior es poca (MinEducacion Colombia, 2020).

En Chile, una de las políticas públicas para la educación era la creación de un “Sistema Solidario de Acceso a la Educación Superior (Observatorio regional de planificación para el Desarrollo, 2018). Su objetivo era ayudar a disminuir la cantidad de estudiantes que desertaban por motivos económicos. Este sistema solidario tendría como características ofrecer créditos que tendrán una tasa de interés del 2% anual, las cuotas serían máximo el 10% de la renta de la persona y su cobro se podría suspender temporalmente en caso de que el estudiante tendrá ingresos menores al mínimo o se encuentren usando el seguro de cesantía (Mineducacion Chile, 2018).

El tercer ítem es “incentivos a empresas TIC o economía naranja”. Estos incentivos solo aplicarán para Colombia y México ya que para el momento en el que hizo la investigación de este ítem, no se encontraron incentivos en Chile relacionados con las plataformas virtuales. El gobierno colombiano ofrecerá beneficios a los emprendimientos que entren

en la categoría de “economía naranja”. Esto surgió de la Ley de Financiamiento o también conocida como la Ley de 1943 de 2018. El beneficio consiste en que las empresas que se dediquen a la economía naranja¹⁰ podrán estar exentas del impuesto de renta por siete años. Algunos requisitos exigidos son tener una razón social perteneciente al sector tecnológico o artes creativas, brindar empleo a mínimo tres empleados en Colombia, tener un monto de inversión superior a 4.400 UVT en un plazo de tres años gravables (Asuntos Legales, 2019) y poseer un monto mínimo de inversión de 150.000 pesos colombianos. Otros beneficios generados provenientes de esta ley son la deducción de los gastos en IVA, inversión de capital y el impuesto de Industria y Comercio (Conexion Capital, 2019).

En el año 2021, el gobierno de México aprobó una reforma fiscal en México en el que hicieron reducciones en el porcentaje de la retención al ISR (Impuesto Sobre la Renta), para algunos servicios digitales dedicados al transporte de personas particulares en vehículos privados o presten servicios de alojamiento (Saldivar, 2020). Por el momento estos sectores son los beneficiados por esta reforma, pero se espera que esto se extienda hacia otros servicios o plataformas.

Análisis: Primer Factor

Las políticas públicas que tenían los gobiernos de Colombia, Chile y México para el año 2021 contaban como objetivo principal, realizar una adecuación de espacios idóneos a los establecimientos educativos de educación superior y brindar oportunidades de estudio a

¹⁰ Algunas actividades económicas que pertenecen a la economía naranja son las tecnologías de la información, desarrollo de software, diseño y artes plásticas.

las personas que se encuentran en zonas rurales o pertenecientes a los estratos socioeconómicos bajos.

El primer ítem del factor político es el “presupuesto destinado para la educación en el 2021”. El “tiempo de impacto” calificado en el cuadro PESTEL es corto plazo (Anexo 1), porque los presupuestos se cambian cada año en Colombia, Chile y México. El segundo ítem son las “políticas de los gobiernos dirigidas al sector de la educación”. Su tiempo de impacto fue mediano plazo (Anexo 1), es decir de 3 a 4 años. El “tipo de impacto” para ambos ítems se calificó en el cuadro PESTEL como indiferente (Anexo 1). Este ítem beneficia al sector educativo, pero no tiene vínculo directo con el proyecto ya que sus planes son enfocados a reforzar el sistema educativo de los países.

El tercer ítem son los “incentivos realizados a empresas TIC o economía naranja” en Colombia y México. El “tiempo de impacto” calificado en el PESTEL es largo plazo, es decir, mayor a 5 años y el “tipo de impacto” que tiene en el proyecto de emprendimiento de educación virtual es positivo (Anexo 1), porque estos incentivos lograrían que la empresa tuviera un ahorro en los pagos de impuestos por siete años. El dinero ahorrado se usaría para invertir en la infraestructura tecnológica de la empresa, contratar más personal y hacer mayor publicidad.

Segundo Factor: Económico

El primer ítem del factor económico es “reformas tributarias o fiscales que afecten a las plataformas”. Las tecnologías de la información son una actividad económica que ha tenido un reciente crecimiento, razón por la cual no hay un sistema de impuestos detallado

para ellas. La pandemia del COVID-19¹¹ hizo que muchas empresas decidieran “migrar” al entorno digital por temor a que sus negocios terminaran en liquidación (Forbes Staff, 2020). Eso fue uno de los factores determinantes para que los gobiernos empezaran a poner impuestos a algunas actividades económicas virtuales.

En México, entró en vigencia en el año 2020, una reforma a la “Ley del Impuesto al Valor Agregado” y a la “Ley del Impuesto sobre la Renta” sobre servicios digitales y servicios digitales de intermediación entre terceros, en el que, a grandes rasgos, se aplicará el IVA¹² e ISR¹³ a los residentes en el extranjero sin establecimiento en México que presten servicios digitales de forma directa o a través de intermediación (Anaya & Ruiz, 2020). Las plataformas que deseen prestar sus servicios en México también deben inscribirse en el RFC¹⁴, designar un representante legal con residencia en el país mexicano, tramitar su firma electrónica, proporcionar comprobantes fiscales a las personas físicas que se les pudo haber retenido el IVA e ISR, suministrar al SAT¹⁵ información sobre sus clientes, retener el ISR correspondiente y conservar dicha documentación como parte de su contabilidad (Anaya & Ruiz, 2020).

En Colombia, el Ministerio de Hacienda y varios sectores del congreso estaban proponiendo que se haga una reforma tributaria para el año 2021, ya que las ayudas que destinó el gobierno para resolver las diferentes problemáticas causadas por el COVID-19

¹¹ Enfermedad infecciosa que surgió en el año 2020.

¹² Abreviación de “Impuesto de valor agregado”.

¹³ Abreviación de “Impuesto sobre la renta”.

¹⁴ Abreviación de “Registro Federal de Contribuyentes” en México.

¹⁵ Abreviación de “Servicio de Administración Tributaria” en México.

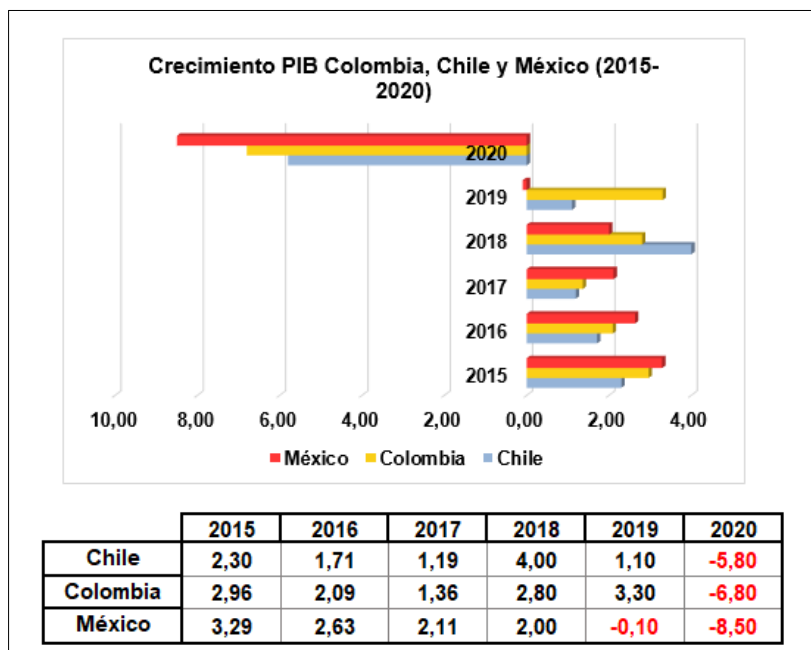
como la entrega de los subsidios a las empresas "mipyme" y población vulnerable, mejoras al sector de la salud, entre otros, ha causado que el país tenga una deuda fiscal más grande que la del año anterior. El Ministerio de Hacienda afirma que, con la reforma fiscal, los ingresos de la nación podrían aumentar cerca del 2% del PIB, es decir, se lograrían recaudar más de 20 billones de pesos colombianos (Dinero, 2020). Para el momento en el que salió la discusión de la reforma tributaria en Colombia, algunas plataformas extranjeras importantes como Spotify, Uber, Netflix y Apple deben tener incorporado en el precio final de su servicio el IVA (Chaves & Becerra, 2020). Se estima que, con la reforma tributaria aprobada en Colombia, el rango fiscal para las plataformas digitales se extienda.

En Chile, se aprobó a principios del 2020, una nueva medida tributaria llamada "Impuesto Digital Chile". Este indica que las plataformas que no se encuentren domiciliadas en el país deben pagar este impuesto. La única excepción son las empresas de transporte porque en Chile ninguna empresa pública y privada debe pagar impuestos. Su valor a cobrar es del 19%. El IVA debe estar gravado en el precio final del servicio al consumidor (Renteria, 2020).

El segundo ítem es "el crecimiento económico (PIB)". En la Figura 1, se verán las distintas variaciones que ha tenido el PIB desde el 2015, hasta el segundo trimestre del 2020. No se tomó el tercer trimestre, porque el banco central de Chile no había publicado datos al momento de hacer este análisis.

Figura 2

Crecimiento del PIB de Colombia, Chile y México



Nota. El PIB en esta figura se encuentra expresado en porcentajes. Adaptada de “Crecimiento del PIB (% anual) - Chile, Colombia y México” por Databank World Bank, 2019 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CL-CO-MX>). Todos los derechos reservados (2019) por Banco Mundial. Adaptado con permiso del autor. Adaptado de “2020 dejó la peor caída del PIB en casi 40 años con desplome cercano al 6%” por E. Lara, año 2021 (<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2021/02/01/imacec-de-diciembre-muestra-caida-preliminar-de-6-del-pib-2020.shtml>) por Biobiochile. Todos los derechos reservados (2021) por Biobiochile. Adaptado con permiso del autor. Adaptado de “Economía colombiana cayó 6.8 por ciento el año pasado” por Economía y Negocios, 2021 (<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/pib-colombia-asi-se-comporto-la-economia-colombiana-durante-el-cuarto-trimestre-del-2020-567049>). Todos los derechos reservados (2021) por El Tiempo. Adaptado con permiso del autor. Adaptado de “Economía mexicana se contrajo 8.5% en el 2020; la mayor caída desde 1932” por B.

Saldívar, 2021 (<https://www.economista.com.mx/economia/Economia-mexicana-se-contrajeron-8.5-en-el-2020-la-mayor-desde-1932-20210129-0033.html>). Todos los derechos reservados (2021) por El economista. Adaptado con permiso del autor.

La Figura 2 muestra que el año 2015, fue el primero el mostrar un crecimiento mayor al 2% de los PIB de Colombia, Chile y México (Figura 2). Los países anteriormente mencionados contaron con unos porcentajes de crecimientos similares, sin embargo, México fue el país que tuvo el mayor incremento de su PIB (ver Figura 2). Algunos sectores que más contribuyeron al PIB de México son la fabricación de equipos para empresas comerciales, servicios y ferroviarias (El Financiero, 2016). Para el año 2016, Colombia y México volvieron a tener porcentajes parecidos en su PIB. Chile fue el país que obtuvo el menor crecimiento de los tres, ya que su PIB contó con un porcentaje de 1.71% (ver Figura 2). El motivo principal fue la caída que tuvo los precios de las materias primas en el mundo y Chile es el país que más produce metales, especialmente el cobre (El Espectador, 2017).

En el año 2017, México obtuvo un crecimiento del 2%, mientras que Chile y Colombia para el mismo periodo obtuvieron 1.36% y 1.19% respectivamente (ver Figura 2). La economía de México fue influenciada principalmente por el entonces presidente de Estados Unidos, Donald Trump, porque puso una serie de medidas restrictivas para disminuir la migración mexicana (Expansion, 2017) y frenar la inversión de empresas estadounidenses hacia México (El País, 2018). Colombia obtuvo ese porcentaje debido a una desaceleración causada por la caída de los precios del petróleo en el 2014. El país pudo recuperarse, pero no lo suficiente para mejorar la economía (El Espectador, 2018). Chile tuvo un retroceso causado por una contracción del cobre en el primer semestre (T13,

2018), sin embargo, el país logra recuperarse para el 2018, logrando alcanzar un crecimiento mayor al 3% (Banco Mundial, 2021).

México fue la economía que tuvo el crecimiento económico menor de los tres países para el año 2018, porque su PIB obtuvo un porcentaje del 2% (Figura 2). Una política interna en incertidumbre, problemas de seguridad y una serie de políticas comerciales estipuladas, eran algunos factores que, según analistas de Banxico, influyeron en el PIB (García, 2019). Por el contrario, Chile poseía el incremento del PIB más alto de los tres países, puesto que el porcentaje anual que tuvo en el 2018 fue de un 4% (Figura 2). El motivo de su crecimiento fue una mayor inversión en maquinaria, equipos, construcción y obras. La minería, los "servicios" y el comercio también contaron con incrementos importantes (Nogales, 2019). Por último, Colombia tenía para el año 2018, un PIB del 2.80% (Figura 2). Aunque algunos sectores económicos como los servicios y economía naranja mostraron crecimientos positivos, el bajo porcentaje del PIB acumulado se debió a resultados no esperados en los sectores de la agricultura, industria y exportaciones. Otras de las razones que influyeron al PIB bajo, es la baja productividad económica y la baja demanda agregada (Portafolio, 2019).

En el año 2019, Colombia logra obtener un alto crecimiento en su PIB. El porcentaje total que tuvo fue de 3.30%. Las razones principales de este incremento fueron un fuerte consumo interno, variaciones positivas del sector comercio y una fuerte inversión en políticas públicas (El Tiempo, 2020). Según el gobierno, es el PIB más alto que ha tenido el país desde el año 2014 (Presidencia de la República, 2020). Chile alcanzó un aumento de 1.10% en su PIB para el año 2019. Las protestas del llamado "Estallido Social" ocasionado en el país, producto de diversas inconformidades de la población, conllevaron

a que el PIB alcanzara resultados bajos (AFP, 2020). Por otro lado, el PIB de México contó con un decrecimiento en el año 2019 del -0.05%. Algunas razones que explican el descenso de su economía son la incertidumbre causada por la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la guerra comercial entre China y su socio comercial Estados Unidos, el bajo consumo interno de los mexicanos y la cancelación de algunos programas públicos (Nájar, 2020).

Crecimiento del PIB año 2020

Acorde con información de la Organización Mundial de la Salud, la COVID-19 es una enfermedad contagiosa reciente que es familia del grupo "Coronavirus". Algunos de los síntomas más comunes que presenta una persona enferma son fiebre, tos seca, dificultad para respirar, pérdida del gusto y olfato (OMS, 2020). Dada la facilidad de contagio que tenía la enfermedad y la falta de tratamientos para poder curarla en ese entonces, los gobiernos de todo el mundo tuvieron que cerrar fronteras, limitar el comercio a artículos de primera necesidad e imponer restricciones a la movilidad para evitar propagar los contagios (Blake & Wadhwa, 2020). La pandemia del COVID-19 y las medidas impuestas por los gobiernos, han causado la debilitación de las economías del mundo, incluyendo las de Colombia, Chile y México.

El Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) reveló que Colombia en el año 2020 tuvo una contracción en su PIB de (-6.8%). Los sectores económicos que más cayeron fueron Construcción (27.7%) y "Explotación de Minas y canteras" (19.3%). Otra de las razones por las que el PIB tuvo resultados negativos es la reducción del consumo de los hogares (-5.2%) (El Tiempo, 2021). Por otra parte, a pesar de que el gobierno chileno

permitió a la población retirar hasta el 10% de sus fondos de pensiones para promover el consumo interno, su PIB presentó un resultado negativo ya que el porcentaje que tuvo fue del (-5.8%). Los sectores económicos más afectados fueron los servicios, especialmente los dedicados al transporte, restaurantes, hotelería y aquellos brindados por particulares¹⁶ (AFP, 2021). La economía mexicana también contó con una contracción de su PIB. Su resultado anual fue de (-8,5%). Su PIB no solo fue afectado por los efectos de la COVID-19, tal como le sucedió a Colombia y Chile. La falta de “políticas fiscales contra cíclicas” que lograran parar o reducir las caídas de su economía, influyeron en el resultado. El sector económico que tuvo la caída más importante fue el industrial con un (-10.2%) (Saldívar, 2021).

El tercer ítem del factor económico es el “desempleo para el año 2020”. En Colombia, la tasa de desempleo se encontraba en un 15,9%. Esto en cifras equivalía a 2.4 millones de trabajos perdidos y 1.9 millones de personas que ingresaron a la denominada “población desocupada”¹⁷ (Valora Analitik, 2021). Los grupos poblacionales más afectados fueron los jóvenes, las personas con rango de edad entre 25 y 54 años y las mujeres (El Tiempo, 2020). En Chile, el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) reveló que el porcentaje de desempleo¹⁸ anual fue de 10,3% (Castro, 2021). Las mujeres tuvieron una tasa del desempleo del (11%), mientras que los hombres contaban con un porcentaje del (9,8%).

¹⁶ En la cita de referencia, los servicios brindados por particulares son denominados “servicios personales” y consisten en aquellos que son de mantenimiento físico y corporal como el sector de belleza. También entran aquellos en el que el cliente final es una persona y no una empresa.

¹⁷ La denominada “población desocupada” son aquellos que están carentes de un trabajo y se encuentran en búsqueda del mismo.

¹⁸ En Chile, la tasa de desempleo también cuenta con el nombre de “tasa de desocupación”.

Finalmente, en México, la tasa de desempleo en el año lectivo fue de 3,8%. Esto en cifras representaba 2.1 millones de personas. Los rangos de edad que fueron más impactados fueron aquellos que tenían entre 15 a 24 años (31.8%) y los que contaban con 25 a 44 años (47.7%) (europapress, 2021). El desempleo tuvo un incremento en Colombia, Chile y México en el año 2020, debido a algunas consecuencias económicas que fueron causadas por la pandemia de la COVID-19 como el cierre masivo de varios negocios que en su mayoría eran "mipyme" y reestructuraciones empresariales que conllevaron a realizar recortes de personal.

Análisis: Factor Económico

El primer ítem del ámbito económico son las "reformas tributarias o fiscales que involucran a las plataformas". La calificación que se le dio en "tiempo de impacto" es largo plazo (Ver Anexo 1), porque las reformas tributarias tienen como finalidad permanecer por varios años. El "tipo de impacto" que se le dio a este ítem es negativo (Ver Anexo 1), porque las reformas tributarias harían que la plataforma tenga que ampliar su base gravable. Esto causaría una menor liquidez para invertir en actualizaciones, vinculación de nuevo personal para dar soporte a las diferentes áreas de la empresa, extender su catálogo de cursos y contratar profesores más capacitados. La plataforma debe responder tributariamente en México y Chile con el pago del IVA y el ISR (México), además, necesita contar con un representante legal (México) para que muestre los pagos de impuestos correspondientes y demás disposiciones legales que pidan las autoridades. Para el caso de Colombia, los impuestos a las plataformas aún se encuentran en materia de discusión y solo las grandes marcas o ciertos sectores económicos deben pagar impuestos.

El segundo ítem es el “crecimiento económico (PIB) a 5 años”. El “tiempo de impacto” es a largo plazo (5 años) (Ver Anexo 1) y su “tipo de impacto” es negativo (Ver Anexo 1), porque Colombia, Chile y México se encontraban teniendo importantes retrocesos en su PIB. Una vez llegada la pandemia de la COVID-19, sus economías obtuvieron un importante decrecimiento. A pesar de que la educación es importante para ingresar al mercado laboral como se ha mencionado a lo largo de este documento, en épocas de recesión económica, las personas deciden parar el uso de este servicio debido a la disminución de ingresos, para dar lugar a bienes de primera necesidad. El tercer ítem del factor económico es el “desempleo 2020”. El “tipo de impacto” que se le dio en el cuadro del PESTEL es mediano plazo (Ver Anexo 1) y el “tipo de impacto” que se le calificó a este ítem es negativo (Ver Anexo 1), porque si las personas no cuentan con una capacidad monetaria suficiente para satisfacer sus necesidades básicas¹⁹, el interés de estudiar a través de una plataforma virtual disminuye.

Tercer Factor: Social

El primer ítem de este factor es “cambios en los patrones de consumo”. Un estudio realizado por la firma de investigación World Advertising Research Center mostró un aumento significativo en el uso de tarjetas de crédito (63%) y tarjetas débito (72%) en la región de Latinoamérica y el Caribe. Otro estudio de la misma firma de investigación, también indicó que el pago en efectivo tuvo un porcentaje del 44% (Valora Analitik, 2020). Se estima que la pandemia de la COVID-19 causó que los pagos digitales logaran

¹⁹ Las necesidades básicas son un grupo de gastos que son principales para las personas. Algunos de los que se podría mencionar son la salud, alimento, vivienda, servicios públicos y transporte.

tener una mayor importancia, porque las personas querían disminuir el contacto que se produce al pagar en efectivo. Por otro lado, una investigación elaborada por Américas Market Intelligence, estimaba que los pagos electrónicos aumentarían un aproximado del 10% a nivel mundial con respecto al año 2019 (US \$17 mil millones de dólares) (Valora Analitik, 2020), no obstante, un estudio elaborado por el sitio de origen finlandés "Mutual Finds" pronosticó que el porcentaje total de crecimiento sería mayor a un 20% (The Standart CIO, 2020).

Un informe proveniente del sitio de noticias "Insider", estimó que el volumen de pagos realizados en los dispositivos móviles se había acelerado a 131,36 mil millones de dólares, debido al incremento de usuarios en las "billeteras virtuales"²⁰ en el año 2020 (Toplin, 2021). Finalmente, la empresa financiera Visa explicó en un artículo que el uso de códigos QR²¹ tuvo un crecimiento importante en 15 países del mundo. Esto se debe a la facilidad de pago que este ofrece, ya que solo se necesita escanear el código con un smartphone o introducir un número que cuentan los comerciantes que tienen habilitado este tipo de pago (VISA USA, 2021).

El segundo ítem de este factor es "opiniones acerca de la educación virtual". Es un hecho de que las cuarentenas causaron que la educación virtual estuviera al alza, ya que en la mayoría de naciones del mundo, los centros educativos tuvieron que cerrar, con el fin de

²⁰ Aplicación que permite pagar sin estar afiliado a banco y tiene menos costos que una cuenta financiera.

²¹ Permite brindar la opción de pagar a través del móvil sin necesidad de usar sus tarjetas a través de un código de barras cuadrado.

evitar la propagación de la COVID-19. Esta medida impuesta por los gobiernos, generó opiniones divididas acerca de la educación virtual.

Una de las personas que se considera a favor de esta modalidad es la directora del Currículo Presencial y Virtual del Politécnico Grancolombiano (POLI), María Isabel Cortés. Ella explica que esta modalidad de estudio, ha hecho cambios importantes en la manera de dictar clases, como, por ejemplo, pasar de una educación que estaba fragmentada en un temario y obligaba al estudiante a memorizar información que en algunos casos era obsoleta, a una educación donde el profesor tiene conocimientos actualizados acerca de los temas que planea enseñar e involucra al estudiante en el proceso, por medio de las consultas que pone en clase. La educación virtual también causó que se potenciara el uso de herramientas o plataformas informáticas para complementar la información de las clases, como los videos, audios, textos, animaciones, podcast y foros virtuales (Vanguardia, 2020).

Otra de las personas que está de acuerdo con esta modalidad es Katherine Franco, una docente que tuvo la oportunidad de ser parte del programa Microsoft Fellowship y fue parte del top 50 Global Teacher Prize 2016. Ella capacitó docentes de colegios y universidades de Colombia, y detectó que una de las razones por la cual las personas piensan erróneamente de las clases virtuales, es que tanto los docentes como los estudiantes, no habían encontrado la forma de relacionar la tecnología con la clase, con excepción de las videollamadas realizadas para explicar un tema. Ellos no sabían acerca de las diferentes plataformas que existen para hacer las clases más dinámicas y lúdicas, por lo tanto, pensaban que dictando la clase de manera que lo hacían en presencialidad, podían aprender igual que con la virtualidad. Al final de las capacitaciones, los mismos

docentes descubrieron que con las plataformas, se pueden presentar varios trabajos al mismo tiempo y se lograba obtener una mayor interacción que en un aula de clase presencial (Mercado, 2020).

La educación virtual también cuenta con sus respectivos detractores. Juan Silva es uno de los académicos de la Universidad de Santiago (Chile) que afirma la dificultad de muchos estudiantes de áreas rurales y bajos recursos. El afirma que ellos presentan problemas para conectarse al servicio de internet y no cuentan con los equipos idóneos para estudiar en esta modalidad. Esto hace que la entrada a las clases y el desarrollo de las actividades dejadas por los profesores, sea un aspecto difícil para el estudiante. También está el hecho de que antes de la pandemia de la COVID-19, las instituciones educativas no hacían capacitaciones adecuadas en materia de "tecnologías de la información y comunicación" a los profesores, debido a que la mayoría se encontraban dictando sus clases de forma presencial. Los profesores que tienen mayor edad son los que han tenido mayores dificultades al momento de dictar las clases (Fajardo, 2020).

La académica de la Universidad de la Concepción, Marcela Varas, tiene ideas similares a las del académico Juan Silva. Ella afirma que las condiciones básicas para una educación virtual adecuada son un espacio silencioso, una conexión a internet estable y un dispositivo electrónico con una pantalla apta, que sirva tanto para ver las clases correspondientes como para resolver sus actividades. Si un estudiante no tiene esas condiciones, las clases virtuales no serán efectivas. Según Marcela, son pocos los que cuentan con estas características y los que más resultan afectados son aquellos que provienen de zonas rurales y periféricas (Fajardo, 2020).

Los argumentos anteriormente mencionados tienen más peso con los datos brindados por los gobiernos oficiales de Colombia, México y Chile acerca de la conectividad a internet. En Colombia según el Ministerio TIC, para el año 2020 hay aproximadamente 21.7 millones de personas que tienen acceso a internet. Esta cifra es menor comparado con los 23.8 millones de personas que se encuentran en zonas con problemas de conectividad o no cuentan con redes de internet aptas para las clases virtuales (Semana, 2020). Por otro lado, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP), afirma que, en México, el 44.3% de los hogares tiene computador y el 56.4% cuenta con conexión a internet. Estos porcentajes cambian cuando se va a direccionar a las zonas rurales. Según la misma organización, 20,6% tienen acceso a un equipo de cómputo y 23.4% tiene acceso a internet (Infobae México, 2020). Finalmente, en el caso chileno, las principales ciudades del país poseen un promedio de cobertura en internet de 76.1%, mientras que las zonas rurales y aisladas apenas llegaban a un 49.6% (La tercera, 2019).

En cuanto velocidad de internet, un estudio elaborado por una empresa dedicada a comparar la banda ancha de varios países llamado Cable.co.uk, mostraba que Colombia estaba posicionada en el puesto 119 con un ancho de banda de 8,80 megas, Chile se encontraba en el lugar 85 con un promedio de 16,10 megas y México estaba solo un puesto arriba de Chile (84), con un ancho de banda media de 16,19 megas (Cable, 2020). Esta información demuestra que estos países poseen problemas de retraso²² de internet importantes, lo cual hace que las actividades diarias que requieran del uso de la misma

²² En términos informáticos, el término "retraso" se usa comúnmente como "lag", "latencia" y "delay", pero para facilitarle la lectura de este trabajo de grado, se mencionará el término "retraso en internet".

como el teletrabajo y las clases virtuales sean un problema frecuente para las personas de Colombia, Chile y México.

En Colombia, antes de la pandemia, las instituciones dedicadas a la educación superior (IES) que partían clases de forma presencial tenían un 80% de participación, las consideradas “a distancia”²³ contaban con un 12% y finalmente las de índole virtual tenían un porcentaje del 8% (Vanguardia, 2020). En Chile, la matrícula presencial tenía un porcentaje del 94%, mientras que las modalidades no presenciales y semipresenciales cuentan con un 4% y 2% respectivamente. Aunque, un aspecto a destacar es que las carreras de pregrado de índole presencial han tenido una disminución en su matrícula de un 10% entre el 2018 y 2019, mientras que la modalidad online tuvo un incremento entre un 24% y 29% en el mismo lapso de tiempo (Ledesma, 2020). El panorama con los mexicanos es un poco más diverso comparado con los países anteriores. El 44% de los estudiantes se encuentran estudiando en educación a distancia, o más conocida en el país como “educación semi presencial”, 42% se encontraba cursando sus estudios en la presencialidad y 13% se están formando en línea (Asociacion de Internet MX, 2019).

Análisis: Factor Social

El primer ítem es “cambios en los patrones de consumo”. Se calificó en el “tiempo de impacto” una duración de largo plazo (Anexo 1), porque durante la pandemia hubo un alza en los servicios de e-commerce y en el uso de pagos en plataformas digitales. Si estas tendencias en el consumo continúan incrementándose en el tiempo, las personas a futuro,

²³ Educación virtual a distancia también es conocida como “educación híbrida” porque mezcla la educación presencial y virtual o “blended”.

preferirán pedir más productos y servicios por medios virtuales, debido a las ventajas que les ofrecerá frente a los que son ofrecidos en modalidad presencial. El "tipo de impacto" calificado en el cuadro PESTEL es positivo, porque si las personas se empiezan a acostumbrar a este nuevo estilo de vida, las plataformas dedicadas a la educación virtual tendrían un crecimiento en la cantidad de estudiantes y profesores en los próximos años.

El segundo ítem es "opiniones sobre la educación virtual". El "tiempo de impacto" que se calificó en el cuadro PESTEL (Anexo 1) es corto plazo, porque estas opiniones empezaron a tener una mayor importancia desde que los gobiernos del mundo, impusieron las cuarentenas y obligaron a los estudiantes a ver clases virtuales. La pandemia de la COVID-19 hizo que la educación virtual se convirtiera en un tema de reflexión, no solo porque se cuestionaba la calidad de las mismas frente a las presenciales, sino también, porque se reflejaron los problemas que tenían tanto los estudiantes, como los profesores para conllevar sus actividades académicas rutinarias.

El "tipo de impacto" calificado en el PESTEL es negativo (Anexo 1). Si bien, hay personas e instituciones que están de acuerdo con este tipo de enseñanza, aún existe incertidumbre acerca del recibimiento que se le dará en el futuro. Las fallas en el acceso a internet que tienen las personas ubicadas en zonas rurales o periferias y la escasez en capacitaciones para profesores, pueden hacer que este "rechazo" a esta modalidad continúe. En caso de que las opiniones negativas permanezcan en las personas por más tiempo, el crecimiento de la educación virtual como actividad económica demorará, debido a las dudas que le genera al público.

Cuarto Factor: Tecnológico

El primer ítem es “el incremento en la compra de computadores y equipos electrónicos en cuarentena”. “Mercado Libre” es una de las plataformas de compras en línea más importantes de la región de América Latina. En el 2020, reveló que el sector de tecnología²⁴ ha alcanzado un porcentaje de ventas del 55%. Dentro de los productos más demandados en Latinoamérica son los audífonos, artículos de oficina para realizar teletrabajo y cartuchos para impresoras. Por otro lado, un estudio realizado por la firma de mercadeo “Kantar”, indica un crecimiento del 7% en la región del sector mencionado anteriormente. Los productos más vendidos fueron las “notebook”, lámparas LED, computadores especializados para videojuegos, Smart TV, celulares y auriculares (Kontor, 2020).

El segundo ítem es “incentivos por estar en el sector tecnológico”. En Colombia, surgió una ley llamada “Ley Naranja”, en el que, a grandes rasgos, las empresas que son clasificadas como “economía naranja” podrán obtener beneficios económicos y tributarios (Grupo Bancolombia, 2018). Para este proyecto de emprendimiento, aplicarían los siguientes:

- Creación de líneas de crédito para emprendimientos creativos (Grupo Bancolombia, 2018). Estos créditos serán brindados por el Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior (BANCOLDEX), a través de la Unidad de Desarrollo e Innovación (INNPULSA Colombia) y Fondo Emprender del SENA. Según el presidente Iván Duque, esta tendrá más de 150 millones de dólares y será usado para brindar apoyo a los desarrollos empresariales de los emprendedores

²⁴ Denominado por la plataforma como “sector de la computación.”

creativos. Estos créditos tendrán condiciones de plazo y tasas favorables (Grupo Bancolombia, 2018).

- **Beneficios otorgados por la Ley de Financiamiento** que fueron mencionados anteriormente en el ítem del “Factor político” del PESTEL llamado “incentivos TIC o economía naranja”.

Por otra parte, en el artículo 476 de la Ley 1943 del 2018 (MinTIC, 2019), brinda el siguiente incentivo que aplicaría para el proyecto:

“ARTÍCULO 476. SERVICIOS EXCLUIDOS DEL IMPUESTO A LAS VENTAS –IVA): Se exceptúan del impuesto los siguientes servicios y bienes relacionados (MinTIC, 2019):

...6. Los servicios de educación virtual para el desarrollo de contenidos digitales, de acuerdo con la reglamentación expedida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, prestados en Colombia o en el exterior (MinTIC, 2019)”;

...20. Adquisición de licencias de software para el desarrollo comercial de contenidos digitales, de acuerdo con la reglamentación expedida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MinTIC, 2019)”.

