

**PLAN DE NEGOCIO, CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL, PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL**

VALERIA XIMENA GARCÍA SÁNCHEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONÓMICA
BOGOTÁ D.C.
2019**

**PLAN DE NEGOCIO, CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL, PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR VIRTUAL**

**Monografía para optar al título de Especialista en
Negocios Internacionales e Integración Económica**

**Orientador
DESIDERIO LÓPEZ NIÑO
Docente Investigador**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES E INTEGRACIÓN
ECONÓMICA
BOGOTÁ D.C.
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Abril de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Negocios Internacionales e Integración Económica

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A mi mamá Martha Lucia por su paciencia y amor incondicional. Gracias por ser mi inspiración y apoyo en cada uno de mis proyectos y sueños.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre y familia por su apoyo en cada una de las etapas académicas de mi vida.

A la universidad y al orientador Desiderio López Niño Por sus conocimientos y apoyo aportado desde el inicio de la especialización.

CONTENIDO

| | pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| OBJETIVOS | 14 |
| 1. SITUACIÓN EN ESTUDIO – PROBLEMA | 15 |
| 2. MARCO CONCEPTUAL | 17 |
| 2.1 Modelo de negocios Canvas | 17 |
| 2.2 La educación virtual | 19 |
| 2.3 Teoría del plan de negocio | 21 |
| 2.3.1 Definición de plan de negocio | 21 |
| 2.3.2 Partes de un plan de negocio | 22 |
| 3. DISEÑO METODOLÓGICO | 23 |
| 3.1 Tipo de estudio | 23 |
| 3.2 Fuentes de información | 23 |
| 3.3 Fases de la investigación | 23 |
| 4. PLAN DE NEGOCIO | 25 |
| 4.1 Identificación segmento del mercado | 25 |
| 4.1.1 Análisis del sector | 25 |
| 4.1.2 Análisis de mercado | 25 |
| 4.1.3 Análisis de la competencia | 25 |
| 4.1.4 Mercado Objetivo | 26 |
| 4.2 Desarrollo plan de estudios para el modelo de negocio | 32 |
| 4.2.1 Contenidos para el plan de estudios con proyección internacional | 32 |
| 4.2.2 Equipo de trabajo | 33 |
| 4.2.3 Constitución y planteamiento | 33 |
| 4.3 Presentación plan de negocio | 35 |
| 4.3.1 Modelo Canvas | 35 |
| 4.3.2 Propuesta de Valor | 35 |
| 4.3.3 Posibles alianzas | 36 |
| 4.3.4 Análisis de costos y posibles ingresos | 36 |
| 4.3.5 Estrategia de mercado y comercialización | 36 |
| 4.3.6 Proyección Financiera | 36 |

| | |
|----------------|----|
| 5.CONCLUSIONES | 38 |
| BIBLIOGRAFÍA | 39 |
| ANEXOS | 41 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | pág. |
|--|------|
| Gráfica 1. Proceso de diseño de modelos de negocio. | 18 |
| Gráfico 2. Convergencia de la educación Online | 20 |
| Gráfico 3. Universo de la educación online o virtual. | 21 |
| Gráfico 4. Género | 26 |
| Gráfico 5. Edad | 26 |
| Gráfico 6. ¿Se encuentra interesado en realizar estudios superiores a nivel virtual? | 27 |
| Gráfico 7. Áreas de interés | 28 |
| Gráfico 8. Rangos económicos | 29 |
| Gráfico 9. Plan de estudios comunicación | 34 |

LISTA DE CUADROS

| | pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Traducción de cuestionario por Osterwalder | 18 |
| Cuadro 2. Oferta Académica Internacional - Máster en Comunicación | 31 |
| Cuadro 3. Modelo Canvas | 35 |

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Factores relevantes en la decisión | 28 |
| Tabla 2. Estrato socioeconómico | 29 |
| Tabla 3. Fuentes de información – Medios | 30 |
| Tabla 4. Factores de decisión. | 30 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág. |
|--|------|
| Anexo A. Encuesta | 42 |
| Anexo B. Proyección Financiera Plan de Negocio | 45 |

RESUMEN

La presente monografía tiene como objetivo plantear la viabilidad de un plan de negocio en el sector de la educación, tomando como punto de partida la transformación digital que se está viviendo, el movimiento acelerado del mercado y la posibilidad de comercializar un producto con modalidad online, que se pueda ofrecer en el país y con un fuerte potencial internacional.

El sustento de su factibilidad estará basado en encuestas que vislumbren el tipo de público al cual va ir dirigido el producto y sus características sociodemográficas, que permitan la correcta orientación de los factores que influyen en su adquisición y prestación. A su vez, serán la base para evaluar la rentabilidad, las áreas académicas de interés, los factores relevantes en la escogencia de programas académicos y los posibles medios de comunicación que serán utilizados para vender los productos de forma global.

La estrategia del plan se construyó sobre el modelo Canvas, organizando cada uno de los factores relevantes en el planteamiento de una idea de negocio con proyección internacional, su propuesta destacada de valor y un plan financiero que concuerde con los resultados de las encuestas y proyecciones primarias del negocio.

Palabras claves: Plan de Negocio, Internacional, modelo Canvas.

ABSTRACT

The present monograph pretends to raise the viability of a business plan in the education sector, taking as a starting point the digital transformation, the accelerated movement of the market and the possibility of sell online product in the country and with a strong international potential.

The sustenance of its feasibility will be based on surveys that show the type of audience to which the product will be directed and its sociodemographic characteristics, which will allow the correct orientation of the factors that influence its purchase and sale. At the same time, they will be the basis for the profit margins, the academic areas of interest, the relevant factors in the choice of academic programs and the possible channels of communication that will used to sell the products globally.

The strategy of the plan will be based on the canvas model, organizing each of the relevant factors in the approach of an international business idea, its outstanding value proposal and a financial plan that matches the results of the surveys and primary projections of the business.

Key Words: Business Plan, International, Canvas Model.

INTRODUCCIÓN

En Colombia se ha tenido mucho recelo sobre la migración de metodologías tradicionales de trabajo a nuevas tecnologías y plataformas, que de una u otra forma permiten el desarrollo social. Si bien es cierto que las relaciones humanas son cruciales para el desarrollo del ser, es inminente la colonización casi generalizada del internet en todos los sectores de mercado. El sector de la educación no ha sido la excepción.

Es por esta razón, y pensando en las oportunidades de negocio actualmente viable, que aparece la academia, la cual es a todas luces un mercado muy atractivo a nivel nacional e internacional y que ha entrado en una transformación que no se puede obviar y de la que se tiene que entrar a ser parte. La modalidad de estudio en línea es un mercado poco desarrollado en el país y merece atención. De acuerdo con los datos del Ministerio de Educación Nacional, publicados en el diario El Espectador, “...el número de matrículas de educación superior, modalidad virtual, ha evidenciado una tasa de crecimiento desde el 2011 (13,6 %) hasta el 2014 (90 %). Aunque en 2015 la tasa de crecimiento de las matrículas se moderó, en 2016 volvió a repuntar hasta llegar a 98,9 %”¹.

El objetivo de plantear un modelo de negocio internacional basado en un producto virtual es demostrar que, al adoptar una posición de aprendizaje frente a las nuevas herramientas tecnológicas, se podrán extraer beneficios económicos y ampliar las oportunidades frente al prestigio académico internacional que traiga consigo el desarrollo del sector y del país.

Pero para delimitar la estrategia a seguir es necesario organizar de la forma más sencilla posible la información, es por eso que se escogió un modelo Canvas, desarrollado por el teórico Alexander Osterwalder², que de una forma muy esquemática desglosa los aspectos a tener en cuenta al plantear una idea de negocio y las variables determinantes para el éxito, además de considerar los componentes positivos de tener una educación virtual (e-learning).

Todos los planes de negocio, como su nombre lo indica, deben tener una planeación muy bien definida, que contemple los diferentes actores, factores y recursos dentro

¹ DÍAZ SANDOVAL, Marcela. Una educación cada vez más física. En: El Espectador.[sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Educación. 29, enero, 2018. [Consultado 15, Octubre. 2018]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/una-educacion-cada-vez-menos-fisica-articulo-735695>

² OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. 13. ed. Traducción de Lará Vazquez Barcelona: Deusto, 2010. ISBN 9788423427994.

del mercado que se quiera explorar, además de contar con una estructura determinada, que en el presente documento se explicará de forma detallada con el fin de dar entendimiento a las metodologías aplicadas y las proyecciones sugeridas.

El tipo de estudio es una investigación exploratoria que muestra una visión del tema, que determinará sus factibilidades de estudio. Las fuentes de información que se utilizaron fueron determinantes para avanzar sobre los temas realmente relevantes para el negocio, además de aportar a las diferentes fases que teóricamente harán parte del proceso de indagación.

Teniendo claro el panorama y el futuro de la investigación, se avanza sobre el plan de negocios, que contiene el análisis del sector que se quiere intervenir, el mercado al cual se verá enfrentado el producto y, por supuesto, la competencia que existe actualmente pues, aunque no es un mercado convulsionado, existen fuertes competidores de los cuales vale la pena extraer información relevante para una construcción mucho más acertada e innovadora.

No obstante, nada tendría un sentido lógico si no se analiza el público objetivo al cual se quiere vender. De este modo, mediante la implementación de una encuesta en una población diversa, se logró construir una descripción del tipo de cliente potencial, considerando factores socioeconómicos, de intereses en la toma de decisiones y áreas académicas de preferencia.

Con este último punto se obtuvo un camino muy acertado frente a los temas que son relevantes en la población que se quiere capturar, por lo que el plan de estudios que se plantea muestra un esquema de contenido afín a los resultados. El modelo de negocio se enfoca en aquellos aspectos diferenciadores a la hora de plantear temas, asignaturas y enfoques, pues la propuesta de valor estará dictada por la relevancia en la sociedad de los mismos.

Las personas actualmente tienen mucho más acceso a la información, por lo que se vuelve un reto importante presentar una línea coherente entre lo que se quiere enseñar y su relevancia en la sociedad, en el campo laboral e incluso en la vida personal. Por la misma razón, la diversidad y convergencia de los temas tiene que estar en constante construcción para no perder la vigencia que demanda un estudiante del siglo XXI.

