

Plan de negocios para la creación de una agencia digital de capacitación en inglés para la empleabilidad de talento humano del sector TI en Bucaramanga en oportunidades de trabajo remoto

Autores:

Andrés Camilo González Jiménez

Trabajo de grado para optar al título de ingeniero industrial

Director:

José Antonio Cárdenas Fontecha

Magister en Gerencia de Negocios - MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2024

Dedicatoria

A mi madre, Sandra, que cómo madre divorciada y con cinco hijos varones y dos trabajos se aseguró siempre que mi primera y única obligación fuesen mis estudios y ha sido un apoyo constante en mi vida.

A mi abuela, Elena, que siempre ha resaltado la importancia de la educación ha sido un apoyo emocional y financiero en mi proceso de formación y es mi ejemplo de vida de que con esfuerzo y dedicación todo es posible.

A Ana, mi compañera sentimental, quien conocí en esta universidad y que ha sido un ejemplo de disciplina y trabajo duro pero también un apoyo emocional e incondicional en todo mi proceso. Fue gracias a ella que empecé a enseñar inglés y quién inspiró la idea de negocio de este proyecto.

A mis hermanos Sergio, Diego, Julián y Nicholas que siempre han estado en las buenas y en las malas y a quienes les dedico este proyecto para que sigan mi ejemplo para crecer y aprender y conseguir lo que se propongan.

Al profe José Antonio que en un momento bajo fue un apoyo humano más que docente, me tuvo paciencia y ha creído en este proyecto desde su inicio y quien ayudó a encaminar este proyecto.

A toda mi familia, a Raúl, Andrés, Doña Clemencia y Don Gonzalo que con su presencia en mi vida han sido apoyo en todo momento.

A Dios por poner a todas estas personas en mi vida y en mi camino.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Justificación de la Idea de Negocio	17
1.1. Análisis Preliminar de la Idea de Negocio.....	17
2. Objetivos	19
2.1. Objetivo General.....	19
2.2. Objetivos Específicos.....	19
3. Marco de Referencia.....	21
3.1. Marco de Antecedentes.....	21
3.2. Marco Teórico.....	23
3.2.1. Plan de negocio.....	23
3.2.2. El macroentorno de una empresa.....	24
3.2.3. El microentorno de una empresa.....	24
3.2.4. Análisis DOFA.....	24
3.2.5. Estudio de mercado.....	24
3.2.6. Plan de Mercadeo.....	25
3.2.7. Inglés para propósitos específicos (IPE).....	25
3.2.8. Inglés para propósitos ocupacionales.....	25
3.2.9. English as a Lingua Franca.....	25
3.2.10. Modelo Canvas	26
3.2.11. Estudio Financiero	26

3.2.12. Estudio Organizacional.....	26
3.2.13. Análisis Legal	26
4. Análisis del Sector	27
4.1. Análisis del macroentorno	27
4.1.1. Factores Políticos	27
4.1.2. Factores Económicos	30
4.1.3. Factores Socioculturales	32
4.1.4. Factores Tecnológicos.	35
4.2. Análisis del microentorno	36
4.2.1. La amenaza de entrada.....	36
4.2.2. El poder de los proveedores.....	40
4.2.3. El poder de negociación de los compradores.....	42
4.2.4. La amenaza de servicios sustitutos.	44
4.2.5. La rivalidad entre competidores existentes.....	44
4.2.6. Análisis del mercado.....	45
4.2.7. Determinación de mercado potencial.....	46
4.2.8. Descripción del perfil del cliente – mercado objetivo.	49
5. Investigación de mercados.....	50
5.1. Definición del Problema de Investigación.....	51
5.2. Población.....	51
5.3. Muestra	51
5.4. Cuestionario	52

5.5. Resultados de la investigación.....	52
5.6. Resumen Principales Resultados de la Investigación	52
5.7. Estimación de Demanda	54
6. Plan de Mercadeo.....	55
6.1. Propuesta de Valor.....	56
6.2. Branding.....	61
6.3. Mezcla de Marketing	62
6.3.1. Producto	62
6.3.2. Precio	64
6.3.3. Plaza.....	65
6.3.4. Promoción.....	66
7. Estudio Técnico	66
7.1. Tamaño del Proyecto	66
7.2. Descripción técnica del Servicio.....	68
7.3. Diagrama de flujo del proceso.	70
7.4. Software Requerido	72
7.5. Mobiliario y Equipo de Oficina.....	73
7.6. Servicios públicos	74
7.7. Requerimientos de personal.....	74
7.8. Análisis de Capacidad.....	75
7.8.1. Capacidad Requerida	76
7.8.2. Capacidad Instalada	77