El tercer ítem es “políticas que aumentan la cobertura de la conectividad en zonas rurales”. En Colombia, el Ministerio TIC junto con el gobierno central, decidieron crear un plan llamado “el futuro digital es de todos”. Su propósito era disminuir la brecha que

hay entre las zonas rurales y urbanas en acceso a internet (MinTIC, 2019). Otro de los planes de MinTIC, era construir los “Centros de Acceso Urbano”. Estos centros tendrían habilitados 840 espacios de conexión a internet gratuito, en las plazas públicas de los municipios que se encuentran apartados de las ciudades principales y zonas rurales. Los centros pretendían llegar a 773 municipios ubicados en 28 departamentos. Los motivos por los cuales se planeaba hacer estos objetivos fueron un estudio elaborado por el DANE y MinTIC en el año 2018, que mostró la brecha entre las personas de bajos ingresos y altos ingresos en la penetración de internet de banda ancha fija. El estudio reveló que los habitantes de estrato 1 que contaban con una conexión a internet en el país eran solo un 20.5 %, mientras que los pertenecientes al estrato 6 alcanzaban un porcentaje de cobertura de 99.8 % (MinTIC, 2019).

En México, el gobierno de AMLO lanzó un programa llamado “Internet Para Todos” y presentaba dentro de sus objetivos, la integración de la población a la internet y telefonía móvil en todo el territorio nacional. Emilio Calderón Mercado, coordinador de Estrategia Digital Nacional, ha afirmado que, para el final del periodo de AMLO, el 92.2% de la población tendría una conexión a internet. Su foco central son las comunidades que tienen menos de 250 personas, porque según el gobierno nacional y el periódico Milenio, hay muchas comunidades ubicadas en todo el territorio que cuentan con esta cantidad de habitantes. El programa desea finalizar con la conexión a internet de 6,163 localidades, 5,189 Unidades Médicas Rurales y 4,052 Centros Integradores de Desarrollo²⁵ (Infobae México, 2020).

²⁵ Los “Centros Integradores de Desarrollo” son espacios que sirven para conectar al gobierno con sus habitantes para hacer con una mayor precisión los programas sociales (políticas públicas).

Por otra parte, en Chile, gracias a la pandemia de la COVID-19, la Comisión de Transportes y Telecomunicaciones del Senado se encontraba discutiendo un proyecto de ley, que tenía como pilar principal declarar el internet como un servicio público. Su finalidad consistía en brindar un acceso universal de internet con buena calidad a todos los chilenos y los precios que sean brindados al público tengan costos accesibles. En caso de que este proyecto de ley sea aprobado, el estado chileno obligaría a las empresas de telecomunicaciones a extender su cobertura, para garantizarle a todo el territorio, el acceso a este servicio. Un informe de la Subsecretaría de Comunicaciones (SUBTEL) informaba que el 49% de los hogares en Chile tenía acceso a una conexión de internet fija y en el mes de marzo del año 2020, hubo un alza del 21.3% de las conexiones de alta velocidad²⁶. A pesar del avance que hay en la cobertura de internet, todavía faltan 200 comunas que cuentan con un porcentaje menor al 20% de cobertura en todo el país (El economista, 2020).

Análisis: Factor Tecnológico

El primer ítem es “el incremento en la compra de computadores y equipos electrónicos en cuarentena”. Su “tiempo de impacto” es corto plazo, es decir, de 1 a 2 años y el “tipo de impacto” es positivo. El segundo ítem es “políticas que aumentan la cobertura de internet en zonas rurales”. Su “tiempo de impacto” es mediano plazo, es decir, de 3 a 4 años y su “tipo de impacto” es positivo. Estos ítems benefician al proyecto, porque entre más gente adquiera dispositivos y elementos de tecnología, más usuarios podrán matricularse en la plataforma para ver los cursos virtuales. El tercer ítem no se encuentra tan ligado a los anteriores, ya que se trata de “incentivos por estar en el sector tecnológico (Colombia)”. Su “tiempo de

²⁶ La “conexión a alta velocidad” en el texto se refiere al acceso 4G de banda ancha.

impacto” es mediano plazo y su “tipo de impacto” es positivo, ya que los incentivos ayudan a que el proyecto pueda reutilizar ese dinero para mejoras a la plataforma o a sus actividades operativas.

Quinto Factor: Legal

El primer ítem del ámbito legal es “la discusión sobre actualizar regulación TIC”. En el tercer día del “Congreso Virtual Andesco”, se dio el diálogo empresarial entre directivos de compañías estratégicas del sector de tecnología y comunicaciones como ETB, Telefónica, América Móvil, Emcali, DIRECTV, ATT e Internexa (Valora Analitik, 2020). Para Fabián Hernández, presidente de Telefónica en Colombia, un tema estratégico es la educación digital y afirma que:

“Un elemento fundamental para entrar en juego es generar un ambiente para dar un desarrollo del sector adecuado y actualizar los temas jurídicos...” (Valora Analitik, 2020).

Otra persona que apoya esta petición es Ángel Melguizo, vicepresidente de Asuntos Externos y Regulatorios de DIRECTV y ATT Latam. Este comentó que habrá que estar atento a la llegada del 5G porque una vez que salgamos de la era COVID-19, el futuro será más digital, además, expresa que es necesaria la modernización de la regulación actual (Valora Analitik, 2020).

El segundo ítem es “posible reforma laboral”. Para el momento en el que realizó la consulta de este ítem, solo había información en Colombia y Chile. El gobierno de México no se encontraba en discusiones para hacer una reforma laboral. En Colombia, se

expidió el 27 de agosto de 2020, el Decreto 1174 que consistía en permitir a los empleadores, realizar contratos de trabajo por un monto de horas inferior a la jornada reglamentaria y, en consecuencia, con remuneraciones inferiores a un salario mínimo. Algunos gremios como Fenalco (Guayaquil, 2020) y FEDESARROLLO, estaban de acuerdo con ello, ya que dicen que la reforma, ayudaría a reducir la cifra de desempleo que ha generado la pandemia de la COVID-19. Según ellos, la regulación laboral actual genera altos costos que impiden el empleo formal y el salario mínimo es alto, a comparación del promedio de ingresos de la economía colombiana (Dinero, 2020).

En Chile, para el 2019, el presidente firmó un proyecto de ley, que pretendía flexibilizar la jornada laboral a 41 horas semanales, es decir, solo 4 días laborales legales. Estos 4 días no serán consecutivos, sino que serán acuerdos realizados con anticipación entre el empleador y el trabajador. El proyecto de la rama ejecutiva, buscaba que los empleos se adecuaran a las vidas de los trabajadores, con el fin de que pudieran usar ese tiempo para compartir con su familia o hacer sus actividades personales. La jornada iba a ser en total de 180 horas mensuales (EFE, 2019). La reforma se ha quedado paralizada, porque el congreso consideraba que era inadmisibles que la jornada laboral se redujera a 41 horas semanales (T13, 2019).

Análisis: Factor Legal

El primer ítem es "discusión sobre actualizar la regulación de las TIC". El "tiempo de impacto" calificado en el cuadro PESTEL (Anexo 1) es corto plazo y su "tipo de impacto" es indiferente, porque por el momento, la regulación de las normas direccionadas a TIC se encuentra en discusión, porque tal como se mencionó en el ítem "reformas tributarias o fiscales que afecten a las plataformas", las TIC son una actividad económica de reciente

crecimiento, por lo tanto, está en discusión la modernización de las normas que se deberían tener, para garantizar un servicio idóneo a los usuarios. El segundo ítem es "posible reforma laboral". El "tiempo de impacto" calificado en el cuadro PESTEL es mediano plazo, porque al igual que con el ítem anterior, este aspecto se encuentra en discusión. Su "tipo de impacto" calificado en el cuadro PESTEL es negativo porque no se sabe si una vez aprobada esta reforma laboral en Colombia y Chile, se elaboren o modifiquen las formas de contratación de personal o se exijan nuevos parámetros para los procesos de selección.

Cinco fuerzas de Porter

Nuevos competidores:

Las barreras de entrada son de "nivel medio", puesto que, si bien, no se necesita un establecimiento físico para dictar las clases, la inversión que se debe realizar para alquilar los servidores y contratar el servicio de mantenimiento para las plataformas, puede ser un factor por la que alguien decida no entrar al negocio de las clases virtuales. El tamaño de los servidores depende de la cantidad de estudiantes, contenido, videos y demás herramientas que alguien quiera poner en una plataforma. La economía de escala es un aspecto común en la educación en línea, especialmente en las MOOC²⁷, por lo tanto, la plataforma del proyecto de emprendimiento podría entrar en desventaja por este aspecto, puesto que el enfoque no es brindar cursos a gran escala, sino a un grupo limitado de matriculados.

²⁷ Aprendizaje a escala masiva en inglés (Massive Online Open Courses).

Las barreras legales por el momento, no son un gran problema, porque la discusión que hay en Colombia, Chile, y México sobre la legalidad de las plataformas, está centrada en las aplicaciones de transporte y delivery (domicilios). Por el momento, las únicas regulaciones que hay son los permisos para dictar los cursos de manera formal, designar un representante legal para responder por las exigencias tributarias y cumplir con legislación de habeas data, educación superior "no formal" y teletrabajo. La plataforma se beneficiaría porque las exigencias para dictar el servicio son pocas, pero a la vez, le perjudicaría porque cualquiera tendría la libertad de dictar clases en línea y esto equivaldría a más competencia en el mercado de la educación virtual.

La diferenciación del producto e identificación de marca son aspectos que la plataforma debe invertir mucho, porque en la actualidad, existen marcas que tienen un reconocimiento tan alto, que el público general cree que son las únicas que existen para las clases en línea. Algunas de las plataformas más conocidas son Platzi, Coursera, Udemy y Sena Sofia Plus. Las universidades y centros educativos que decidieron trasladar sus servicios al internet producto de la pandemia de la COVID-19, también son consideradas como competencia directa. Para que la plataforma del presente emprendimiento logre el reconocimiento en el mercado de estos países, debe realizar una inversión en publicidad que sea especialmente dirigida a la población que necesite aprender o actualizar sus conocimientos para el entorno laboral, con el fin de que ellos alcancen a tener interés en la plataforma. Las alianzas con centros e instituciones educativas también servirían para atraer público. Los descuentos especiales y los cursos dictados por parte de los centros educativos ubicados en la propia plataforma, lograrían que el interés en estudiar se aumente.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores se considera de “nivel medio”, porque hay algunos aspectos en el que la plataforma tendría ventajas, mientras que hay otros en los que se debe poner esfuerzos adicionales para destacar en el mercado.

Poder negociador de los clientes:

Los clientes del presente proyecto de emprendimiento son los estudiantes. Ellos cuentan con un poder de negociación alto, porque la plataforma comparada con otras del mercado es irrelevante, por lo tanto, las personas tienen la libertad de decidir donde estudiar. Las ofertas más similares al proyecto de emprendimiento son las páginas web pertenecientes a los centros educativos y las plataformas de educación virtual nacionales e internacionales que llevan años en el sector. El poder de negociación de los estudiantes también se evidencia a través de las exigencias de calidad de los cursos y actividades académicas, porque ellos quieren que la plataforma presente una relación evidente de “calidad-precio”, que permita la solución de sus necesidades. La estrategia que se necesita para convencer a los estudiantes de que continúen aprendiendo en la plataforma, es la elaboración de publicidad que muestre sus ventajas sobre otras opciones del sector educativo. También debe resaltar la oportunidad que tienen los estudiantes de aprender varios cursos y actividades académicas, con solo hacer un pago mensual o de contado a uno de los planes ofrecidos en la plataforma. Para garantizar la “relación calidad-precio”, se necesitará hacer un control constante a los comentarios de “retroalimentación” de los estudiantes, para saber los errores que tiene el catálogo educativo y el interfaz de la plataforma. Este control servirá para realizar un plan de mejora acorde con las quejas presentadas por los estudiantes.

Poder de los proveedores:

Aunque hoy en día, existan una variedad de empresas que brindan servicios de servidores en la nube, realizan mantenimientos a las plataformas virtuales y permitan los pagos en línea, la plataforma tiene una desventaja importante porque los proveedores tienen el poder de brindarle al público precios altos previamente estipulados y cambiar los servicios ofrecidos por otros de menor calidad o mucho más costosos. Para evitar que la plataforma dependa de una sola empresa de software que podría generar futuros inconvenientes a los estudiantes, se decidió como plan, crear acuerdos de negociación con varios proveedores para que presten el servicio 24/7 en los países elegidos para el proyecto y a su vez, permita pactar un precio menor diferente al ofrecido por ellos en su portafolio.

Otros de los proveedores clave que se estipularon para el funcionamiento de la plataforma, son las empresas de leasing que se encargarán de brindar el alquiler de los equipos de cómputo aptos para el teletrabajo a los empleados y profesores. Estos equipos deben contar con el respectivo software instalado elegido por la plataforma (paquete de Office 365 Business Basic con Teams y Google Workspace). También se determinó que la plataforma necesita proveedores de elementos de oficina y tecnología como los audífonos, escritorios personales, sillas ergonómicas, entre otros, para garantizarle a los empleados y profesores los implementos necesarios para el teletrabajo. En el apartado de "definición del negocio" y "recursos clave" se especifica a profundidad acerca de este tema.

Productos sustitutos:

Los servicios que son similares al CORE del negocio de la plataforma son:

- Universidades virtuales y a distancia²⁸.
- Universidades presenciales.
- Centros educativos que ofrecen diplomados y cursos para el entorno laboral.
- Particulares que dictan clases en sus propios blogs, redes sociales, plataformas de videos o audios y páginas web.
- Aplicaciones que se dediquen a la enseñanza.
- Plataformas MOOC internacionales.

Rivalidad de los competidores:

La rivalidad en el sector de la educación en línea es alta, puesto que, en los últimos años, algunas de las plataformas más reconocidas de la región de América Latina en e-learning²⁹ como Crehana y Udemy tuvieron crecimientos en un 179% y 425% (Reyes, 2020). Para que la plataforma pueda obtener posicionamiento en el mercado de la educación virtual, se debe tener como una estrategia clave, aumentar la inversión en publicidad y crear alianzas con empresas más grandes del mismo sector educativo, para que la plataforma alcance hacerse conocer al público académico y logre obtener posibles estudiantes interesados.

Desarrollo del proyecto de emprendimiento

²⁸ También conocidas como "híbridas" o "blended".

²⁹ Sinónimo de "educación virtual".

Definición del negocio

¿Qué es Apreñli?

La plataforma de educación en línea del proyecto de emprendimiento tendrá como nombre “Apreñli” y esta consistirá en brindar cursos flexibles a las personas “sisis”³⁰, “Millennials”³¹ y “Centennials”³² recién graduados de los centros educativos y a la población que necesite actualizar sus conocimientos en temas laborales. Los países donde van a prestar sus servicios son Colombia, Chile y México. La plataforma brindará cursos y actividades académicas de algunas áreas exigidas en el entorno laboral como Contabilidad, Finanzas básicas, “Soft Skills”, Seguridad básica informática, Manejo de plataformas ubicadas en la nube y Habilidades ofimáticas (gestión de correos, manejo de paquete office y manejo de bases de datos) (Tallarda, 2020). Los cursos serán flexibles porque no exigirán muchos materiales de estudio, ni tampoco pedirán que estudiante este constantemente pendiente de sus actividades académicas para poder finalizarlos y se podrán ver tanto en la página web, como en una aplicación que estará disponible en Android.

La plataforma “Apreñli” quiere eliminar esa condicional que tenía el estudiante de realizar todas sus actividades y enviarlas en una fecha en específico para aprobar el curso. Su oferta de valor es brindar a los estudiantes interesados, cursos con clases asincrónicas, es decir, el profesor previamente deja las actividades, materiales y elementos

³⁰ Población que estudia y trabaja al mismo tiempo.

³¹ Nacidos después de los 80 hasta el año 2000.

³² Nacidos después del 2000 en adelante.

audiovisuales en la plataforma “Apreñli”, y el alumno tendrá la libertad de realizarlas en el momento que ellos crean oportunos, con el plazo límite que elijan previamente.

Existen dos modalidades de pago habilitadas en la plataforma “Apreñli”. La primera modalidad llamada “Plan Una Vez”, permite que la persona pague un curso en específico y una vez alcance su certificación, su vínculo académico con la plataforma se termina. La segunda modalidad de pago es aquella ofrecida en formato de membresía. La persona paga un determinado valor mensual para ver una cantidad numérica de cursos en específico. El propósito del pago por membresía es permitir que las personas interesadas en estudiar por un periodo prolongado en la plataforma “Apreñli”, logren realizar un pago por un paquete de varios cursos, en vez de tener que pagar individualmente por cada uno de ellos, tal como suele ocurrir en algunas plataformas MOOC. Los planes “membresía” que serán ofrecidos al público son “Plan Basic-A” (Nivel Básico), “Plan Med-pren” (Nivel Medio) y “Plan Avan-li” (Nivel Avanzado). Los beneficios del estudiante dependerán del plan que eligió previamente. Las especificaciones de los planes económicos ofrecidos por la plataforma están ubicadas en “Propuesta de Valor” y los métodos de pago elegidos para los países del proyecto se encuentran en “Fuentes de Ingreso” del Modelo Business Canvas.

Imagen empresarial de “Apreñli”

Logo de la página web

Figura 3



"Educación virtual a tu ritmo y lugar
que desees, para ti"

Logo de la aplicación disponible en Android

Figura 4



Los logos de la plataforma cuentan con tres colores: azul, negro y blanco. El color azul cuenta como significado la tranquilidad y la inteligencia (Laurent, 2021), por lo tanto, esto refleja que "Apreñli" es una plataforma que permite que el estudiante tenga la libertad de aprender los temas que necesite a su ritmo, basándose en el estilo de vida que posee y la disponibilidad de tiempo que cuenta para dedicarle al estudio. También se usó con el propósito de expresar que "Apreñli" es una empresa tecnológica, puesto que las empresas de este sector suelen tener el color azul en su logo. El color blanco en el logo, es una forma de representar una hoja de cuaderno lista para escribir y el color negro ubicado en la parte de atrás de las letras, representa el entorno desconocido (Laurent, 2021) de cursos y actividades académicas que el estudiante no ha encontrado. Los cursos y actividades académicas estarán en constante actualización y renovación, por lo tanto,

“Apreñli” siempre tendrá un catálogo educativo nuevo para aquellos que deseen aumentar sus conocimientos.

El birrete en la letra “A” tiene doble significado. El primer significado consiste en que la plataforma piensa ofrecer cursos y actividades académicas a aquellas personas que tienen interés en estudiar o se encuentren dentro del sistema educativo. Estas personas son los “sisis”³³, “Millenials”³⁴ y “Centennials”³⁵ recién graduados tanto de la educación media³⁶ como de la educación superior³⁷ y “población que necesite adquirir nuevos conocimientos para el entorno laboral” de Colombia, Chile y México. El segundo significado es que, en caso de que el estudiante de la plataforma “Apreñli” finalice un curso o actividad académica y logre alcanzar la certificación, el estudiante sería considerado como un “graduado”. La forma curvada de las letras y el icono del wifi expresan que “Apreñli” funciona como un “satélite” que transmite la información por medio de internet hacia las personas que estén interesadas en estudiar en ella.

El eslogan escogido para representar a “Apreñli” es “Educación virtual a tu ritmo y lugar que desees, para ti”, porque la persona que decida estudiar en la plataforma, tiene la ventaja de que podrá hacer su propio horario y abrir su sala de clase virtual en cualquier momento. En caso de no alcanzar el plazo límite de finalización del curso, la persona

³³ Población que estudia y trabaja en simultaneo.

³⁴ Nacidos en los 80s hasta el 2000.

³⁵ Nacidos después del año 2000. También conocidos como Generación Z o Gen Z.

³⁶ Últimos grados del ciclo escolar obligatorio. También conocidos como grado 10, 11, 12, nivel secundario y preparatoria.

³⁷ Educación técnica, tecnológica y universitaria-institutos de educación superior.

cuenta con la oportunidad de aplazarlo por un periodo específico. La plataforma también permite que los estudiantes vean los cursos en un computador o dispositivo Android con acceso a internet, para que los usuarios no deban preocuparse de asistir a un lugar presencial determinado y seguir un estricto horario de clases que los obligue a asistir unos días u horas específicas. Los foros de los cursos siempre permanecerán abiertos y en caso de que el estudiante necesite contactar al profesor, puede hacerlo a través de los canales que tienen habilitados de acuerdo con el plan que eligió previamente.

La plataforma “Apreñli” no va a permitir que los cursos virtuales sean de libre enseñanza tal como ocurre en plataformas de educación virtual MOOC, porque la inversión que se necesita para los servidores es alta por los tres países del proyecto. Otra de las razones por las que no se planteó un modelo de negocio “masivo” es que “Apreñli” quiere brindarles a los estudiantes la oportunidad de tener cercanía con su profesor, con la finalidad de que ellos se sientan libres de preguntar, compartir ideas sobre el curso o expresar sus inconformidades. La última razón de esta decisión es porque la plataforma desea garantizar que los estudiantes se encuentren en un ambiente seguro para tomar sus cursos. Si se hace una inversión grande en servidores para que cualquiera pueda ofrecer sus cursos virtuales, también tendría que destinar recursos para personal supervisor, con el fin de exista un control más preciso hacia los profesores y estudiantes. La plataforma “Apreñli” no permitirá que su uso sea para afectar la seguridad de algún estudiante o maestro. Tampoco dejará que se destine para fines diferentes a la academia.

Los parámetros que se estipularon para la contratación de los profesores en la plataforma “Apreñli” son los siguientes:

- Se realizarán convocatorias para buscar el personal que desee trabajar para la plataforma “Apreñli”. Las convocatorias se harán a través de tercerizadoras³⁸ de recursos humanos. Se tendrá en cuenta la experiencia y la titulación (profesional como mínimo). El departamento de recursos humanos, revisará los perfiles mandados por las tercerizadoras, para verificar que el candidato si es idóneo para el cargo y hará dos entrevistas para saber si la persona está dispuesta para permanecer en teletrabajo. Las entrevistas se realizarán al inicio y al final del proceso para comparar ambas respuestas. El contrato para el personal será por seis meses.
- Los profesores también se buscarán por medio de empresas tercerizadoras de recursos humanos. Los ítems que se tomarán en cuenta para su contratación son la experiencia en centros educativos de educación superior o “educación no formal³⁹” (mínimo 1 año), tener conocimientos en correo electrónico, herramientas ofimáticas, bases de datos (para manejar la lista de estudiantes y el registro de notas) uso de WhatsApp y aplicaciones de video llamadas como Microsoft Teams y Google Meet. Finalmente, debe ser una persona que se encuentre dispuesto a aceptar los cambios, ya que la plataforma se tendrá que modificar con el paso del tiempo, ya sea por el aumento del interés del público o para añadir nuevas funcionalidades.

³⁸ Traducción de “empresas de outsourcing”.

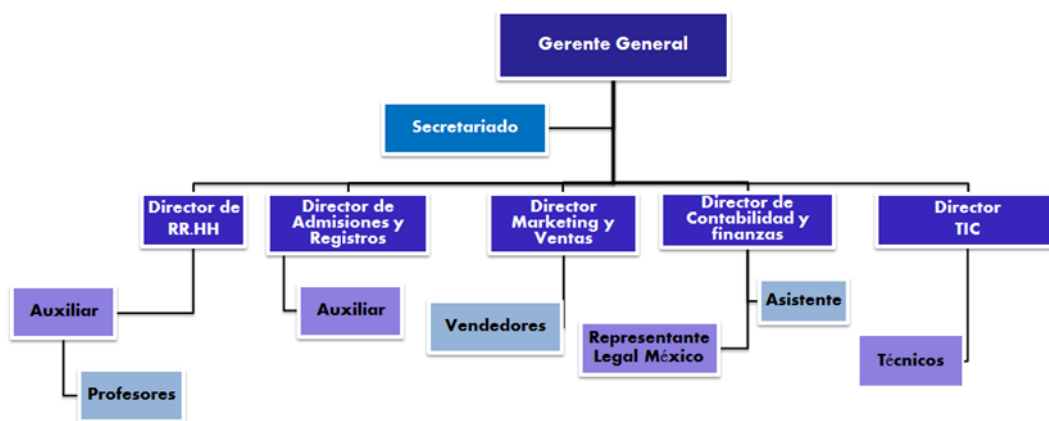
³⁹ Educación que no pertenece al sistema obligatorio educativo, pero brinda conocimientos en el campo laboral.

- Los profesores deben contar con su propia cámara digital para poder hacer los videos de las clases. Esta cámara debe estar en resolución mayor a 720px. Los demás implementos de cómputo (escritorio, portátiles, licencias y audífonos) serán brindados por la plataforma.
- El personal estará mensualmente en una evaluación de desempeño. Para el caso de los profesores, su rendimiento será revisado cada tres meses. La evaluación del personal estará a cargo de los jefes de área y se hará a través de un software. Los profesores tendrán su puntuación, con base al ranking que tiene el curso o la actividad académica que tiene a su cargo. También se tomará en cuenta el resultado acumulado de las evaluaciones realizadas por los estudiantes al finalizar su respectivo curso o actividad académica. Estas labores serán encargadas por el área de RR. HH.
- Si un profesor tiene un puntaje menor a tres estrellas, se le informará los aspectos que deberá mejorar y en caso de que los cambios que presente sean mínimos o nulos, se le informará su rescisión de contrato. En caso de que el comité de evaluación o los estudiantes informen que un profesor está usando la plataforma para un propósito diferente a la educación, será suspendido mientras se realiza la investigación pertinente. Si la investigación indica que está haciendo mal uso de la plataforma, su contrato será finalizado y se le indicará la razón de su despido.
- Cuando el curso tenga menos del 30% de aprobación de los estudiantes tanto antiguos como recientes, se elimina. Si tiene menos del 50% pero más del 30%, se desvincula al profesor y se añade a otro que esté dispuesto a renovar el curso, y si tiene más del 50% de aprobación, pero los estudiantes expresan múltiples inconformidades, también se desvincula al profesor.

Organigrama

Figura 5

Organigrama del personal de la plataforma “Apreñli”



A continuación, se presentarán las funciones que deberán llevar a cabo las áreas organizacionales de “Apreñli”:

- Área de Gerencia General:** es el departamento más importante de la empresa. Se encargará de hacer la planeación estratégica de metas a corto y mediano plazo, con el fin de que la plataforma pueda sostenerse económicamente con el tiempo. También tendrá la función de aprobar el presupuesto y posibles ajustes que le manda el departamento de finanzas, verifica que los demás departamentos si estén cumpliendo con sus funciones, realizará las políticas de la plataforma y mantendrá relaciones con los proveedores más importantes. Este cargo estará ejercido por una persona y tendrá su propio secretariado para apoyo de labores administrativas.

- **Área de RR. HH o Recursos Humanos:** La gerencia de RR. HH tendrá la función de apoyar en el control de los demás departamentos, verificado que todo se encuentre en orden, deberá negociar y renovar los contratos tanto con las agencias de seguridad social como con las empresas encargadas de las capacitaciones y creará una cultura corporativa.

El asistente de RR. HH tendrá la función de verificar que los profesores sean idóneos para brindar las clases y actividades académicas en modalidad virtual. También deberá elaborar programas de capacitaciones en el que informe las últimas actualizaciones de "Apreñli", autorizará las vacaciones, despidos y contrataciones, actualizará los manuales de conducta, políticas internas y código de ética, resolverá las disputas que tengan los departamentos correspondientes, apoyará a gerencia para crear eventos institucionales (virtuales) y brindará los elementos necesarios para que tanto personal como profesores, puedan realizar sus actividades académicas.

Finalmente, toda el área de RR. HH deberá elaborar y recibir las evaluaciones de desempeño. De acuerdo con sus resultados, se hace un informe definitivo en el que muestre cuáles son los trabajadores, áreas organizacionales y profesores que necesitan un plan de mejora, ser suspendidos o sancionados por actos indebidos. La plataforma no tendrá un área encargada del "control interno". En su lugar, se contratará a una empresa para que realice auditorías, con el fin de detectar errores y hacer los planes de mejora pertinentes. El informe de la auditoría, será enviado para gerencia general para tomar las medidas que sean necesarias.

- **Área de Admisiones y registros:** su función será gestionar las matrículas de los estudiantes de Colombia, Chile y México, solucionar las PQRS que tengan las personas interesadas en estudiar en "Apreñli" y validará los certificados, calificaciones y demás requerimientos que pidan los estudiantes en materia académica. Esto se hace con el fin de evitar posibles fraudes, arreglar las correcciones exigidas por la comunidad educativa y en caso de que el estudiante lo pida, el área de admisiones y registros se comunicará con sus jefes inmediatos, para informarles que el alumno de la plataforma sí realizó el curso o actividad académica indicada en su hoja de vida laboral. Asimismo, organizará la planeación a corto plazo (3 meses) y mediano plazo (1 año) para incrementar la cantidad de matrículas y personal correspondiente.
- **Área de Marketing:** esta área tendrá dos funciones principales. La primera es en realizar los planes de marketing acordes con el mes y país en el que se planea hacer publicidad, y enviarlos a la empresa de outsourcing "BTO Digital" de forma puntual, para que se encargue de todas las actividades de publicidad de la plataforma. Esta promoción será concretamente en redes sociales, ya que el público principal de la plataforma, son "sisis", "Millenials y Centennials en edad laboral" y "personas que necesiten actualizar sus conocimientos para el entorno laboral" de Colombia, Chile y México.

La segunda función es la de comercial y ventas. Consiste en ir a promocionar la plataforma "Apreñli" en las ferias, eventos, conferencias y empresas de los aliados claves, para obtener más estudiantes interesados. También creará los planes para incentivar a los vendedores, con el fin de que incrementen las ventas de la

plataforma y elaborará las campañas de descuentos o promociones especiales.

Esta área estará conformada por su director y los vendedores.

- **Área de Contabilidad y finanzas:** este departamento se dividirá en dos funciones. La primera se llamará "Representante legal". Se encargará principalmente de responder por el tema tributario de la empresa, ya que en México exigen representantes legales para poder operar. También cuenta con la función de firmar los contratos importantes de la empresa con sus aliados clave. La segunda función es la de "contabilidad" y como su nombre lo indica, tendrá la función de hacer control a los registros contables que se encuentra realizando la empresa que se contrató de outsourcing "Siglo BPO", para asegurarse de que los balances contables se encuentren en orden. También se encargarán de ampliar el presupuesto en caso de que sea necesario, responder por las exigencias en materia tributaria y crear estrategias para que se pueda mantener o incrementar la rentabilidad de la plataforma. Esta dependencia estará comunicándose constantemente con comercial y ventas.
- **Área de TIC:** se encargará de brindar las actualizaciones, modificaciones y operaciones de la plataforma, para que permanezca en funcionamiento 24/7 en los tres países del proyecto. Sus otras funciones importantes son aplicar las medidas necesarias para atacar los problemas informáticos que surjan en la plataforma, ya sea en la página web o en la aplicación Android y estar pendiente de los imprevistos que impidan su correcto funcionamiento. Si el problema es por una falla en el servidor o de seguridad informática, se comunicará ante la empresa encargada de administrarlos. En caso de que gerencia TIC decida hacer una nueva actualización, deberá comunicar al área de RR. HH para su respectiva

capacitación. La última función que cuenta el área TIC, es diagnosticar los posibles riesgos informáticos que podría tener la plataforma en los diferentes países que tiene presencia y en caso de detectar uno latente, debe realizarle un seguimiento y control constante, con el fin de poder realizar un plan de prevención.

Empresas Tercerizadoras:

- **Marketing:** La empresa que se escogió para que realice la publicidad a la plataforma, se llama "BTO Digital". Las razones por las que eligió esta empresa se encuentran en el apartado "Canales" del Business Model Canvas.
- **Contabilidad:** Se eligió a la empresa "SigloBPO", porque se buscó una empresa con presencia internacional, ya que este proyecto maneja ingresos de Colombia, Chile y México. Los motivos por los cuales se eligió esta empresa se encuentran en el apartado "Recursos Clave" del Business Model Canvas.
- **Servidores estudiantes y profesores:** se tendrán dos empresas que manejarán los servidores. La primera de ellas se llama "Ultra Hosting" y presta servicio únicamente en Chile. Tiene la ventaja de que su datacenter se encuentra radicada en ese país, los precios de sus servidores son accesibles, cuenta con soporte y monitoreo 24/7 y brinda aplicaciones que facilitan la gestión de los correos de las empresas (Ultra hosting, 2020). La segunda empresa se llama "Host Dime". Cuenta con presencia en Colombia y México. Sus beneficios son permitir elegir

el datacenter⁴⁰ en Colombia o Estados Unidos, manejar dos tipos de servidores VPS⁴¹ Windows y Linux y contar con precios baratos (Host Dime, 2022).

- **Servidores de personal:** se eligió la empresa Conexcol porque algunos beneficios que tienen son poseer servidores con menos latencia⁴² porque su datacenter está ubicado en Colombia, no tienen contratos de permanencia y hacen monitoreo 24 horas para evitar que los mismos fallen sus actividades (Conexcol Cloud, 2020). Los servidores elegidos para almacenar los datos de los estudiantes, profesores y personal cuentan con el servicio de backup.
- **Alquiler de equipos de cómputo, mesas de escritorio, sillas y celulares:** La empresa elegida para este alquiler es "Rentek Colombia". La información de la empresa elegida se encuentra en "Recursos Clave", ubicado en el Modelo Business Canvas.
- **Paquete Google Workspace, Paquete Office 365⁴³, Plan de internet de 15 GB y 750 minutos y Audífonos de diadema con micrófono:** La empresa Claro Negocios Colombia es la que se encargará de brindar al personal y profesores los paquetes de software, junto al plan de internet con llamadas (Claro Negocios, 2020). Los audífonos con micrófono estarán a cargo de la empresa Consmo PC Mayorista S.A.S (CONSMO PC, 2020).