Se debe tener clara la importancia de presentar un pensum muy robusto, que aplique para estudiantes de una región específica o de un grupo de países que tengan las mismas necesidades, que genere interés en ellos sin importar la

nacionalidad. Así mismo, es determinante tener un grupo de trabajo que pueda trabajar en conjunto para crear plataformas muy bien diseñadas y de fácil navegación y para generar ideas que sean diferenciadoras en una metodología virtual, donde la interacción con la institución se debe sentir tanto o más fuerte que si fuera presencial. Para ello, el equipo también tiene que estar actualizando de manera constante toda la técnica y táctica de las clases.

Para hacer un acercamiento a lo que sería el plan, se muestra un gráfico con la aproximación más real a un plan de estudios, considerando el principal objetivo al ejecutar el mismo. Los estándares son muy generales en el sector, pero allí también se entra a innovar con propuestas que sean totalmente vigentes y con las cuales las personas sientan que pueden competir en el mercado laboral internacional.

Por último, se realizó el paso a paso del plan de negocios con los nueve bloques del modelo escogido, la propuesta de valor que tiene este planteamiento de negocio y, por supuesto, todos los aspectos financieros a tener en cuenta, haciendo hincapié en la proyección internacional del negocio, pues no bastaría solo con llegar a una venta local, sino a obtener público de todas las partes del mundo o de regiones específicas donde aplique el programa, que podrá determinar la expansión del negocio y su crecimiento económico exponencial para la institución.

Las conclusiones responden a cada uno de los objetivos que se plantearon, pues es la única forma de resolver preguntas frente a la viabilidad o no de la propuesta, que, finalmente, y en aspectos generales muestra rasgos positivos frente a la exploración de nuevas modalidades de educación internacional, de desafíos a nivel de interacción con los estudiantes y, por supuesto, el gran reto de elaborar plataformas mediante las cuales se pueda alcanzar un nivel alto y que atraiga a los potenciales clientes tanto nacionales como internacionales.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Plantear la viabilidad de un plan de negocio con proyección internacional, que se centre en la comercialización de un programa académico de modalidad virtual en una institución de educación superior en Bogotá.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el segmento de mercado y/o la población específica que tiene interés en programas educativos de reconocimiento internacional o fuera de su país de origen, con un modelo de asistencia virtual.
- Diseñar un “piloto” de plan de estudios, de un programa virtual, que cumpla con los requerimientos de los clientes potenciales en Colombia y en el mundo.
- Proponer una estrategia de comercialización con impacto internacional, lo suficientemente sólida para competir en el mercado de educación superior virtual.

1. SITUACIÓN DE ESTUDIO – PROBLEMA

En la actualidad, cada vez se hace más común el desarrollo y estudio de planes de negocio, la razón principal es que muchas personas buscan innovar y evaluar las posibilidades en mercados internacionales cambiantes que se transforman rápidamente, gracias a la tecnología.

Un campo que se ha abierto gracias a este fenómeno y que ha permitido ampliar su espectro de forma acelerada, es la educación. Muchas universidades locales, departamentales, regionales y globales tienen dentro de sus ofertas académicas de educación superior y técnica, programas cien por ciento virtuales, lo cual ha permitido que el acceso a la educación sea mucho más amplio y que los desplazamientos hacia las aulas no sean una excusa para no asistir.

Según un estudio publicado por la Online Business School³, América del Norte es pionero y líder destacado en esta materia, con una inversión aproximada de 28.000 millones de dólares y con un crecimiento aproximado del 7,6 % anual, entre los años 2014 y 2016. Los siguientes en el ranking mundial son Asia y Europa Occidental con inversiones de 11.000 y 8.000 millones de dólares, respectivamente.

En el caso de América Latina, el mismo estudio manifiesta que, aunque su crecimiento inicial fue lento, en los mismos años esta inversión alcanzó los 2.200 millones de dólares gracias a variables como cobertura más alta de internet, al apoyo de las mismas instituciones educativas en conjunto con los gobiernos que están implementando estrategias TIC en sus países, como es el caso de Colombia en las instituciones públicas, y quien ha registrado un aumento del 18,6 % en el mercado de e-learning. La proyección de los programas virtuales y su comercialización es un tema muy interesante en Colombia, específicamente en Bogotá, no únicamente por la rentabilidad que supone esta modalidad, sino también el reconocimiento internacional que brindaría a las instituciones que lo incluyan dentro de su plan de negocio.

³ SANTAMANS, José Manuel. La industria del e-learning duplicará su volumen hasta superar los 100.000 millones de dólares en 2015. En: OBS.[sitio web]. Barcelona ES. [Consultado Octubre 17 2018]. Disponible en <https://www.obs-edu.com/int/noticias/obs-business-school/la-industria-del-e-learning-duplicara-su-volumen-hasta-superar-los-100-000-millones-de-dolares-en-2015>

Como todos los planes de negocio, se debe plantear una estrategia clara que asegure el éxito, para este caso, en el ámbito internacional. La más acertada para el tema en mención es la búsqueda de “aliados estratégicos” internacionales, que sean agentes movilizados y que ayuden a apalancar la difusión del servicio o producto que se está ofreciendo. Para este fin, se hace necesario el aprovechamiento de la tecnología como medio para analizar el mercado internacional y su rentabilidad y la búsqueda de la plena satisfacción de los clientes frente a la oferta. Así mismo, las alianzas con instituciones educativas internacionales de renombre también serían un importante apoyo. Se puede mencionar la estrategia de mercado que ha desarrollado el instituto Tecnológico de Monterrey (TEC), donde han implementado desde hace varios años programas de educación virtual que son reconocidos dentro del país y en toda Iberoamérica. Es innovador tener ambientes virtuales donde los estudiantes puedan interactuar con sus docentes y compañeros, independientemente del sitio o región donde se encuentren.

Para el desarrollo de forma esquemática de este proyecto, se iniciará la investigación planteando la siguiente pregunta: ¿Qué probabilidad de éxito tendría un plan de educación superior virtual con proyección internacional en la ciudad de Bogotá?

2. MARCO CONCEPTUAL

Hablar de un modelo de negocios es referirse a un esquema objetivo y global de diferentes variables necesarias para la puesta en marcha de cualquier tipo de negocio. Es poner en contexto dichas variables y encontrar un camino viable, factible, rentable y sostenible para la idea que se tiene, y entender las opciones posibles. Visibiliza el negocio como un todo y, a la vez, en cada uno de sus aspectos.

2.1 MODELO DE NEGOCIO CANVAS

El autor Alexander Osterwalder, propone un modelo de negocio donde se evalúan nueve factores o “bloques”, que representan las diferentes variables dentro de un negocio, entre ellas: asociaciones clave, actividades clave, propuesta de valor, recursos clave, estructura de costes, relaciones con clientes, canales, segmentación de clientes y fuentes de ingresos.

El modelo Canvas, como lo llama su creador, considera para su viabilidad: la visualización, evaluación e innovación; así pues, cada elemento dentro del lienzo Canvas debe obedecer a los lineamientos de estos tres estandartes, pues de ello dependerá la viabilidad de conseguir ingresos.

Cada uno de los bloques responde a una serie de preguntas específicas, que permitirán el correcto desarrollo del plan de negocio, visualizándolo de forma práctica y mucho más sencilla.

Cuadro 1. Traducción de cuestionario por Osterwalder

| ALIANZAS | PROCESOS | PROPUESTA DE VALOR | RELACIONAMIENTO | SEGMENTOS DE CLIENTES |
|--|--|---|--|--|
| ¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? | ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio? | ¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? | ¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? | ¿Quiénes son los clientes? |
| ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? | RECURSOS | ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? | ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones? | ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se están enfocando? |
| ¿Cuáles actividades internas se podrían | ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? | ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? | CANALES DE DISTRIBUCIÓN | ¿En qué difieren los |
| | | | ¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través | |

Cuadro 1. (Continuación)

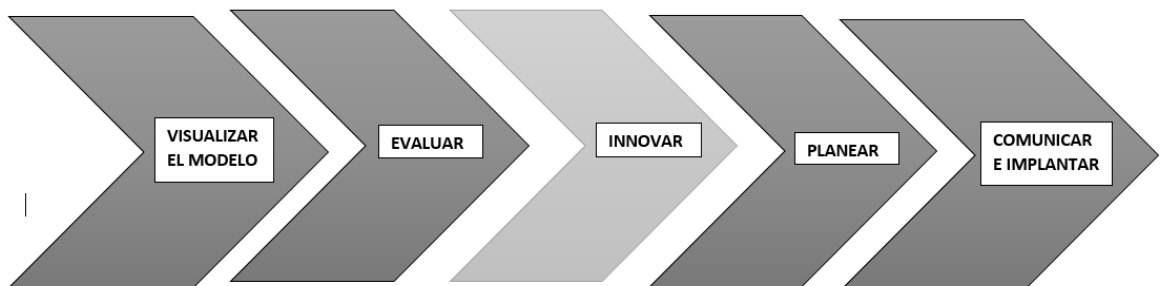
| ALIANZAS | PROCESOS | PROPUESTA DE VALOR | RELACIONAMIENTO | SEGMENTOS DE CLIENTES |
|---|--|---|--|----------------------------|
| externalizar con mayor calidad y menor costo? | (Personas, redes, instalaciones, competencias, etc?) | ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores? | de cuáles canales interactúa con los clientes? | segmentos de los clientes? |
| COSTOS | | INGRESOS | | |
| ¿Cómo es la estructura de costos? | | ¿Cuál es la estructura de sus ingresos? | | |
| ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio? | | ¿Cómo gana dinero en el negocio? | | |
| | | ¿Qué tipo de ingresos recibe? (Pagos por transacciones, suscripciones, servicios, entre otros.) | | |

Fuente: MARQUEZ GARCÍA. Juan Fernando. Innovación en el modelo de negocio. La metodología de Osterwalder en la práctica. Bogotá, 2007.⁴

Al resolver cada una de estas preguntas se podrá tener más claridad sobre el alcance de la propuesta de negocio en todas sus variables, lo cual brindará objetividad sobre los aspectos relevantes dentro de un modelo de negocio que quiera ser exitoso.