7.9. Localización.....	78
7.9.1. Macro localización.....	78
7.9.2. Micro localización.	79
7.10. Prototipo de página web de la empresa.....	81
8. Análisis Organizativo.....	81
8.1. Estructura Organizativa	82
8.2. Estructura Organizacional.....	82
8.3. Estructura Salarial.....	83
9. Estudio Legal	84
9.1. Régimen de Constitución de la Empresa	84
9.1.1. Consulta de Homonimia	85
9.2. Definición de la Actividad Comercial	85
9.3. Implicaciones Tributarias, Comerciales y Laborales.....	86
9.4. Trámites y Requerimientos para la Constitución de la Empresa	86
9.4.1. Estatutos de la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S)	86
9.4.2. Pago del Impuesto de Registro	86
9.4.3. Diligenciamiento del Permiso de Registro Único Tributario (PRE-RUT).....	87
9.4.4. Diligenciamiento de los Formularios RUES.....	87
9.4.5. Pago y Radicación de Documentos.....	87
9.4.6. Trámite de Entrega del Registro Único Tributario (RUT).....	87
9.4.7. Certificado de Establecimiento Comercial	87
10. Análisis del Impacto Social	88

11. Análisis del Impacto Ambiental.....	89
12. Estudio Financiero	90
12.1. Inversiones	91
12.1.1. Inversiones Fijas	91
12.1.2. Inversiones Diferidas	91
12.1.3. Capital de Trabajo.....	92
12.1.4. Inversión total.	92
12.2. Financiación.....	93
12.3. Egresos.....	93
12.3.1. Costos de prestación de servicio	93
12.3.2. Gastos de Administración y Ventas.....	95
12.4. Ingresos	97
12.5. Estado de Resultados	98
12.5.1. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	99
12.5.2. Estado de Situación Financiera Proyectado	100
12.6. Evaluación Financiera.....	101
12.7. Análisis de Escenarios	103
12.7.1. Escenario más Probable	103
12.7.2. Escenario Optimista	103
12.7.3. Escenario Pesimista	104
13. Análisis Estratégico	106
13.1. Misión	106

13.2. Visión.....	106
13.3. Objetivos de la Empresa	107
13.4. Matriz DOFA.....	107
13.4.1. Estrategias Defensivas	109
13.4.2. Estrategias Ofensivas	109
13.4.3. Estrategias de Supervivencia:	110
13.4.4. Estrategias de Reorientación.....	110
13.5. CANVAS	111
14. Conclusiones	112
15. Recomendaciones	114
Referencias Bibliográficas	115

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos.....	16
Tabla 2. Distribución de la población según sexo	33
Tabla 3. Participación en el mercado.....	55
Tabla 4. Ventas proyectadas por mes durante el primer año de operación.....	67
Tabla 5. Ventas proyectadas para los primeros cinco años.	68
Tabla 6. Software requerido.....	72
Tabla 7. Mobiliario y equipo de oficina.....	74
Tabla 8. Personal Requerido	74
Tabla 9. Requerimientos de horas docente	76
Tabla 10. Opciones de ubicación de la empresa.	80
Tabla 11. Valoración por puntos de las ubicaciones.....	80
Tabla 12. Inversión fija.	91
Tabla 13. Inversión diferida.....	91
Tabla 14. Capital de Trabajo.....	92
Tabla 15. Inversión total.	92
Tabla 16. Amortización crédito bancario.....	93
Tabla 17. Costos indirectos de prestación del servicio	94
Tabla 18. Salarios de Mano de obra directa.....	94
Tabla 19. Costos prestación de servicio de la empresa.....	95
Tabla 20. Gastos de Personal de Administración	96
Tabla 21. Gastos de administración y ventas.....	96

Tabla 22. Gastos de personal de ventas.	97
Tabla 23. Proyección de suscripciones durante 5 años.....	98
Tabla 24. Estado de Resultados	98
Tabla 25. Flujo de situación financiera proyectado	99
Tabla 26. Estado de situación financiera proyectado.....	100
Tabla 27. Valor presente neto.	101
Tabla 28. Tasa interna de retorno (TIR)	102
Tabla 29. Indicadores para el escenario más probable	103
Tabla 30. Indicadores para el escenario optimista.	103
Tabla 31. Indicadores para el escenario pesimista.....	104
Tabla 32. Matriz DOFA.....	108

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Mapa de la empatía.....	57
Figura 2. Propuesta de valor (Segmento de clientes).....	58
Figura 3. Propuesta de valor (Propuesta de valor).....	59
Figura 4. Matriz ERIC	60
Figura 5. Isologo de Talentech.....	61
Figura 6. Branding de Talentech.....	62
Figura 7. Diagrama de flujo de “Talentech”	70
Figura 8. Micro localización de la planta.....	81
Figura 9. Estructura organizacional.	82
Figura 10. Consulta RUES.....	85

Lista de Apéndices

Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca

UIS

Apéndice A. Resultados de la investigación concluyente.