⁴⁰ Es una instalación que almacena los datos de una empresa, a través de conexiones y recursos que son útiles para optimizar el servicio.

⁴¹ Servidor virtual privado. Son intangibles porque la información se encuentra en internet.

⁴² Lentitud en llegar los datos.

⁴³ Este servicio será temporal. Las razones se encuentran en el apartado "preapertura" ubicado en "recursos físicos".

Modelo Business Canvas

Segmento de Clientes

Descripción del segmento de clientes

Aunque la plataforma “Apreñli” permite que cualquier persona mayor de 18 años⁴⁴ acceda a sus servicios educativos, sus clientes principales son tres grupos específicos:

- Los “Millenials” y “Centennials” mayores de 18 años que están recién graduados del ciclo académico⁴⁵ y no tienen experiencia laboral;
- Las personas “sisis” que por obligaciones laborales no cuentan con la oportunidad ni el tiempo de estudiar y;
- La población que necesite actualizar sus conocimientos en temas exigidos en el entorno laboral.

La plataforma no hará venta de sus cursos y demás actividades académicas a la población menor de 18 años, porque aún dependen legalmente de sus tutores legales⁴⁶ para la toma de decisiones. Otra de las razones es que muchos de ellos aún no ingresan al “mercado laboral”, concretamente al “sector laboral formal⁴⁷” en Colombia, Chile y México debido a su edad.

⁴⁴ Mayoría de edad en Colombia, Chile y México.

⁴⁵ Educación Media y Educación Superior.

⁴⁶ Persona responsable del cuidado de un menor de edad.

⁴⁷ Empleo sujeto a un contrato laboral, salario y prestaciones sociales.

Propuesta de valor

Describir la propuesta de valor

Los cursos y actividades académicas (talleres cortos y seminarios) de la plataforma “Apreñli” serán en línea, pero serán asincrónicas, es decir, el profesor sube a la plataforma la grabación de las clases y los materiales para realizar sus actividades, para que los estudiantes puedan tenerlo disponible en el momento que ellos deseen. En caso de que el estudiante tenga dudas en el desarrollo de las actividades, tendrán acompañamiento del docente mediante correo electrónico, los foros de la clase o por chat. El único servicio de la plataforma que será “sincrónico”, es decir, se realizará “en tiempo real⁴⁸”, serán las “conferencias”. Su razón se debe a que es la actividad académica ofrecida en “Apreñli” con una duración menor a cuatro horas y en ella, hablarán expertos sobre temas relevantes para el entorno laboral. Los estudiantes y población interesada en asistir, tendrán que registrarse previamente. Una vez terminada, se quedará en la plataforma por un periodo limitado para los estudiantes del plan avanzado (Plan Avan-li) y los usuarios que fueron asistentes.

Elementos diferenciadores:

Una de las ventajas que tiene la plataforma de educación “Apreñli” son ofrecer cuatro planes de estudio diferentes, para que la persona interesada pueda elegir de acuerdo a sus ingresos, necesidades laborales y disponibilidad de tiempo. Los planes que se venderán al público son los siguientes:

Figura 6

⁴⁸ Término para describir que se está haciendo un “streaming” o “transmisión en vivo”.

Planes de precios y beneficios de "Apreli"

Planes de precios de "Apreli"				
	Basic-A (Nivel Básico)	Med-Pren (Nivel Medio)	Avan-li (Nivel Avanzado)	Una Vez
BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Matricula un máximo de 6 cursos. • Pago mensual. • La membresía duraría 4 meses, más 15 días gratis. • Accederá a cursos con un máximo de duración de 4 meses cada uno. • Tendrá acceso a foros, interactuar con sus compañeros y hablar con el profesor en correo o chat de la plataforma. • Certificado en línea (gratis). 	<ul style="list-style-type: none"> • Matricula un máximo de 12 cursos. • Pago mensual. • Membresía con duración de 7 meses, más un mes gratis. • Tendrá acceso a foros exclusivos, chats, correo electrónico y medios sociales para interactuar tanto con los profesores como estudiantes del curso. • Manejo de dos cuentas diferentes. • Certificado en línea (gratis) y en físico (pagado). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos ilimitados en cantidad y duración. • Pago mensual o contado. • Membresía con duración de 1 año, más dos meses gratis. • Tendrá acceso a foros exclusivos, chat, correo electrónico y medios sociales para interactuar tanto con los profesores como estudiantes del curso. • Asesoría personalizada con el profesor. • Manejo de cuatro cuentas diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza un único pago de un curso que el estudiante elija. • Accederá a cursos con un máximo de duración de 2 meses. • Tiene acceso a los materiales de estudio en internet. • Después de terminado el curso, accederá diez días más a los materiales. A partir del día 11, perderá el acceso.

Figura 7

Planes de precios y beneficios de "Apreli"

Planes de precios de "Apreli"				
	Basic-A (Nivel Básico)	Med-Pren (Nivel Medio)	Avan-li (Nivel Avanzado)	Una Vez
BENEFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Después de terminado el curso, accederá un mes a los materiales. A partir del segundo mes, perderá el acceso. • Los materiales se verán en internet y se permitirá descargar los textos, módulos y actividades. • Puede aplazar sus estudios por 1 mes. A partir del segundo mes, si no retoma la cuenta, se pierde el progreso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede parar sus estudios por dos meses pero en una de las cuentas. A partir del tercer mes si el estudiante no activa la cuenta, se pierde el progreso a menos que obtenga el 70% aprobado. En este caso, serán tres meses los que el estudiante podrá parar sus estudios. • Los materiales los podrá ver en internet, descargar en PDF y ver desde la aplicación sin conexión a internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado en línea y físico gratis. • Puede parar sus estudios una o todas las cuentas por cuatro meses. A partir del quinto mes si el estudiante no activa la cuenta, se pierde el progreso a menos que obtenga el 60% aprobado. En este caso, serán seis meses los que el estudiante podrá parar sus estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podrá resolver dudas al profesor únicamente por el chat de la plataforma o correo electrónico. • Certificado en línea (gratis). • Matricula únicamente una actividad académica (Conferencia, Taller o Seminario) que ofrezca las empresas "aliadas clave". Algunas de ellas, cuentan con certificado de asistencia al finalizar.

Figura 8

Planes de precios y beneficios de "Apreñli"



Las empresas "aliadas clave" son aquellas que elaborarán los cursos y las actividades académicas como conferencias, seminarios y talleres cortos en la plataforma "Apreñli".

Las "aliadas clave" son integradas por instituciones educativas y organizaciones⁴⁹ privadas, que tienen convenios con la plataforma "Apreñli". Los estudiantes pertenecientes a la plataforma anterior mencionada, los empleados y comunidad educativa de las "aliadas claves" y el público general, pueden acceder a los servicios educativos sin tener que desplazarse a un lugar físico, porque todo el contenido temático de las actividades se verá en "Apreñli". La única excepción a lo anterior mencionado es que la "aliada clave" exija en su actividad académica, la asistencia a sus instalaciones. El porcentaje de asistencia presencial exigido deberá ser menor a un 40%, porque "Apreñli" busca que se incentive el uso de su plataforma y de las clases virtuales. Los semilleros, talleres, foros y cursos de las "aliadas clave" tendrán su material guardado para los

⁴⁹ Sinónimo usado de "empresas" o "personas jurídicas".

usuarios que participaron en ellos y su periodo de duración cambiará de acuerdo a la exigencia de la institución educativa.

Las personas deberían elegir a la plataforma como una opción para estudiar porque además del factor económico, tienen la ventaja de que podrán aplazar sus estudios y realizarlos en el momento que consideren pertinentes. Esto les brinda a los alumnos, la flexibilidad horaria que necesitan para estudiar, sin el afán de que el curso se les va a cerrar.

Relaciones con los clientes

Descripción de la estrategia de relacionamiento para cada segmento de clientes

La plataforma "Apreñli" usará diferentes estrategias para llegar a los clientes. La primera de ellas es establecer una "relación directa" con ellos, es decir, las personas interesadas en estudiar en la plataforma tendrán contacto inmediato con los servicios ofrecidos, sin que haya intermediarios de por medio, ya que las operaciones de la plataforma serán exclusivamente por página web y dispositivos móviles.

La segunda estrategia es mantener una relación con los estudiantes a largo plazo. Las suscripciones realizadas a los planes de "Apreñli" se considerarían como "matrículas", porque el estudiante debe pagar para adquirir el servicio educativo por un lapso de tiempo determinado. Esta estrategia funciona para hacer una retención de usuarios (clientes). "Apreñli" estará recordándole al estudiante por notificaciones en la aplicación y correo electrónico sobre las actividades pendientes, lugares de la plataforma donde se encuentra el material didáctico, canales de comunicación con profesores y compañeros, y

actividades interactivas como juegos elaborados por los profesores, provenientes de otras plataformas de aprendizaje gratuitas como Kahoot!, Quizlet, Educaplay y Quizizz.

La tercera estrategia es habilitar mecanismos informáticos que ayudarán a crear una relación más automatizada. Se considera que los clientes tendrán una relación "automatizada" porque la oferta de valor del proyecto se realizará por medio de una plataforma alojada en internet y en una aplicación disponible para Android, además, al inicio de la página, habrá un pequeño chatbot que resolverá sus inquietudes y servirá como un guía que indicará las distintas funciones de la plataforma "Apreñli". En caso de que el estudiante desee buscar ayuda en un asesor, la plataforma tendrá a su disposición el área de "Admisiones y Registros" que le solucionará su inquietud de forma más precisa. La descripción de esta área se encuentra en "Definición del negocio".

La cuarta estrategia que se usará, es habilitar al público una serie de promociones que serán lanzadas en temporadas y fechas distintas en el año. Los ingresos de la plataforma "Apreñli" son la cantidad de personas suscritas a los planes ofrecidos, por lo tanto, se determinó que las promociones ayudarían a incrementar la cantidad de personas vinculadas. Para obtener una mayor atención del público general, se planteó que las promociones se lanzarán en fechas importantes para los tres países del proyecto. Estas fechas importantes son:

- Navidad y Año Nuevo.
- **San Valentín (Del 11 al 14 de febrero):** Festividad exclusiva en Chile y México.
- **Día del Amor y Amistad:** Festividad exclusiva en Colombia. Las fechas pueden variar, pero usualmente se celebra el 18 de septiembre (Cristancho, 2021).

- **Día de la Mujer:** La promoción será dirigida a las nuevas usuarias que ingresen a la plataforma.
- **Día de la Madre y el Padre:** La promoción se direccionará a las madres y los padres que quieran matricularse en la plataforma con sus hijos o con una persona mayor de edad que elijan. Se habilitará la promoción "2 personas x 1 pago" y descuentos en algunos planes ofrecidos.
- **Temporada de vacaciones (mitad de año):** Se realizarán descuentos en algunos planes entre junio y julio.
- **Fiestas Patrias:** Festividad exclusiva en Chile y México. En Chile se destinan los días 18 y 19 de septiembre (AS Chile, 2020) para esta celebración, mientras que en México las fiestas patrias son desde el 15 de septiembre hasta los últimos días del mencionado mes (About En Español, 2019).
- **"Buen Fin":** el "Buen Fin" es un evento comercial de México en el que se lanzan promociones especiales con descuentos y créditos con tasas bajas a la población del presente país. Este evento sustituye el Black Friday de otros países. Las fechas del "Buen Fin" pueden variar, pero tradicionalmente ocurre en un fin de semana de noviembre (Infobae, 2020).
- Black Friday y Cyber Monday.
- **Halloween:** Se lanzarán en algunos planes, descuentos del 13% los días 30 y 31 de octubre.

Algunas promociones lanzadas en las fechas importantes anterior mencionadas van acompañadas de las siguientes ofertas:

- **Promoción "2 personas x 1 pago":** Tal como su nombre lo indica, dos personas acceden a los servicios educativos de la plataforma "Apreñli", pero solo una de

ellas realiza el pago del plan elegido. La ventaja que tiene esta promoción es que ambos logran la oportunidad de estudiar bajo el mismo o diferente plan, y solo deberán pagar por uno de ellos. El plan a pagar será aquel que tenga el precio de venta más alto. Si uno de ellos desea retirarse y otro quiere continuar estudiando, lo puede hacer si asume el pago de la matrícula y elige uno de los planes ofrecidos por la plataforma "Aprenli" (Basic-A, Med-Pren, Avan-li y Una Vez).

Esta promoción se activaría en temporada de vacaciones, San Valentín (México y Chile), Día del "Amor y Amistad" (Colombia), Día de la Madre y Día del Padre. Ambas personas tendrán sus cuentas activas hasta que se les agote el tiempo del plan. En caso de que quieran eliminar sus cuentas de forma permanente, pero el porcentaje del tiempo en el que lleva usando el plan es igual o inferior al 50%, las personas lograrán acceder a un reembolso de 70% del valor pagado. Por lo contrario, en caso de ambos deseen suprimir sus cuentas, pero su avance en el tiempo del plan es mayor al 50%, las personas no tendrán reembolso. El "tiempo del plan" consiste en la duración que queda en meses y días del plan que la persona eligió. Su funcionalidad es servir como una "fecha de vencimiento" que indica al estudiante el tiempo límite que tiene con la plataforma "Aprenli".

- **"2 Cursos X 1 Pago"**: será válido únicamente para el plan "Una Vez" y consiste en permitir que el usuario suscrito a este plan, tenga la opción de elegir dos cursos simultáneos. Algunos de los cursos habilitados presentarán beneficios adicionales como el acceso a tres seminarios o conferencias relacionadas con los cursos que escogió. El valor del pago será el curso que posea el precio mayor. Los estudiantes de "Aprenli" solo podrán tener esta promoción tres veces en el año. Si el usuario

desea eliminar su cuenta, su reembolso será del 70% del valor pagado sin importar el porcentaje de tiempo del plan.

- Las **“Tarjetas Canjeables”**: son unas tarjetas digitales con descuentos acumulables⁵⁰. Esta promoción es limitada a disponibilidad y será activada los días 23, 24 y 25 de diciembre. El objetivo de las tarjetas es incentivar a las personas de adquirirlas para regalar en navidad. Las tarjetas se activan en el mes de enero de año nuevo. La persona podrá escoger el plan que quiera. En caso de haber elegido el “plan Una Vez”, tendrá la libertad de elegir el curso que desee, asistir a cinco seminarios o conferencias y contar con el diploma de certificación gratis tanto en físico como en digital.
- **Descuentos en porcentajes**: son ofertas lanzadas al público que cuentan con una disminución en el precio de los planes brindados. Estos descuentos estarán habilitados en un tiempo limitado. Ningún descuento, con excepción de los brindados en las tarjetas canjeables, son acumulables. Los porcentajes pueden ir desde el 10% hasta el 30%.

Canales

Los canales de distribución que tendrá la plataforma “Aprenli” serán la página web y la aplicación disponible en el sistema operativo móvil, Android. El anterior sistema operativo mencionado es el más usado en el mundo (Mena, 2021), cuenta con menos parámetros para subir aplicaciones a su tienda “Google Play” (Developers Android, 2021) y su lanzamiento es gratis, a comparación de algunos sistemas operativos como Apple,

⁵⁰ Descuentos en porcentajes que se pueden “sumar/añadir” a otros descuentos habilitados.

en el que se debe pagar una membresía anual para mantenerse en su tienda de aplicaciones⁵¹ (García, 2019).

Por otra parte, los canales de comunicación de “Aprenli” serán las redes sociales, el correo electrónico, ferias educativas y convenios con los “aliados clave”. Las redes sociales que usará “Aprenli” para promocionarse son Instagram, Facebook, Tiktok, YouTube, Whatsapp y Twitter. Las redes sociales tendrán la finalidad de promocionar los cursos y planes ofrecidos en la plataforma, exponer las últimas novedades, resolver preguntas que tienen las personas interesadas en vincularse con la plataforma “Aprenli” y se harán dinámicas para que los seguidores puedan ganar descuentos o premios virtuales.

Se eligieron las redes sociales como medio para aumentar el reconocimiento de la plataforma en el mercado, debido a su popularidad entre las personas, rápida expansión de los anuncios (DXMedia, 2020), costos reducidos para pautar en ellas y obtener una capacidad de mostrar una retroalimentación inmediata (Seigoo, 2018), acerca de las fortalezas y aspectos de mejora de la plataforma “Aprenli”. Tal como se mencionó anteriormente, la empresa que se dedicará a hacer la publicidad en conjunto con el “área de marketing” de “Aprenli” es BTO Digital. Los motivos por los que se escogió esta empresa son contar con siete años de experiencia, haber creado marcas con enfoque global, contar con buenas referencias de sus clientes, se encuentra ubicada en Colombia, tienen algunas certificaciones internacionales destacadas en marketing digital como “Google Partner” y “Facebook blueprint certified” y elabora análisis en donde recopila las opiniones del público en tiempo real (BTO Digital, 2020). BTO Digital también estará

⁵¹ Denominada en dispositivos Apple como App store.

encargada del interfaz de la página web en conjunto con el área TIC una vez que la plataforma “Apreli” entre en funcionamiento.

Otro canal de comunicación de “Apreli” será el correo electrónico. La plataforma “Apreli” usará este medio para mandar notificaciones sobre los cursos que no ha finalizado, mostrar la factura electrónica de pago, informar el estado de su cuenta y la cantidad de personas ligadas a ella⁵², señalar la última vez que ingresó a la plataforma, informar tanto las modificaciones recientes de sus datos personales, como las cancelaciones de la cuenta que se hicieron por voluntad propia o por infringir una norma de “Apreli”. Para que esta opción se encuentre habilitada, el “estudiante usuario” debe dar su consentimiento para que la plataforma pueda tener la autorización apta para enviarle los correos.

La plataforma “Apreli” también usará como canal, las alianzas realizadas con los centros educativos y empresas. La oferta de cursos y actividades académicas de la plataforma ofrecida al público es muy limitada comparada con la competencia, por lo tanto, se plantea hacer estas alianzas con el fin de aumentar su catálogo educativo, para que la cantidad de estudiantes nuevos aumente y los estudiantes antiguos tengan mayor variedad. La plataforma ofrecería la infraestructura digital para que las “aliadas clave” puedan brindar el conocimiento que se necesitan para los cursos y demás actividades educativas⁵³.

⁵² Activo, suspendido por aplazamiento de curso o inhabitada por falta de pago.

⁵³ Conferencias, Semilleros y Talleres.

El último canal de comunicación pensado para aumentar la base de usuarios son las ferias. El personal de recursos humanos y mercadeo, asistirá a las ferias relacionadas con el sector de la educación superior y empleo, con el fin de buscar posibles estudiantes interesados en la plataforma. Esta misma estrategia también se planea con las ferias de mercado laboral, es decir, bolsas de empleo públicas.

Actividades Clave:

Actividades Operativas:

- Mantener el funcionamiento de la plataforma en los tres países del proyecto (Página Web y Aplicación disponible en Android).
- Cumplir con las responsabilidades tributarias exigidas en los tres países del proyecto (IVA en el precio final e ISR o Impuesto sobre la Renta).
- Crear las estrategias de ventas que sean necesarias para poder atraer nuevos estudiantes (usuarios) y fidelizar a los estudiantes antiguos.
- Hacer las contrataciones y capacitaciones del personal y profesores que sean necesarios para que la propuesta de valor de la plataforma pueda realizarse.
- Garantizar a los empleados de la plataforma, sus implementos de trabajo necesarios para ejercer sus actividades laborales.

Actividades Administrativas

- Lograr que las áreas organizacionales de la empresa mantengan una comunicación permanente entre sí e informen a sus superiores sobre sus actividades relacionadas con el cargo que poseen, así como los imprevistos que podrían surgir.
- Crear y actualizar los manuales de procesos, conducta, ética y funcionamiento de la plataforma para cada área y trabajador de la plataforma. También se debe plasmar en los manuales los jefes inmediatos que cada empleado tendrá.

Actividades Misionales:

- Mantener negociaciones con los aliados clave, con el fin de poder ofrecer a la comunidad educativa nuevos cursos, conferencias y talleres, que ayuden a contribuir con sus conocimientos relacionados con la temática "inserción al mercado laboral".
- Estar en constante interacción con el socio clave de la plataforma "Siglo BPO" (Contabilidad), para que pueda informar acerca de las cuentas contables de la empresa, los respectivos pagos que hace a proveedores, personal, aliados clave, socios clave y gobierno y realizar en conjunto con el director de contabilidad y finanzas, los presupuestos necesarios para permitir la operación de la plataforma.
- Tener una comunicación frecuente con la empresa de publicidad "BTO Digital", para que realice las respectivas campañas de publicidad correspondientes con las fechas establecidas por el área de marketing en los países del proyecto.
- Permanecer en constante interacción con el representante legal de México para que informe al personal de contabilidad de la plataforma, las constancias de pagos

al fisco, así como demás requisitos que son exigidos en materia tributaria en el país.

Flujos de ingresos

La plataforma “Apreñli” cuenta con dos tipos de flujos de ingresos. El primer ingreso es el pago directo de un solo curso o actividad académica (Plan “Una Vez”), mientras que el segundo ingreso es el pago mensual a través de una membresía, a uno de los planes de la plataforma. Los métodos de pago que estarán disponibles al público son PayPal (En Colombia deberá ser por medio de Nequi), Mercadopago, Visa, MasterCard, PSE, Bancolombia y OXXO. La descripción financiera de los ingresos se encuentra ubicada en “descripción de los ingresos más importantes estimados”.

Recursos Clave

Recursos Físicos

Tabla 1

Lista de recursos físicos “Preapertura” en precios colombianos



LISTA DE RECURSOS FÍSICOS: PRE- APERTURA			
NOMBRE	PRECIO	FRECUENCIA	EMPRESA
Servidor estudiantes Cloud (alquiler COL)	-	Mensual con suscripción*	Host Dime
Servidor Cloud personal RAM 1 GB SSD 25 GB 1vCPU	27.428	Mensual con suscripción*	Conexcol
Servidor Cloud personal RAM 16 GB SSD 320 GB 5TB	-	Mensual con suscripción*	Conexcol
Computadores portátiles ref. ThinkPad X280 Marca Lenovo (alquiler)	520	Alquiler 12 meses	Rentek
Audifonos diadema con micrófono ref. JD-750. Marca Consmo	25.500	Contado	Consmo PC Mayorista S.A.S
Computadores portátiles ref. ThinkPad X280 Marca Lenovo (alquiler)	520	Alquiler 12 meses	Rentek
Audifonos diadema con micrófono ref. JD-750. Marca Consmo	25.500	Contado	Consmo PC Mayorista S.A.S
Silla ergonómica para gerencia ref. Silla Paris. Marca "D Siete" (Alquiler)	30.730	Alquiler 24 meses	Rentek

LISTA DE RECURSOS FÍSICOS: PRE- APERTURA			
NOMBRE	PRECIO	FRECUENCIA	EMPRESA
Celular ref. A10s. Marca Samsung Galaxy	207.200	Alquiler 24 meses	Rentek
Mesas de escritorio ref. Light soporte L. Marca Himber y Cia. S.A	95.459	Alquiler 24 meses	Rentek
Pagar a Desarrollador de Software para creación de Pagina Web y App Android	3.403.738	Por servicio	Servicio Particular
Creación de Pagina Web y App Android (Pagar a Desarrollador de Software)	-	Por servicio	Servicio Particular
Prueba de funcionamiento y Montaje de Seguridad Informática de Pagina Web y App Android (Desarrollador de Software)	-	Por servicio	Servicio Particular
TOTAL	1.313.016		

Los recursos físicos de la plataforma “Apreñli” se expondrán en dos grupos. El primer grupo consiste en los “gastos de preapertura”, es decir, los gastos temporales que se necesitan para empezar la plataforma, mientras que el segundo grupo son los “gastos de apertura y funcionamiento”, es decir, los que son estipulados de forma definitiva para la prestación del servicio a la comunidad educativa. El segundo grupo de gastos, muestra los recursos físicos que necesita todo el personal de la plataforma “Apreñli” para hacer sus funciones, mientras que el primer grupo indica los implementos que necesitan el administrador, el contador y los técnicos.

Uno de los recursos más importantes para llevar a cabo la propuesta de valor de “Apreñli” son los servidores. La plataforma contratará las empresas Ultra Hosting, Host Dime y Conexcol, para garantizar el mantenimiento, funcionamiento y reparación de los mismos 24/7. Se determinó que no se tendrán servidores físicos, sino que se usarán servidores Cloud porque los servicios que ofrecerá la página serán direccionados a otros países, los

cuales cuentan dentro de la legislación sobre “protección de datos personales” o “habeas data”, exige de forma resumida *“la prohibición de mover datos personales hacia otros países a menos que sean las excepciones indicadas por la ley”*. Para evitar este inconveniente, se estableció que cada país del proyecto tendrá su servidor. Si se desea obtener más información acerca de este tema, se puede redirigir al apartado “marco legal”. Otras razones por las que se eligieron los servidores Cloud son no contar con deterioros ni daños tangibles, brindar copias de seguridad con mayor rapidez, no requieren de un espacio para su almacenamiento y sus precios son más accesibles comparados con los ofrecidos por los servidores físicos (SW Hosting, 2015). Los servidores Cloud cuentan con un “panel de control de administrador”, que permite manejar algunas funciones como la revisión de las bases de datos y monitorear la página web.

La empresa manejará dos tipos de servidores. El primer tipo de servidor será destinado al personal de la empresa y profesores, para que puedan realizar sus actividades laborales. Los trabajadores de la plataforma serán personas radicadas en Colombia, por lo tanto, se determinó que solo se necesitará un servidor ubicado en el país mencionado. Por otra parte, el segundo tipo de servidor irá direccionado a los estudiantes. La información que almacenará son los datos personales⁵⁴, información académica (seguimiento de calificaciones, información de los cursos activos y finalizados, primera y última sesión abierta, suspensiones, bloqueos, sanciones, etc.) e información financiera (pagos realizados individuales, pagos por promociones o tarjetas regalo y cancelaciones). El servidor del personal y profesores estará a cargo de la empresa “Conexcol”, mientras que

⁵⁴ Datos públicos, privados y sensibles.

el de los estudiantes será responsabilidad de “Host Dime”⁵⁵ y “Ultra Hosting”⁵⁶. Los servidores en la “Preapertura” cuentan con un tamaño de gigas mucho menor a los servidores contratados en los recursos de “apertura y funcionamiento”, porque solo cuentan con los datos del administrador, contador y técnicos TIC.

Otro de los recursos importantes en los que planea invertir es en los paquetes de trabajo virtuales, que permitan a los empleados y profesores comunicarse entre áreas, ejercer sus actividades laborales y resolver las inquietudes que tengan los estudiantes. El paquete que se eligió para los meses de “Preapertura” es “Microsoft Office 365 Business Basic con Microsoft Teams”, mientras que el escogido para la apertura y funcionamiento de la plataforma es “Google Workspace”. Ambos cuentan con garantía de servicio técnico (Claro Cloud Colombia, 2021). Por otro lado, aunque la plataforma “Apreñli” no plantea tener una infraestructura física para trabajar y ofrecer sus servicios, se determinó que el personal debe contar con los implementos necesarios para ejercer el teletrabajo. Estos elementos serán enviados a las residencias o lugares que los empleados planeen destinar para hacer sus respectivas actividades. Los elementos requeridos se encuentran ubicados en la Tabla 1.

En los gastos de Preapertura, se encuentran tres ítems de gran importancia para la plataforma, los cuales son denominados “Creación de Pagina Web y App Android” y “Prueba de funcionamiento y Montaje de Seguridad Informática de Pagina Web y App Android”. Se planteó contratar a un desarrollador de software con experiencia, para que se encargue del funcionamiento adecuado de la plataforma, logre que sea intuitiva para el

⁵⁵ Radicada en Colombia, pero presta servicio a otros países.

⁵⁶ Radicada en Chile.

usuario, permita a la comunidad educativa interactuar con las diversas secciones que tiene y brinde a los usuarios, una experiencia positiva en cuanto uso de la misma. El desarrollador contará con un salario que se pagará, con base al promedio que tiene su profesión en el mercado laboral y poseerá un lapso de tiempo de cuatro meses para presentar la página web y aplicación. Los técnicos TIC trabajarán en conjunto con el desarrollador, para contribuir con la construcción de la plataforma y documentar los posibles fallos que tendría junto a su respectiva solución. La “Creación de Página Web y App Android” durará tres meses y la “Prueba de funcionamiento y Montaje de Seguridad Informática de Página Web y App Android” durará un mes.

Recursos Humanos

Lista de trabajadores de “Apreñli”

Tabla 2

Lista de personal de la plataforma “Apreñli” con su respectivo salario a precios colombianos

LISTA DEL PERSONAL APREÑLI					
NOMBRE CARGO	AREA ORG- ASIGNADA	SALARIO	SS* EMPLEADOR	APFIS*	SALARIO TOTAL
Gerente General	Gerencia General	2.800.000	575.462	252.000	3.627.462
Secretaría Gerente General	Gerencia General	1.400.000	287.731	126.000	1.813.731
Director RR.HH	RR. HH	2.300.000	472.701	207.000	2.979.701
Auxiliar RR.HH (1)	RR. HH	908.526	109.497	36.341	1.054.364
Director de Admisiones y Registros	Admisiones y Registros	2.300.000	472.701	207.000	2.979.701
Auxiliar Admisiones y Registros (1)	Admisiones y Registros	908.526	109.497	36.341	1.054.364
Director Marketing y Ventas	Marketing	2.300.000	472.701	207.000	2.979.701
Vendedor	Marketing	1.014.980	122.327	40.599	1.177.907
Vendedor	Marketing	1.014.980	122.327	40.599	1.177.907
Director Contabilidad y Finanzas	Contabilidad y Finanzas	2.300.000	472.701	207.000	2.979.701
Comisión por ventas (Personal vendedor)	Marketing	-	-	-	-
Asistente Contabilidad y Rentabilidad	Contabilidad y Finanzas	908.526	109.497	36.341	1.054.364

LISTA DEL PERSONAL APREÑLI					
NOMBRE CARGO	AREA ORG- ASIGNADA	SALARIO	SS* EMPLEADOR	APFIS*	SALARIO TOTAL
Director TIC	TIC	2.300.000	472.701	207.000	2.979.701
Técnico de Sistemas TIC	TIC Colombia	908.526	109.497	36.341	1.054.364
Técnico de Sistemas TIC	TIC Colombia	908.526	109.497	36.341	1.054.364
Técnico de Sistemas TIC	TIC Chile	908.526	109.497	36.341	1.054.364
Técnico de Sistemas TIC	TIC México	908.526	109.497	36.341	1.054.364
Auditor Interno Contable	Contabilidad y Finanzas	12614/hora	-	-	-

SUMAS SALARIO PERSONAL	
SALARIOS TOTALES	31.130.424
SALARIOS TOTALES SIN SS* NI APFIS*	24.998.168

El “Salario Base Estimado”⁵⁷ o “Salario BE” es un salario fijo que recibe el empleado por haber realizado su labor en un periodo de tiempo estipulado. Su nombre se debe a que no cuenta con las adiciones extras como las prestaciones sociales, cesantías, prima, horas extras, comisiones, entre otros. También se le llama así porque este tipo de salario toma un valor promedio estimado de una persona que pertenezca a un cargo (Lopez, 2019). Los salarios presentados en la Tabla 2, estarán de forma permanente una vez que se realice la “apertura y funcionamiento” de la plataforma al público.

Los auxiliares y Técnicos TIC que cuentan con un salario mínimo, no tendrán que descontar de su salario el porcentaje de salud, ICBF y Sena. Los pagos de seguridad social y aportes parafiscales que se les sumaron a su Salario BE son: la pensión, los riesgos laborales nivel uno y cajas de compensación. Los vendedores también se les agregó los aportes parafiscales anterior mencionados junto con el auxilio de transporte, porque ellos deberán movilizarse con el director de marketing y ventas, a las diferentes ferias y eventos

⁵⁷ También conocido como “Salario Medio”.

que la plataforma necesite, para atraer nuevos estudiantes. El resto de empleados, obtendrán sus pagos de seguridad social y aportes parafiscales tal como indica la legislación colombiana. Las comisiones de los vendedores serán del 5% de su salario y se realizarán en los meses donde se pronostica un mayor flujo de ventas (vacaciones de junio-julio y de septiembre a diciembre). El valor de las comisiones estará en “Salario Total”, porque este será un ingreso fijo extra que se les pagará a los vendedores, en caso de lograr una meta de ventas estipulada previamente por el área de Marketing y Ventas. Leer las notas al pie para entender las abreviaturas de la Tabla 2⁵⁸.

Profesores vinculados a “Apreñli”

Tabla 3

Salarios de los profesores de la plataforma en precios colombianos

⁵⁸ Las abreviaturas “SS*”, “Salario BE” y “APFIS*” significan “Seguridad Social”, “Salario Base Estimado” y “Aportes Parafiscales” respectivamente. Todos los empleados de “Apreñli” recibirán prestaciones sociales y aportes parafiscales. El único que no cuenta con SS* ni APFIS* es el auditor interno contable porque esta persona trabaja por un periodo limitado.