Sobre este mismo modelo se plantea un proceso para la planeación esquemática del mismo:

Gráfico 1. Proceso de diseño de modelos de negocio.



Fuente: MARQUEZ GARCÍA. Juan Fernando. Innovación en el modelo de negocio. La metodología de Osterwalder en la práctica. Bogotá, 2007.

Aunque es un proceso interesante y que se puede tener en cuenta a la hora de ejecutar el modelo Canvas, debido a las características de este documento el plan podrá llegar solo hasta su etapa de planeación, sin embargo, los nueve bloques del

⁴ MARQUEZ GARCÍA, Juan Fernando. Innovación en el modelo de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. En : Revista MBA EAFIT. [sitio web]. Medellín CO. Diciembre 2010. Vol. 1.2010. Pg 36. SSN 2215-9487. [Septiembre 25 2018] Archivo en PDF. Disponible <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/revista-mba-dic-2010.pdf>.

lienzo sí se podrán ejecutar en su totalidad, por lo que con ayuda de estas dos ilustraciones el plan tendrá las bases suficientes para proyectar el modelo de negocio internacional, ya que son los ejes fundamentales sobre los cuales se desarrolla.

2.2 LA EDUCACIÓN VIRTUAL

Vivimos una revolución digital inminente que ha llevado a todas las industrias a concentrar sus esfuerzos en la transformación. La educación no ha sido la excepción, pues debido a los avances tecnológicos ha desarrollado nuevos acercamientos a la información e interacciones con máquinas cada vez más sofisticadas, donde se abre el espectro académico a un entorno virtual e internacional.

No obstante, antes de abordar el tema de la educación virtual, se debe tener en cuenta que sus orígenes se encuentran en la educación a distancia. Sobre este particular, la UNESCO realizó un estudio en conjunto con asociaciones e instituciones europeas en 1998, en donde sostiene que los cambios tecnológicos que vive el planeta no están afectando al sector educativo como debería, y que es hora de plantear el uso de los recursos del internet para crear espacios virtuales de educación, puesto que son las necesidades que se están creando en las sociedades del momento. También manifiesta que “La universidad virtual puede concebirse como una "metauniversidad" destinada a aportar apoyo a las universidades existentes, sobre todo a las de los países del sur”⁵

Según datos del Ministerio de Educación Nacional.⁶, las instituciones educativas colombianas incursionaron en el mercado del e-learning en 2015, con una participación muy tímida del Politécnico Grancolombiano y la Corporación Renata; en el 2018, el mercado ya había tenido un incremento del 98,9% y la participación de más instituciones

Las nuevas alternativas son la respuesta a un mercado que exige avanzar, pues si no fuera de esa forma, tendería a desaparecer. Por esta razón, las universidades alrededor del mundo han diseñado plataformas que permiten el acceso a programas virtuales que cambian la dinámica presencial, tendiente a desaparecer, por espacios cómodos y accesos rápidos.

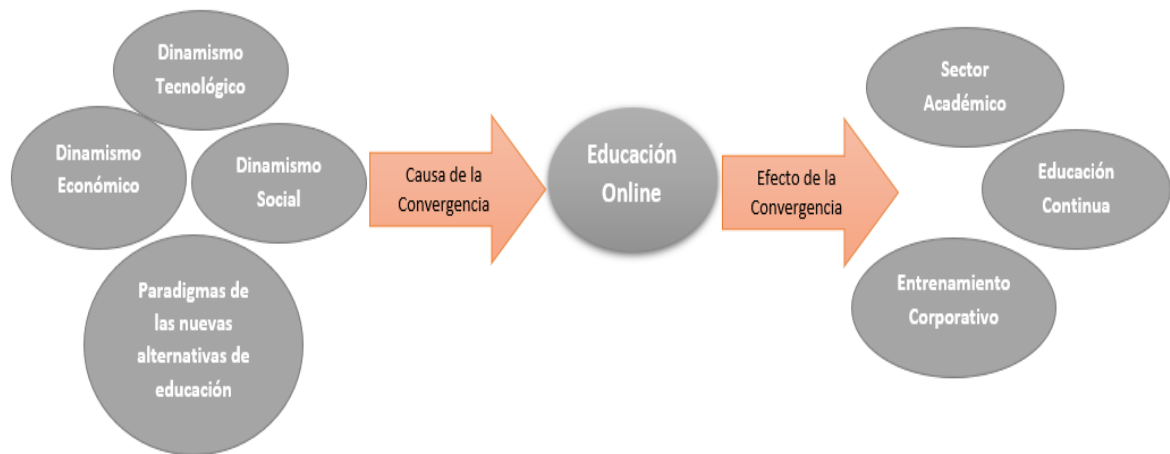
⁵ UNESCO. Conferencia mundial sobre la educación superior. De lo tradicional a lo virtual: Las nuevas tecnologías de la información. París, 5-9 de octubre de 2018.

⁶DÍAZ SANDOVAL, Marcela. Una educación cada vez más física. En: El Espectador.[sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Educación. 29, enero, 2018. [Consultado 15, Octubre. 2018]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/una-educacion-cada-vez-menos-fisica-articulo-735695>

De este modo, el “E-Learning”, como se denomina a esta modalidad de enseñanza virtual, ha tenido gran acogida por diferentes razones: la primera de ellas es el creciente acceso a internet en toda la población. Segundo, la intuitiva y casi sencilla interacción con las plataformas internacionales, que disponen de contenidos en tiempo real y cuentan con docentes en *on-line* disponibles para brindar el apoyo necesario en el desarrollo académico del estudiante.

Por su parte, In Lee⁷, profesora de la Universidad de Illinois en Estados Unidos, diseñó un esquema que muestra la convergencia de la educación virtual, considerando los factores externos que la afectan y la efectividad de su utilización en los diferentes sectores, integrando la capacitación corporativa, la academia y la educación continuada, resumiendo claramente la importancia de integrar la educación virtual al proceso de entrenamiento de personas en diferentes niveles.

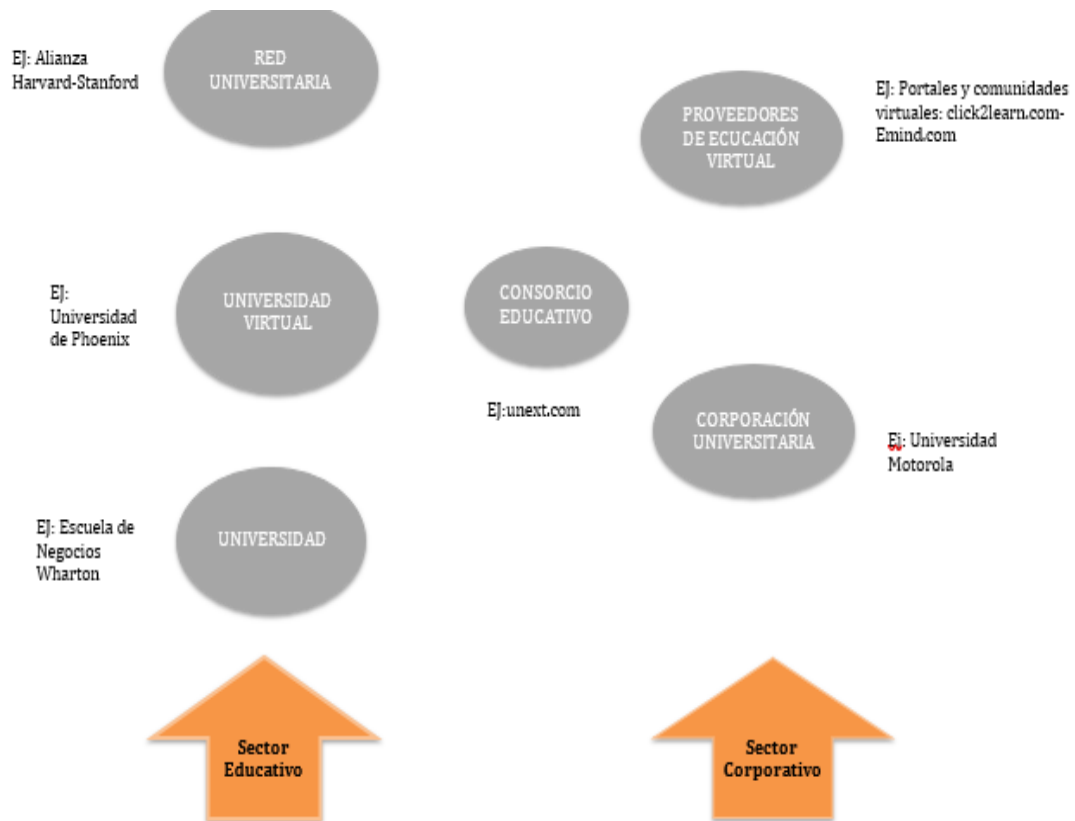
Gráfico 2. Convergencia de la educación Online



Fuente: LEE. In. Dictionary of information science and technology. Illinois, 2009.

⁷ LEE. In. Dictionary of information science and technology. Electronic commerce management for business activities and global enterprises competitive advantages. [Business science Reference]Copyright 2012. Illinois USA 2009 Copyright 2012 . P.514. ISBN 97814666618008[Consultado 10, Octubre. 2018]. Disponible en [https://ebookcentral.proquest.com/lib/\[SITE_ID\]/detail.action?docID=3309497](https://ebookcentral.proquest.com/lib/[SITE_ID]/detail.action?docID=3309497)

Gráfico 3. Universo de la educación online o virtual.



Fuente: LEE, In. Dictionary of information science and technology. Illinois, 2009.

2.3 TEORÍA DEL PLAN DE NEGOCIO

Antes del modelo Canvas, los empresarios adoptaban diferentes modelos de negocios creados por las escuelas especializadas en este tema sin saber si eran los adecuados para sus necesidades. Además, no siempre se facilita pasar las ideas de la cabeza al papel, lo que dificultaba tener certeza sobre los resultados esperados. Una vez que aparece el modelo de Osterwalder, se precisan los elementos clave de las propuestas de negocio y se obtiene una visión global e internacional del mismo.