SALARIO PROFESORADO		SALARIO PROFESORADO		SALARIO PROFESORADO	
Nombre del Curso	Salario Profesores + SS + AFIS	Nombre del Curso	Salario Profesores + SS + AFIS	Nombre del Curso	Salario Profesores + SS + AFIS
Big Data (Básico y Avanzado)	1.750.746	Bases de Datos y Power BI para la toma de decisiones	1.167.164	Aprender a redactar y responder correos a los diferentes empleados de una empresa	1.167.164
Curso de Excel (Básico y Avanzado)	1.750.746	Manejo de Amazon Web Services y Microsoft Azure	1.167.164	Analítica de Datos basado en reportes de ventas	1.167.164
Ciberseguridad	2.100.895	Fundamentos de Contabilidad para toma de decisiones	1.167.164	Creación y Manejo de Tablas Dinámicas	1.167.164
Análisis de datos financieros (Excel)	1.167.164	Planeación Financiera y Control de Gastos Personales	1.167.164	Elaboración de una base de datos y uso de SQL Server	1.167.164
¿Cómo realizar una entrevista laboral? (RR. HH)	1.167.164	Planteamiento de estrategias de marketing digital a gran escala	1.167.164	¿Cómo manejar los envíos de correos automatizados?	1.167.164
Liderazgo Organizacional (Admin)	1.167.164	Aumentar la visibilidad de tu e-commerce en Redes Sociales	1.167.164		
Curso de Word (Básico y Avanzado)	1.750.746	Creación y administración de tiendas online por Redes Sociales	1.167.164		
Asesor Comercial Digital	1.167.164	Ciberseguridad: Prevención de delitos informáticos comunes	1.167.164		
Cloud Computing (Básico y Avanzado)	1.750.746	Comunicación Asertiva y Resolución de conflictos grupales	1.167.164		
Manejo de Google AdSense y Publicidad en Youtube	1.167.164				
Análisis y aplicación de tendencias de marketing digital	1.167.164				

Los salarios de los profesores mostrados en la Tabla 3, son resultado de la suma de su “Salario BE” con la seguridad social y los aportes parafiscales. Las cifras “1,167,164 COP” y “2,100,895 COP”, se tomaron como los valores de los salarios “mínimo” y “máximo” que la plataforma le pagaría a un docente vinculado. El salario “máximo” está reservado para los profesores que enseñan un límite de tres cursos de la plataforma, mientras que el “salario mínimo” se entrega a aquellos que se dediquen a enseñar un curso. Para obtener el “salario máximo” de un profesor, se realizó la siguiente formula:

Ecuación 1

Formula del salario máximo de un profesor de “Apreñli”

$$(1,167,164 \times 50\%) + (1,167,164 \times 30\%) + 1,167,164$$

El valor “1,167,164 COP” tal como se mencionó anteriormente, es el Salario BE* mínimo completo de un profesor. El primer paréntesis representa el pago en porcentaje que obtiene un profesor por tener a su disposición “dos cursos”, mientras que el segundo paréntesis representa el “pago adicional” que tendría un profesor en caso de que tuviera a su disposición, tres cursos activos. Este es el máximo de cursos que un docente de la plataforma puede tener habilitados. Se consideró pagar de esta forma porque se encontró que esta era una manera idónea de garantizarle a los docentes, un pago fijo que no tuviera alteraciones por las ventas o por cualquier factor. Usualmente, las plataformas de educación en línea, especialmente las MOOC, suelen pagarles a los profesores un porcentaje o comisión de las ventas. Se planteó que los profesores sean nativos de Colombia, para realizar los pagos de la seguridad social y aportes parafiscales de una forma más fácil.

Recursos Intangibles

Tabla 4

Lista de recursos intangibles del personal de la plataforma “Aprenli”

NOMBRE	PRECIO	FRECUENCIA	EMPRESA
Microsoft 365 Business Standart con Teams (empleados)	2.400.000	Mensual	Claro Cloud Colombia
Publicidad (Tercerizados)	Colombia: 77.800.000 COP (3 años) Chile: 64.900.000 COP (2 años); México: 37.100.000 COP (1 año)	Cifra total por los tres años. Se realizará acuerdo con la empresa.	BTO Digital
Contabilidad (tercerizados)	32.000.000 por los tres años en los tres países.	Trimestral. Se realizará acuerdo con la empresa.	Siglo BPO
Registro Único Tributario (Colombia)	Sin costo	No exige renovación	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)
Registro Federal de Contribuyentes (México)	Sin costo	No exige renovación	Servicio de Administración Tributaria (SAT)
Registrar marca en SIC (Colombia)	687.500	Diez años	Superintendencia de Industria y Comercio (SIC)
Registro Mercantil	36.000	Anual	Cámara de Comercio Medellín
Registrar marca en IMPI (México)	432.380	Diez años	Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI)

Los recursos intangibles de “Apreñli” tendrán como funciones facilitar las actividades laborales de los empleados a través del uso de un “software”, impulsar el posicionamiento de la plataforma, cumplir con las obligaciones legales que exijan los países del proyecto, llevar un registro acerca de la contabilidad y proteger el “branding”, para evitar que otros usen los atributos de marca que la caracterizan como el logo, el eslogan, entre otros⁵⁹.

Los paquetes de software que fueron mencionados anteriormente en el documento, no se encontrarán instalados por defecto porque “Rentek Colombia”, la empresa encargada de proveer a los empleados de la plataforma los elementos para el teletrabajo, afirmó que se encargan de brindar el servicio de alquiler de hardware. El servicio de instalación de los paquetes de software se podría realizar, si la plataforma “Apreñli” compra la licencia de los paquetes de software. La instalación se llevaría a cabo en los domicilios de los empleados de “Apreñli”. La información de los paquetes de software que aparece en la Tabla 4, se encuentra ubicada en “Lista de recursos Preapertura”.

Otro de los recursos intangibles que son importantes para la plataforma, son los servicios de publicidad y contabilidad. Tal como se indicó anteriormente, ambos servicios se efectuarán mediante la contratación de las empresas BTO Digital y Siglo BPO. Estas empresas cuentan con sede en Colombia, pero ofrecen sus servicios en otros países de Latinoamérica, incluyendo Chile y México. Las razones por las cuales se contrataron estas empresas se encuentran en el Modelo Business Canvas. El valor de la inversión total que se hará en publicidad para los tres años proyectados en Colombia es de 77,800,000 COP. La plataforma empezará a operar en Chile a partir del segundo año de funcionamiento, por lo tanto, la inversión que se hará en publicidad es de 64,900,000

⁵⁹ Propiedad Industrial en general.

COP. El último país en el que la plataforma entrará en operaciones es México⁶⁰, por lo tanto, el valor de la inversión para su publicidad es de 37,100,000 COP. La frecuencia de pago será mensual a través de comunicación constante y acuerdos con la empresa. El área de marketing le explicará a BTO Digital, la empresa contratada para la publicidad, algunos aspectos importantes como los grupos focales de la plataforma, el tipo de publicidad, las redes sociales que se usarán para ello, las estrategias para que esto se lleve a cabo en los países del proyecto y la frecuencia de promoción.

Por otra parte, la inversión que se realizará en el servicio de contabilidad a la empresa Siglo BPO será de 32,000,000 COP por los tres años de funcionamiento y los tres países involucrados en el proyecto de emprendimiento, es decir, Colombia, Chile y México. Se hará mediante un acuerdo con la empresa para hacer pagos de forma trimestral hasta llegar a esa cifra total. Siglo BPO además de la contabilidad de “Aprenli”, también se encargará de hacer los tramites fiscales exigidos por los países del proyecto y la auditoría externa. Los valores de la empresa encargada de la publicidad (BTO Digital) y contabilidad (Siglo BPO) son cifras estimadas que se tomaron de acuerdo a la inversión promedio que se realiza para estos servicios.

Los siguientes recursos intangibles de la plataforma “Aprenli”, son un grupo de obligaciones legales llamados “registros”⁶¹ y cuentan como funciones principales brindar protección a la marca “Aprenli” y demás elementos característicos de la misma,⁶² ante

⁶⁰ La plataforma entrará en este mercado en el tercer año de funcionamiento.

⁶¹ Registro de marca a SIC, IMPI y UTM, Registro Mercantil, Registro Único Tributario y Registro Federal de Contribuyentes.

⁶² El logo, el nombre, el eslogan e interfaz de la plataforma “Aprenli”.

externos que deseen lucrarse usando sus servicios educativos. Los “registros” también sirven para generar posicionamiento en el mercado de la educación virtual y evitar su confusión con otras del mismo u otro sector económico (SIC, 2022). Todos los países presentan diferentes periodos de vigencia en cuanto protección de marca (Ver Tabla 4) y en algunos países del proyecto de emprendimiento, el proceso no tiene costo. La última razón por la que los “registros” son importantes son para cumplir con obligaciones en materia tributaria⁶³ y comprobarle a los gobiernos, que la plataforma es “legal,” ya que se encuentra aportando al fisco como contribuyente.

Recursos Intelectuales

Tabla 5

Lista de recursos intelectuales de la plataforma “Apreñli”

⁶³ Algunas obligaciones tributarias de la plataforma son pagos realizados en el tiempo, deudas pendientes que tenga la plataforma con las oficinas tributarias, posibles sanciones tributarias.

RECURSOS INTELECTUALES “APREÑLI”		
NOMBRE	FUNCION	AREA RESPONSABLE
Bases de datos empleados	Organizar y mostrar en archivos los datos personales de los empleados vinculados a “Apreñli”.	Mantenimiento y seguridad informática: Área TIC Uso de la información: Admisiones y registros
Bases de datos estudiantes	Organizar y mostrar en archivos los datos personales y seguimiento académico de los estudiantes matriculados en “Apreñli”.	Mantenimiento y seguridad informática: Área TIC Uso de la información: Admisiones y registros
Imagen pública (reputación) de la plataforma “Apreñli”	Protección de la imagen de la plataforma e informar a los medios de comunicación, estudiantes y público general acerca de temas que involucren a la plataforma mediante los “comunicados de prensa”.	Área de Marketing
Manual de procesos del personal	Mostrar a los trabajadores, las actividades y procesos que deben realizar de acuerdo al cargo laboral que ejercen.	Área de RR-HH
Bases de datos de los proveedores	Organizar y mostrar en archivos la información relevante de los proveedores “Apreñli”.	Mantenimiento y seguridad informática: Área TIC Uso de la información: Área de Contabilidad y finanzas

RECURSOS INTELECTUALES “APREÑLI”		
NOMBRE	FUNCION	AREA RESPONSABLE
Bases de datos de los aliados comerciales y educativos	Organizar y mostrar en archivos la información relevante de los aliados comerciales y educativos que tengan relaciones con la plataforma “Apreñli”.	Mantenimiento y seguridad informática: Área TIC Uso de la información contable: Área de Contabilidad y finanzas Uso de la información para comunicación y relaciones comerciales: Área de Marketing
Página web registrada de la plataforma “Apreñli”	Permitir que los estudiantes y profesores puedan realizar sus actividades académicas, interactuar con el personal y/o compañeros, y obtener un registro de su rendimiento académico.	Mantenimiento y seguridad informática: Área TIC Uso de la información académica: Área de Admisiones y registros. Uso de la información personal de la comunidad educativa: Área de RR-HH (profesorado) y Área de Admisiones y registros (estudiantes)
Aplicación de la plataforma “Apreñli” (Disponible solo para “Android”)	Brindar mediante la aplicación a los estudiantes y profesorado realizar sus actividades académicas, interactuar con sus compañeros y profesores, y obtener un registro acerca de su rendimiento académico.	Mantenimiento y seguridad informática: Área TIC Uso de la información académica: Área de Admisiones y registros. Uso de la información personal de la comunidad educativa: Área de RR-HH (profesorado) y Área de Admisiones y registros (estudiantes)

Los recursos intelectuales son aquellos que fueron realizados dentro de la empresa, pero no se pueden registrar bajo la normativa de protección a la propiedad intelectual debido a que, a diferencia de los otros recursos, es difícil calcular su valor monetario real. Otras características de este tipo de recursos es no tener depreciación y en algunos casos, no se permiten transferirse a otras empresas porque son actividades exclusivas de la organización que los creó y solo tienen aplicabilidad en esa misma organización, como por ejemplo los procesos internos (Econlink, 2019). Los recursos intelectuales de la plataforma “Apreñli” son bases de datos⁶⁴, imagen pública (reputación) de “Apreñli”, manual de procesos del personal, página web y aplicación.

Recursos Financieros

⁶⁴ Bases de datos de empleados, estudiantes, proveedores, aliados comerciales y educativos.

Los recursos que utilizará la plataforma para financiar sus actividades, son los aportes que realizan los socios a modo de “inversión”. Los socios empezarán a recibir ganancias en el momento en el que la plataforma obtenga un flujo de caja positivo y genere rentabilidad. La repartición de las utilidades va de acuerdo al porcentaje de aportación de los mismos siendo un 35% el más alto y un 10% el más bajo. No se optó por acudir a entidades bancarias para obtener flujos de liquidez, porque la plataforma al ser un modelo en el que exige a los usuarios un pago por suscripción, el flujo de caja de la misma siempre tendrá entradas de dinero, ya sea por parte de los viejos usuarios que quieren seguir usando un plan o por nuevos usuarios que llegan a matricularse.

Alianzas Clave

Las aliadas clave de la plataforma “Apreñli” se dividirán en dos tipos. El primero de ellos son las “empresas e instituciones aliadas clave”. Su función es brindar cursos y demás actividades académicas⁶⁵. El segundo tipo de alianzas son los proveedores y socios clave que le brindarán a la plataforma, los implementos necesarios para que pueda operar en Colombia, Chile y México. La información del segundo tipo de alianzas se encuentra en “definición del negocio”. Las empresas e instituciones que pertenecen al primer grupo de alianzas de “Apreñli” son las siguientes:

Tabla 6

Lista de empresas e instituciones “aliadas clave” de “Apreñli”

⁶⁵ Conferencias, Talleres y Seminarios.



Tabla 7

Lista de empresas e instituciones "aliadas clave" de "Apreñli"



El Tecnológico de Monterrey⁶⁶ y la Universidad de Guadalajara son unos de los centros de educación superior más grandes de México y tienen como uno de sus focos principales, realizar programas educativos relacionados con la innovación, la tecnología y actualización de conocimientos laborales (Universia MX, 2018). Por otro lado, el CESDE (Colombia) y el CFT (Chile) son de las instituciones importantes de enseñanza de técnicas en el nivel superior.

⁶⁶ También conocido como TEC o ITESM.

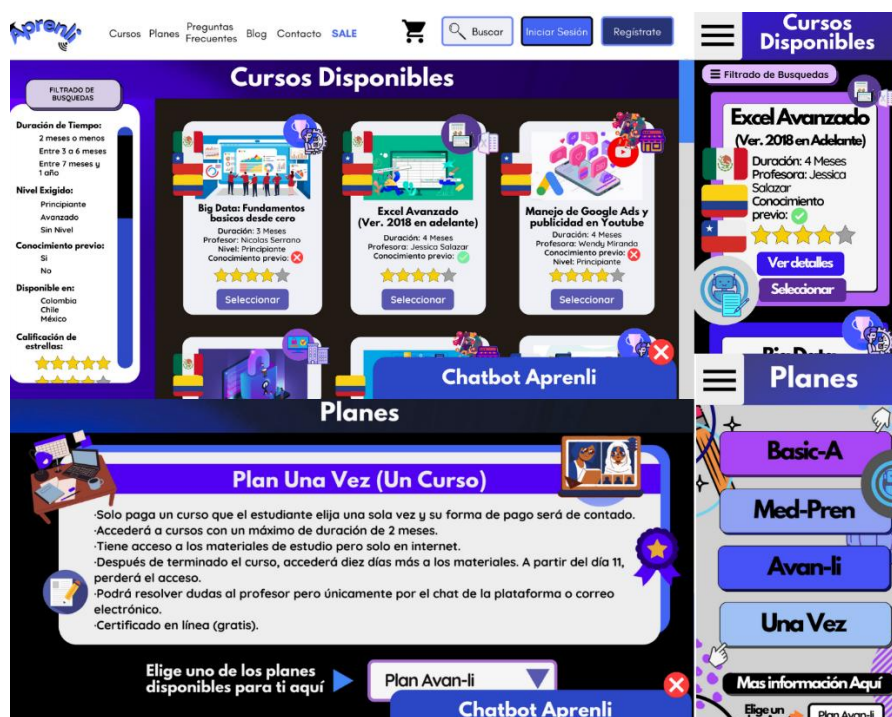
La razón por la que "Apreñli" hizo convenios con las empresas presentadas en la Tabla 7, son expandir la oferta educativa de la plataforma, con temas que servirían para el entorno laboral y lograr obtener reconocimiento tanto por parte de los grupos focales de clientes como del público general, porque los convenios ayudarían a que las personas obtengan más seguridad al estudiar en una plataforma que recién ingresa al mercado de la educación.

Interfaz de página web y aplicación

Sección uno: Cursos Disponibles y Planes de Cursos

Figura 9

Imagen de la sección de "Cursos Disponibles" y "Planes de Cursos" en página web y aplicación



La “sección de cursos disponibles” tal como su nombre lo indica, cuenta con la función de exponer a la persona interesada y al estudiante de la plataforma, los cursos y actividades académicas (Conferencias, Seminarios y Talleres Cortos), que tienen las matrículas habilitadas. Cada uno de los cursos muestra la información resumida de lo que contiene y los países en los que se encuentra disponible (Ver Figura 9). Esta información contiene además del título correspondiente, una descripción corta sobre el mismo, la puntuación dada por los estudiantes⁶⁷ y la exigencia de conocimientos previos⁶⁸. En caso de que el curso exija este último requisito, el estudiante tendrá que hacer un examen de validación de conocimientos. Su aprobación es con un porcentaje mínimo de 70%. La Figura 9 también muestra la sección de los “planes disponibles” para el usuario de la plataforma “Aprenli”. Todos los planes cuentan con la información anteriormente dicha en el Modelo Business Canvas. El botón del final permite que el usuario escoja el plan que necesita, para averiguar más información del mismo.

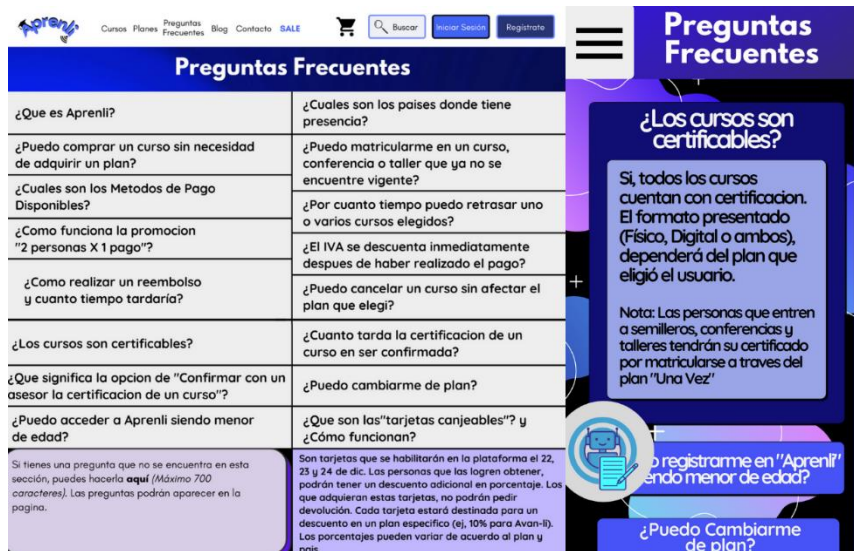
Sección dos: Preguntas Frecuentes

Figura 10

Imagen de la sección de “Preguntas Frecuentes” en página web y aplicación

⁶⁷ Puntuación en estrellas dadas por estudiantes que lo cursaron y finalizaron.

⁶⁸ Icono verde.



Preguntas Frecuentes	
¿Que es Apreñli?	¿Cuales son los países donde tiene presencia?
¿Puedo comprar un curso sin necesidad de adquirir un plan?	¿Puedo matricularme en un curso, conferencia o taller que ya no se encuentre vigente?
¿Cuales son los Metodos de Pago Disponibles?	¿Por cuanto tiempo puedo retrasar uno o varios cursos elegidos?
¿Como funciona la promocion "2 personas X 1 pago"?	¿El IVA se descuenta inmediatamente despues de haber realizado el pago?
¿Como realizar un reembolso y cuanto tiempo tardaría?	¿Puedo cancelar un curso sin afectar el plan que elegi?
¿Los cursos son certificables?	¿Cuanto tarda la certificación de un curso en ser confirmada?
¿Que significa la opción de "Confirmar con un asesor la certificación de un curso"?	¿Puedo cambiarme de plan?
¿Puedo acceder a Apreñli siendo menor de edad?	¿Que son las "tarjetas canjeables"? y ¿Cómo funcionan?
Si tienes una pregunta que no se encuentra en esta sección, puedes hacerla aquí (Máximo 700 caracteres). Las preguntas podrán aparecer en la pagina.	Son tarjetas que se habilitarán en la plataforma el 22, 23 y 24 de dic. Las personas que las logren obtener, podrán tener un descuento adicional en porcentaje. Las que adquieran estas tarjetas, no podrán pedir devolución. Cada tarjeta estará destinada para un descuento en un plan específico (ej, 10% para Avan-B). Los porcentajes pueden variar de acuerdo al plan y país.

¿Los cursos son certificables?
Si, todos los cursos cuentan con certificación. El formato presentado (Físico, Digital o ambos), dependerá del plan que eligió el usuario.
Nota: Las personas que entren a semilleros, conferencias y talleres tendrán su certificado por matricularse a través del plan "Una Vez"

¿Puedo cambiarme de plan?

Esta sección expone al usuario un grupo de preguntas acerca del funcionamiento de la plataforma, con su respectiva respuesta. Si el usuario quiere realizar una inquietud que no se encuentre en la sección, puede realizarla en el cuadro ubicado en el lado izquierdo. Para la versión App, la opción de agregar nuevas preguntas se encuentra ubicada dentro del chatbot. En caso de que el personal se percate de que una pregunta se repita varias veces por los usuarios o el público interesado, se agregará a esta sección.

Sección tres: Blog

Figura 11

Imagen de la sección de "Blog" en página web y aplicación



Esta sección se dividirá en cuatro partes diferentes. La primera son “Últimas Actualizaciones de Apreñli” y consiste en informar tanto al usuario como al público general, las novedades que se han agregado a la plataforma, que puedan ser de interés para estas personas. La segunda parte son “Noticias sobre ofertas laborales” que tal como su nombre lo indica, muestra los artículos provenientes de páginas externas que hablan acerca de convocatorias laborales. La tercera parte es “Consejos laborales para personas con poca o nula experiencia” y tiene como funcionalidad, publicar una serie de “posts” que relatan aspectos relevantes para ingresar al mercado laboral, de acuerdo con las recientes exigencias de las empresas. La última parte del blog es el “Foro público para usuarios” que funciona como un espacio didáctico en el que los usuarios pueden interactuar entre sí sobre temas relacionados con los servicios educativos de “Apreñli”.

Sección cuatro: Contacto y tutoriales

Figura 12

Imagen de la sección “Contacto” y “Tutoriales” en página web y aplicación



La sección de contacto permite mostrar los canales de comunicación habilitados en la plataforma “Apreñli”. Si la PQRS es con relación al funcionamiento de la plataforma, un asesor del área de “Admisiones y Registros” o “Técnicos TIC” lo resolverá. Por otra parte, la sección de tutoriales tal como su nombre lo expresa, muestra el “paso a paso” de las funcionalidades de la plataforma “Apreñli” tanto en la versión aplicación, como en la página web. Si el usuario lo desea, también puede ver el tutorial en YouTube.

Sección cinco: “SALE” y “Compras y Pagos”

Figura 13

Imagen de la sección de “SALE” y “Compras y Pagos” en página web y aplicación

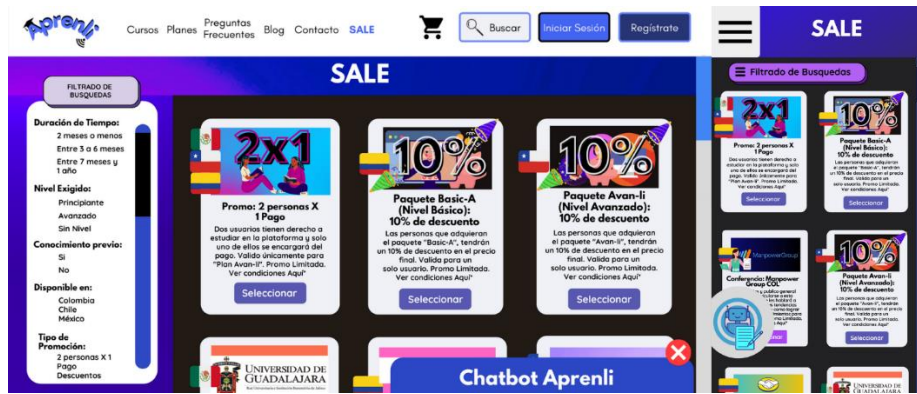
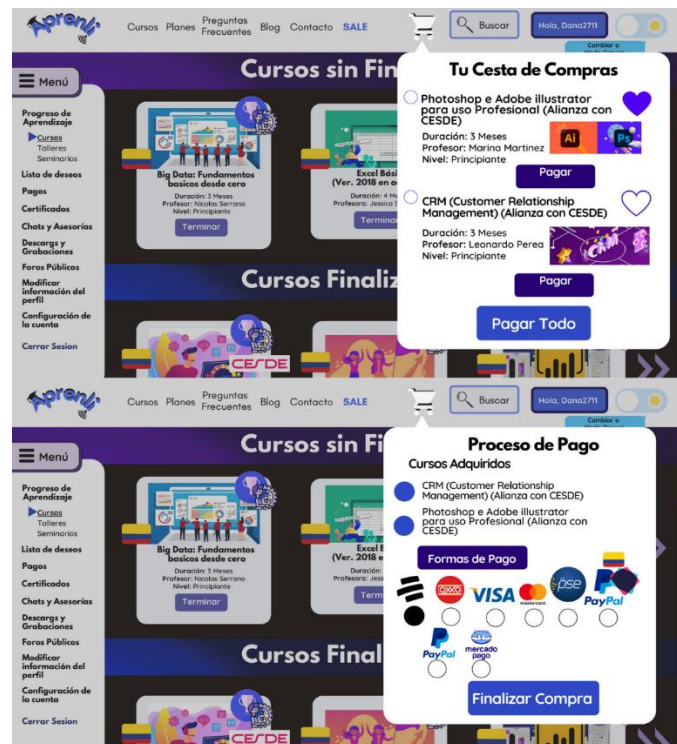


Figura 14

Imagen de la sección de "SALE" y "Compras y Pagos" en página web y aplicación



La sección de "SALE" expone los diferentes descuentos y promociones especiales que la plataforma tiene habilitadas a la comunidad académica. Cada una de ellas muestra al lado izquierdo, el país en el cual se encuentra en vigencia. Los cursos y demás actividades

académicas⁶⁹ de los aliados clave también se encuentran en este apartado. Por otra parte, la sección de “compras y pagos” de la plataforma de “Aprenli” muestra el proceso que el usuario debe hacer para adquirir un curso o cualquier otro servicio educativo ofrecido en la plataforma. Para realizar el proceso de pago, el usuario necesita seleccionar uno de los planes habilitados⁷⁰, junto con los cursos y demás actividades académicas a cursar. Después, el usuario debe elegir uno de los métodos de pago disponibles según el país en donde se encuentra. Los usuarios de los países que exijan IVA en transacciones digitales como Chile y México, tendrán el porcentaje de este impuesto, sumado al precio final del paquete que adquirió. La plataforma trasladará este porcentaje exigido, a las instituciones fiscales correspondientes.

Sección seis: Interfaz del Usuario

Figura 15

Imagen de la sección “Interfaz del Usuario” en página web y aplicación

⁶⁹ Conferencias, Semilleros y Talleres.

⁷⁰ Plan “Una Vez”, “Basic-A”, “Med-pren” o “Avan-li”.



La sección de “Progreso de Aprendizaje” cuenta con ese nombre, porque muestra los avances que ha tenido el estudiante desde el momento en el que se matriculó a la primera actividad académica, hasta la actividad más reciente. Aquí no solo se muestran los cursos con su respectiva descripción tal como se menciona anteriormente, sino que también cuenta con un seguimiento a los talleres cortos, conferencias y seminarios a los que el estudiante ha asistido. La sección de “Certificados” expone los diferentes certificados que tiene el usuario con el formato en el que fueron generados (Físico y/o Digital). La plataforma cuenta con tres opciones que permiten enviar o descargar el certificado. También está habilitada la opción de “solicitar verificación” tal como se mencionó en el Modelo Business Canvas, para los estudiantes que lo necesiten.

Marco Legal

En este apartado se hablará acerca de las principales normativas de Colombia, México y Chile que rigen para la educación virtual, teletrabajo, manejo de datos personales y contratos laborales que se van a efectuar. Se plantea unificar las normativas que son

similares en los tres países con su respectiva legislación y se harán las anotaciones puntuales que se necesiten para aclarar algunos aspectos que son exigidos en los países del proyecto. En Colombia (VILIV, 2021) y en Chile (BCN, 2020), la empresa que se encarga de contratar al trabajador se denomina “empleador”, mientras que, en México, su legislación lo nombra como “patrón” (Congreso de la Unión, 2010).

“Habeas Data” o “Protección de datos personales”

El “Habeas Data” o “Ley de Protección de los datos personales”, consisten en unos parámetros legales que deben cumplir las empresas “responsables” y “encargadas”, que administran y tratan los datos de los usuarios para intereses de particulares. El “tratamiento de los datos” es cualquier actividad que se realice con los datos personales de los titulares. La ley denomina a “los titulares” como personas físicas naturales que permiten que sus datos sean objeto de tratamiento (Funcion Publica, 2012).

La empresa “responsable” cuenta como función, hacer la toma de decisiones sobre el tratamiento de datos de los usuarios, mientras que la empresa “encargada” tiene como actividad, realizar el tratamiento de los datos basándose en las instrucciones dictaminadas por la empresa “responsable” (DocuSign, 2020).

La “Ley Estatutaria 1581 del 2012” (Colombia) (Funcion Publica, 2012), “Ley DOF 05-07-2010” o LFPDPPP (México) (Deloitte, 2010) y “Ley N.º 19,628” (Chile) (BCN, 2020) son las normativas usadas para el Habeas Data. En Colombia (Funcion Publica, 2012) y en México (Deloitte, 2010), las leyes aplican para las empresas privadas o también conocidas como “personas jurídicas”, mientras que en Chile, la normativa en cuanto datos

personales no expresa directamente, leyes a este tipo de empresas (Osorio, 2017), con excepción del sector financiero (BCN Chile, 2012), sin embargo, una reforma realizada en el año 2018, añadió la “protección de datos personales” como un derecho fundamental a través de la Ley 21,096 (Arrieta, 2019) y el “artículo 19, numero ordinal 2 (2º)” de su constitución, habla de que todas las personas son iguales ante la ley (Leyes Chile, 1980). Esto significa que, para este caso, las organizaciones privadas también se les aplica la Ley N.º 19,628 y ahora, la Ley N.º 21,096.

Los datos personales son aquellos que involucra información que identifica a un individuo o también conocido con los nombres de “titular” y “usuario”. Dentro de esta categoría en Colombia, entran los documentos de identificación, lugar de nacimiento, estado civil, edad, domicilio de residencia, información de sus estudios académicos realizados o validados en el territorio⁷¹ e información de experiencia laboral (Funcion Publica, 2012). En México, además de la información mencionada previamente en Colombia, se consideran como datos personales el patrimonio que posee el individuo, datos de carácter financiero, firma tanto electrónica como física y datos biométricos (Salesforce México, 2020). En Chile, los datos personales se determinan de la misma forma que en Colombia y México, y también se toman en cuenta elementos de la identidad fisiológica, física, psíquica, genética, económica, social y cultural (Senado Republica de Chile, 2019). Para que una empresa pueda obtener los datos personales de sus usuarios o titulares, debe dar a conocer al mismo, un aviso que exprese el consentimiento para su posterior tratamiento, almacenamiento y en algunos casos, rectificación, con el fin de que la persona se entere con antelación sobre el uso que se les darán a sus datos (Carrillo, 2010). Una forma común de pedir el consentimiento en internet es por medio del “aviso o anuncio de privacidad”.

⁷¹ Estudios de primaria, bachillerato, educación superior, complementarios, entre otros.

El aviso de consentimiento es un tipo de “documento virtual” que indica a los titulares, la existencia y características que tendrán los datos tratados (DocuSign, 2020).

Los “titulares” cuentan con unos derechos que permiten asegurar el cumplimiento de la ley de “Habeas Data” o “Protección de Datos personales”. Los derechos de los usuarios de Colombia, Chile y México son similares entre sí, por lo tanto, en el presente trabajo de grado, se unificaron y se mencionaron de forma breve. Algunos de los derechos que tienen los usuarios son los siguientes:

- Saber, actualizar, cancelar y rectificar sus datos personales frente a los responsables y encargados del tratamiento. Esto aplica para los datos que se encuentren parciales, inexactos, incompletos, fraccionados o con información errónea. También es válido para tratamiento no autorizado o prohibido.
- Exigir la prueba de que el responsable del tratamiento pidió con antelación, la correspondiente autorización.
- Contar con la información de la empresa responsable y encargada sobre el uso que se les hizo a los datos personales.
- Tener derecho a presentar las inconformidades que tengan, sobre indebida protección de sus datos personales a las autoridades competentes.
- Oponerse, bloquear y excluir los datos personales del tratamiento, en caso de que el usuario lo considere pertinente.

Un ítem importante sobre la protección de datos personales que no ha tenido suficiente relevancia es la “Transferencia de datos de los titulares a terceros ubicados en otros

países". La legislación colombiana en la Ley 1581 del 2012, afirma que se prohíbe la transferencia de la información de cualquier índole a países que no cumplen los estándares adecuados para la protección de datos (SIC, 2021). Algunas excepciones que permite la norma colombiana son:

- Consentimiento o autorización del usuario "titular",
- Transferencias bancarias o bursátiles,
- Transferencias de datos acorde con tratados internacionales y,
- Contratación laboral con previa autorización del "titular".

En México, además de indicar los mismos requisitos de la legislación colombiana, también autoriza este tipo de "transferencia de datos" cuando es realizada por "sociedades controladoras" o "holdings", subsidiarias, sociedad "casa matriz" o cualquier otro tipo de sociedad que se encuentre en el mismo grupo de la empresa responsable que se dedique a la misma actividad (Congreso de la Unión, 2010). Por otro lado, para el momento en el que se realizó el marco legal de este proyecto de emprendimiento, la legislación chilena no expresaba un apartado en la Ley 19,678 ni en ninguna otra norma, que indique la transferencia de datos a terceros de otros países (Suarez, 2001). Tampoco se mencionan unos estándares mínimos que deben cumplir los países donde se plantea hacer el traslado, tal como lo sí lo hacen las legislaciones de Colombia y México (Valbuena Abogados, 2017).

Legislación del "Teletrabajo" o "Trabajo a distancia"

El "teletrabajo" es un tipo de contratación, en el que una persona hace sus actividades laborales bajo un acuerdo con remuneración salarial, por los servicios prestados. Sus

actividades laborales deben realizarse de forma total o mayoritariamente, por medio de las TIC⁷² para considerarse “teletrabajo” (Secretaría Distrital del Desarrollo Económico, 2020).

Según la Ley 1221 del 2008, la legislación colombiana considera el teletrabajo en tres categorías. La primera categoría es denominada como “trabajadores autónomos” y hace referencia a los individuos que usan su propio lugar de residencia o un entorno específico distinto a las sedes de la empresa, para hacer sus labores. En este grupo clasifican las personas que trabajan mayormente desde sus casas y solo deben venir a la sede principal para tareas puntuales. La segunda categoría son los considerados “trabajadores móviles” y se definen como aquellos que no tienen un lugar fijo para ejercer sus labores y dependen de “TIC móviles” como un Smartphone, para sus actividades. La última categoría del teletrabajo son los “trabajadores suplementarios”, que se dedican a trabajar un máximo de tres días a la semana. El resto del tiempo, ejercen su trabajo en la oficina presencial (Secretaría Distrital del Desarrollo Económico, 2020).

La legislación mexicana contempla el teletrabajo en el Capítulo XII BIS de la Ley Federal del Trabajo. Esta legislación se agrega al marco legal, porque el gobierno exige a las empresas extranjeras que desean operar en el país, un “representante legal” que tenga esa nacionalidad (Secretaría de Gobernación, 2021), y se encargue de responder por actividades como los trámites tributarios del fisco y “hablar” en nombre de la empresa (BLITA Internacional, 2020).

⁷² Tecnologías de la Información y Comunicación.

Al igual que como se hizo en el apartado de "Habeas Data", se mencionará de forma breve algunos derechos que tienen las personas que trabajan a distancia en Colombia y México.

Estos derechos son los siguientes:

- Tener horas laborales previamente acordadas con el empleador y no ser obligados a horas extras y trabajos nocturnos que extiendan su jornada laboral.
- Su salario no será menor que el del trabajador presencial. El monto total del salario se pagará teniendo de apoyo el Salario BE⁷³ de los cargos y áreas.
- Los trabajadores "asalariados" no clasifican en el "teletrabajo", porque su labor es ocasionalmente, en lugares diferentes a la oficina.
- Cuentan con derecho a la desconexión y descanso.
- Presentar los mismos derechos laborales que los trabajadores presenciales, eso incluye las afiliaciones a los sistemas de seguridad social, aportes parafiscales y poseer derecho a la protección por parte de instituciones del estado, en materia laboral.
- Derecho a la privacidad e intimidad.
- Los equipos que usa para su jornada laboral, deben contar con mantenimiento y soporte. Si un equipo usado para su trabajo, se daña al punto en el que impide ejercer sus actividades, el trabajador no pierde su salario en el periodo de reparación del mismo.

⁷³ Salario Base Estimado.

- La empresa responsable requiere contemplar a sus “teletrabajadores” en su programa de salud ocupacional. También debe afiliarlos a una red emergencias por posibles imprevistos.
- El teletrabajo es voluntario para el empleador y trabajador.
- En Colombia, los empleadores que tengan personal en teletrabajo, deben informar a los Inspectores de Trabajo y en caso de que no haya sede física, se debe notificar a la Alcaldía Municipal.
- Realizar el pago de los costos que surjan del teletrabajo e involucran al trabajador.
- Elaborar capacitaciones y asesorías que garanticen su adaptación a la virtualidad y usen adecuadamente las herramientas TIC.

Educación virtual y Educación superior complementaria o “No Formal”

La normativa de Colombia contempla la educación virtual en el Decreto 4904 del 2009. A pesar de que no se indique de forma directa los estándares legales para regular las plataformas dedicadas a esta actividad económica, el presente decreto afirma que un servicio educativo necesita contar con un 80% mínimo de sus actividades bajo esta modalidad para ser considerado “virtual”. La institución encargada de ofrecer este servicio, debe informar previamente al estudiante los implementos necesarios para realizar sus actividades virtuales (Mineducación, 2009). El Decreto 1295 del 2010, expresa los parámetros para la enseñanza de la educación virtual en Colombia. Aunque estos se encuentren direccionados a las instituciones educativas certificadas por el

Ministerio de educación, la escasa normativa de educación virtual⁷⁴ le aplica, porque la plataforma necesita seguir las leyes para ser considerada como "legal". Algunos de los parámetros relacionados con el presente proyecto de emprendimiento son (Manrique, 2021):

- Los profesores deben ser capacitados para el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación que tengan relación con el programa a distancia o virtual.
- Se debe indicar el proceso de diseño, producción, distribución y uso de los materiales según los parámetros de derechos de autor. Esto debe estar disponible en la plataforma donde se va a llevar a cabo el servicio educativo.
- Se necesita garantizar una plataforma virtual que sea idónea para prestar el servicio educativo, junto con la infraestructura, las herramientas pertinentes, estrategias de seguimiento, auditorías y verificación de sus actividades operacionales.

En México, la educación virtual cuenta también con poca normatividad, porque aún se encuentra en discusión los aspectos que se necesitan legislar (Ochoa, 2020). Para el momento en el que se realizó la investigación, la legislación de la educación virtual en México, se encontraba en el Artículo 9 de la Ley General de Educación. Este artículo indica que las autoridades mexicanas deben incentivar el uso de diferentes modalidades educativas a la tradicional, como la educación abierta y a distancia, a través del uso de plataformas digitales y tecnologías de la información, comunicación y aprendizaje en

⁷⁴ Nombrada en la normativa como "Educación a distancia".

línea (Cámara de Diputados, 2019). Por otra parte, para el momento en el que se realizó la búsqueda de la normativa de la educación virtual o “educación a distancia”, en Chile no se encontraba estipulado de forma explícita las leyes que dictaminaran los parámetros para prestar el servicio en esta modalidad, porque su legislación en materia de educación recientemente se agrupó y modificó al “Decreto con fuerza de Ley-2 02-JUL-2010”. La plataforma “Apreñli” quiere ser considerada como “legal” en el país, por lo tanto, las leyes que se seguirán serán aquellas dictaminadas por las disposiciones generales del presente decreto.

Por otra parte, la “educación no formal” en Colombia y México, consiste en enseñar a las personas, temas que complementen o actualicen sus conocimientos necesarios para el campo laboral (Mineducación, 2022). En la legislación colombiana, la Ley 115 de 1994 o también denominada la “Ley General de Educación”, separa la educación denominada “no formal”⁷⁵ de la “educación superior” y no está vinculada a su sistema obligatorio de grados académicos (Congreso de Colombia, 1994). En cambio, la legislación mexicana, vincula la “educación no formal” al grupo de “educación media superior” en la “Ley General de Educación” o “DOF⁷⁶ 30-09-2019” (Gobierno de México, 2019). Por último, en Chile, la “educación no formal” o también conocida anteriormente como “educación continua”, no contaba con una normativa aparte. Sus leyes estaban en la parte de “formación técnico profesional”, ubicada en la Ley 21,091 (BCN, 2019). Actualmente, la ley se reemplazó por el “Decreto con fuerza de Ley-2 02-JUL-2010”. El decreto anterior mencionado, nombra a la educación “no formal” chilena como aquella realizada a través

⁷⁵ También denominada “educación complementaria” o “educación para adultos”.

⁷⁶ Diario oficial de la Federación. Es el órgano del gobierno que tiene la función de publicar la normativa en el país.

de un programa sistemático, que es usado con fines de aprendizaje y conlleva a una certificación (BCN, 2022). En Colombia (Mineducación, 2022), Chile (BCN, 2022) y México (Gobierno de México, 2019), la “educación no formal” debe seguir los lineamientos generales de sus respectivas leyes generales de educación.

Costos e Ingresos

Estrategia de costes

Costos de Preapertura

Tabla 8

Lista de costos fijos de preapertura

Egresos de Caja	3.637.228	Egresos de Caja	6.634.393
Costos Fijos	3.403.738	Costos Fijos	5.007.330
Recursos Físicos	Mes 1		Mes 2
Servidor estudiantes cloud (alquiler COL)	-		-
Servidor Cloud personal RAM 1GB SSD 25 GB 1/CPU	-		27.428
Servidor Cloud personal RAM 16 GB SSD 320 GB 5TB	-		-
Computadores portátiles ref. ThinkPad X280 Marca Lenovo (alquiler)	-		455
Audífonos diadema con micrófono ref. DJ-750 Marca Contimo	-		178.500
Silla ergonómica para gerencia ref. Silla Paris Marca "D Siete" (Alquiler)	-		30.730
Silla ergonómica para personal ref. Silla Kyoto Marca "D Siete" (Alquiler)	-		31.020
Celular ref. A10s Marca Samsung Galaxy	-		207.200
Mesas de escritorio ref. Light soporte L Marca Himher y	-		-
Creacion de Pagina Web y App Android (Pagar a Desarrollador de Software)	3.403.738		-
Prueba de funcionamiento y Montaje de Seguridad Informatica de Pagina Web y App Android (Pagar a desarrollador de Software)	-		-

Egresos de Caja	3.637.228	Egresos de Caja	6.634.393	Egresos de Caja
Costos Fijos	3.403.738	Costos Fijos	5.007.330	Costos Fijos
Salarios	Mes 1	-	Mes 2	854.263
Salario Personal + SS + AFPIS				
Gerente General	-		-	
Secretaria Gerente General	-		-	
Profesional RR.HH	-		-	
Profesional Administracion de empresas	-		280.000	
Profesional Marketing y Ventas	-		-	
Vendedor	-		-	
Vendedor	-		-	
Comision por ventas (Personal vendedor)	-		-	
Contador	-		120.000	
Tecnico de Sistemas TIC	-		90.853	
Tecnico de Sistemas TIC	-		90.853	
Tecnico de Sistemas TIC	-		90.853	
Tecnico de Sistemas TIC	-		90.853	

Otros costos	
Registrar marca en SIC (Colombia)	-
Registro Mercantil	-

Recursos Intangibles	
Almacenamiento y edicion de datos personal Google Workspace Business Standart flexible 2TB	-

Tabla 9

Lista de costos fijos de preapertura

Egresos de Caja	3.697.228	Egresos de Caja	6.634.393
Costos Fijos	3.403.738	Costos Fijos	5.007.330
Tecnico de Sistemas TIC	-		30.853
Auditor Interno Contable	-		-

Salarios (pago fin de mes)	Mes 1	-	Mes 2
Salario Profesores + SS + APFIS			
Big Data (Básico y Avanzado)	-		-
Curso de Excel (Básico y Avanzado)	-		-
Ciberseguridad	-		-
Análisis de datos financieros (Excel)	-		-
¿Cómo realizar una entrevista laboral? (FR, HR)	-		-
Liderazgo Organizacional (Adm)	-		-
Curso de Word (Básico y Avanzado)	-		-
Asesor Comercial Digital	-		-
Cloud Computing (Básico y Avanzado)	-		-
Manejo de Google Adsense y Publicidad en Youtube	-		-
Análisis y aplicación de tendencias de marketing digital	-		-
Bases de Datos y Power BI para la toma de decisiones	-		-
Manejo de Amazon Web Services y Microsoft Azure	-		-

Egresos de Caja	6.285.023	Egresos de Caja	7.506.513
Costos Fijos	4.105.330	Costos Fijos	4.221.965
Recursos Físicos	Mes 3		Mes 4

Servidor estudiantiles cloud (alquiler CDL)	-		-
Servidor Cloud personal RAM 1 GB SSD 25 GB 1vCPU	27.428		27.428
Servidor Cloud personal RAM 16 GB SSD 320 GB 5TB	-		-
Computadores portátiles ref. ThinkPad X280 Marca Lenovo (alquiler)	455		520
Audífonos diadema con microfono ref. JD-750, Marca Consmo	-		25.500
Silla ergonómica para gerencia ref. Silla Paris, Marca "D Siete" (Alquiler)	30.730		30.730
Silla ergonómica para personal ref. Silla Kyoto, Marca "D Siete" (Alquiler)	91.020		106.190
Celular ref. A10s, Marca Samsung Galaxy	207.200		207.200

Tabla 10

Lista de costos fijos de preapertura

Egresos de Caja	6.285.023	Egresos de Caja	7.506.513
Costos Fijos	4.105.330	Costos Fijos	4.221.965
Recursos Físicos	Mes 3	Recursos Físicos	Mes 4
Celular ref. A10s, Marca Samsung Galaxy	207.200		207.200
Mesas de escritorio ref. Light soporte L. Marca Himber y	95.459		95.459
Creacion de Pagina Web y App Android (Pagar a Desarrollador de Software)	3.403.738		3.403.738
Prueba de funcionamiento y Montaje de Seguridad Informatica de Pagina Web y App Android (Pagar a desarrollador de Software)	-		-
Otros costos			
Registrar marca en SIC (Colombia)	-		-
Registro Mercantil	-		-
Costos Fijos	4.105.330	Costos Fijos	4.221.965
Recursos Físicos	Mes 3	Recursos Físicos	Mes 4
Recursos Intangibles			
Almacenamiento y edicion de datos personal Google Workspace Business Standart flexible 2TB	-		-
Microsoft Office 365 Business Basico con Teams (empleados)	21.600		21.600
Plan Inesperado 15 GB Min. limitados + 500 LDI (Internacional) WA, FB, Mail	227.700		303.600

Salarios	Mes 3	854.263	Mes 4	1.096.048
Salario Personal + SS + APFIS				
Gerente General				
Secretaria Gerente General	-		-	
Profesional RR.HH	-		-	
Profesional Administracion de empresas	280.000		280.000	
Profesional Marketing y Ventas	-		-	
Vendedor	-		241.785	
Vendedor	-		-	
Comision por ventas (Personal vendedor)	-		-	
Contador	120.000		120.000	
Tecnico de Sistemas TIC	90.853		90.853	
Tecnico de Sistemas TIC	90.853		90.853	
Tecnico de Sistemas TIC	90.853		90.853	
Tecnico de Sistemas TIC	90.853		90.853	
Tecnico de Sistemas TIC	90.853		90.853	
Auditor Interno Contable	-		-	

Tabla 11

Lista de costos fijos de preapertura

Salarios (pago fin de mes)	Mes 3	-	Mes 4	
Salario Profesores + SS + APFIS				
Big Data (Basico y Avanzado)	-		-	
Curso de Excel (Basico y Avanzado)	-		-	
Ciberseguridad	-		-	
Analisis de datos financieros (Excel)	-		-	
¿Cómo realizar una entrevista laboral? (RR. HH)	-		-	
Liderazgo Organizacional (Admin)	-		-	
Curso de Word (Basico y Avanzado)	-		-	
Asesor Comercial Digital	-		-	
Cloud Computing (Basico y Avanzado)	-		-	
Manejo de Google AdSense y Publicidad en Youtube	-		-	
Analisis y aplicación de tendencias de marketing digital	-		-	
Bases de Datos y Power BI para la toma de decisiones	-		-	
Manejo de Amazon Web Services y Microsoft Azure	-		-	

SALARIO CONTADOR POR DIA	40.000
SALARIO CONTADOR POR HORA	5.000
SALARIO GERENTE GENERAL POR DIA	93.333
SALARIO GERENTE GENERAL POR HORA	11.667
SALARIO TECNICO TIC POR DIA	30.284
SALARIO TECNICO TIC POR HORA	3.786
SALARIO VENDEDOR POR DIA	33.833
SALARIO VENDEDOR POR HORA	4.229
TRANSPORTE VENDEDOR	106.454

Tabla 12

Lista de costos fijos de preapertura

Total Costos Variables	253.490		-
Mes 1		Mes 2	
Contratar Contador final de mes (CompuTrabajo)	97.830	Trámite Registro Único Tributario (Colombia) (Primera Vez)	Sin costo
Contratar Gerente General final de mes (CompuTrabajo)	97.830		
Contratar Técnico TIC final de mes (CompuTrabajo)	97.830		
	1.076.130		1.863.300
Mes 3		Mes 4	
Negociación con Proveedores Pagina Web y App Android (Contador)	-	Contratación con Proveedores Pagina Web y App (Contador)	-
Negociación con Proveedores Empleados y Aliados Clave (Centros Educativos y empresas CDL) (Gerente General)	-	Contratación con Proveedores Empleados (Contador)	-
Procesos de Selección de Profesores (Contratación a Servicio Público de empleo SENA)	Sin Costo	Negociación y contratación con empresa de publicidad para "apertura" por Redes Sociales: BTD Digital	-
Procesos de Selección de Personal (CompuTrabajo Paquete Standard)	1.076.130	Contratación servidor estudiantes cloud (alquiler CDL)	533.300
		Preventa paquetes (Contratación Vendedor)	930.000
		Capitaciones al personal y profesores para el teletrabajo (última semana del mes)	400.000

Los costos de preapertura son aquellos que se deben realizar para hacer el proceso de instalación y preparación de la plataforma “Apreñli”, con el fin de posteriormente, lanzarla al público. Se planteó que la plataforma tendría un tiempo estipulado de cuatro meses para hacer la “preapertura”. En el mes uno, se realiza el proceso de contratación de los primeros trabajadores, los cuales son el gerente general, el contador y los Técnicos TIC. La página “CompuTrabajo Colombia” se encargará de gestionar este proceso de selección. Una vez se encuentre terminado, “CompuTrabajo” le informará a “Apreñli”, las personas que lograron ser admitidas y cumplieron con los requisitos indicados en las ofertas laborales. La firma del contrato de estas personas se hace al final del mes, para que ellos puedan comenzar a trabajar a partir de febrero. El pago que ellos reciben en febrero, marzo y abril es por hora labor. Todo el personal trabajará por cuatro horas durante seis días, porque las primeras actividades laborales de la plataforma no requieren

ejecutarse en periodos largos de tiempo como los registros notariales⁷⁷, negociación con los proveedores y aliadas clave, procesos de selección del personal faltante, contratación y capacitación para el teletrabajo. Los Técnicos TIC tal como se indicó anteriormente, trabajarán en conjunto con el desarrollador de software, para realizar el montaje y funcionamiento de la plataforma en su versión web y app. Los valores monetarios que se pagarán por hora y por día a los trabajadores, están expresados en pesos colombianos.

En el mes de abril, un mes antes de la apertura de la plataforma al público, se planea la contratación del primer vendedor. Se le va a dar como función, lograr una preventa de los cuatro paquetes a cuatro personas diferentes y preguntar si estarán de acuerdo en que la plataforma pueda hacerles seguimiento tanto a sus actividades académicas, como a sus opiniones en cuanto experiencia de uso⁷⁸, con el fin de saber posibles sugerencias, quejas, inquietudes e inconformidades que surgirían. Se les dirá con antelación que, para esta primera preventa, deberán quedarse el tiempo que fue estipulado en el respectivo plan para lograr hacer el seguimiento adecuado. El único que no aplicaría, es el usuario de “Plan Avan-li” por su extensa duración (un año). El usuario tiene la oportunidad de durar seis meses si lo desea.

Los recursos físicos e intangibles y salarios del personal, se entregarán basándose en el personal que se encuentra laborando. En los primeros cuatro meses, siete personas integran los trabajadores de “Apreñli”. Una vez llegue el quinto mes, los empleados se incrementarán a 14 personas. La entrega de los recursos se hará una semana después de haber firmado la contratación. El primer cuatrimestre no tiene profesores dictando cursos,

⁷⁷ Registro Único Tributario “primera vez”, Registro de marca en SIC y Registro Mercantil.

⁷⁸ Encuesta de satisfacción.

porque la plataforma se encontraría en instalación. A partir del quinto mes, se activarán los cursos de forma periódica, es decir, no se van a activar todos al mismo tiempo, sino que se van a habilitar algunos en diferentes periodos de tiempo. Esta estrategia se hace, con el fin de que todos logren obtener matriculas de estudiantes y para variar la oferta académica brindada al público. La tabla que muestra todos los salarios de los profesores con su respectiva seguridad social y aportes parafiscales, se encuentra en el bloque de recursos humanos del Modelo Canvas, en la sección de “Profesores vinculados a Aprenli”.

Inversión Inicial

Esta inversión no se planeó exclusivamente para los meses de “Preapertura”, tal como suele ocurrir en los emprendimientos, sino que el enfoque que se le quiso dar es cubrir los flujos de caja negativos⁷⁹ que tendría la plataforma “Aprenli” en el primer año de funcionamiento. La razón por la que se realizó esto, es evitar recurrir a entidades financieras que cobren tasas de interés y pagos fijos estipulados el primer año. En caso de que la plataforma haya decidido acudir a una entidad financiera, tendría que pagar por un prolongado tiempo, el crédito que se usó para los costos y gastos del mes de enero hasta el mes de agosto del primer año, más los intereses que se generaron en ese tiempo estipulado. El préstamo pedido podría alterar los flujos de caja a futuros de la plataforma, debido a los desembolsos constantes de dinero.

El valor de la inversión inicial por medio de socios es de 200,000,000 COP. Dentro de este valor, se encuentra la suma total de los flujos de caja negativos que se van a cubrir.

⁷⁹ Pérdidas.

Este valor es de 84,143,454 COP. El dinero restante se destinará a provisiones o imprevistos de emergencia que podrían ocurrir de forma inesperada y que exijan desembolsos de dinero.

Apertura y Funcionamiento

Tabla 13

Lista de Costos Fijos

Egresos de Caja	23.275.426	Egresos de Caja	23.275.426	Egresos de Caja	23.275.426
Costos Fijos	3.038.748	Costos Fijos	3.038.748	Costos Fijos	3.038.748
Recursos Físicos	Mes 5	Recursos Físicos	Mes 5	Recursos Físicos	Mes 5
Servidor estudiantes cloud (alquiler CDL)	533.300	Recursos Intangibles		Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364
Servidor Cloud personal RAM 1GB SSD 25 GB 1CPU	-	Almacenamiento y edicion de datos personal Google Workspace Business Standart flexible 2TB	646.800	Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364
Servidor Cloud personal RAM 16 GB SSD 320 GB 5TB	910	Microsoft Office 365 Business Basico con Teams (empleados)	-	Auditor Interno Contable	-
Computadores portatiles ref. ThinkPad X280/Marca Lenovo (alquiler)	910	Plan Inesperado 15 GB Mn. Ilimitados + 500 LDI Internacional) VA, FB, Mail	1.062.600		
Audifonos diadema con micrófono ref. JD-750, Marca Conismo	153.000			Salarios (pago fin de mes)	Mes 5
Silla ergonomica para gerencia ref. Silla Paris, Marca "D Siete" (Alquiler)	30.730			Salario Profesores + SS + APFIS	3.501.492
Silla ergonomica para personal ref. Silla Kyoto, Marca "D Siete" (Alquiler)	212.380	Salarios	Mes 5	Big Data (Basico y Avanzado)	1.750.748
Celular ref. A10s, Marca Samsung (Galaxy)	207.200	Salario Personal + SS + APFIS		Curso de Excel (Basico y Avanzado)	1.750.748
Mesas de escritorio ref. Light	190.918	Gerente General	3.627.462	Ciberseguridad	-
zopotte L, Marca Hinhner y	-	Secretaria Gerente General	1.813.731	Analisis de datos financieros (Excel)	-
Creacion de Pagina Web y App Android (Pagar a Desarrollador de Software)	-	Profesional RR.HH	1.509.020	¿Cómo realizar una entrevista laboral? (RR, HH)	-
Prueba de funcionamiento y Montaje de Seguridad Informativa de Pagina Web y App Android (Pagar a desarrollador de Software)	-	Profesional Administracion de empresas	1.813.731	Liderazgo Organizacional (Admin)	-
		Profesional Marketing y Ventas	1.748.955	Curso de Word (Basico y Avanzado)	-
		Vendedor	1.177.907	Asesor Comercial Digital	-
		Vendedor	1.177.907	Cloud Computing (Basico y Avanzado)	-
		Comision por ventas (Personal vendedor)	-	Manejo de Google AdSense y Publicidad en Youtube	-
		Contador	1.585.253	Analisis y aplicación de tendencias de marketing digital	-
		Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364	Bases de Datos y Power BI para la toma de decisiones	-
		Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364	Manejo de Amazon Web Services y Microsoft Azure	-
		Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364		
Otros costos					
Registrar marca en SIC (Colombia)	-				
Registro Mercantil	-				

Tabla 14

Lista de Costos Fijos



Salarios	Mes 9	34.051.534	Salarios	Mes 9	34.051.534
Salario Personal + SS + AFIS			Salario Personal + SS + AFIS		
Gerente General	3.627.462		Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364	
Secretaria Gerente General	1.813.731		Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364	
Profesional RR.HH	-		Auditor Interno Contable	-	
Director RR.HH	2.979.701				
Auxiliar RR.HH	1.054.364				
Profesional Administracion de empresas (Admisiones y Registros)	-				
Director de Admisiones y Registros	2.979.701				
Auxiliar Admisiones y Registros	1.054.364				
Profesional de Marketing	1.748.355				
Director de Ventas	2.979.701				
Vendedor	1.177.907				
Vendedor	1.177.907				
Director Contabilidad y Finanzas	2.979.701				
Comision por ventas (Personal vendedor)	117.791				
Auxiliar Contable	1.054.364				
Director TIC	2.979.701				
Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364				
Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364				
Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364				
Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364				
Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364				
Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364				

Tabla 15

Lista de Costos Fijos

Salarios	Mes 1	31.130.425
Salario Personal + SS + AFIS		
Gerente General	3.627.462	
Secretaría Gerente General	1.813.731	
Director RR.HH	2.979.701	
Auxiliar RR.HH (1)	1.054.364	
Director de Admisiones y Registros	2.979.701	
Auxiliar Admisiones y Registros (1)	1.054.364	
Director Marketing y Ventas	2.979.701	
Vendedor	1.177.907	
Vendedor	1.177.907	
Director Contabilidad y Finanzas	2.979.701	
Comision por ventas (Personal vendedor)	-	
Asistente Contabilidad y Rentabilidad	1.054.364	
Director TIC	2.979.701	
Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364	
Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364	
Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364	
Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364	
Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364	
Tecnico de Sistemas TIC	1.054.364	
Auditor Interno Contable	-	

Salarios SS+AFIS	Mes 2
Representante Legal MX	2.393.455

El valor total de los egresos de la plataforma “Apreñli” incrementa, porque una vez que entra en funcionamiento, la suma de los recursos aumenta por el ingreso del nuevo personal, estudiantes, profesores y demás comunidad educativa que interactúa con la plataforma. Los cursos del mes de mayo se van agregando y habilitando de forma paulatina, para lograr que todos obtengan matriculas. La misma dinámica se usará por los tres años de funcionamiento proyectados, en los tres países y en las demás actividades educativas de la plataforma⁸⁰. Los recursos físicos e intangibles no cuentan con muchas variaciones en el año, debido a que se planearon para los 14 trabajadores que conforma el personal. La única excepción es el auditor interno, que hace su labor de forma ocasional. El auditor al ser empleado de la plataforma, también se le debe brindar los materiales suficientes para ejercer el teletrabajo.

⁸⁰ Conferencias, Talleres y Cursos brindados por instituciones externas.

El personal de la plataforma en el primer mes de funcionamiento es diferente al mostrado previamente en el bloque del "Business Canvas" de "Recursos Humanos" porque se determinó que, para el primer año no se necesita tener muchos trabajadores, por ser una plataforma que recién se encuentra operando. Para el año lectivo (año 2022), "Aprelli" ofrece pocas actividades académicas, debido a que la plataforma se centrará principalmente en atraer nuevos estudiantes interesados y escuchar las PQRS de la comunidad académica, con la finalidad de hacer acciones de mejora tanto en la versión colombiana, como en la versión de Chile (2023) y México (2024).

Descripción de los ingresos más importantes estimados

Ingresos y Ventas: Colombia

Tabla 16

Sales Forecast Colombia: Año 1

Sales Forecast Colombia: AÑO 1										
	month 1		month 2		month 3		month 4		month 5	
	ene-2022	feb-2022	mar-2022	abr-2022	may-2022					
Volume/Volumen de Ventas	-	-	-	4	12					
Paquete Basico	-	-	-	1	3					
Paquete Medio	-	-	-	1	3					
Paquete Avanzado	-	-	-	1	2					
Paquete Una Vez	-	-	-	1	4					
Selling Price/Precio de Venta										
Paquete Basico	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000					
Paquete Medio	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000					
Paquete Avanzado	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000					
Paquete Una Vez	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000					
	month 6	month 7	month 8	month 9	month 10	month 11	month 12	year 1		Total
	jun-2022	jul-2022	ago-2022	sep-2022	oct-2022	nov-2022	dic-2022			1.126
Volume/Volumen de Ventas	40	76	70	101	227	283	273			1.126
Paquete Basico	9	21	23	36	37	40	54			224
Paquete Medio	9	17	16	28	40	39	53			206
Paquete Avanzado	5	10	12	16	18	20	26			112
Paquete Una Vez	17	28	19	31	132	84	56			584
Selling Price/Precio de Venta										
Paquete Basico	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000			139.888
Paquete Medio	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000			240.121
Paquete Avanzado	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000	310.000			291.769
Paquete Una Vez	168.000	178.500	210.000	210.000	210.000	167.500	178.500			195.980
Sales Forecast Colombia: AÑO 1										
	month 1		month 2		month 3		month 4		month 5	
	ene-2022	feb-2022	mar-2022	abr-2022	may-2022					
Sales/Ventas	-	-	-	930.000	2.630.000					
Paquete Basico	-	-	-	150.000	450.000					
Paquete Medio	-	-	-	260.000	780.000					
Paquete Avanzado	-	-	-	310.000	620.000					
Paquete Una Vez	-	-	-	210.000	840.000					
Sales/Ventas	2.630.000	7.826.000	15.038.000	15.420.000	34.550.000	49.250.000	43.682.000	51.014.000	228.400.000	
Paquete Basico	450.000	1.350.000	2.520.000	3.450.000	5.400.000	5.550.000	5.400.000	7.230.000	31.230.000	
Paquete Medio	780.000	2.340.000	4.420.000	4.680.000	8.780.000	10.400.000	9.150.000	11.710.000	49.485.000	
Paquete Avanzado	620.000	1.860.000	3.100.000	3.720.000	4.560.000	5.580.000	4.340.000	7.370.000	31.558.000	
Paquete Una Vez	840.000	2.656.000	4.598.000	3.570.000	17.430.000	27.720.000	25.830.000	24.630.000	103.087.000	
	month 5	month 6	month 7	month 8	month 9	month 10	month 11	month 12		
	may-2022	jun-2022	jul-2022	ago-2022	sep-2022	oct-2022	nov-2022	dic-2022		

Tabla 17

Sales Forecast Colombia: Año 1

	<i>month 1</i>	<i>month 2</i>	<i>month 3</i>	<i>month 4</i>	<i>month 5</i>
	ene-2022	feb-2022	mar-2022	abr-2022	may-2022
Sales/Ventas	-	-	-	930.000	2.630.000
Paquete Básico	-	-	-	150.000	450.000
Paquete Medio	-	-	-	260.000	780.000
Paquete Avanzado	-	-	-	310.000	620.000
Paquete Una Vez	-	-	-	210.000	840.000
Sales/Ventas	2.630.000	7.826.000	15.038.000	15.420.000	34.550.000
Paquete Básico	450.000	1.080.000	2.520.000	3.450.000	5.400.000
Paquete Medio	780.000	2.340.000	4.420.000	4.680.000	6.760.000
Paquete Avanzado	620.000	1.550.000	3.100.000	3.720.000	4.960.000
Paquete Una Vez	840.000	2.856.000	4.398.000	3.570.000	17.430.000
	<i>month 5</i>	<i>month 6</i>	<i>month 7</i>	<i>month 8</i>	<i>month 9</i>
	may-2022	jun-2022	jul-2022	ago-2022	sep-2022
Sales/Ventas	49.250.000	43.682.000	51.014.000	220.400.000	
Paquete Básico	5.550.000	5.400.000	7.290.000	31.290.000	
Paquete Medio	10.400.000	8.112.000	11.713.000	43.465.000	
Paquete Avanzado	5.580.000	4.340.000	7.378.000	31.558.000	
Paquete Una Vez	27.720.000	25.830.000	24.633.000	108.087.000	
	<i>month 10</i>	<i>month 11</i>	<i>month 12</i>		
	oct-2022	nov-2022	dic-2022		

La plataforma “Apreñli” obtiene sus ingresos por medio de los pagos mensuales de las suscripciones, a los planes educativos que contienen los cursos u otras actividades académicas. Cada plan cuenta con un tiempo de pago diferente. El “paquete básico” (Basic-A) tiene una duración de cuatro meses, el “paquete medio” (Med-pren) tiene un tiempo estipulado de siete meses, el “paquete avanzado” (Avan-li) dura un año y el “paquete una vez” se paga solo dos meses. Las matrículas no se harán en un periodo establecido, sino que serán permanentes, por lo tanto, la plataforma “Apreñli” recibirá mensualmente los pagos realizados por estudiantes antiguos y usuarios nuevos. En el primer año de operación, es decir, en el 2022, la plataforma no recibe ingresos desde enero hasta el mes de mayo. Esto se debe a que, para ese periodo, se encuentra realizando la preapertura que fue mencionada anteriormente. Los primeros usuarios son primeros ingresos fijos que tendrá la plataforma, porque ellos tendrán que realizar el pago correspondiente para usar el servicio hasta que se termine el tiempo. La finalización del pago de la suscripción dependerá del tipo de plan elegido.