2.3.1 Definición del plan de negocios: El concurso nacional de planes de negocios, Ventures (2010) define los planes de negocio como: “Una prueba de laboratorio que permite identificar qué pasaría si se creara una empresa sin asumir el riesgo de hacerlo. En otras palabras, sirve para simular el futuro de la empresa y tomar decisiones”⁸.

Cuando se tiene una planeación detallada, la visualización del negocio se puede exponer ante inversionistas, socios estratégicos y aliados potenciales, así como al equipo de emprendedores, quienes tendrán un camino más despejado para avanzar sobre las estrategias y las acciones a ejecutar.

2.3.2 Partes de un plan de negocios: La estructura del plan de negocio debe contener:

- Definición del producto o servicio, que orienta al receptor en la transformación de una idea básica en una oportunidad de negocio.
- Equipo de trabajo, que son los agentes movilizados de la idea, con la capacidad de proyectar a los inversionistas la viabilidad de la misma.
- Plan de mercado, donde se muestran los aspectos de mayor relevancia en el posicionamiento dentro del mercado que se quiere conquistar y la forma como cautivará a los potenciales clientes.
- Sistema (modelo) de negocio, donde se identifica el direccionamiento del negocio dentro de la industria y se determinan las competencias a desarrollar, los enfoques a direccionar y las variables clave para el diseño y proyección de la empresa.
- Plan financiero, que contiene el capital necesario para la ejecución de la idea, determinando la viabilidad económica del mismo.
- Análisis de riesgos, donde se muestran las amenazas del entorno y los riesgos en los procesos internos de planeación.
- Plan de implementación, que expone la importancia de realizar una planeación sistemática y los diferentes procesos involucrados en esta.

De este modo, se recalca sobre la importancia de evaluar cada uno de los aspectos a tener en cuenta en la fase de planeación de un negocio, sus alcances, y todas las variables que harían de este proyecto un caso de éxito. Cualquier emprendedor que tenga una idea de negocio debe realizar este proceso con el soporte del que es considerado en mejor modelo de negocios: Canvas, ya que aquí podrá observar, analizar y decidir sobre los pasos a seguir.

Hoy en día, los programas académicos y los requerimientos de educación a nivel internacional son una alternativa llamativa para la proyección de un negocio internacional debido a la facilidad del uso de tecnologías como el Internet que permiten tanto a estudiantes como docentes nacionales e internacionales, que interactúen de manera constante.

⁸ MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Manual para la elaboración de Planes de Negocio. Concurso nacional de planes de negocios: Ventures. 2010. Bogotá DC: Nomos Impresores, 2010. P.5. ISBN 978-958-8575-22-3 [Julio 20 2018]. Archivo PDF. Disponible <https://ticamericas.net/Download/bootcamp/ManualdePlanesNegociosMCITVentures.pdf>

3. MODELO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Se propone una investigación exploratoria que ofrezca un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar o conocer, en este caso, el planteamiento de un plan de negocio en educación virtual con proyección Internacional.

Para obtener una idea de los programas educativos que son de mayor interés para las nuevas generaciones de estudiantes universitarios, se realiza una encuesta y su análisis da un panorama general o conocimiento superficial del tema, siendo el primer paso de investigaciones más robustas.

Para esta encuesta se tomó un grupo de profesionales interesados en un programa de educación superior virtual como complemento a sus carreras profesionales y, de esta manera, se logra determinar el área en la que se tiene mayor interés para así plantear, de manera más, acertada el plan de negocio de educación con proyección internacional.

3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

- Artículos académicos y libros de las diferentes plataformas virtuales con las que cuenta la Universidad de América, tales como: Ebsco Host, Emerald Insight, ScienceDirect, VirtualPro, y el libro “Generación de Modelos de Negocio” de Osterwalder.
- Estudios realizados anteriormente por el Ministerio de Educación Nacional, UNESCO y otras entidades educativas sobre la educación virtual.
- Encuestas a población interesada en programas de educación en modalidad virtual, ofertadas a nivel internacional.

3.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Durante la fase investigativa, se analizó información sobre la correcta forma de realizar un plan de negocios, así como diferentes teorías y modelos que enriquecen la metodología de una propuesta de negocio. Debido a esto, y a la naturaleza de la idea, se escogió el modelo Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder, que es absolutamente claro y enriquecedor en el desarrollo de ideas que aún no han sido ejecutadas y que quieren proyectarse en el tiempo.

Toda estrategia y plan de negocio debe plantear actividades específicas que construyan y aporten valor al objetivo principal, por esta razón, para este caso específico se propusieron:

- Identificación de la población y el mercado: personas interesadas en programas educativos internacionales de modalidad virtual. Esta actividad se logrará a través de una encuesta a personas de diferentes estratos sociales y niveles educativos, que arrojen resultados que permitan la identificación de los futuros clientes de este plan de negocio.
- Estudio del nicho de mercado: teniendo claro el foco se podrá definir el camino a seguir en cuanto a las áreas educativas de interés, la capacidad de inversión y la proyección internacional de dichos programas. Esto último se deberá contrastar con programas de alto reconocimiento a nivel mundial para tomar como ejemplo de éxito.
- Proponer un modelo pedagógico que tenga suficiente calidad educativa, estándares de igualdad y acceso para todos los estudiantes y desarrollo tecnológico.
- Elaborar un plan de estudios que sea competitivo en el mercado y que ofrezca beneficios notables frente a una cátedra presencial, además de generar contenidos relevantes a nivel local e internacional.
- Buscar los canales de distribución, evaluar las formas en las cuales se va a dar a conocer el programa y la posible comercialización. Teniendo en cuenta el nivel de aceptación que otros programas han tenido a nivel mundial y los casos de marketing exitosos en la difusión de programas educativos.
- Tener una relación cercana con los clientes, hacer que el plan de estudio permita una interacción cercana entre docentes y los mismos estudiantes para que se sientan cómodos y respaldados durante la realización del programa.
- Tener una proyección de costos, generar un programa de calidad que no genere un gran costo y que cumpla con las expectativas de los clientes. Una de las claves para ser reconocido internacionalmente es el marketing o publicidad con los cuales se promocióne el programa.
- Tener personal docente con alto conocimiento del tema, preferiblemente con respaldo internacional.
- Enfocarse en atraer egresados de carreras relacionadas con la comunicación y que quieran complementar sus estudios para facilitar el desarrollo del programa.
 1. Tener como principal fuente de ingreso el pago de la matrícula por parte de los estudiantes interesados en el programa.

4. PLAN DE NEGOCIOS

4.1 IDENTIFICACIÓN SEGMENTO DEL MERCADO

4.1.1 Análisis del sector. El sector educativo ha tenido una expansión notable en los últimos años gracias a la tecnología, pues se han desarrollado herramientas a través de las cuales muchas personas alrededor del mundo se pueden comunicar de forma rápida, eficiente y efectiva.

Y no es únicamente una transformación coyuntural y única, sino que se presenta como una oportunidad de seguir revolucionando los sistemas, pues las universidades no tienen solo una proyección local definida, sino que tienen la oportunidad de ampliar sus fronteras.

4.1.2 Análisis del mercado. Marcar la diferencia en el sector educativo no es una tarea fácil, pues la mayoría de los programas ofrecen planes de estudios muy similares. La decisión final no está basada en el contenido, sino en factores socioeconómicos, trayectoria, prestigio, certificación del programa, facilidades de acceso, alianzas estratégicas de relevancia y conexión internacional.

4.1.3 Análisis de la competencia: En Colombia actualmente existen dos instituciones que cuentan con programas de educación virtual y que han tenido un gran crecimiento en los últimos años, la UNAD y el Politécnico Grancolombiano.

Las dos instituciones cuentan con varios programas de educación superior virtual en un nivel técnico y profesional, cubriendo la mayoría de las áreas profesionales. Por su trayectoria y oferta, estas instituciones serían la competencia directa del presente plan de negocio, pues su prestigio se ha ido consolidando en el mercado y los clientes han acogido su oferta de forma ágil, no solamente por la modalidad sino por sus competitivos y favorables precios. Incluso la UNAD, al ser una institución de educación pública, ofrece programas gratuitos para determinada población.

El Politécnico Grancolombiano, por su parte, sigue siendo competitivo en precio, pero su variabilidad entre el programa, la duración y la intensidad determinan el precio final; aun así, siguen siendo referentes en precios bajos dentro del mercado. Este factor monetario no se puede desconocer a la hora de plantear el plan de negocio, pues el valor de esta modalidad tiene que ser atractivo de entrada para los potenciales clientes.

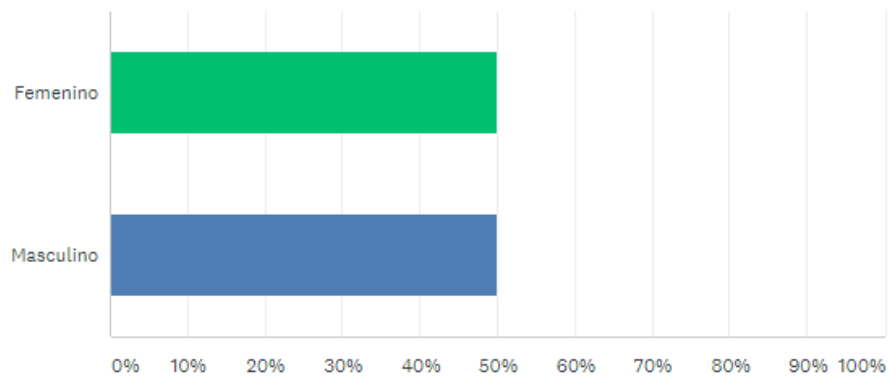
Otro factor relevante son las alianzas de estas dos instituciones con universidades de reconocimiento internacional, que resulta muy interesante para los estudiantes que quieren proyectar su carrera a nivel internacional y ser competitivos en un mercado global. Se podría pensar a futuro en alianzas con instituciones como el

TEC (Tecnológico de Monterrey) cuyo reconocimiento e historia hacen que en el ámbito internacional el programa tenga mayor acogida debido al respaldo y prestigio de esta institución educativa.