El mes de mayo del 2022, es la apertura de forma oficial de la plataforma “Apreñli” para Colombia. El número de clientes que aparece en el volumen de ventas para ese mes, fueron los que llegaron debido a la pauta publicitaria que se hizo en redes sociales y labores de venta por parte de los vendedores. Como la plataforma tiene un modelo de “pago por suscripción”, las ventas que fueron realizadas en el mes anterior (abril del 2022) se suman con las ventas que se hicieron en el mes actual (mayo del 2022). Todo el volumen de ventas funciona con este tipo de sumatoria, porque los usuarios van a estar comprometidos a hacer unos pagos hasta que se les acabe su plan o paquete.

Al lado derecho de los títulos “Volume/Volumen de Ventas” y “Sale/Ventas” se encuentra la sumatoria total de los ingresos y volúmenes de ventas mensuales de los cuatro planes de la plataforma “Apreñli”. Los meses que tienen los volúmenes de ventas resaltados en color amarillo, representan los clientes que llegaron con las promociones que la plataforma “Apreñli” tenía disponibles para ese periodo de tiempo. El precio de venta que se encuentre resaltado también con este color, indica el precio modificado producto de la promoción habilitada en la plataforma. La finalidad de esta estrategia es aumentar la cantidad de nuevos usuarios dispuestos a pagar una suscripción, para obtener una serie de cursos y demás actividades educativas disponibles en internet. También funciona para lograr un posicionamiento de la plataforma en el mercado de la educación en línea.

Los valores de los precios de venta salieron de un estimado que se les hizo a las principales plataformas de educación virtual, que ofrecen servicios educativos en la región de América Latina. Esto se hizo porque la educación virtual al ser relativamente nueva y con poca regulación, no cuenta con estándares que indiquen los precios de venta

mínimos y máximos a ofrecer, por lo tanto, se planteó tomar los valores de otras plataformas, como una "referencia" para ofrecer al público. Los datos fueron obtenidos en el año 2020⁸¹. Las páginas y promociones elegidas son las siguientes:

Figura 16

Precios de venta de referencia para los planes de la plataforma

NOTA: Los valores de los precios salieron de un estimado que se le hizo a varias paginas del sector en el que los profesores particulares dan sus cursos. Las paginas son:

Platzi (109.000 BASICO (29USD MES), 72.417 EXPERT(249USD AÑO), 101.584 EXPERT+(349USD AÑO) Y 189.900 "UN SOLO CURSO" (49 USD APROX UNA VEZ).

Domestika (155.700 "UN, DOS, TRES, ¡A CREAR!" (PACK DE 3 CURSOS" y 539.400 "Despierta tu sexto sentido" (PACK DE 6 CURSOS).

Udemy (Precio mínimo: 19,99 USD; Precio máximo: 199,99USD). El instructor tiene libertad de poner el precio, pero udemy se queda con el 75% si no esta inscrito a un plan de promo, 50% si esta vinculado a una promo.

Crehana (Individual: 239.900; Duo: 339.900; Familiar: 439.900)

En el primer año tal como se muestra en la Tabla 16, se activaron varios meses de promociones. En algunos meses, estos incentivos para los usuarios estarán disponibles para todos los planes, mientras que, en otros meses, los incentivos se activarán solo para aquellos que se encuentren matriculados en un plan específico. La finalidad de esto es poder enfocar el incremento de las ventas en ciertos planes que no suelen llamar la atención masiva del público, debido a su precio alto. En el primer año de funcionamiento de la plataforma, solo se brindará a la comunidad estudiantil, algunos cursos dictados por los profesores vinculados a la misma.

⁸¹ La información de la Figura 16, fue obtenida de Platzi, Domestika, Udemy y Crehana en el año 2020. Los precios pudieron tener modificaciones con el tiempo.

Tabla 18

Sales Forecast Colombia: Año 2

Sales Forecast Colombia: AÑO 2					
Año 2023					
	month 12	month 11	month 10	month 9	month 8
	ene-2023	feb-2023	mar-2023	abr-2023	may-2023
Volume/Volumen de Ventas	252	204	283	176	323
Paquete Basico	63	53	57	47	59
Paquete Medio	66	55	63	58	86
Paquete Avanzado	37	40	46	50	97
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	86	56	117	21	82
Selling Price/Precio de Venta					
Paquete Basico	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Paquete Medio	260.000	260.000	234.000	260.000	221.000
Paquete Avanzado	310.000	310.000	279.000	310.000	263.500
Paquete Una Vez	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000
	jun-2023	jul-2023	ago-2023	sep-2023	
Volume/Volumen de Ventas	391	377	356	419	
Paquete Basico	83	78	80	79	
Paquete Medio	101	94	81	104	
Paquete Avanzado	106	113	115	123	
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	101	92	80	113	
Selling Price/Precio de Venta					
Paquete Basico	150.000	150.000	150.000	150.000	
Paquete Medio	210.600	260.000	260.000	260.000	
Paquete Avanzado	251.100	310.000	310.000	310.000	
Paquete Una Vez	170.100	210.000	210.000	210.000	
	oct-2023	nov-2023	dic-2023	Total	
Volume/Volumen de Ventas	382	517	492	4.172	
Paquete Basico	70	94	128	890	
Paquete Medio	116	131	130	1.085	
Paquete Avanzado	135	156	171	1.165	
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	61	136	63	1.005	
Selling Price/Precio de Venta					
Paquete Basico	150.000	135.000	135.000		
Paquete Medio	260.000	208.000	221.000		
Paquete Avanzado	310.000	217.000	272.800		
Paquete Una Vez	210.000	157.500	189.000		

Tabla 19

Sales Forecast Colombia: Año 2

Sales Forecast Colombia: AÑO 2					
Sales/Ventas	56.140.000	46.410.000	60.696.000	42.040.000	
Paquete Básico	9.450.000	7.950.000	8.550.000	7.050.000	
Paquete Medio	17.160.000	14.300.000	14.742.000	15.080.000	
Paquete Avanzado	11.470.000	12.400.000	12.834.000	15.500.000	
Paquete Una Vez	18.060.000	11.760.000	24.570.000	4.410.000	
	month 1	month 2	month 3	month 4	
	ene-2023	feb-2023	mar-2023	abr-2023	
Sales Forecast Colombia: AÑO 2					
Sales/Ventas	56.140.000	46.410.000	60.696.000	42.040.000	
Paquete Básico	9.450.000	7.950.000	8.550.000	7.050.000	
Paquete Medio	17.160.000	14.300.000	14.742.000	15.080.000	
Paquete Avanzado	11.470.000	12.400.000	12.834.000	15.500.000	
Paquete Una Vez	18.060.000	11.760.000	24.570.000	4.410.000	
	month 1	month 2	month 3	month 4	
	ene-2023	feb-2023	mar-2023	abr-2023	
Sales/Ventas	70.485.500	77.517.300	90.490.000	85.510.000	
Paquete Básico	8.700.000	12.450.000	11.700.000	12.000.000	
Paquete Medio	19.006.000	21.270.600	24.440.000	21.060.000	
Paquete Avanzado	25.559.500	26.616.600	35.030.000	35.650.000	
Paquete Una Vez	17.220.000	17.180.100	19.320.000	16.800.000	
	month 5	month 6	month 7	month 8	
	may-2023	jun-2023	jul-2023	ago-2023	
Sales Forecast Colombia: AÑO 2					
Sales/Ventas	100.750.000	95.320.000	95.210.000	104.565.800	925.134.600
Paquete Básico	11.850.000	10.500.000	12.630.000	17.280.000	130.170.000
Paquete Medio	27.040.000	30.160.000	27.248.000	28.730.000	260.236.600
Paquete Avanzado	38.130.000	41.650.000	33.852.000	46.648.800	335.540.900
Paquete Una Vez	23.730.000	12.810.000	21.420.000	11.907.000	193.187.100
	month 9	month 10	month 11	month 12	
	sep-2023	oct-2023	nov-2023	dic-2023	

En el segundo año del proyecto, es decir, en el año 2023, el nombre de uno de los planes cambiará a “Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)”, debido a que, a partir del año 2023 en adelante, este plan se ofrecerá junto a los cursos dictados por los profesores y diversas actividades académicas ofrecidas en la plataforma. Asimismo, se permitirá al público externo que no ha tenido una primera interacción con la plataforma y estudiantes pertenecientes a otras instituciones educativas que son parte de los “Aliados Clave”, matricularse para acceder a las actividades académicas que deseen. Las empresas “Aliadas Clave” también brindarán educación virtual en la plataforma, porque se encontró que cuentan con avances significativos en el teletrabajo. “Apreñli” serviría como un espacio de discusión que mostraría a los usuarios con poca o nula experiencia en el teletrabajo, insertarse en este tipo de modalidad a través de actividades educativas como conferencias, talleres, semilleros y cursos externos. La otra razón es para lograr

posicionamiento en el mercado de la educación virtual, tal como se indicó anteriormente en este documento.

Los volúmenes de ventas e ingresos de los estudiantes que adquirirán los servicios de las instituciones y empresas “Aliadas Clave”, entrarán en el nuevo paquete creado, ya que muchas de las actividades cuentan con una duración inferior a dos meses y se consideró que es innecesario crear otro paquete para este tipo de ventas. Los estudiantes activos de los planes “nivel básico” o “Basic-A”, plan “nivel medio” o “Med-pren” y plan “nivel avanzado” o “Avan-li” no necesitarán suscribirse a este plan ni pagar de nuevo para acceder, mientras que los usuarios de “plan Una Vez” si deberán hacerlo. Los volúmenes de ventas e ingresos de “Aprenli” tuvieron un incremento en el segundo año, comparado con el “año de apertura”, porque en el año 2023 se planearon una serie de factores que contribuyeron a su crecimiento, como el aumento en el gasto de publicidad, suscripciones de los “aliados clave”, contratación de nuevos profesores para que dieran cursos nuevos y viajes realizados por el equipo de “marketing y ventas” a las ferias y eventos relacionados con la educación superior, educación virtual y empleo, en las principales ciudades de Colombia, con el fin de atraer nuevos estudiantes. La comisión de los vendedores por alcanzar las metas de ventas será de un 5% de su salario mensual.

Tabla 20

Sales Forecast Colombia: Año 3

Sales Forecast Colombia: AÑO 3					
Año 2024					
	month_25	month_26	month_27	month_28	month_29
	ene-2024	feb-2024	mar-2024	abr-2024	may-2024
Volume/Volumen de Ventas	491	416	492	455	543
Paquete Basico	130	119	101	71	88
Paquete Medio	96	61	63	75	131
Paquete Avanzado	195	175	195	200	201
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	96	61	127	109	153
Selling Price/Precio de Venta					
	248.754	242.628	228.363	252.635	246.533
Paquete Basico	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Paquete Medio	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Paquete Avanzado	310.000	310.000	273.000	310.000	310.000
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	210.000	210.000	210.000	210.000	210.000
	month_30	month_31	month_32	month_33	
	jun-2024	jul-2024	ago-2024	sep-2024	
Volume/Volumen de Ventas	538	551	561	599	
Paquete Basico	92	95	108	94	
Paquete Medio	136	153	163	179	
Paquete Avanzado	213	219	212	212	
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	97	84	78	114	
Selling Price/Precio de Venta					
	216.163	253.285	250.766	258.919	
Paquete Basico	150.000	150.000	150.000	150.000	
Paquete Medio	270.000	280.000	280.000	280.000	
Paquete Avanzado	251.100	310.000	310.000	310.000	
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	210.000	210.000	210.000	210.000	
	month_34	month_35	month_36	month_37	
	oct-2024	nov-2024	dic-2024	ene-2025	
Volume/Volumen de Ventas	629	707	724	6.706	
Paquete Basico	34	103	126	1.228	
Paquete Medio	204	231	282	1.722	
Paquete Avanzado	213	230	228	2.482	
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	118	137	110	1.276	
Selling Price/Precio de Venta					
	237.237	189.888	220.164	234.184	
Paquete Basico	130.500	135.000	135.000	144.394	
Paquete Medio	226.200	208.000	228.800	240.372	
Paquete Avanzado	310.000	217.000	272.600	230.504	
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	210.000	157.500	165.000	202.553	

Tabla 21

Sales Forecast Colombia: Año 3

Sales/Ventas	118.210.000	100.930.000	112.650.000	115.040.000	
Paquete Basico	13.500.000	17.700.000	13.635.000	10.650.000	
Paquete Medio	22.880.000	15.860.000	17.940.000	19.500.000	
Paquete Avanzado	57.350.000	54.560.000	54.405.000	62.000.000	
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	18.480.000	12.810.000	26.670.000	22.890.000	
	month 1	month 2	month 3	month 4	
	ene-2024	feb-2024	mar-2024	abr-2024	
Sales/Ventas	133.900.000	116.295.900	139.560.000	140.680.000	
Paquete Basico	13.200.000	13.800.000	14.250.000	16.200.000	
Paquete Medio	26.260.000	28.641.600	39.780.000	42.380.000	
Paquete Avanzado	62.310.000	53.484.300	67.890.000	65.720.000	
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	32.130.000	20.370.000	17.640.000	16.380.000	
	month 5	month 6	month 7	month 8	
	may-2024	jun-2024	jul-2024	ago-2024	
Sales/Ventas	150.300.000	149.221.800	134.250.500	159.398.400	1.570.436.600
Paquete Basico	14.100.000	12.267.000	14.715.000	17.010.000	177.027.000
Paquete Medio	46.540.000	46.144.800	48.048.000	53.945.600	413.320.000
Paquete Avanzado	65.720.000	66.030.000	43.910.000	61.652.800	721.032.100
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	23.940.000	24.780.000	21.577.500	20.790.000	258.457.500
	month 9	month 10	month 11	month 12	
	sep-2024	oct-2024	nov-2024	dic-2024	

En el tercer año, es decir, en el año 2024, se plantea que la plataforma “Apreñli” cuente con un mayor reconocimiento del mercado, debido a la publicidad que se realiza en redes sociales y las actividades académicas que funcionaron para atraer nueva audiencia interesada en estudiar en línea. A pesar de los anteriores planteamientos, el gasto de publicidad para ese periodo se incrementará aún más, para aquellos meses donde se prevé un aumento de usuarios matriculados debido a las festividades. En el año lectivo, también se agregarán más actividades académicas, en el que incluso algunas contarán con una duración mayor a dos meses. Los usuarios no tendrán que cambiarse de plan debido al aumento del tiempo de los cursos. La última novedad que hará la plataforma es lanzar nuevos cursos con nuevos profesores que se encontrarán vinculados laboralmente en “Apreñli”.

Ingresos y Ventas: Chile

Tabla 22

Sales Forecast Chile: Año 1

Sales Forecast Chile: AÑO 1					
Entro en el año 2 (2023)					
	month 13	month 14	month 15	month 16	month 17
	ene-2023	feb-2023	mar-2023	abr-2023	may-2023
Volume/Volumen de Ventas	-	33	77	81	163
Paquete Básico	-	6	15	18	40
Paquete Medio	-	3	10	12	22
Paquete Avanzado	-	2	7	9	33
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	-	22	45	42	68
Selling Price/Precio de Venta					
Paquete Básico	160.650	160.650	136.553	160.650	160.650
Paquete Medio	309.400	309.400	309.400	309.400	309.400
Paquete Avanzado	368.900	368.900	368.900	368.900	368.900
Paquete Una Vez	249.900	249.900	212.415	249.900	249.900
	month 18	month 19	month 20	month 21	
	jun-2023	jul-2023	ago-2023	sep-2023	
Volume/Volumen de Ventas	187	220	186	271	
Paquete Básico	48	57	60	62	
Paquete Medio	29	42	45	60	
Paquete Avanzado	41	51	53	68	
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	69	70	28	81	
Selling Price/Precio de Venta					
Paquete Básico	160.650	136.553	160.650	112.455	
Paquete Medio	309.400	262.990	309.400	309.400	
Paquete Avanzado	368.900	368.900	368.900	258.230	
Paquete Una Vez	249.900	212.415	249.900	174.930	
	month 22	month 23	month 24	year 2	
	oct-2023	nov-2023	dic-2023	Total	
Volume/Volumen de Ventas	310	363	410	2.301	
Paquete Básico	55	56	75	492	
Paquete Medio	71	93	97	484	
Paquete Avanzado	79	94	115	552	
Paquete Una Vez + Entradas de Alianzas Clave (A.C)	105	120	129	773	
Selling Price/Precio de Venta					
Paquete Básico	160.650	144.585	136.553		
Paquete Medio	309.400	247.520	262.990		
Paquete Avanzado	368.900	258.230	313.565		
Paquete Una Vez	249.900	187.425	212.415		

Tabla 23

Sales Forecast Chile: Año 1

Sales/Ventas	100.501.450	99.323.350	89.831.910	90.047.300	
Paquete Basico	10.442.250	11.727.450	12.370.050	9.317.700	
Paquete Medio	30.011.800	31.249.400	25.339.860	22.276.800	
Paquete Avanzado	26.560.800	31.356.500	29.880.900	32.463.200	
Paquete Una Vez	33.486.600	24.990.000	22.241.100	25.989.600	
	month 1	month 2	month 3	month 4	
	ene-2024	feb-2024	mar-2024	abr-2024	
Sales/Ventas	84.966.000	85.513.400	79.785.930	82.806.150	
Paquete Basico	10.602.900	10.924.200	10.281.600	10.442.250	
Paquete Medio	19.182.800	20.420.400	18.146.310	22.276.800	
Paquete Avanzado	33.938.800	34.676.600	33.865.020	39.841.200	
Paquete Una Vez	21.241.500	19.492.200	17.493.000	10.245.900	
	month 5	month 6	month 7	month 8	
	may-2024	jun-2024	jul-2024	ago-2024	
Sales/Ventas	82.462.835	96.651.800	79.471.770	104.921.289	1.076.283.184
Paquete Basico	9.108.855	8.996.400	8.096.760	10.241.438	122.551.853
Paquete Medio	18.625.880	25.370.800	14.356.160	21.781.760	269.038.770
Paquete Avanzado	30.987.600	42.792.400	32.278.750	48.045.536	416.687.306
Paquete Una Vez	23.740.500	19.492.200	24.740.100	24.852.555	268.005.255
	month 9	month 10	month 11	month 12	
	sep-2024	oct-2024	nov-2024	dic-2024	

La plataforma se activará en Chile a partir del segundo año en el la plataforma que se encuentre en funcionamiento, es decir, para el año 2023 y funcionará en simultaneo con Colombia, tal como se mencionó anteriormente, pero tendrá su propio servidor para conservar los datos personales de los usuarios pertenecientes a ese país. La "preapertura" es mucho más corta que la realizada en Colombia porque lo único que se necesita para funcionar en el país, es la contratación del servidor y responder por los documentos notariales que exige la ley en Chile. La información notarial estará a cargo de Siglo BPO, porque esta empresa presta sus servicios en aquel país. La contratación del servidor será responsabilidad del gerente general en conjunto con los Técnicos TIC, mediante reuniones a distancia, con evidencia de que se ha firmado el contrato.

En el primer año de la plataforma en Chile, es decir, el año 2023, se ofrecerán al público las actividades educativas que brindan los "Aliados Clave" que fueron escogidos para el mencionado país. La plataforma para ese año cuenta con reconocimiento en Colombia, pero en Chile es nueva. Se planteó como una estrategia fuerte para incrementar las matrículas, habilitar al público y realizar mucha publicidad a las actividades brindadas por los Aliados Clave. Esto ayudará a que la gente pueda sentir mucha más confianza en

el nombre de la plataforma y con el tiempo, logre interesarse en los cursos propios que se ofrecen. Asimismo, se determinó que, para el año lectivo, las promociones que involucren una disminución en el precio de venta, se realicen cinco veces en el año y estas se encuentren acompañadas de un gasto de publicidad elevado. Los cursos de los aliados clave contarán con una cantidad limitada de personas.

Tabla 24

Sales Forecast Chile: Año 2

Sales Forecast Chile: Año 2					
Entra en el año 3 COL (2024)					
	month 2	month 2	month 3	month 4	
	ene-2024	feb-2024	mar-2024	abr-2024	
Volume/Volumen de Ventas					
Ventas	368	359	347	322	
Paquete Basico	65	73	77	58	
Paquete Medio	97	101	91	72	
Paquete Avanzado	72	85	90	88	
Paquete Una Vez	134	100	89	104	
Selling Price/Precio de Venta					
Paquete Basico	160.650	160.650	160.650	160.650	
Paquete Medio	309.400	309.400	278.400	309.400	
Paquete Avanzado	368.900	368.900	332.010	368.900	
Paquete Una Vez	249.900	249.900	249.900	249.900	
	month 5	month 6	month 7	month 8	
	may-2024	jun-2024	jul-2024	ago-2024	
Volume/Volumen de Ventas					
Ventas	305	306	311	286	
Paquete Basico	66	68	64	65	
Paquete Medio	62	66	69	72	
Paquete Avanzado	92	94	108	108	
Paquete Una Vez	85	78	70	41	
Selling Price/Precio de Venta					
Paquete Basico	160.650	160.650	160.650	160.650	
Paquete Medio	309.400	309.400	262.990	309.400	
Paquete Avanzado	368.900	368.900	313.565	368.900	
Paquete Una Vez	249.900	249.900	249.900	249.900	
	month 9	month 10	month 11	month 12	year 2
	sep-2024	oct-2024	nov-2024	dic-2024	Total
Volume/Volumen de Ventas					
Ventas	382	332	371	420	4.109
Paquete Basico	81	56	56	75	804
Paquete Medio	86	82	58	80	936
Paquete Avanzado	120	116	125	148	1.246
Paquete Una Vez	95	78	132	117	1.123
Selling Price/Precio de Venta					
Paquete Basico	112.455	160.650	144.585	136.553	152.427,68
Paquete Medio	216.580	309.400	247.520	272.272	287.434,58
Paquete Avanzado	258.230	368.900	258.230	324.632	334.419,99
Paquete Una Vez	249.900	249.900	187.425	212.415	238.651,16

Tabla 25

Sales Forecast Chile: Año 2

Sales/Ventas	100.501.450	99.323.350	89.831.910	90.047.300	
Paquete Basico	10.442.250	11.727.450	12.370.050	9.317.700	
Paquete Medio	30.011.800	31.249.400	25.339.860	22.276.800	
Paquete Avanzado	26.560.800	31.356.500	29.880.900	32.463.200	
Paquete Una Vez	33.486.600	24.990.000	22.241.100	25.989.600	
	month 1	month 2	month 3	month 4	
	ene-2024	feb-2024	mar-2024	abr-2024	
Sales/Ventas	84.966.000	85.513.400	79.785.930	82.806.150	
Paquete Basico	10.602.900	10.924.200	10.281.600	10.442.250	
Paquete Medio	19.182.800	20.420.400	18.146.310	22.276.800	
Paquete Avanzado	33.938.800	34.676.600	33.865.020	39.841.200	
Paquete Una Vez	21.241.500	19.492.200	17.493.000	10.245.900	
	month 5	month 6	month 7	month 8	
	may-2024	jun-2024	jul-2024	ago-2024	
Sales/Ventas	82.462.835	96.651.800	79.471.770	104.921.289	1.076.283.184
Paquete Basico	9.108.855	8.996.400	8.096.760	10.241.438	122.551.853
Paquete Medio	18.625.880	25.370.800	14.356.160	21.781.760	269.038.770
Paquete Avanzado	30.987.600	42.792.400	32.278.750	48.045.536	416.687.306
Paquete Una Vez	23.740.500	19.492.200	24.740.100	24.852.555	268.005.255
	month 9	month 10	month 11	month 12	
	sep-2024	oct-2024	nov-2024	dic-2024	

En el año dos de la plataforma en Chile, es decir, en el año 2024, se puede notar que los ingresos y los volúmenes de ventas de los servicios educativos aumentaron frente al año anterior. Esto se debe a un incremento de las actividades educativas ofrecidas por los aliados clave y un ingreso de nuevos cursos disponibles para el mencionado país. Las actividades educativas que más se realizarán son las conferencias brindadas por empresas privadas e instituciones educativas debido a su corta duración. La plataforma lanzará promociones para el mes de septiembre en los dos años que lleva de funcionamiento, porque se celebra una festividad que es importante para el país llamada "Fiestas Patrias". Las empresas en Chile aprovechan esta oportunidad para realizar promociones de los productos y servicios que ofrecen, para que las personas puedan adquirirlos. La plataforma también se unirá a esta estrategia de ventas, ofreciendo descuentos en los planes que tiene habilitados. La plataforma funcionará a partir del año 2023 (año dos en Colombia), porque su estrategia inicial, es incursionar en los tres países de forma paulatina y por año, para evitar comenzar al mismo tiempo y generar incomodidades en los usuarios de los países, debido al mal cuidado del servicio que podría tener la plataforma a futuro.

Las comparaciones de las ventas o ingresos de la plataforma entre el primer año (2023) y segundo año (2024) son visibles. El año en el que hubo una menor cantidad de ingresos fue el primero, es decir, el año 2023, por ser el año en donde se empiezan a ejercer operaciones en el país. Por el contrario, el año que presenta mayor cantidad en ganancias es el segundo año, es decir, el año 2024, debido a que la plataforma ya se habrá establecido en el país. Chile es el único país que presenta un pronóstico de ingresos alto, debido a la cantidad grande de actividades académicas e incentivos que los usuarios cuentan. Otra de las razones por las cuales posee esta cantidad de ventas totales es no tener personal trabajando allí, porque todos los trabajadores de "Apreñli" son de nacionalidad colombiana.

Ingresos y Ventas: México

Tabla 26

Sales Forecast México: Año 1

Sales Forecast Mexico: AÑO 1					
Entre en el año 3 (2024)					
	month 13	month 14	month 15	month 16	
	ene-2024	feb-2024	mar-2024	abr-2024	
Volume/Volumen de Ventas	-	20	48	71	
Paquete Basico	-	6	11	14	
Paquete Medio	-	4	9	12	
Paquete Avanzado	-	2	4	6	
Paquete Una Vez	-	8	24	39	
Selling Price/Precio de Venta					
Paquete Basico	-	156.600	133.110	156.600	
Paquete Medio	-	301.600	301.600	301.600	
Paquete Avanzado	-	359.600	359.600	359.600	
Paquete Una Vez	-	243.600	207.060	243.600	
	month 17	month 18	month 19	month 20	
	may-2024	jun-2024	jul-2024	ago-2024	
Volume/Volumen de Ventas	117	193	157	209	
Paquete Basico	22	26	36	49	
Paquete Medio	17	22	29	32	
Paquete Avanzado	13	19	24	27	
Paquete Una Vez	65	126	68	101	
Selling Price/Precio de Venta					
Paquete Basico	156.600	117.450	133.110	156.600	
Paquete Medio	301.600	301.600	256.360	301.600	
Paquete Avanzado	359.600	359.600	359.600	359.600	
Paquete Una Vez	243.600	182.700	207.060	243.600	
	month 21	month 22	month 23	month 24	year 2
	sep-2024	oct-2024	nov-2024	dic-2024	Total
Volume/Volumen de Ventas	185	195	283	308	1.786
Paquete Basico	54	55	59	59	391
Paquete Medio	34	37	44	55	295
Paquete Avanzado	33	44	51	66	291
Paquete Una Vez	62	59	129	128	809
Selling Price/Precio de Venta					
Paquete Basico	109.620	156.600	140.940	133.110	
Paquete Medio	211.120	301.600	241.280	256.360	
Paquete Avanzado	251.720	359.600	251.720	305.660	
Paquete Una Vez	170.520	243.600	182.700	207.060	

México es el país que cuenta con la mayor cantidad de promociones e incentivos enfocados a reducir el precio de venta de los planes. La plataforma en el año tres, es decir, en el año 2024, habrá obtenido el posicionamiento que necesitaba en el mercado, debido a las reseñas de calificación provenientes de estudiantes de Colombia y Chile en los años anteriores a su lanzamiento en el territorio mexicano. En el año 2024, el país tendrá habilitado, todos los servicios que son ofrecidos a la comunidad educativa y contará con una persona que integrará el grupo de trabajadores de la plataforma. Este empleado es el “representante legal” y tendrá como función, hablar en nombre de la plataforma ante el fisco, para presentar los balances contables de manera puntual y realizar los procesos tributarios que “Apreñli” deberá hacer para mantener sus operaciones en el mencionado país. Las ganancias de la plataforma en México son positivas para ser un primer año, debido a una buena aceptación entre el público general y comunidad educativa.

Flujo de caja (Tres Años)

Flujo de Caja: Colombia

Tabla 27

Flujo de Caja Colombia: Año 1

COLOMBIA 2022: AÑO 1					COLOMBIA 2022: AÑO 1				
Ingresos					Ingresos				
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	
-	-	-	150.000	450.000	1.080.000	2.520.000	3.450.000	5.400.000	
-	-	-	260.000	780.000	2.340.000	4.420.000	4.680.000	6.760.000	
-	-	-	310.000	620.000	1.550.000	3.100.000	3.720.000	4.960.000	
-	-	-	210.000	840.000	2.856.000	4.998.000	3.570.000	17.430.000	
-	-	-	930.000	2.690.000	7.826.000	15.038.000	15.420.000	34.550.000	
COLOMBIA 2022: AÑO 1					COLOMBIA 2022: AÑO 1				
Egresos (Costos Fijos + Variables)					Egresos (Costos Fijos + Variables)				
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	
3.697.228	6.834.393	6.285.023	7.506.513	29.275.426	31.223.061	31.590.225	28.405.748	35.957.061	
FLUJO DE CAJA					FLUJO DE CAJA				
Flujo del Mes	\$ (3.697.228)	\$ (6.834.393)	\$ (6.285.023)	\$ (6.576.513)	\$ (26.585.426)	\$ (23.397.061)	\$ (16.552.225)	\$ (12.985.748)	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	

COLOMBIA 2022: AÑO 1				
Ingresos				
octubre	noviembre	diciembre		
5.550.000	5.400.000	7.290.000	31.290.000	"Plan Basic-A"
10.400.000	8.112.000	11.713.000	43.465.000	"Plan Med-Pren"
5.580.000	4.340.000	7.378.000	31.558.000	"Plan Avan-II"
27.720.000	25.630.000	24.633.000	108.087.000	"Plan Una Vez"
43.250.000	43.682.000	51.014.000	TOTAL	220.400.000

COLOMBIA 2022: AÑO 1				
Egresos (Costos Fijos + Variables)				
octubre	noviembre	diciembre	TOTAL	
40.458.589	39.618.382	43.691.801	304.543.454	
FLUJO DE CAJA				
\$ (1.407.065)	\$ 8.791.411	\$ 4.063.618	\$ 7.322.199	\$ (84.143.454)
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	SUMA

La plataforma "Apreñli" en el "año uno" empieza a operar únicamente en Colombia dado que este es su año de "apertura". El flujo de caja desde el mes de enero hasta el mes de septiembre se encuentra en negativo, porque para ese periodo, los gastos para la "preapertura" y "apertura y funcionamiento" son mayores que los ingresos que entran por matriculas. Otra razón por la que el flujo de caja es negativo en ese periodo es porque en

el primer año, se habilita al público varios cursos al mismo tiempo y se hacen una serie de promociones que causan una reducción en el precio de venta. La plataforma sostendrá financieramente los meses que se encuentran en negativo, con el dinero de “respaldo”, que fue reservado previamente con la inversión inicial.

Por otra parte, de los cuatro planes ofrecidos por “Apreñli”, el que menos ingresos genera es el “Plan Basic-A” (Paquete Nivel Básico), mientras que, el que obtiene una mayor cantidad de ventas es el “Plan Una Vez”, porque la plataforma desea usar este plan como un “enganche de nuevos usuarios”, para lograr que varias personas obtengan un primer acercamiento de los servicios educativos de la plataforma. En el primer año, la plataforma lanzará un total de 17 cursos propios dictados por profesores que trabajan para la misma. El mes de “Mayo” presenta una menor cantidad de cursos por ser el mes de la apertura (cuatro cursos), mientras que el mes de diciembre es el que tiene la mayor cantidad de cursos habilitados (13 cursos).

Tabla 28

Flujo de Caja Colombia: Año 2



COLOMBIA 2023: AÑO 2					COLOMBIA 2023: AÑO 2				
Ingresos					Ingresos				
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	
9.450.000	7.950.000	8.550.000	7.050.000	8.700.000	12.450.000	11.700.000	12.000.000	11.850.000	
17.160.000	14.300.000	14.742.000	15.080.000	19.006.000	21.270.600	24.440.000	21.960.000	27.040.000	
11.470.000	12.400.000	12.834.000	15.500.000	25.559.500	28.516.600	35.000.000	35.650.000	38.130.000	
18.060.000	11.760.000	24.570.000	4.410.000	17.220.000	17.180.100	19.320.000	16.800.000	23.730.000	
56.140.000	46.410.000	60.696.000	42.040.000	70.485.500	77.517.300	90.490.000	85.510.000	100.750.000	

COLOMBIA 2023: AÑO 2					COLOMBIA 2023: AÑO 2				
Egresos (Costos Fijos + Variables)					Egresos (Costos Fijos + Variables)				
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	
45.088.917	28.145.754	37.379.313	39.103.369	38.754.115	41.784.861	45.649.824	31.195.318	56.899.715	

FLUJO DE CAJA					FLUJO DE CAJA											
Flujo del Mes	\$	11.051.083	\$	18.264.246	\$	23.316.687	\$	2.936.631	\$	31.731.385	\$	35.732.439	\$	44.840.176	\$	54.314.682
		Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto

COLOMBIA 2023: AÑO 2				
Ingresos				
octubre	noviembre	diciembre	TOTAL	
10.500.000	12.690.000	17.280.000	130.170.000	"Plan Basic-A"
30.160.000	27.248.000	28.730.000	260.236.600	"Plan Med-Pren"
41.850.000	33.852.000	46.648.800	335.540.300	"Plan Avan-II"
12.810.000	21.420.000	11.907.000	199.187.300	"Plan Una Vez"
95.320.000	95.210.000	104.565.800	TOTAL 925.134.600	

COLOMBIA 2023: AÑO 2				
Egresos (Costos Fijos + Variables)				
octubre	noviembre	diciembre	TOTAL	
52.040.006	63.458.891	64.214.459	543.712.543	

FLUJO DE CAJA									
\$	43.850.285	\$	43.279.994	\$	31.753.109	\$	40.351.341	\$	381.422.057
	Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		SUMA

En el segundo año de funcionamiento en Colombia, los flujos de caja mensuales presentan valores positivos o “de ganancia” en todos los meses de año, por lo tanto, el monto de “respaldo” que se tenía en cuenta en el año uno, deja de pedirse a los socios porque la plataforma presenta más ingresos que egresos y se puede “sostener” por sí misma en el tiempo. La primera novedad que presenta el “Flujo de caja: Colombia” en el segundo año de operación es tener una mayor cantidad de ingresos y egresos que en el año uno, porque, para ese periodo, se ponen en funcionamiento los cursos y las actividades académicas de los “Aliados Clave”. La segunda novedad que presenta son las variaciones en las utilidades de los planes. Los planes que tienen mayor ganancia son el “Plan Med-Pren” (Paquete Nivel Medio) y “Plan Avan-II” (Paquete Nivel Avanzado), porque a partir de este periodo lectivo, se “acumulan” los estudiantes antiguos provenientes del “año uno”. Su aumento en cantidad de estudiantes se debe a la publicidad enfocada a estos planes. El flujo de caja anual del presente año presenta un valor final en “positivo”, es decir, en

“ganancia” porque los ingresos totales superan a los egresos totales. En el segundo año se planea el lanzamiento de nuevos cursos para ampliar el catálogo educativo. La cantidad de “cursos propios” y “actividades académicas” habilitadas en “Apreñli” para el final del año lectivo es de 22.

Tabla 29

Flujo de Caja Colombia: Año 3

COLOMBIA 2024: AÑO 3					COLOMBIA 2024: AÑO 3			
Ingresos					Ingresos			
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
19.500.000	17.700.000	13.635.000	10.650.000	13.200.000	13.800.000	14.250.000	16.200.000	14.100.000
22.880.000	15.860.000	17.940.000	19.500.000	26.260.000	28.641.600	39.780.000	42.380.000	46.540.000
57.350.000	54.560.000	54.405.000	62.000.000	62.310.000	53.484.300	67.890.000	65.720.000	65.720.000
18.480.000	12.810.000	26.670.000	22.890.000	32.130.000	20.370.000	17.640.000	16.380.000	23.940.000
118.210.000	100.930.000	112.650.000	115.040.000	133.900.000	116.295.900	139.560.000	140.680.000	150.300.000

COLOMBIA 2024: AÑO 3					COLOMBIA 2024: AÑO 3			
Egresos (Costos Fijos + Variables)					Egresos (Costos Fijos + Variables)			
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
90.052.698	75.507.311	87.600.567	85.769.730	96.805.724	83.691.049	85.372.242	80.047.666	86.939.214

FLUJO DE CAJA					FLUJO DE CAJA			
Flujo del Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
	\$ 28.157.302	\$ 25.422.689	\$ 25.049.433	\$ 29.270.270	\$ 37.094.276	\$ 32.604.851	\$ 54.187.758	\$ 60.632.334

COLOMBIA 2024: AÑO 3				
Ingresos				
octubre	noviembre	diciembre	TOTAL	
12.267.000	14.715.000	17.010.000	177.027.000	"Plan Basic-A"
46.144.800	48.048.000	53.945.600	413.320.000	"Plan Med-Pren"
66.030.000	49.910.000	61.652.800	721.032.100	"Plan Avan-It"
24.780.000	21.577.500	20.790.000	258.457.500	"Plan Una Vez"
149.221.800	134.250.500	153.398.400	TOTAL	1.570.436.600

COLOMBIA 2024: AÑO 3				
Egresos (Costos Fijos + Variables)				
octubre	noviembre	diciembre	TOTAL	
78.962.805	95.248.965	99.193.227	TOTAL	1.045.191.218

FLUJO DE CAJA				
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	SUMA
\$ 63.360.786	\$ 70.258.935	\$ 39.001.515	\$ 60.205.173	\$ 525.245.362

El ultimo “Flujo de caja: Colombia” presentado en el proyecto es el realizado para el “año tres”. Este es el periodo en el que la plataforma “Apreñli” logra su mayor “pico de utilidades y ventas”, porque a diferencia del “año uno” y “año dos”, todos los cursos

dictados por profesores contratados por la plataforma fueron lanzados en simultáneo. Los cursos propios de “Apreñli” para el año tres son en total 29 y al igual que con los años anteriores, se activarán en diferentes periodos de tiempo. Los flujos de caja mensuales del año tres en Colombia, también presentan “ingresos positivos” tal como sucedió en el año dos. Los valores indicados en los flujos de caja mensual del año tres son menores que los presentados en el año dos, porque además de los 29 cursos lanzados, la plataforma decide incrementar aún más el gasto publicitario para potencializar su posicionamiento en el país, debido a la fuerte competencia. Los planes que obtuvieron mayor cantidad de ingresos en Colombia para el año tres, son “Plan Med-Pren” (Paquete Nivel Medio) y “Plan Avan-li” (Paquete Nivel Avanzado). Las razones son las mismas del “Flujo de Caja: año dos”, con la única diferencia de que en el año tres, la plataforma se enfocó en hacer mayor promoción al “Plan Med-Pren” (Paquete Nivel Medio). El “Plan Basic-A” fue el que menos creció de los cuatro planes, sin embargo, si se compara los ingresos que tuvo en los tres años del proyecto, el “año tres” es el mayor “pico de ganancias” que ha tenido.

Flujo de Caja: Chile

Tabla 30

Flujo de Caja Chile: Año 1

CHILE: 2023					CHILE: 2023			
Ingresos					Ingresos			
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
-	963.900	2.048.288	2.891.700	6.426.000	7.711.200	7.783.493	9.639.000	6.972.210
-	328.200	3.094.000	3.712.800	6.806.800	8.972.600	11.045.580	13.923.000	18.564.000
-	737.800	2.582.300	3.320.100	12.173.700	15.124.900	18.813.900	19.551.700	17.553.640
-	5.437.800	3.558.675	10.495.800	16.993.200	17.243.100	14.869.050	6.997.200	14.189.330
-	8.127.700	17.283.263	20.420.400	42.399.700	49.051.800	52.512.023	50.110.900	57.265.180

CHILE 2023: AÑO 1					CHILE 2023: AÑO 1			
Egresos (Costos Fijos + Variables)					Egresos (Costos Fijos + Variables)			
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
620.000	3.030.411	3.941.918	1.137.808	7.007.534	3.778.904	3.278.904	620.000	5.879.728

FLUJO DE CAJA					FLUJO DE CAJA			
Flujo del Mes	\$ (620.000)	\$ 5.097.289	\$ 13.341.345	\$ 19.282.592	\$ 35.392.166	\$ 45.272.896	\$ 49.233.118	\$ 49.490.900
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto

CHILE: 2023				
Ingresos				
octubre	noviembre	diciembre		
8.835.750	8.096.760	10.241.438	71.609.738	"Plan Básico-A"
21.967.400	23.019.360	25.510.030	137.543.770	"Plan Med-Pren"
29.143.100	24.273.620	36.059.975	179.340.735	"Plan Avan-li"
26.239.500	22.491.000	26.127.045	170.681.700	"Plan Una Vez"
86.185.750	77.880.740	97.938.488	TOTAL	559.175.943

CHILE 2023: AÑO 1				
Egresos (Costos Fijos + Variables)				
octubre	noviembre	diciembre		
3.206.301	5.650.274	6.798.356	TOTAL	45.150.137

FLUJO DE CAJA				
\$ 51.385.454	\$ 82.979.449	\$ 72.030.466	\$ 91.140.131	\$ 514.025.806
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	SUMA

Los “flujos de caja de Chile” presentan una cantidad mucho menor de egresos comparado con los de Colombia, debido a que para el momento en el que se lanza a este mercado, es decir, en el “año dos”, la plataforma ya se encontraría en funcionamiento, por lo tanto, los egresos por los que “Apreñli” deberá responder son pocos. Otra de las causas es haber asignado todo el personal de la plataforma en Colombia. Los costos de apertura en el país chileno solo se encuentran en el mes de enero porque aquí solo se enuncia el valor de la contratación del servidor que se necesita para operar en aquel país. En el mes de apertura, es decir, en febrero, “Apreñli” realizará una inversión en publicidad por ser el día de “San Valentín”. También se decide lanzar los 22 cursos propios de la plataforma, en simultáneo con los de Colombia.

De los planes económicos ofrecidos en Chile, los que obtuvieron una mayor cantidad de ingresos fueron el “Plan Avan-li” (Paquete Nivel Avanzado) y “Plan Una Vez”. Esto se

debe a que, en Chile, los planes se habilitaron en febrero, por lo tanto, los ingresos que se recibieron, fueron por 11 meses.

El flujo de caja del país chileno presenta para el "año uno", es decir, año 2023, una utilidad "positiva". Esto significa que, para el primer año de operación en el país, "Apreñli" logra obtener una rentabilidad elevada con la propuesta de negocio brindada al público. Este resultado permite que la plataforma pueda realizar incrementos en la inversión ya sea en cursos propios, actividades educativas, contratación de personal y labores de funcionamiento, para mejorar la experiencia de usuario en el país.

Tabla 31

Flujo de Caja Chile: Año 2

CHILE 2024: AÑO 2					CHILE 2024: AÑO 2			
Ingresos					Ingresos			
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
10.442.250	11.727.450	12.370.050	9.317.700	10.602.900	10.924.200	10.281.600	10.442.250	9.108.855
30.011.800	31.243.400	25.339.860	22.276.800	19.182.800	20.420.400	18.146.310	22.276.800	19.625.680
26.580.800	31.356.500	29.880.900	32.463.200	33.938.800	34.676.600	33.865.020	39.841.200	30.987.600
33.486.600	24.950.000	22.241.100	25.989.600	21.241.500	19.482.200	17.493.000	10.245.900	23.740.500
100.501.450	93.323.350	89.831.910	90.047.300	84.966.000	85.513.400	79.785.930	82.806.150	82.462.835

CHILE 2024: AÑO 2					CHILE 2024: AÑO 2			
Egresos (Costos Fijos + Variables)					Egresos (Costos Fijos + Variables)			
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
4.425.890	3.795.342	4.324.658	2.878.904	4.861.233	6.399.726	7.431.370	1.267.260	6.428.219

FLUJO DE CAJA					FLUJO DE CAJA			
Flujo del Mes	\$ 96.075.560	\$ 95.528.008	\$ 85.507.252	\$ 87.968.396	\$ 80.104.767	\$ 79.113.674	\$ 72.354.560	\$ 81.538.890
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto

CHILE 2024: AÑO 2				
Ingresos				
octubre	noviembre	diciembre	TOTAL	
8.996.400	8.096.760	10.241.438	122.551.853	"Plan Básico-A"
25.370.800	14.356.160	21.781.760	269.038.770	"Plan Med-Preñ"
42.792.400	32.278.750	48.045.536	416.687.306	"Plan Avanz-ñ"
19.492.200	24.740.100	24.852.555	268.005.255	"Plan Una Vez"
96.651.800	79.471.770	104.321.289	1.076.283.184	

CHILE 2024: AÑO 2				
Egresos (Costos Fijos + Variables)				
octubre	noviembre	diciembre	TOTAL	
3.477.945	6.208.630	5.916.164	57.415.342	

FLUJO DE CAJA				
\$ 76.034.616	\$ 93.173.855	\$ 73.263.140	\$ 99.005.124	\$ 1.018.867.941
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	SUMA

En el segundo año de operación en Chile, el flujo de caja presentado cuenta con todos los números en "positivo" (ganancia), porque en todos los meses, los ingresos de los cuatro planes brindados en el país superan los valores de los egresos. El segundo año de operaciones es el que mayor tiene ganancias de los dos años en Chile por publicidad, nuevas actividades educativas y promociones. El plan que recibió una mayor cantidad de ventas en el país fue el "Plan Avan-li" (Paquete Nivel Avanzado), mientras que el menor generador de ingresos en Chile para el año dos fue "Plan Basic-A" (Plan Nivel Básico). Los planes de "Nivel Medio" y "Una Vez" contaron con unos ingresos finales muy similares entre ellos porque el plan "Una Vez" tuvo un incremento causado por los nuevos cursos. Otra de las razones es el impulso en publicidad al Plan "Med-Pren" (Nivel Medio).

Flujo de Caja: México

Tabla 32

Flujo de Caja México: Año 1



MEXICO: 2024					MEXICO: 2024			
Ingresos					Ingresos			
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
-	939.800	1.484.210	2.192.400	3.445.200	3.053.700	4.791.960	7.673.400	5.919.480
-	1.206.400	2.714.400	3.619.200	5.127.200	6.635.200	7.434.440	9.651.200	7.178.080
-	719.200	1.438.400	2.157.600	4.674.800	6.832.400	8.630.400	9.709.200	8.810.200
-	1.948.800	4.969.440	9.500.400	15.834.000	23.020.200	14.080.080	24.603.600	10.572.240
-	4.814.000	10.586.450	17.469.600	29.081.200	39.541.500	34.936.880	51.637.400	32.480.000

MEXICO 2024: AÑO 1					MEXICO 2024: AÑO 1			
Egresos (Costos Fijos + Variables)					Egresos (Costos Fijos + Variables)			
enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
1.696.130	3.086.228	3.790.180	3.525.249	5.280.728	7.061.276	5.001.961	5.150.180	5.305.933

FLUJO DE CAJA					FLUJO DE CAJA			
Flujo del Mes	\$ (1.696.130)	\$ 1.727.772	\$ 6.796.270	\$ 13.944.351	\$ 23.800.472	\$ 32.480.224	\$ 29.934.919	\$ 46.487.220
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto

MEXICO: 2024				
Ingresos				
octubre	noviembre	diciembre	TOTAL	
8.613.000	8.315.460	7.853.490	56.112.000	
11.159.200	10.616.320	14.099.800	126.796.800	
15.822.400	12.837.720	20.173.560	239.478.100	
14.372.400	23.568.300	26.503.680	106.081.500	
49.967.000	55.337.800	68.630.530	TOTAL	394.482.360

MEXICO 2024: AÑO 1				
Egresos (Costos Fijos + Variables)				
octubre	noviembre	diciembre	TOTAL	
2.819.632	8.954.427	7.711.002	TOTAL	59.382.926

FLUJO DE CAJA				
\$ 27.174.067	\$ 47.147.368	\$ 46.383.373	\$ 60.919.528	\$ 335.099.434
Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	SUMA

El último flujo de caja que tiene el presente proyecto es el de México para el año 2024. Se consideró dejar a este país para el final porque este cuenta con una densidad poblacional mayor que Chile y Colombia juntos, por lo tanto, se decidió dejar el mercado más amplio de personas para el final. La plataforma además del representante legal, necesita adquirir un servidor para poder arrancar operaciones porque al igual que con Chile y Colombia, la transferencia de datos a otros países está prohibida. La estrategia que se usó para atraer clientes fue la misma realizada en Chile en la apertura, es decir, realizar publicidad por motivos de "San Valentín". Los cursos y actividades educativas inician a partir de marzo del 2024 para atraer personas del mencionado país.

Los planes que tuvieron la mayor cantidad de ingresos en el flujo de caja mexicano son el "Plan Avan-li" y "Plan Una Vez". El último plan mencionado obtuvo un aumento en

sus ingresos debido a las actividades educativas ofrecidas por las “aliadas clave”. El “Plan Avan-li” también contó con un aumento en sus ganancias, debido a la duración del mismo, ya que al igual que con el caso chileno, la apertura de la plataforma en México se realizó en el mes de febrero, por lo tanto, se logró obtener liquidez por 11 meses gracias a las suscripciones de los estudiantes. El flujo de caja de México para el año 2024, cuenta con números “positivos” (ganancia), porque los ingresos de la plataforma superan a los egresos que posee en el periodo lectivo. Las estrategias de publicidad y “Aliados Clave”, causaron que los estudiantes tuvieran ese aumento en la plataforma “Apreñli”.

Flujo de Caja Consolidado

Tabla 33

Flujo de Caja Consolidado de Colombia, Chile y México

SUMA FLUJOS DE CAJA ANUAL				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COLOMBIA		\$ (84.143.454)	\$ 381.422.057	\$ 525.245.382
CHILE		\$ -	\$ 125.531.563	\$ 1.018.867.841
MEXICO		\$ -	\$ -	\$ 335.099.434
INVERSION INICIAL	\$ (200.000.000)	\$ (84.143.454)	\$ 506.953.620	\$ 1.879.212.657
TIR	135%			
TASA DE DESCUENTO	40%			
VPN	683.391.602			

La TIR es un indicador financiero usado principalmente para saber si el proyecto a estudiar, genera rentabilidad o pérdidas (Torres, 2021), mientras que la tasa de descuento consiste en un tipo de interés que funciona para calcular el valor presente de los flujos de dinero que se obtendrán en el futuro (LEAN FINANCE, 2019). Si la tasa de descuento es

mayor, menor flujo de dinero del valor presente se tendrá. La TIR que arrojó para la plataforma "Apreñli" fue un porcentaje del 135% y la tasa de descuento que se usó para hacer la respectiva comparación fue del 40%. Esto significa que la TIR del proyecto es mucho mayor a la tasa de descuento, por lo tanto, el proyecto de inversión se deberá aceptar. La razón se debe a que tasa del rendimiento interno que se tiene (TIR), es mayor a la tasa mínima de rentabilidad exigida en la respectiva inversión (tasa de descuento) (LEAN FINANCE, 2019). La rentabilidad que se refleja en los indicadores financieros y en el flujo de caja consolidado, muestra que la inversión que se realizaría en la plataforma de educación virtual generaría una utilidad mayor a la esperada.

El otro instrumento financiero usado para saber la rentabilidad del presente proyecto es el VPN (Valor Presente Neto). El VPN consiste en actualizar los valores futuros de un proyecto de inversión, para saber si genera utilidades en la actualidad (Velayos, 2017). Tal como se refleja en la Tabla 33, el VPN de la plataforma es mayor a la inversión inicial hecha en el primero año, por lo tanto, esto significa que el proyecto es viable e incluso, demuestra que el proyecto de inversión genera una rentabilidad mucho más elevada que el monto que fue usado para el desembolso inicial.

Conclusiones

El proyecto de emprendimiento consiste en una plataforma de educación virtual llamada “Aprenli”, la cual prestará el servicio de educación virtual “no formal” de forma asíncrona, a las personas ubicadas en Colombia, Chile y México. Se consideró hacer una plataforma de educación virtual que prestara “educación no formal”, porque se detectó que existe un sector importante de la población que no contaban con los conocimientos, la experiencia, el tiempo e ingresos suficientes para obtener capacitaciones que le indicaran los temas relevantes en el entorno laboral. Si estas personas no tienen el conocimiento que se necesita para los procesos de selección, su inserción al entorno laboral será difícil.

Para la elaboración del proyecto de emprendimiento direccionado a la educación virtual, se elaboró una metodología que ayudara a la obtención de información suficiente para la construcción del presente documento. La entrevista no estructurada a dos docentes que han dictado clases en modalidad virtual y la recolección de datos de fuentes secundarias, fueron claves para realizar la investigación correspondiente. También se realizó un “análisis del entorno y sector”, que permitió mostrar con mayor precisión, el contexto de la educación superior, educación virtual, conectividad y velocidad en el internet, desempleo, situaciones macroeconómicas e internas de los países del proyecto y contexto en materia “TIC”.

El desarrollo del emprendimiento se realizó con base a los nueve bloques del Modelo Business Canvas. El cuadro donde se plasmó la información del modelo de negocio se

encuentra en “Anexo 2”. También se elaboró una “definición del negocio” que muestra al lector, la información organizacional sobre la plataforma denominada en el trabajo de grado como “Apreñli”. La estructura de costes se trasladó a la parte final del trabajo y se nombró como “costos e ingresos”. La propuesta de valor tal como se indicó a lo largo de este documento es brindar una plataforma de educación en línea a tres grupos focales: las personas “sisis” que no pueden estudiar debido a la falta de tiempo, “Millennials” y “Centennials” recién graduados de centros educativos sin experiencia laboral y población que necesite actualizar sus conocimientos para el entorno laboral. La oferta de valor se ofrecerá en Colombia, Chile y México, y se venderá únicamente a personas mayores de 18 años. La relación con los clientes será por medio de un chatbot, los asesores de las áreas de “Admisiones y Registros” y “Técnicos TIC”. Los canales de distribución en donde “Apreñli” ofrecerá su oferta de valor son la página web y aplicación, mientras que los canales de comunicación que tendrá a su disposición son las redes sociales, ferias educativas y vínculos con “Aliados Clave”, los cuales son instituciones de educación superior y empresas privadas. Las fuentes de ingreso que posee “Apreñli” son dos: pago directo de un solo curso o actividad académica (Plan “Una Vez”) y el pago mensual a través de una suscripción a uno de los planes de la plataforma. Los métodos de pago que estarán disponibles al público de Colombia, Chile y México son PayPal (Nequi), Mercadopago, Visa, MasterCard, PSE, Bancolombia y OXXO.

Los recursos clave que necesitará la plataforma “Apreñli” para operar, son aquellos que ayuden a garantizar al público de Colombia, Chile y México, el servicio de la educación virtual. Algunos de los que se podría mencionar son los servidores y las labores de mantenimiento tanto de la página web como de la aplicación. Por otra parte, las actividades clave que son fundamentales para la plataforma son el relacionamiento

constante con la comunidad educativa y trabajadores, la creación de publicidad para posicionamiento y la estabilidad del servicio de educación virtual. Finalmente, la estructura de costes totales del proyecto mostró que la plataforma de educación virtual “Apreñli”, es viable financieramente e incluso, genera una mayor rentabilidad de la esperada, porque a partir del segundo año de operaciones, es decir, desde el año 2023, los valores presentados en los flujos de caja mensuales y anuales son positivos y su VPN es mayor a la TIR. Los valores expresados en los flujos de caja no contaron con la reducción del ISR (México). El IVA exigido por las autoridades de Chile y México se encuentra en el precio final⁸² ofrecido al usuario de “Apreñli”. Para el momento en el que se elaboró el proyecto de emprendimiento, Colombia no exigía el pago de impuestos (incluyendo IVA) a las plataformas de educación virtual.

La última conclusión de este trabajo de grado es que marco legal de Colombia, Chile y México en cuanto educación virtual, se encuentra escaso debido a que, en los últimos años, los gobiernos están discutiendo los aspectos a legislar. Otra de las razones es que la educación virtual es relativamente nueva en el mercado, por lo tanto, las normas que hablaban sobre esta actividad de forma directa fueron aprobadas recientemente, la mencionaban de forma “breve” o la vinculaban directamente a las instituciones de educación superior que ofrecían esta modalidad. La plataforma “Apreñli” quiere prestar su servicio educativo al público de Colombia, Chile y México de manera “legal”, por lo tanto, tiene que estar sujeta a disposiciones generales de la educación superior y

⁸² Suma del valor del plan sin impuestos (valor indicado en Colombia) con el porcentaje del IVA exigido (19%). El IVA lo paga el consumidor, pero la plataforma debe direccionar ese valor al fisco.

educación no formal, “continua” o “complementaria”. También planea seguir los lineamientos indicados por la organización mundial líder en certificar la educación virtual llamada “Quality Matters”, para garantizarle a los usuarios de la plataforma “Apreli” cursos de calidad. Por otra parte, la legislación direccionada al teletrabajo en los tres países del proyecto, se encuentra actualizada e indica los parámetros mínimos para que se pueda ejercer esta modalidad en los empleados y profesores. Por último, la legislación de “Habeas Data” o “Protección de datos personales” mencionada en el documento, informa los lineamientos que debe seguir la plataforma “Apreli” en cuanto la recolección, almacenamiento y tratamiento de los datos de los estudiantes, empleados y profesores. Asimismo, expresa que la transferencia de datos a otros países se encuentra prohibida, por lo tanto, la plataforma “Apreli” decidió poner un servidor en cada país para seguir con esta normativa legal.

Recomendaciones

Realizar una encuesta en el que tome como muestra, un grupo de personas que se encuentren relacionadas con el grupo focal del proyecto de emprendimiento en Colombia, Chile y México, para obtener información más precisa acerca de la demanda que podría obtener la educación superior "complementaria" en modalidad virtual, ya que, en el presente trabajo de grado, la información fue obtenida principalmente de fuentes secundarias y una entrevista no estructurada.

La pandemia generada por el Covid-19, hizo que la educación virtual empezara a recibir un repentino aumento en su interés. Esto ha hecho que más instituciones de educación superior, entidades estatales, comunidad académica y sociedad en general, pudieran aportar más información acerca de este tipo de modalidad, por lo tanto, se recomienda revisar las fuentes referenciadas en el proyecto de grado que hablen acerca de la educación superior, educación virtual, educación "no formal" y empleo, dado que algunas de ellas pudieron tener variaciones con el tiempo debido a los diversos cambios que pudieron generarse con el tiempo.

Se requiere hacer una revisión de la normativa legal acerca de la educación virtual y teletrabajo de Colombia, Chile y México, porque las leyes podrían modificarse con el tiempo y de acuerdo a las exigencias del entorno.

Referencias

- About En Español. (1 de Noviembre de 2019). *Fiestas Patrias en México*. Recuperado el 26 de Junio de 2021, de About En Español:
<https://www.aboutespanol.com/fiestas-patrias-en-mexico-1187534>
- AFP. (18 de Marzo de 2020). *Efecto protestas: PIB creció 1,1% en 2019, el peor registro en 10 años*. Obtenido de T13: <https://www.t13.cl/noticia/nacional/pib-crecio-11-2019-peor-registro-10-anos>
- AFP. (18 de Marzo de 2021). *PIB de Chile cae 5,8% en 2020 por el impacto de la pandemia*. Obtenido de France24: <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20210318-pib-de-chile-cae-5-8-en-2020-por-el-impacto-de-la-pandemia>
- Ajah, E. (8 de Noviembre de 2021). *Estudiar en Chile: admisión, costo de vida, matrícula y mejores universidades*. Obtenido de World Scholarship Forum: <https://worldscholarshipforum.com/es/study-chile-admission-processes-list-top-universities/>
- Anaya, E. M., & Ruiz, J. (27 de febrero de 2020). *Reformas a la LISR y LIVA sobre servicios digitales*. Recuperado el 31 de Octubre de 2020, de El economista: <https://www.economista.com.mx/gestion/Reformas-a-la-LISR-y-LIVA-sobre-servicios-digitales-20200227-0121.html>
- Arce, G. (14 de Agosto de 2020). *Los 'sisis' reivindican a los millennials capitalinos: 152 mil jóvenes estudian y trabajan en la Región Metropolitana*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2020, de Publimetro Chile: <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2019/08/14/los-sisis-revindican-los-millennials-capitalinos-152-mil-jovenes-estudian-trabajan-la-region-metropolitana.html>
- Aristegui Noticias. (30 de Noviembre de 2020). *Publican Presupuesto de Egresos 2021 en el DOF*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2020, de Aristegui Noticias: <https://aristeguinoticias.com/3011/mexico/publican-presupuesto-de-egresos-2021-en-el-dof/>
- AS Chile. (15 de Septiembre de 2020). *Fiestas Patrias 2020: ¿qué días son y por qué se celebran?* Recuperado el 26 de Junio de 2021, de AS Chile: https://chile.as.com/chile/2020/09/15/actualidad/1600184417_318250.html
- Asociacion de Internet MX. (2 de Abril de 2019). *Educacion en linea*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2020, de Asociacion de Internet MX: <https://www.asociaciondeinternet.mx/prensa-educacion-42-de-estudiantes-optan-por-la-educacion-presencial-y-13-por-la-educacion-continua>
- Asuntos Legales. (25 de Abril de 2019). *Beneficios tributarios para la economía naranja*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/juan-fernando-diaz-reyes-2791295/beneficios-tributarios-para-la-economia-naranja-2854979>
- Avenu Learning. (24 de Mayo de 2021). *El crecimiento de la educación en línea en Latinoamérica*. Obtenido de Avenu Learning: <https://www.avenuglobal.com/noticias/crecimiento-de-educacion-en-linea-en-latinoamerica>
- Banco Mundial. (17 de Mayo de 2017). *Graduarse: solo la mitad lo logra en América Latina*. Obtenido de Banco Mundial:

- <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2017/05/17/graduating-only-half-of-latin-american-students-manage-to-do-so>
- Banco Mundial. (2021). *Crecimiento del PIB (% anual) - Chile, Colombia, Mexico*.
Obtenido de Datos Banco Mundial:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CL-CO-MX>
- BCN. (21 de Noviembre de 2019). *Ley 21091: SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR*.
Obtenido de BCN: Ley Chile:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>
- BCN. (1 de Abril de 2020). *MODIFICA EL CÓDIGO DEL TRABAJO EN MATERIA DE TRABAJO A DISTANCIA*. Recuperado el 2 de Abril de 2021, de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN):
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>
- BCN. (5 de Febrero de 2022). *FIJA TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DE LA LEY N°20.370 CON LAS NORMAS NO DEROGADAS DEL DECRETO CON FUERZA DE LEY N° 1, DE 2005*.
Obtenido de BCN: Ley Chile:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1014974>
- BCN Chile. (17 de Febrero de 2012). *LEY 20575: ESTABLECE EL PRINCIPIO DE FINALIDAD EN EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES*. Obtenido de BCN Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1037366>
- Blake, P., & Wadhwa, D. (14 de Diciembre de 2020). *Resumen anual 2020: El impacto de la COVID-19 (coronavirus) en 12 gráficos*. Obtenido de Banco Mundial Blogs: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/resumen-anual-2020-el-impacto-de-la-covid-19-coronavirus-en-12-graficos>
- BLITA Internacional. (6 de Noviembre de 2020). *5 pasos clave para formar una empresa en México*. Recuperado el 24 de Octubre de 2021, de BLITA Internacional: <https://www.blita.com/es/noticias/pasos-clave-para-formar-una-empresa-en-mexico>
- Brichelly et al, J. (16 de Abril de 2020). *El gasto de los hogares en la región en tiempos de coronavirus*. Obtenido de BID: <https://blogs.iadb.org/energia/es/el-gasto-de-los-hogares-en-la-region/>
- BTO Digital. (2020). *Servicio de creacion de marca*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2020, de <https://btodigital.com/creacion-de-marca/>
- Cable. (2020). *About Us*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2020, de Cable.co.uk: <https://www.cable.co.uk/about/>
- Cámara de Diputados. (30 de Septiembre de 2019). *LEY GENERAL DE EDUCACIÓN*. Obtenido de Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Cancino, H. (19 de Mayo de 2020). *SEPA QUÉ PAÍSES LIDERAN EL RANKING DE VELOCIDADES DE INTERNET EN LATINOAMÉRICA Y CUÁNTO IMPACTÓ EL COVID-19*. Obtenido de Aetecno: <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/sepa-que-paises-lideran-el-ranking-de-velocidades-de-internet-en-latinoamerica-y-cuanto>
- Carazo, J. (14 de Junio de 2017). *Modelo Canvas*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Carrillo, J. (2010). *LEY FEDERAL DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES EN POSESIÓN DE PARTICULARES*. Recuperado el 22 de Marzo de 2021, de Revista electronica UNAM: <https://revista.seguridad.unam.mx/numero-10/ley-federal-de-protecci%C3%B3n-de-datos-personales-en-posesi%C3%B3n-de>