4.1.4 Mercado objetivo: Para determinar el público que será foco de este plan de negocio, se realizó una encuesta a una población diversa en género, edad y estrato socioeconómico, con el único fin de segmentar el mercado y poder realizar de forma ordenada el plan de comercialización.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Grafico 4. Género

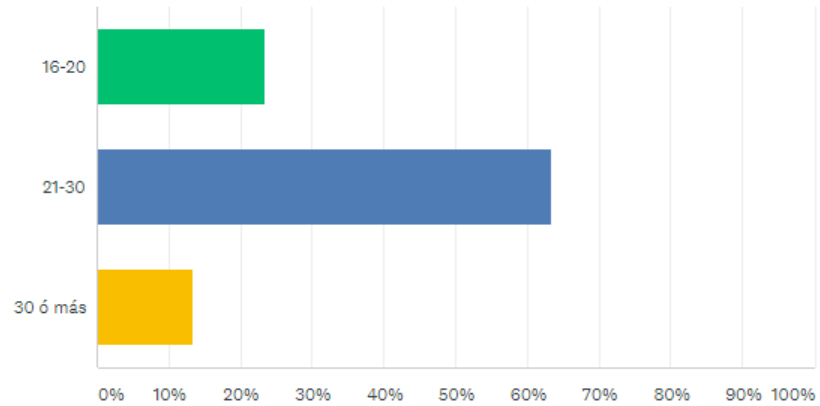


Fuente: Elaboración propia.

El total de encuestados fueron 30 personas, de los cuales respondieron la encuesta 15 mujeres y 15 hombres. Como se observa en la gráfica 4.

Gráfico 5. Edad

Respondidas: 30 Omitidas: 0

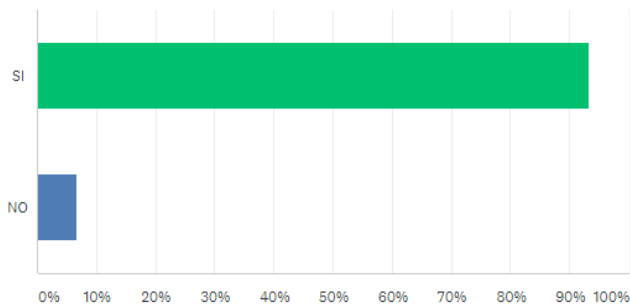


Fuente: Elaboración propia.

Las personas que respondieron la encuesta estaban entre los 16 y los 30 años. El promedio de edad está entre los 21 y 30 años.

Gráfico 6. ¿Se encuentra interesado en realizar estudios superiores a nivel virtual?

Respondidas: 30 Omitidas: 0



Fuente: Elaboración propia.

El 93,33 % de los encuestados mostró interés en realizar estudios de forma virtual, lo cual permite vislumbrar de forma positiva el interés de la población por esta modalidad de educación.

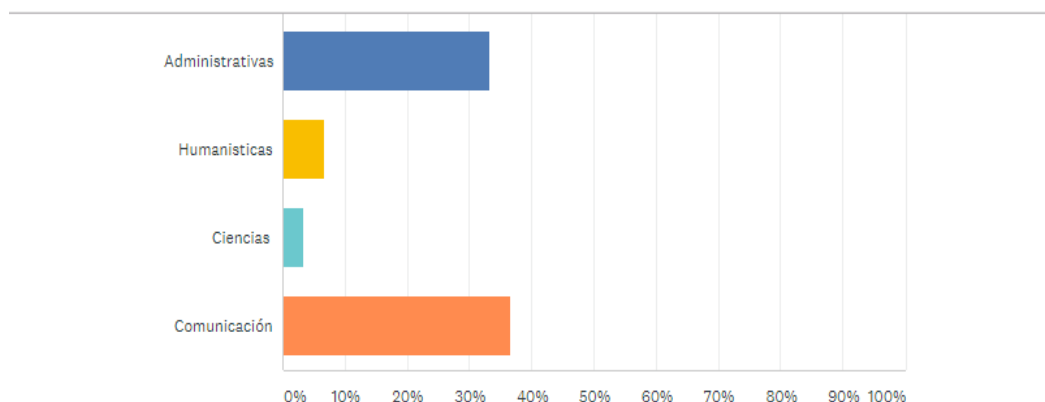
Tabla 1. Factores relevantes en la decisión

| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS | |
|-----------------------|------------|-----------|
| Accesibilidad | 0,00% | 0 |
| Comodidad | 33,33% | 10 |
| Seguridad | 3,33% | 1 |
| Confianza | 0,00% | 0 |
| Recomendación | 0,00% | 0 |
| Flexibilidad horaria | 56,67% | 17 |
| Factor económico | 6,67% | 2 |
| TOTAL | | 30 |

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las personas encuestadas actualmente están trabajando, razón por la cual valoran la flexibilidad, 53,33 % como factor determinante en la decisión; luego se encuentra la comodidad con un 33,33 % (Tabla 1), que hace referencia al acceso a las plataformas y la facilidad de tenerlo a solo un clic de distancia. Le siguen factores económicos y de seguridad, con porcentajes no tan relevantes.

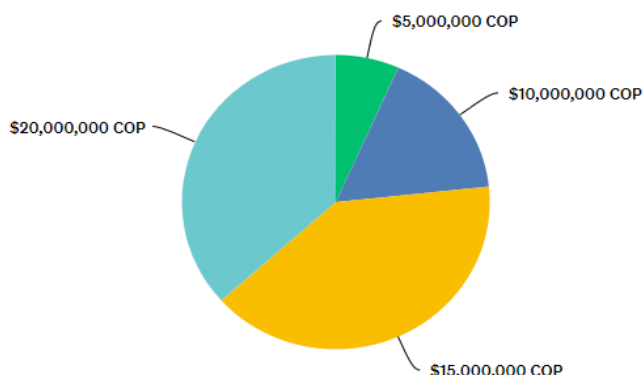
Gráfico 7. Áreas de interés



Fuente: Elaboración propia.

Para orientar el plan de negocio hacia un área de interés, se preguntó a los encuestados sobre cuatro opciones, las cuales pueden agrupar de forma más evidente las necesidades del mercado. Con un 36,67 %, la comunicación es el área de mayor proyección y le sigue el área de ciencias administrativas como se observa en el gráfico 7. En la penúltima posición estarían las humanidades y, de última, el área de ciencias.

Gráfico 8. Rangos económicos



Fuente: Elaboración propia.

El factor económico, como se había mencionado, tiene una gran importancia a la hora de ofrecer un producto o servicio, pues dependiendo de los años de duración se puede proyectar un programa de características que sean de beneficio transversal en el negocio.

Como se puede observar, la mayoría de las personas están dispuestas a invertir una cantidad considerable de dinero con periodicidad anual para acceder a un programa de educación superior virtual que cuente con un aval internacional. El 40 % de los encuestados están dispuestos a pagar quince millones, seguido por un 36 % que pagaría hasta veinte millones anuales.

Tabla 2. Estrato socioeconómico

| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS | |
|-----------------------|------------|----|
| ▼ 1-2 | 3,33% | 1 |
| ▼ 3-4 | 26,67% | 8 |
| ▼ 5-6 | 70,00% | 21 |
| TOTAL | | 30 |

Fuente: Elaboración propia.

La población encuestada, en su mayoría, pertenece a estratos 5 y 6, lo cual podría presumir un poder adquisitivo alto, por lo que vuelve el margen de pago del *Gráfico 6* algo coherente y alineado con la realidad.

El alto nivel socioeconómico hace que las personas vean sus carreras con una proyección internacional, siendo entonces un factor relevante el respaldo internacional en la titulación, pues permitiría a las personas ser más competentes laboralmente en diferentes escenarios. El 96 % de los encuestado respaldan el prestigio internacional como factor determinante.

Tabla 3. Fuentes de información – Medios

| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS | |
|------------------------|------------|-----------|
| ▼ Periódicos | 3,45% | 1 |
| ▼ Radio | 0,00% | 0 |
| ▼ Televisión | 0,00% | 0 |
| ▼ Volantes | 6,90% | 2 |
| ▼ Internet | 86,21% | 25 |
| ▼ Facebook | 0,00% | 0 |
| ▼ Twitter | 0,00% | 0 |
| ▼ Mensaje de texto | 0,00% | 0 |
| ▼ Vallas publicitarias | 3,45% | 1 |
| TOTAL | | 29 |

Fuente: Elaboración propia.

En la estrategia de marketing y comercialización es fundamental tener claros los medios de consulta de información sobre educación que, ajustado al contexto, tiene un 86% de inclinación por las búsquedas en internet.

El posicionamiento en la red es radicalmente la mejor forma de vender el producto, los demás medios no obtuvieron porcentajes determinantes y, siendo coherentes con lo que se quiere vender, el medio escogido es el esperado.

Tabla 4. Factores de decisión

| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS | |
|-----------------------|------------|-----------|
| ▼ Diseño | 6,67% | 2 |
| ▼ Precio | 16,67% | 5 |
| ▼ Tecnología | 6,67% | 2 |
| ▼ Personal Capacitado | 43,33% | 13 |
| ▼ Respaldo | 26,67% | 8 |
| TOTAL | | 30 |

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4 muestra los factores que influyen a la hora de tomar la decisión de inscribirse en un programa educativo, siendo la capacitación del personal que hace parte del programa la de mayor puntuación, esto hace que sea fundamental incluir contenidos y soportes suficientemente robustos para que la decisión sea mucho más fácil de tomar.

Conociendo los resultados de la encuesta, se puede establecer el público objetivo para el plan de negocio que determina los focos de atención y el margen de posible ganancia frente a los rangos económicos sugeridos.

Cuadro 2. Oferta Académica Internacional - Máster en Comunicación

| INSTITUCIÓN | DESCRIPCIÓN GENERAL | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|--|--|
| Udima (Universidad a Distancia de Madrid) | -Se enfoca en el marketing a través de los diferentes canales digitales, haciendo énfasis en las redes sociales como herramientas fundamentales de comunicación actual. | -Clases online en vivo. -Tutor personal. -Cuenta con sedes internacionales. -Convenios para prácticas laborales. -Ofrece becas. -6% de descuento en matrículas tempranas. | -Únicamente dos veces a la semana. -Poca flexibilidad en los horarios. -Duración de dos años. |
| Universitat de Barcelona | -Es un programa de maestría que se enfoca en estrategias políticas y públicas locales e internacionales. | -Duración de un año. -Profesores altamente calificados. -Fomenta los foros y debates con profesores y estudiantes. | -Enfocado en estrategias de marketing. -Costo 4.600 € -No ofrece becas. -Exige mucha documentación para la inscripción. |
| OBS Business School | El programa de maestría se enfoca en la comunicación corporativa. Tiene como objetivo alinear la comunicación para mejorar las estrategias de negocio. | -Ofrece las herramientas para poder alcanzar altos cargos en las empresas. -Docentes con experiencia. -Duración de 10 meses. -Ofrece becas. | -Enfoque netamente empresarial. -Solo admite profesionales egresados. -Fechas específicas de inicio. |

Cuadro 2 (Continuación)

| INSTITUCIÓN | DESCRIPCIÓN GENERAL | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|---|---|
| VIU (Universidad Internacional de Valencia) | Es un programa que ofrece un enfoque hacia el fomento de la comunicación en el área científica. | <ul style="list-style-type: none"> -Su enfoque es innovador. -Busca convertir la comunicación en una herramienta eficaz y confiable. -Docentes con experiencia en clases virtuales. -Clases personalizadas. -Ofrece becas. | <ul style="list-style-type: none"> -Tiene un enfoque muy centrado hacia el área científica. -Poco Tiempo de estar en el mercado. -Único idioma en la que se brinda es en español. -Sin límite de tiempo para culminar el curso. |

Nota: Las fuentes fueron las páginas web de las diferentes universidades con programas de comunicación similares.

4.2 DESARROLLO PLAN DE ESTUDIOS PARA EL MODELO DE NEGOCIO

4.2.1 Contenidos para el plan de estudios con proyección internacional: Las actuales generaciones son cada vez más exigentes con los contenidos que se desarrollan dentro de los planes de estudios, aún más cuando se habla de educación superior. Por esta razón, la base sólida y el éxito de esta propuesta debe estar cimentada en la calidad de la información y los agentes creadores de contenido. El eje de este factor estará alineado con conocimientos de vanguardia, que sean de interés público y con relevancia en la sociedad.

Sobre este punto, es fundamental consultar estudios que permitan visualizar las dinámicas del mercado laboral para así estructurar el material académico, vigente, competitivo y que permita a los estudiantes ser candidatos de preferencia para las empresas.

A su vez, el plan de estudio deberá plantear unos objetivos centrados en el desarrollo de habilidades claves para los estudiantes, teniendo en cuenta los roles que las diferentes compañías consideran como estratégicas. Estos objetivos deben ser medibles, alcanzables, detallados y muy realistas; estableciendo fechas límite que aseguren su cumplimiento.

El ambiente académico demanda interdisciplinariedad, por ende, todos los enfoques que se den en el desarrollo de los temarios deben estar abiertos a diversos puntos de vista y con oportunidades de mejora, enriqueciendo de forma consiente y constante la proyección de los mismos.

Para el desarrollo de contenidos ya no es posible “rellenar” los planes de estudio, pues las personas consideran el tiempo como una variable innegociable a la hora

de estudiar, por consiguiente, se debe contar con los módulos estrictamente necesarios para formar estudiantes competentes, la modalidad online en específico no permite sobrecargar con información que impida una formación eficaz.

4.2.2 Equipo de trabajo: Para el correcto desarrollo de un programa y, teniendo claros los objetivos a cumplir, lo que sigue es conformar un grupo de expertos en los temas propuestos; docentes con experiencia en educación virtual, especialmente en comunicación, medios y manejo de redes, que transmitan el conocimiento a los estudiantes; y un personal administrativo que se encargue del manejo de los recursos económicos del programa, que puedan aportar a la creación de los contenidos, no solamente para estructurar el plan, sino para aportar experiencia valiosa para generar opciones de relevancia en el mercado y en el sector académico. Adicionalmente, se debe contar con técnicos y personal con conocimiento de manejo de plataformas, como ingenieros de sistemas y técnicos, que ayuden y faciliten el funcionamiento de la plataforma digital para que esta no presente fallas.

La transformación digital ha llevado a que la innovación sea un eje fundamental en la academia, por lo cual, este negocio no puede ser la excepción. Se deben incluir aspectos tecnológicos, investigaciones vigentes y renovaciones en tiempo real, yendo un paso adelante en el desarrollo de técnicas y aptitudes en la universidad y sus estudiantes.

No importa qué tipo de rama del conocimiento sea, es necesario ir más allá, la actualización no es suficiente, es adelantarse a los hechos mismos, manteniendo las investigaciones vivas y dando al equipo de trabajo, quien es el responsable de impartir conocimiento, las herramientas suficientes para ir de primeros.

Por eso, para no interferir en la estructura propuesta en principio en el plan de estudios, los académicos serán los responsables de la constante incorporación de temas de actualidad y de apertura hacia nueva información que pueda tener transformaciones, sin alterar los esquemas previstos para alcanzar el título académico, pero sin caer en la pérdida de vigencia del contenido.

4.2.3 Constitución y planteamiento: Los diferentes planes de estudio han sido estructurados bajo estándares muy acertados, por lo que es ventajoso tomar como guía uno ya creado; para el caso de estudio será uno enfocado en comunicación. Después de revisar sus aspectos más contundentes, se procederá a innovar y mejorar en caso de ser posible. Pero no será un trabajo unilateral, sino que involucrará diferentes actores interesados como la institución, el equipo de trabajo, los estudiantes y futuros estudiantes nacionales como internacionales. (Creación propia)

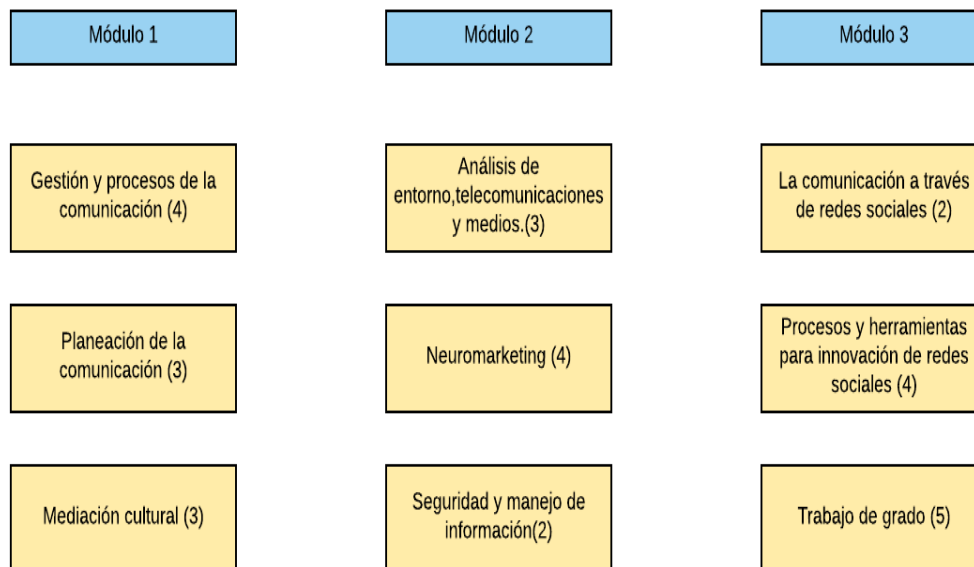
Los diferentes puntos de vista serán el camino al éxito del programa, pues permitirá un desarrollo íntegro y objetivo. Dentro del análisis del programa ya existente habrá,

por supuesto, temas inamovibles por su carácter legal o histórico, pero de igual forma se podrán reformar aquellos que merezcan un cambio.

Hay que aclarar que no es únicamente entregar información acertada a los estudiantes, sino formar personas interesadas en adquirir más conocimientos constantemente, que cada una de las áreas expuestas en el plan sea tan crucial en la formación que despierte el sentido de autodesarrollo, de tal forma que complemente todo lo expuesto por el programa.

El siguiente gráfico muestra la primera propuesta del plan de estudio, basado en las encuestas realizadas, donde el 36 % de la población demostró tener mayor interés en el área de comunicación. Vale aclarar que lo que se presenta es una propuesta de un programa cuya duración es de dos meses, al ser un estudio complementario a lo que sería un pregrado o técnico.

Gráfico 9. Plan de estudios comunicación



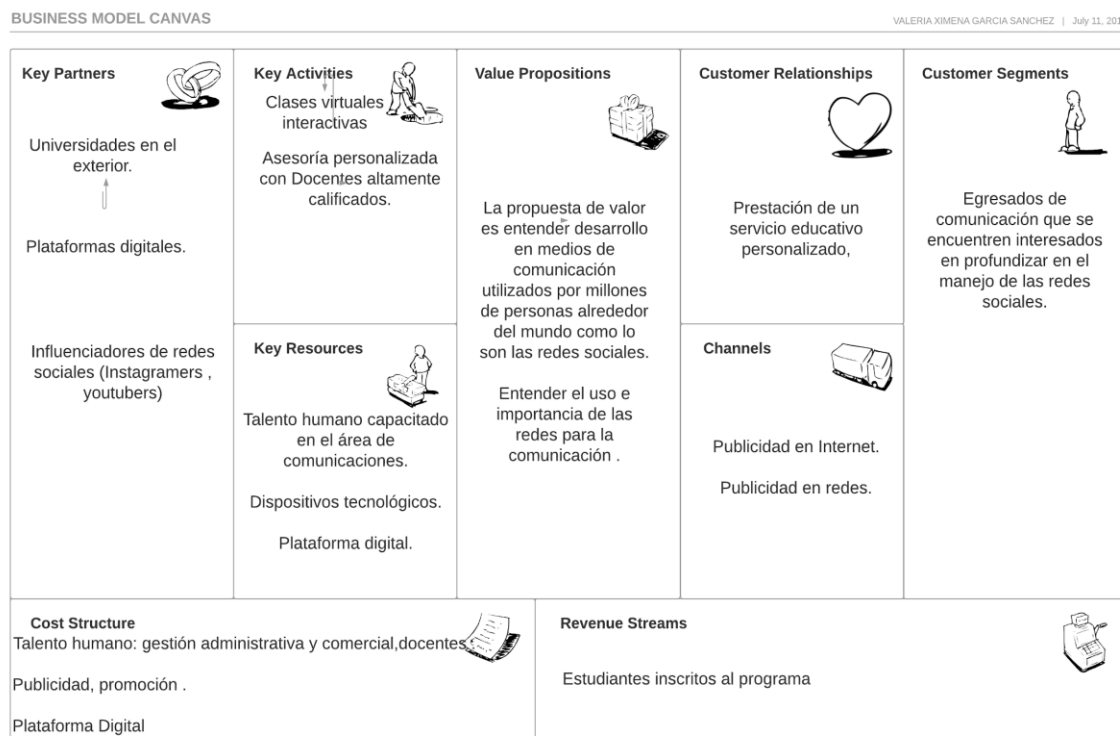
Fuente: Elaboración propia.