- Developers Android. (20 de Octubre de 2021). *Lista de tareas para el lanzamiento*.
Obtenido de Developers Android: <https://developer.android.com/distribute/best-practices/launch/launch-checklist?hl=es-419>
- Dinero. (6 de Octubre de 2020). *¿Cuanto es el salario mensual promedio en Colombia?*
Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-es-el-salario-mensual-promedio-en-colombia/302629#:~:text=En%20promedio%2C%20el%20ingreso%20mensual,a%20%241%2C13%20millones%20aproximadamente>.
- Dinero. (11 de Agosto de 2020). *Comenzó la discusión de la próxima reforma tributaria en Colombia*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de Macroeconomía:
<https://www.dinero.com/economia/articulo/como-sera-la-siguiente-reforma-tributaria/295380>
- DocuSign. (13 de Mayo de 2020). *Protección de datos personales en México: conoce el marco legal*. Recuperado el 28 de Marzo de 2021, de DocuSign:
<https://www.docusign.mx/blog/proteccion-de-datos>
- DXMedia. (2020). *Las redes sociales con más usuarios: 2020*. Recuperado el 14 de Abril de 2021, de DXMedia: <https://dxmedia.net/redes-sociales-usuarios-2020/>
- EAFIT. (s.f). *Centro para la excelencia en el aprendizaje*. Obtenido de EAFIT:
<https://www.eafit.edu.co/proyecto50/aprendizaje/Paginas/quality-matters.aspx#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Quality%20Matters%3F,las%20modalidades%3A%20virtual%20y%20blended>.
- Econlink. (2 de Abril de 2019). *Recursos de una Organización*. Recuperado el 23 de Agosto de 2021, de Econlink: <https://www.econlink.com.ar/recursos>
- EFE. (2 de Mayo de 2019). *La nueva reforma laboral en Chile permitirá una jornada laboral de cuatro días semanales*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de EFE: <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-nueva-reforma-laboral-en-chile-permitira-una-jornada-de-cuatro-dias-semanales/20000011-3966581>
- El economista. (15 de Mayo de 2020). *Proyecto de ley busca transformar que Internet en Chile sea un servicio público*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de Consejo políticas de Infraestructura:
<http://www.infraestructurapublica.cl/proyecto-ley-busca-transformar-internet-chile-sea-servicio-publico/>
- El Espectador. (20 de Marzo de 2017). *En 2016 economía chilena registró su menor crecimiento en siete años*. Obtenido de El Espectador:
<https://www.elespectador.com/noticias/economia/en-2016-economia-chilena-registro-su-menor-crecimiento-en-siete-anos/>
- El Espectador. (15 de Febrero de 2018). *Crecimiento de la economía en 2017: los hechos detrás de las cifras*. Obtenido de El Espectador:
<https://www.elespectador.com/noticias/economia/crecimiento-de-la-economia-en-2017-los-hechos-detras-de-las-cifras/>
- El Financiero. (23 de Febrero de 2016). *México crece 2.5% en 2015*. Obtenido de El Financiero: Economía, Mercados y Negocios en alianza con Bloomberg:
<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/pib-mexico-2015-economia-indicadores-economicos-inegi>
- El Herald México. (15 de Julio de 2018). *Al alza, los que estudian y trabajan*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2020, de El Herald México:
<https://heraldodemexico.com.mx/nacional/2018/7/15/al-alza-los-que-estudian-trabajan-48741.html>

- El País. (23 de Febrero de 2018). *México creció un 2% en 2017, una décima menos de lo anunciado*. Obtenido de El País:
https://elpais.com/economia/2018/02/23/actualidad/1519417344_840109.html
- El Tiempo. (22 de Mayo de 2020). *¿Cómo está la educación virtual en Colombia frente a la región?* Obtenido de El Tiempo:
<https://www.eltiempo.com/vida/educacion/como-esta-la-educacion-virtual-en-colombia-frente-a-la-region-497476>
- El Tiempo. (30 de Mayo de 2020). *5,4 millones de puestos de trabajo destruyó la cuarentena en abril*. Recuperado el 10 de Octubre de 2020, de Economía y Negocios: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/estos-son-los-sectores-mas-golpeados-por-el-desempleo-en-la-pandemia-501210>
- El Tiempo. (20 de Octubre de 2020). *Educación tendrá para el 2021 el presupuesto más alto de su historia*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2020, de El Tiempo:
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/educacion-tendra-para-el-2021-el-presupuesto-mas-alto-de-su-historia-544282>
- El Tiempo. (14 de Febrero de 2020). *La economía colombiana creció 3,3 % en el 2019*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/pib-colombia-2019-crecio-al-3-3-como-esperaba-carrasquilla-462188>
- El Tiempo. (15 de Febrero de 2021). *Economía colombiana cayó 6,8 por ciento el año pasado*. Obtenido de El Tiempo:
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/pib-colombia-asi-se-comporto-la-economia-colombiana-durante-el-cuarto-trimestre-del-2020-567049>
- europapress. (21 de Enero de 2021). *México cerró el 2020 con una tasa de desempleo del 3,8%*. Obtenido de europapress:
<https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-mexico-cerro-2020-tasa-desempleo-38-20210121150324.html>
- Expansion. (18 de Diciembre de 2017). *2017: El recuento (de daños y logros) de la economía mexicana*. Obtenido de Expansion:
<https://expansion.mx/economia/2017/12/18/2017-el-recuento-de-danos-y-logros-de-la-economia-mexicana>
- Fajardo, M. (30 de Marzo de 2020). *Expertos analizaron debilidades de educación a distancia y coinciden en que "no estamos preparados"*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2020, de El mostrador:
<https://www.elmostrador.cl/cultura/2020/03/30/educacion-a-distancia-para-millones-en-plena-tesis-sanitaria-expertos-advierten-que-no-estamos-preparados/>
- Ferreira, D. (22 de Mayo de 2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5352671.pdf>
- Forbes Staff. (27 de Septiembre de 2020). *El 80% de las empresas en el mundo adelantaron su transformación digital por Covid-19*. Obtenido de Forbes:
<https://forbes.co/2020/09/27/tecnologia/el-80-de-las-empresas-en-el-mundo-adelantaron-su-transformacion-digital-por-covid-19/>
- Funcion Publica. (2012). *Ley 1581 de 2012*. Recuperado el 22 de Marzo de 2021, de Funcion Publica Colombia:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- Galán, J. (27 de Septiembre de 2015). *Canales de distribución*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/canales-de-distribucion.html>
- García, A. (30 de Enero de 2019). *PIB de México crece 2% en 2018; la expansión más modesta desde el 2013*. Obtenido de El Economista:

- <https://www.eleconomista.com.mx/economia/PIB-de-Mexico-crece-2-en-2018-la-expansion-mas-modesta-desde-2013-20190130-0056.html>
- García, M. (25 de Febrero de 2019). *¿Cómo subir una app a Play Store y App Store?* Obtenido de Escuela superior de diseño de Barcelona:
<https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/disenio-web/como-subir-una-app-play-store-y-app-store>
- Gobierno de México. (30 de Septiembre de 2019). *DECRETO por el que se expide la Ley General de Educación y se abroga la Ley General de la Infraestructura Física Educativa*. Obtenido de Gobierno de México:
<https://www.gob.mx/sep/articulos/decreto-por-el-que-se-expide-la-ley-general-de-educacion-y-se-abroga-la-ley-general-de-la-infraestructura-fisica-educativa>
- Grupo Bancolombia. (8 de Diciembre de 2018). *5 beneficios de la Ley Naranja para los emprendedores colombianos*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2020, de Grupo Bancolombia:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/innovacion/economia-digital/beneficios-ley-naranja>
- Guayaquil, J. C. (11 de Septiembre de 2020). *[Análisis]: Reforma laboral a través de un decreto tramposo*. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de El Espectador:
<https://www.elespectador.com/noticias/economia/por-que-el-decreto-1174-se-puede-considerar-reforma-laboral-a-traves-de-un-decreto/>
- Hermida, C. (23 de Marzo de 2020). *Razones para estudiar ofimática*. Obtenido de Cursos Femxa: <https://www.cursosfemxa.es/blog/13805-razones-para-estudiar-ofimatica>
- Hernández, M. (2021). *¿Sabes qué es la ofimática y cuáles son los principales programas?* Obtenido de Emagister: <https://www.emagister.com/blog/sabes-que-es-la-ofimatica-y-cuales-son-los-principales-programas/>
- Hershberg et al, E. (2 de Junio de 2020). *The COVID-19 Pandemic and Latin American Universities*. Obtenido de Center for Latin American & Latino Studies:
<https://www.american.edu/centers/latin-american-latino-studies/upload/la-higher-ed-covid-final.pdf>
- Host Dime. (2022). *Servidores Virtuales Vps Colombia y Estados Unidos*. Obtenido de Host Dime: <https://www.hostdime.com.co/servidores-kvm-virtual-vps>
- Infobae. (27 de Octubre de 2020). *Buen Fin 2020: cuándo inicia y por qué durará más de 10 días*. Recuperado el 26 de Junio de 2021, de Infobae:
<https://www.infobae.com/america/mexico/2020/10/27/buen-fin-2020-cuando-inicia-y-por-que-durara-mas-de-10-dias/>
- Infobae México. (24 de Agosto de 2020). *Esquema de educación a distancia podría ampliar la brecha de desigualdad entre estudiantes*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2020, de Infobae México:
<https://www.infobae.com/america/mexico/2020/08/24/esquema-de-educacion-a-distancia-podria-ampliar-la-brecha-de-desigualdad-entre-estudiantes/>
- Infobae México. (23 de Agosto de 2020). *Internet Para Todos llegará al 92.2% de la población para el final del sexenio: CFE*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2020, de Infobae México:
<https://www.infobae.com/america/mexico/2020/08/23/internet-para-todos-llegara-al-922-de-la-poblacion-para-el-final-del-sexenio-cfe/>
- Infobae México. (16 de Noviembre de 2020). *Presupuesto 2021: habrá más recursos para la pensión de adultos mayores que para vigilancia epidemiológica*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2020, de Infobae México:
<https://www.infobae.com/america/mexico/2020/11/16/presupuesto-2021-habra->

- mas-recursos-para-la-pension-de-adultos-mayores-que-para-vigilancia-epidemiologica/
- Kontor, D. (26 de Mayo de 2020). *Cuarentena: el ranking de productos más vendidos por Internet*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2020, de Clarin economia: https://www.clarin.com/economia/cuarentena-ranking-productos-vendidos-internet_0_ixxpbiOgD.html
- La FM. (12 de Marzo de 2021). *¿Cuánto cuesta el semestre en las universidades más costosas de Colombia?* Obtenido de La FM: <https://www.lafm.com.co/economia/cuanto-cuesta-el-semestre-en-las-universidades-mas-costosas-de-colombia>
- La tercera. (2019). *La desigualdad que genera la brecha*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2020, de La tercera: <http://especiales.latercera.com/entel-brechadigital/chile-offline-la-desigualdad-que-genera-la-brecha>
- Laurent, S. (30 de Agosto de 2021). *INFLUENCIA PSICOLÓGICA DE LOS COLORES EN EL MARKETING WEB*. Obtenido de Alioze: <https://www.alioze.com/es/color-marketing-web/#:~:text=El%20poder%20de%20la%20psicolog%C3%ADa,mejorar%20la%20experiencia%20del%20usuario>
- Leal, A. (29 de Diciembre de 2019). *En Colombia 8,5% de las personas en edad de trabajar son profesionales*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2020, de La Republica: <https://www.larepublica.co/economia/en-colombia-el-85-de-las-personas-en-edad-de-trabajar-son-profesionales-2947940>
- LEAN FINANCE. (25 de Marzo de 2019). *La tasa de descuento y por qué la debes tener en cuenta*. Obtenido de Medium: <https://medium.com/@leanfinance/la-tasa-de-descuento-y-por-qu%C3%A9-la-debes-tener-en-cuenta-79a76d8d313>
- Ledesma, D. (7 de Febrero de 2020). *Evolución de la matrícula de pregrado no presencial en Chile (p1)*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2020, de IPLACEX Tecnológico Nacional: <https://www.iplacex.cl/blog/observatorio/evolucion-matricula-1>
- Leyes Chile. (1980). *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE CHILE*. Recuperado el 22 de Marzo de 2021, de Leyes Chile: https://www.camara.cl/camara/doc/leyes_normas/constitucion_politica.pdf
- Lopez, J. (30 de Abril de 2019). *Salario medio*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/salario-medio.html>
- Manrique, M. (9 de Septiembre de 2021). *LA EDUCACIÓN VIRTUAL EN COLOMBIA Y SU REGULACIÓN LEGAL*. Obtenido de Universidad Piloto de Colombia: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10890/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, E. (Septiembre de 2014). *El Modelo de Negocio como base del éxito*. Obtenido de Universidad de Almería: http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Concepto%20de%20modelo%20de%20negocio.,-En%20los%20%20C3%BAltimos&
- Mena, M. (30 de Agosto de 2021). *Android e iOS dominan el mercado de los smartphones*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/grafico/18920/cuota-de-mercado-mundial-de-smartphones-por-sistema-operativo/>

- Mercado, D. (6 de Septiembre de 2020). *'La pandemia es la oportunidad para acelerar la educación virtual'*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2020, de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/coronavirus-medellin-experta-habla-de-los-retos-en-educacion-virtual-que-dejo-la-pandemia-536107>
- Mineducación. (16 de Diciembre de 2009). *Decreto No. 4904*. Obtenido de Ministerio de educación nacional: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-216551_archivo_pdf_decreto4904.pdf
- Mineducación. (8 de Febrero de 2022). *Ley 115 de Febrero 8 de 1994*. Obtenido de Ministerio de Educación de Colombia: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Mineducacion Chile. (2 de Agosto de 2018). *Las 7 claves del nuevo sistema de financiamiento solidario*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2020, de Ministerio de Educacion Chile: <https://www.mineduc.cl/7-claves-nuevo-sistema-de-financiamiento-solidario/>
- MinEducacion Colombia. (23 de Abril de 2020). *Con lo aprobado en el Plan de Desarrollo, la educación se consolida como uno de los sectores con más alto presupuesto. Así, trabajamos por una educación de calidad que brinde garantías de acceso y permanencia para niños, niñas y jóvenes*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2020, de Mineducacion: https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-384493.html?_noredirect=1
- MinTIC. (2014). *TIC y educación*. Obtenido de MinTIC: <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19513.html>
- MinTIC. (2019). *Beneficios Tributarios para el sector TI*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2020, de MinTIC: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Micrositios/Beneficios-Tributarios-para-el-sector-TI/>
- MinTIC. (22 de Octubre de 2019). *El Gobierno Nacional presenta su Plan TIC 2018-2022: 'El Futuro Digital es de Todos'*. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de MinTIC: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/101922:El-Gobierno-Nacional-presenta-su-Plan-TIC-2018-2022-El-Futuro-Digital-es-de-Todos-Plazo-para-comentarios-cerrado>
- Nájar, A. (30 de Enero de 2020). *México sufre la primera caída del PIB en una década: ¿qué le pasa a la economía del gigante latinoamericano?* Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51320437>
- Nogales, D. (18 de Marzo de 2019). *PIB de Chile creció 4% en 2018 gracias a la inversión que despega luego de cuatro años*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/pib-chile-crecio-4-2018-empujada-la-inversion/574757/>
- Observatorio regional de planificacion para el Desarrollo. (2018). *Programa de Gobierno de Chile (2018-2022)*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2020, de Observatorio regional de planificacion para el Desarrollo de America Latina y el Caribe: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/programa-de-gobierno-de-chile-2018-2022>
- Ochoa, Z. (2 de Septiembre de 2020). *QUE ADICIONA LOS ARTÍCULOS 23 Y 35 DE LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN*. Obtenido de Sistema de información legislativa: http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2020/09/asun_4063862_20200901_1599081246.pdf

- Olcese, D. (17 de Diciembre de 2020). *Aprendizaje online en México, ¿hacia dónde vamos?* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-aprendizaje-online-en-mexico-hacia-donde-vamos/>
- Olmos, J. (3 de Septiembre de 2020). *"El diploma universitario se está quedando obsoleto"*. Obtenido de UdeC: <https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/noticias-ucundinamarca/84-institucional/2062-el-diploma-universitario-se-esta-quedando-obsolete>
- OMS. (10 de Noviembre de 2020). *Información básica sobre la COVID-19*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>
- Osorio, C. (31 de Octubre de 2017). *¿Derecho a la privacidad de las personas jurídicas?* Obtenido de La ley al día: <http://www.laleyaldia.cl/?p=2350>
- Patiño, J. (11 de Agosto de 2021). *¿Por qué los jóvenes son los últimos en ser contratados y los primeros en ser despedidos?* Obtenido de El Colombiano: <https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/los-jovenes-ultimos-en-ser-contratados-y-los-primeros-en-ser-despedidos-AO15393892>
- Pérez, A. (21 de Julio de 2014). *Informe OBS: La industria del e-learning duplicará su volumen hasta superar los 100.000 millones de dólares en 2015*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/la-industria-del-e-learning-duplicara-su-volumen-hasta-superar-los-100-000-millones-de-dolares-en-2015>
- Pezold, S. (14 de Febrero de 2017). *LMS 101: Rethinking Your Approach To Employee Training*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/paycom/2017/02/14/learning-management-systems-101-rethinking-your-approach-to-employee-training/?sh=522bd823755b>
- Politecnico Las Americas. (11 de Diciembre de 2019). *Importancia de la Ofimática*. Obtenido de Politecnico Las Americas: <https://www.politecnico.edu.pe/blog/importancia-de-la-ofimatica>
- Portafolio. (25 de Febrero de 2018). *El alto costo de las matrículas universitarias en Colombia*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/el-alto-costo-de-las-matriculas-universitarias-514619>
- Portafolio. (28 de Febrero de 2019). *Entre positivo y modesto, el análisis de economistas al PIB del 2018*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/analisis-sobre-el-resultado-del-pib-colombia-2018-526906>
- Presidencia de la República. (14 de Febrero de 2020). *El Dane reveló que en 2019 el PIB de Colombia creció al 3,3%, el más alto desde el 2014*. Obtenido de Presidencia de la República: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Dane-revelo-que-en-2019-el-PIB-de-Colombia-crecio-al-3-3-el-mas-alto-desde-el-2014-200214.aspx>
- Presidencia de México. (30 de Abril de 2019). *Plan nacional de desarrollo 2019-2024*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2020, de Presidencia de la republica México: <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>
- Quality Matters. (s.f). *¿Qué organizaciones son miembros de Quality Matters?* Obtenido de Quality Matters: <https://www.qualitymatters.org/index.php/qm-membership/faqs/see-qm-members>
- Quality Matters. (s.f). *List of QM Member Organizations/Institutions*. Obtenido de Quality Matters: <https://www.qualitymatters.org/members>

- Quality Matters. (s.f). *Why QM?* Obtenido de Quality Matters:
<https://www.qualitymatters.org/why-quality-matters/about-qm>
- RD Station. (s.f). *Marketing Digital*. Obtenido de RD Station:
<https://www.rdstation.com/es/marketing-digital/#:~:text=Marketing%20Digital%20es%20el%20conjunto,los%20resultados%20en%20tiempo%20real>.
- Rentería, J. (17 de Junio de 2020). *Nuevo IVA a Servicios Digitales en Chile*. Obtenido de Mis Abogados: <https://www.misabogados.com/blog/es/iva-servicios-digitales-en-chile>
- Reyes, E. (11 de Mayo de 2020). *Las plataformas de aprendizaje online crecen más del 179%*. Obtenido de Expansion: <https://expansion.mx/tecnologia/2020/05/11/las-plataformas-de-aprendizaje-online-crecen-mas-del-179>
- Ríos, V. (6 de Julio de 2020). *No, no eres clase media*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/es/2020/07/06/espanol/opinion/clase-media-mexico.html>
- Saldívar, B. (9 de Noviembre de 2020). *Conozca los cambios fiscales aprobados para el 2021*. Obtenido de El Economista:
<https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Conozca-los-cambios-fiscales-aprobados-para-el-2021-20201109-0120.html>
- Saldívar, B. (29 de Enero de 2021). *Economía mexicana se contrajo 8.5% en el 2020; la mayor caída desde 1932*. Obtenido de El Economista:
<https://www.eleconomista.com.mx/economia/Economia-mexicana-se-contrajo-8.5-en-el-2020-la-mayor-desde-1932-20210129-0033.html>
- Salesforce México. (9 de Noviembre de 2020). *Ley de Protección de Datos Personales en México*. Recuperado el 22 de Marzo de 2021, de Salesforce México:
<https://www.salesforce.com/mx/blog/2020/11/ley-de-proteccion-de-datos-personales.html#:~:text=Est%C3%A1n%20obligadas%20por%20la%20Ley,%20tratamiento%20de%20datos%20personales%E2%80%9D>.
- Secretaría de Gobernación. (11 de Enero de 2021). *CAPÍTULO XII BIS*. Recuperado el 26 de Marzo de 2021, de Diario Oficial de la Federación:
https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021#:~:text=Art%C3%ADculo%20311.,de%20quien%20proporciona%20el%20trabajo.
- Secretaría Distrital del Desarrollo Económico. (16 de Julio de 2020). *LEY 1221 DE 2008*. Recuperado el 24 de Marzo de 2021, de Secretaría Distrital del Desarrollo Económico: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>
- Seigoo. (2 de Agosto de 2018). *¿Por qué potenciar el feedback en redes sociales?* Obtenido de Seigoo: <https://blog.seigoo.com/por-que-potenciar-el-feedback-en-redes-sociales>
- Semana. (17 de Mayo de 2020). *Día internacional del internet: ¿Cómo está Colombia en conectividad?* Recuperado el 2 de Diciembre de 2020, de Semana:
<https://www.semana.com/tecnologia/articulo/cuantas-personas-tienen-acceso-a-internet-en-colombia/672031/>
- Semana. (1 de Febrero de 2021). *Los países con el mejor internet móvil en América Latina*. Recuperado el 20 de Mayo de 2021, de Semana:
<https://www.semana.com/mundo/articulo/los-paises-con-el-mejor-internet-movil-en-america-latina/202159/>
- Senado República de Chile. (11 de Junio de 2019). *Protección de datos personales: dudas por la institucionalidad que se hará cargo*. Recuperado el 22 de Marzo de 2021, de Senado República de Chile: <https://www.senado.cl/proteccion-de>

- datos-personales-dudas-por-la-institucionalidad-que-se/senado/2019-06-10/175209.html
- SIC. (2021). *Protección de datos personales: Preguntas Frecuentes*. Recuperado el 22 de Marzo de 2021, de Superintendencia de Industria y Comercio (SIC): <https://www.sic.gov.co/preguntas-frecuentes-pdp#:~:text=La%20AUTORIZACI%C3%93N%20es%20el%20consentimiento,ser%20objeto%20de%20consulta%20posterior.>
- SIC. (2022). *Protección otorgada a las marcas*. Obtenido de Superintendencia de Industria y Comercio (SIC): <https://www.sic.gov.co/node/79>
- SpeedTest. (Abril de 2021). *Speedtest Global Index*. Recuperado el 20 de Mayo de 2021, de SpeedTest: <https://www.speedtest.net/global-index>
- Statista Research Department. (2 de Julio de 2021). *América Latina: usuarios de internet por país 2021*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1073677/usuarios-internet-pais-america-latina/>
- Statista Research Department. (2 de Julio de 2021). *Porcentaje de la población con acceso a internet en algunos países y territorios de América Latina y Caribe por país en enero de 2021*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1136646/tasa-penetracion-mas-altas-internet-america-latina-caribe/>
- Suarez, C. (2001). *Transferencia de Datos Personales a Países Terceros y el Caso de Internet*. Recuperado el 2 de Abril de 2021, de Scielo: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-00122001000200014
- SW Hosting. (16 de Octubre de 2015). *Las 5 ventajas del Cloud Hosting que debes conocer*. Obtenido de SW Hosting: <https://www.swhosting.com/blog/las-5-ventajas-del-cloud-hosting-que-debes-conocer/>
- T13. (19 de Marzo de 2018). *Banco Central: PIB de Chile creció 1,5% en 2017*. Obtenido de T13: <https://www.t13.cl/noticia/negocios/banco-central-pib-chile-crecio-15-2017>
- T13. (8 de Agosto de 2019). *Gobierno propone reducir jornada laboral a 41 horas semanales en proyecto de flexibilidad laboral*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2020, de T13: <https://www.t13.cl/noticia/politica/Gobierno-propone-reducir-jornada-laboral-a-41-horas-semanales-en-proyecto-de-flexibilidad-laboral>
- Tallarda, L. (30 de Junio de 2020). *Cuáles serán las competencias más demandadas en el mercado laboral?* Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/innovacion/20200630/482034686249/competencias-demandadas-mercado-laboral-post-covid.html>
- The Standart CIO. (29 de Diciembre de 2020). *Mercado global de pagos digitales crece 23,7% en 2020*. Obtenido de The Standart CIO: <https://thestandardcio.com/2020/12/29/mercado-global-de-pagos-digitales-crece-237-en-2020/>
- Toplin, J. (19 de Enero de 2021). *The payment industry's biggest trends in 2021—and the pandemic's impact on digitization in the payments landscape*. Obtenido de Insider: <https://www.businessinsider.com/payments-ecosystem-report>
- Torres, M. (25 de Noviembre de 2021). *Tasa Interna de Retorno (TIR): definición, cálculo y ejemplos*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>
- Turkewitz, J. (4 de Septiembre de 2020). *Millones abandonan la universidad en América Latina a causa de la pandemia*. Obtenido de The New York Times:

- <https://www.nytimes.com/es/2020/09/04/espanol/america-latina/crisis-universidades-coronavirus.html>
- Ultra hosting. (2020). *Hosting Servidores en Chile*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2020, de <https://www.ultrahosting.cl/>
- Unilibre. (31 de Julio de 2020). *La Unilibre es la universidad acreditada con la matrícula promedio más económica de Bogotá*. Obtenido de Unilibre: <https://www.unilibre.edu.co/la-universidad/ul/1664-la-unilibre-es-la-universidad-acreditada-con-la-matricula-promedio-mas-economica-de-bogota>
- Universia. (27 de Enero de 2020). *Cuánto cuesta una carrera universitaria en México*. Obtenido de Universia: <https://www.universia.net/mx/actualidad/orientacion-academica/cuanto-cuesta-carrera-universitaria-mexico-1136727.html>
- Universia. (25 de Junio de 2020). *Estas son las habilidades profesionales más demandadas*. Obtenido de Universia Español: <https://www.universia.net/es/actualidad/orientacion-academica/estas-son-habilidades-profesionales-mas-demandadas-1128409.html>
- Universia MX. (27 de Diciembre de 2018). *Las mejores universidades de México para estudiar Ingeniería Informática*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2020, de <https://www.universia.net/mx/actualidad/orientacion-academica/mejores-universidades-mexico-estudiar-ingenieria-informatica-1138756.html>
- Universidad Católica del Norte. (2020). *CRUCH – Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2020, de Organizaciones de Cooperación Internacional: <https://www.ucn.cl/internacional/organizaciones-de-cooperacion-internacional/cruch-consejo-de-rectores-de-las-universidades-chilenas/#:~:text=El%20CRUCH%20es%20una%20persona,p%C3%BAblicas%20y%20tradicionales%20del%20pa%C3%ADs>.
- Universidades de México. (14 de Octubre de 2020). *Carreras en línea: aumenta el número de estudiantes en México*. Obtenido de Universidades de México: <https://universidadesdemexico.mx/carreras/carreras-universitarias/aumentan-estudiantes-de-carreras-en-linea>
- Valbuena Abogados. (9 de Marzo de 2017). *ESTUDIO SOBRE LA APLICACIÓN EN COLOMBIA DE LAS NORMAS SOBRE TRANSFERENCIA INTERNACIONAL DE DATOS PERSONALES*. Recuperado el 2 de Abril de 2021, de Superintendencia de Industria y Comercio (SIC): https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Proteccion_Datos/consulta_avanzada/TRANSFERENCIA-INTERNACIONAL-DE-DATOS-PERSONALES-09-03-2017.pdf
- Valora Analitik. (8 de Agosto de 2020). *Hábitos de consumo por Covid-19 cambiaron por aislamiento*. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/2020/08/08/habitos-de-consumo-por-covid-19-cambiaron-por-aislamiento/>
- Valora Analitik. (10 de Octubre de 2020). *Sector TIC en Colombia manifiesta necesidad de modernizar regulación*. Recuperado el 12 de Octubre de 2020, de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/2020/10/08/sector-tic-en-colombia-manifiesta-necesidad-de-modernizar-regulacion/>
- Valora Analitik. (16 de Abril de 2021). *E-learning en Latinoamérica esta década facturará US\$3.000 millones*. Obtenido de Valora Analitik: <https://www.valoraanalitik.com/2021/04/16/e-learning-en-latinoamerica-esta-decada-facturara-us3-000->

Anexos del proyecto

Anexo 1

Cuadro "Análisis PESTEL"

FACTOR	ASPECTOS	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
		CORTO (1-2 AÑOS)	MEDIO (3-4 AÑOS)	LARGO (5 AÑOS)	POSITIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE
POLITICO	Presupuesto educacion 2021	X					X
	Políticas de los gobiernos para la educación		X				X
	Incentivos empresas TIC o economía naranja (Colombia)			X	X		
ECONOMICO	Reformas tributarias o fiscales que afecten a las plataformas	X				X	
	Crecimiento economico (PIB) (5 años)			X		X	
	Desempleo año 2020	X				X	
SOCIAL	Opiniones sobre la educación virtual	X				X	
	Cambios en los patrones de consumo			X	X		
TECNOLÓGICO	Incremento en la compra de computadores y equipos electrónicos en cuarentena	X			X		
	Incentivos por estar en el sector tecnologico (COL)	X			X		
	Políticas que aumentan la cobertura de la conectividad en zonas rurales		X		X		
LEGAL	Discusion sobre actualizar regulacion TIC	X					X
	Posible reforma laboral		X			X	

Anexo 2

Cuadro "Modelo Business Canvas de Apreñli"

<p>Alianzas Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Punto 1: Bancolombia y Manpower (COL), CMPC (Chile) y Mercadolibre (MX y COL). Punto 2: TEC y UDG (México), CESDE (COL) y CFT (Chile). Punto 3: Ultra Hosting, Host Dime y Conexcol. Punto 4: BTO Digital, Rentek y SigloBPO. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Relacionamiento con personal docente. Publicidad. Estabilidad del servicio 24/7. <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal y profesores. Servidores página web y App. Patentes de marca y materiales de estudio. 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Brindar cursos asíncronos a las personas de Colombia, Chile y México que necesiten estudiar con flexibilidad de tiempo.</p>	<p>Relación con los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Directa. Largo Plazo. Automatizada. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Páginas web y App (Android). Redes sociales y e-mail. Ferias educativas. Alianzas con centros de educación. 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Personas "sisis". Millenials y Centennials sin experiencia laboral. Población que necesite actualizar conocimientos laborales.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis Viabilidad Financiera. Recursos Humanos: Listado de salarios del personal y profesores. Recursos Físicos e Intangibles: Costos de preapertura y "apertura y funcionamiento". 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Pago directo de un curso (plan "Una Vez"). Pago mensual (membresía). <p>Metodos de pago: Paypal (Nequi), Mercadopago, Visa, Mastercard, PSE, Bancolombia y OXXO (MX).</p>		

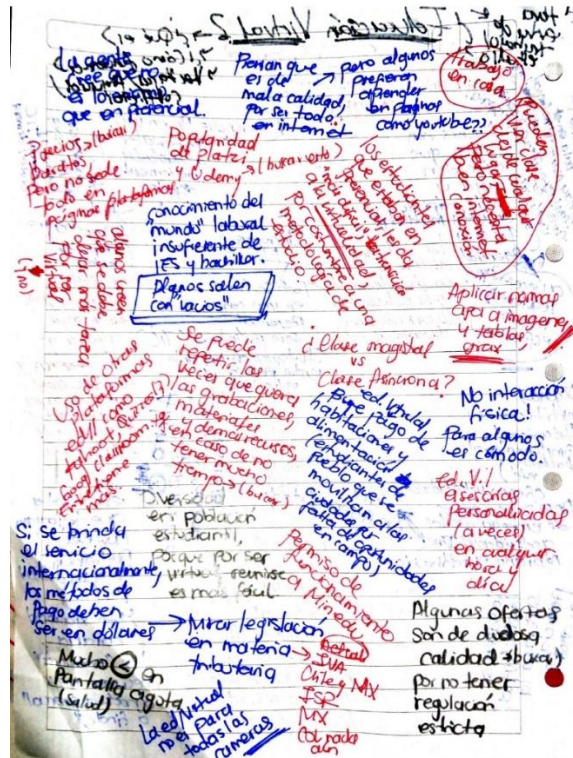
Anexo 3

Evidencia de entrevista no estructurada



Anexo 4

Evidencia de entrevista no estructurada



Anexo 5

Evidencia de entrevista no estructurada



Anexo 6

Evidencia de entrevista no estructurada

Ed/Superior cuenta con mayor calidad de atención. El trabajo es más profesional. Algunos hacen un curso (plataformas MOOC) en sus horarios. Reducción de costos en las empresas por teletrabajo. el teletrabajo es inclusivo porque permite llegar a sectores marginados al entorno laboral. el teletrabajo debe ser la misma. Derecho a la privacidad de conexión y pagos de electricidad. Algunos JES hacen exámenes finales en sede presencial. Aumento de productividad por teletrabajo. Plataformas virtuales exigen software y seguir una línea del ferrocarril. Problemas de salud por teletrabajo como dolor de espalda y túnel de carpio (y tímpanos). Menos interacción social con colegas (teletrabajo). Espacios colaborativos para mejorar ambiente de teletrabajo en caso de que no se pueda en casa. Dificil control de productividad (teletrabajo).