Objetivo del programa: Profundizar los conocimientos en el estudio de la comunicación, mediante el refuerzo del manejo de las redes sociales, el neuromarketing, la planeación estratégica y la cultura, con un enfoque totalmente vigente, innovador y apropiado para la transformación social y cultural actual.

4.3 PRESENTACIÓN PLAN DE NEGOCIO

4.3.1 Modelo Canvas

Cuadro 3. Modelo Canvas



Fuente:LUCIDCHART

4.3.2 Propuesta de Valor: En la actualidad, se hace necesario tener una mezcla entre los académicos y los influenciadores de los medios, por esta razón la propuesta de valor será tener profesores con amplios conocimientos en comunicación, pero que también trabajen en medios de reconocimiento y que tengan una posición visible dentro de estos. Además de incluir contenidos con personajes que, sin necesidad de tener experiencia académica, tengan éxito en el manejo de las redes sociales (youtubers, instagramers, bloggers).

La eficiencia del uso de las distintas herramientas en la comunicación hace necesaria una vinculación a los contenidos que se imparten en las áreas de comunicación.

La mayoría de las marcas están buscando “viralizar” contenidos, lo que significa darse a conocer de forma masiva mediante técnicas de marketing vivencial; por esta razón, las redes sociales y sus personajes marcan el punto de partida en la interacción con los consumidores.

El uso de las redes sociales es un tema de crecimiento exponencial, por lo cual se debe gestionar de forma estratégica e inteligente; de ahí la relevancia del programa de estudio en el caso de este plan de negocio.

4.3.3 Posibles alianzas: Las alianzas, en principio, se harían con instituciones académicas avaladas y reconocidas a nivel global, de esta forma se lograría mayor acogida del programa por su respaldo internacional y la competitividad que brindaría dentro del mercado.

4.3.4 Análisis de costos y posibles ingresos: Los costos asociados a este plan de negocio son, en su mayoría, por el personal comercial, administrativo y docente. Adicionalmente, la inversión en una plataforma totalmente funcional, intuitiva y atractiva, con un proveedor de desarrollo que pueda entender las necesidades de los estudiantes y de los docentes.

En caso de lograr una alianza, es necesario destinar un porcentaje de los ingresos totales a dicha institución, logrando vigencia y consolidación de dicha alianza.

Los ingresos del proyecto estarían centralizados en los nuevos estudiantes y sostenido por futuros estudiantes, así como apoyado por la institución académica que esté dispuesta a invertir en la fase exploratoria e introductoria del programa.

4.3.5 Estrategias de mercadeo y comercialización: Debido al evidente uso de internet en la población objetivo, la comercialización tendrá su centro en la difusión de mensajes por medios digitales de fácil expansión. El posicionamiento dentro de la red tendrá que estar guiado por palabras clave, contenido relacionado que sea de interés para nuevos estudiantes, referencias académicas y publicidad muy sugestiva para la compra, aprovechando la facilidad y la constante conexión de las personas a este tipo de medios.

4.3.6 Proyección financiera: De acuerdo con el estudio de mercado realizado en la encuesta, se realiza una proyección financiera donde se tienen en cuenta todos los ingresos y egresos que podría tener el plan de negocio con proyección internacional de un plan de estudios de educación en modalidad virtual.

Al estar la mayoría de los encuestados dispuestos a invertir un valor anual de \$15'000.000 en su educación, se hace una propuesta de iniciar el curso con quince estudiantes y la proyección de este a tres años se ve reflejado en la tablas anexadas (Anexo 2).

Según esta proyección financiera, se observa que la tendencia del proyecto es positiva, a pesar de que inicialmente se debe hacer un préstamo con una entidad bancaria o buscar unos posibles patrocinadores como universidades en el exterior que se encuentren interesados en la proyección de este programa a nivel

internacional, e incluso un posible apoyo del Ministerio de Educación.

La proyección de rentabilidad es a tres años y, de ser exitoso, se puede pensar en la posibilidad de abrir diferentes programas académicos y, de esta forma, tener una mayor rentabilidad y mayores ganancias a futuro.

La fuente de financiación principal sería la matrícula académica que paga cada uno de los estudiantes. Para poder iniciar el proyecto se debe adquirir un crédito bancario, pagadero en doce meses, teniendo en cuenta que se toma como fecha inicial de operaciones el año 2019.

Los gastos adicionales son gastos administrativos, software, protección de información y planta de docentes.

5. CONCLUSIONES

La viabilidad de un proyecto se centra en la relevancia de la información aportada para su consecución. Este proyecto hace un análisis de las posibilidades de crear un plan de negocio internacional a nivel virtual en una institución en Bogotá, con proyección global; a todas luces, y después de tener en cuenta múltiples factores, se tiene un balance positivo y motivador dentro del sector escogido, no solamente por el potencial de innovación, sino por su conveniencia económica. Como se mencionó anteriormente, el internet es una herramienta digital que permite que un producto o servicio sea adquirido y reconocido globalmente, haciendo que su ejecución y comercialización sea más sencilla.

Los futuros clientes de la propuesta se encuentran en estratos económicos altos, con capacidad de inversión, que aspiran a tener una proyección internacional y que consideran el factor tiempo muy valioso a la hora de escoger un programa académico.

Además, se encuentran en un rango de edad que desea contar con plataformas robustas, bien diseñadas y con factores diferenciadores que los lleven a ser mucho más competitivos en el ámbito académico y laboral, no solo a nivel nacional sino también internacional.

La población objetivo tiene intereses en el área de comunicación que obedecen a la misma transformación digital que motiva este proyecto, con miras a evolucionar contenidos que cuenten con nuevas formas de interacción entre los diferentes actores en el mercado internacional.

El plan académico diseñado cuenta con estándares académicos y nuevas estrategias en la comunicación, incluyendo las redes sociales, los influenciadores en medios y la capacidad de la tecnología para la difusión de mensajes.

Por esta razón, la propuesta de comercialización, que debe tener impacto internacional, hará uso de herramientas virtuales que son las de mayor consulta en la actualidad.

Para crear la publicidad, se contratarán especialistas en la comunicación que analizarán los aspectos innovadores del programa, que mantengan vigente el contenido y que cuenten con características diferenciadoras frente a la competencia locales e internacionales.

Por último, vale la pena mencionar que las alianzas y las características internacionales del plan de negocio traerán beneficios en la reputación, la economía y la vanguardia a la institución que decida acoger esta nueva modalidad de educación.

BIBLIOGRAFÍA

ANZOLA. P. La generación de valor a partir de innovaciones organizativas. Universia. 2015.

CABRA SALINAS. L; CÁCERES. M. & FORERO CASTAÑEDA. E. Modelo de mercadeo social para la modalidad de educación virtual de pregrado de politécnico grancolombiano. 2014.

Concurso nacional de planes de negocios: Ventures. 2010.

DÍAZ SANDOVAL, Marcela. Una educación cada vez más física. En: Diario El Espectador. Bogotá D.C. 29, enero, 2018. Disponible en internet en: <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/una-educacion-cada-vez-menos-fisica-articulo-735695>

ESCOBAR ARTEAGA. Nany. La educación mediada por la tecnología. Bogotá. Revista Virtual Pro. 2011. www.revistavirtualpro.com

LEE. In. Electronic business. Hershey: Information Science Reference. Illinois, 2009. Disponible en internet: [https://ebookcentral.proquest.com/lib/\[SITE_ID\]/detail.action?docID=3309497](https://ebookcentral.proquest.com/lib/[SITE_ID]/detail.action?docID=3309497)

MARQUEZ GARCÍA, Juan Fernando. Innovación en el modelo de negocio. La metodología de Osterwalder en la práctica. Bogotá, 2007. Disponible en internet en: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

OSTERWALDER, Alexander y PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto, 2010. Disponible en internet en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

OSTERWALDER. Alexander. Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. 2016. Deusto. <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

SANTAMANS, José Manuel. El mercado global del e-learning. Barcelona: OBS. 2014. Disponible en internet en: <https://gcu.universia.net/net/files/2014/6/21/investigacion-obs-el-mercado-global-del-e-learning-2014.pdf>

SÁNCHEZ VÁSQUEZ, José Manuel; VELEZ ELORZA, María Luisa & ARAÚJO PINZÓN, Pedro. Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo

Canvas al cuadro de mando integral. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en internet: <https://search.proquest.com/docview/1912183140>

UNESCO. Conferencia mundial sobre la educación superior. De lo tradicional a lo virtual: Las nuevas tecnologías de la información. París, 5-9 de octubre de 2018. Disponible en internet en: <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/principal/nit-s.html>

UNIVERSIA. Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Costa Rica. 2017. Disponible en internet: <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

Varios. Manual para la elaboración de planes de negocios. Ministerio de Comercio, Industria, Turismo y Corporación Ventures. 2010. Disponible en internet: <http://comunidad.udistrital.edu.co/emprendetur/files/2015/07/1-Manual-para-realizar-planes-de-negocios-1.pdf&embedded=true>

ANEXOS

Anexo A

Evaluación de interés de programas de educación superior virtual

- Género
- -Femenino
- -Masculino

- Edad
- -15-17 años
- -18-29 años
- -30-45 años
- -más de 45 años

3) ¿Se encuentra usted interesado en realizar estudios superiores a nivel virtual?

- -SI
- -NO

4) ¿ Por que razón le llama la atención los estudios superiores a nivel virtual?

- -Accesibilidad
- -Comodidad
- -Seguridad
- -Confianza
- -Recomendación
- -Flexibilidad horaria
- -Factor económico

5) ¿ En cuál de las siguientes áreas estaría interesado en realizarlo?

- -Económicas
- -Administrativas
- -Humanidades
- -Ciencias
- -Comunicación

- 6) ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a dedicar semanalmente a la realización de este programa?
 - 5 horas
- -10 horas
- -15 horas
- -20 horas

- 7) ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir anualmente por un programa de estudio superior avalado internacionalmente?
 - -\$5,000,000
 - -\$8,000,000
 - -\$10,000,000
 - -\$12,000,000

- 8) ¿A qué estrato socioeconómico pertenece usted?
 - -1-2
 - -3-4
 - -5-6

- 9) ¿Considera usted que al realizar un programa avalado por una institución educativa internacional lo haría más competitivo a nivel profesional?
 - -SI
 - -NO

- 10) ¿Ha visto o escuchado anuncios publicitarios sobre programas de educación virtual?
 - -SI
 - -NO

- 11) ¿A través de cual medio de comunicación le gustaría a usted saber de los servicios de Aulas Virtuales?
 - -Periódicos
 - -Televisión
 - -Radio
 - -Volantes
 - -Internet

- -Facebook
- -Twitter
- -Mensajes de texto
 - Vallas publicitarias
 - Otro

- 12) Al momento de inscribirse a un programa de educación superior virtual, ¿Cuál de las siguientes características influye más en su decisión?

- -Diseño
- -Precio
- -Tecnología
- -Personal capacitado
- -Respaldo

Anexo B

Proyección Financiera Plan De Negocio

| Estado de Resultados | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ventas netas | \$ 525.000.000,00 | \$ 463.500.000,00 | \$ 556.972.500,00 |
| Costo de producto manufacturado y vendido | \$ 272.582.121,60 | \$ 280.723.223,04 | \$ 289.182.372,80 |
| Utilidad Bruta | \$ 252.417.878,40 | \$ 182.776.776,96 | \$ 267.790.127,20 |
| <i>Margen bruto</i> | <i>48,08%</i> | <i>39,43%</i> | <i>48,08%</i> |
| Gastos de Administración y ventas | \$ 34.750.000,00 | \$ 43.944.999,99 | \$ 58.434.474,99 |
| EBITDA | \$ 217.667.878,40 | \$ 138.831.776,96 | \$ 209.355.652,21 |
| Depreciación y Amortización | \$ 340.000,00 | \$ 340.000,00 | \$ 340.000,00 |
| Gastos de documentación legal y preoperativos | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad Operativa | \$ 217.327.878,40 | \$ 138.491.776,96 | \$ 209.015.652,21 |
| <i>Margen operacional</i> | <i>41,40%</i> | <i>29,88%</i> | <i>37,53%</i> |
| Gastos Financieros | \$ 42.294.561,14 | \$ 35.665.898,33 | \$ 27.740.548,62 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 175.033.317,26 | \$ 102.825.878,63 | \$ 181.275.103,59 |
| Impuestos y/o provisión a impuestos | \$ 57.760.994,70 | \$ 34.960.798,73 | \$ 63.446.286,25 |
| UTILIDAD O PÉRDIDA NETA | \$ 117.272.322,57 | \$ 67.865.079,90 | \$ 117.828.817,33 |
| <i>Margen Neto</i> | <i>22,34%</i> | <i>14,64%</i> | <i>21,16%</i> |

| Presupuesto de Tesorería | Inicial | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|--------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Saldo Inicial | \$ - | \$ 316.600.000,00 | \$ 8.438.080,87 | \$ 345.820.939,55 |
| Módulo 1 Saldo Operativo | | | | |
| Ingresos Operacionales de efectivo | \$ - | \$ 525.000.000,00 | \$ 463.500.000,00 | \$ 556.972.500,00 |
| Mano de Obra Operativa | \$ - | \$ 186.000.000,00 | \$ 191.580.000,00 | \$ 197.327.400,00 |
| Mano de Obra Administrativa | \$ - | \$ - | \$ 7.200.000,00 | \$ 14.832.000,00 |
| Pago de Prestaciones y cajas de compensación | \$ - | \$ 86.334.999,84 | \$ 92.195.049,83 | \$ 98.329.001,32 |
| Pago a proveedores de Materia Prima | \$ - | \$ 105.909,32 | \$ 141.212,43 | \$ 218.173,20 |
| Otros costos directos de fabricación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Otros Gastos | \$ - | \$ 34.750.000,00 | \$ 33.475.000,00 | \$ 36.866.275,00 |
| Impuesto de Renta | \$ - | \$ 149.331.408,53 | \$ 142.622.921,96 | \$ 178.501.384,06 |
| Gastos de documentación legal y preoperativos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Saldo neto Operativo | \$ - | \$ 68.477.682,31 | \$ 3.714.184,22 | \$ 30.898.266,41 |
| Modulo 2. Saldo Inversiones | | | | |
| Inversiones en propiedad, planta y equipo e intangibles | \$ 3.400.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Saldo neto despues de Inversiones | -\$ 3.400.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Modulo 3. Financiacion Externa | | | | |
| Prestamos | \$ 250.000.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Intereses Causado | \$ - | \$ 42.294.561,14 | \$ 35.665.898,33 | \$ 27.740.548,62 |
| Capital Pagado | \$ - | \$ 33.885.721,14 | \$ 40.514.383,95 | \$ 48.439.733,66 |
| Saldo Neto despues de Financiacion | \$ 250.000.000,00 | \$ 76.180.282,28 | \$ 76.180.282,28 | \$ 76.180.282,28 |
| Modulo 4. Aporte de Accionistas | | | | |
| Patrimonio Invertido | \$ 70.000.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Pago de Dividendos | \$ - | \$ 300.459.319,15 | \$ 274.364.553,92 | \$ 328.519.047,27 |
| Saldo Neto despues de accionistas | \$ 70.000.000,00 | -\$ 300.459.319,15 | -\$ 274.364.553,92 | -\$ 328.519.047,27 |

| ACTIVO | Nota | A 31 de diciembre 2019 | A 31 de diciembre 2020 | A 31 de diciembre 2021 |
|---|------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Activo Corriente | | | | |
| Efectivo y equivalentes al efectivo | | \$ 8.438.080,87 | -\$ 345.820.939,55 | -\$ 719.622.002,70 |
| Cuentas por cobrar a clientes | | \$ - | \$ - | \$ - |
| Inventarios | | \$ 70.606,21 | \$ 109.086,60 | \$ 131.085,73 |
| Total Activo Corriente | | \$ 8.508.687,09 | -\$ 345.711.852,95 | -\$ 719.490.916,96 |
| Activo No Corriente | | | | |
| Inversiones en terrenos | | \$ - | \$ - | \$ - |
| Inversiones en construcciones y edificaciones | | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Depreciación | | \$ - | \$ - | \$ - |
| Inversiones en maquinaria y equipo | | \$ 3.088.333,33 | \$ 2.748.333,33 | \$ 2.408.333,33 |
| (-) Depreciación | | -\$ 28.333,33 | -\$ 28.333,33 | -\$ 28.333,33 |
| Inversiones en equipo de oficina | | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Depreciación | | \$ - | \$ - | \$ - |
| Inversiones en equipo de computación y comunicación | | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Depreciación | | \$ - | \$ - | \$ - |
| Inversiones en flota y equipo de transporte | | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Depreciación | | \$ - | \$ - | \$ - |
| Inversiones en Semovientes | | \$ - | \$ - | \$ - |
| Intangibles | | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Amortización del intangible | | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Activo No Corriente | | \$ 3.060.000,00 | \$ 2.720.000,00 | \$ 2.380.000,00 |
| TOTAL ACTIVOS | | \$ 11.568.687,09 | -\$ 342.991.852,95 | -\$ 717.110.916,96 |

| PASIVO | | A 31 de diciembre | A 31 de diciembre | A 31 de diciembre |
|-----------------------------------|--|-------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Cuenta por pagar a proveedores | | 211.819 | 327.260 | 393.257 |
| Cuenta por pagar prestaciones | | - | - | - |
| Leasing financiero | | - | - | - |
| Obligaciones Financieras (bancos) | | 216.114.279 | 175.599.895 | 127.160.161 |
| TOTAL PASIVO | | 216.326.098 | 175.927.155 | 127.553.418 |
| <i>Nivel de endeudamiento</i> | | <i>1869,93%</i> | <i>-51,29%</i> | <i>-17,79%</i> |
| Capital Social | | 70.000.000 | 70.000.000 | 70.000.000 |
| Resultados Acumulados | | (276.342.385) | (591.410.714) | (917.647.859) |
| Resultado del Ejercicio | | 176.108.325 | 276.856.260 | 331.502.570 |
| (menos) Pago de dividendos | | (174.523.350) | (274.364.554) | (328.519.047) |
| TOTAL PATRIMONIO | | (204.757.410) | (518.919.008) | (844.664.335) |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | \$ 11.568.687,09 | -\$ 342.991.852,95 | -\$ 717.110.916,96 |

| FLUJO DE CAJA LIBRE | Mes 0 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Utilidad Operacional | \$ - | \$ 217.327.878,40 | \$ 138.491.776,96 | \$ 209.015.652,21 |
| Depreciaciones y Amortizaciones | \$ - | \$ 340.000,00 | \$ 340.000,00 | \$ 340.000,00 |
| EBITDA | \$ - | \$ 217.667.878,40 | \$ 138.831.776,96 | \$ 209.355.652,21 |
| Impuestos Operacionales | \$ - | \$ 149.331.408,53 | \$ 142.622.921,96 | \$ 178.501.384,06 |
| FLUJO DE CAJA BRUTO | \$ - | \$ 68.336.469,88 | -\$ 3.791.144,99 | \$ 30.854.268,15 |
| Δ Capital de Trabajo | \$ - | -\$ 308.303.131,56 | -\$ 354.335.981,20 | -\$ 373.845.061,41 |
| Δ Capex | \$ 3.400.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | -\$ 3.400.000,00 | \$ 376.639.601,43 | \$ 350.544.836,21 | \$ 404.699.329,55 |