Apéndice B. Diagrama de Flujo

Apéndice C. Manual de funciones y cargos.

Apéndice D. Análisis Financiero.

Apéndice E. CANVAS.

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una agencia digital de capacitación en inglés para la empleabilidad de talento humano del sector TI en Bucaramanga en oportunidades de trabajo remoto*

Autor: Andrés Camilo González Jiménez **

Palabras Clave: Emprendimiento, Plan de negocio, Agencia de inglés, Tecnologías Información y Comunicación.

Descripción:

El presente plan de negocios tiene como objetivo la creación de una agencia digital de capacitación en inglés, llamada "Talentech", dirigida a fortalecer la empleabilidad del talento humano en el sector de Tecnologías de la Información (TI) en Colombia. Esta agencia ofrece programas de aprendizaje personalizados, enfocándose en habilidades de comunicación en inglés, comprensión de documentación técnica y preparación para entrevistas y presentaciones internacionales por medio del "coaching" en habilidades blandas con énfasis en la fluidez en inglés.

Para alcanzar este propósito, se llevó a cabo un análisis exhaustivo del entorno y microentorno del sector de la capacitación en inglés, identificando factores críticos que impactan en el mercado local. Se realizó un estudio de mercado con fuentes primarias y secundarias para definir características clave del producto y estimar la demanda. Se desarrolló un plan de mercadeo integral, un estudio técnico que incluye un prototipo de la página web de la empresa, y se ha evaluado el impacto social y ambiental de la empresa. Además, se han identificado los requisitos organizacionales y legales necesarios para su constitución. Finalmente, se presenta un estudio financiero y un análisis estratégico que incluye estrategias para el lanzamiento y la consolidación de "Talentech" en el mercado de Bucaramanga. Este plan de negocio busca ofrecer una solución valiosa para la empleabilidad en el sector TI, promoviendo el aprendizaje de inglés y el desarrollo de habilidades técnicas y blandas en un entorno altamente competitivo.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: MBA. José Antonio Cárdenas.

Abstract

Title: Business Plan for the Establishment of a Digital English Training Agency to Enhance the Employability of Talent in the IT Sector in Bucaramanga in Remote Work Opportunities*

Author Andrés Camilo González Jiménez**

Key Words: Entrepreneurship, Business Plan, English Agency, Information and Communication Technologies.

Description:

This business plan aims to create a digital English training agency called "Talentech," aimed at enhancing the employability of talent in the Information Technology (IT) sector in Colombia. This agency offers personalized learning programs, focusing on English language communication skills, technical document comprehension, and preparation for international interviews and presentations through coaching in soft skills with an emphasis in English fluency.

To achieve this goal, a comprehensive analysis of the environment and microenvironment of the English training sector was conducted, identifying critical factors that impact the local market. A market study was carried out using primary and secondary sources to define key product features and estimate demand. A comprehensive marketing plan was developed, including a technical study that includes a prototype of the company's website. The social and environmental impact of the company was evaluated, and the organizational and legal requirements necessary for its establishment were identified. Finally, a financial study and a strategic analysis, including strategies for the launch and consolidation of "Talentech" in the market of the city of Bucaramanga, are presented. This business plan aims to offer a valuable solution for employability in the IT sector, promoting English language learning and the development of technical and soft skills in a highly competitive environment.

**Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: MBA. José Antonio Cárdenas

Introducción

El trabajo remoto como resultado de la pandemia es una modalidad de trabajo altamente apetecida por profesionales en Colombia que ha forzado a reclutadores y contratantes a digitalizar sus procesos de contratación de talento humano (Hays, 2022). Esta tendencia creciente de contratación ha expandido las oportunidades laborales a profesionales colombianos sin importar su localización geográfica y con ello la posibilidad de acceder a empleos con mejores condiciones salariales en monedas más fuertes como son el dólar y el euro. Sin embargo, para acceder a muchas de estas oportunidades se requiere tener dominio intermedio o alto del idioma inglés, lo cual se ha convertido en una gran limitante para profesionales colombianos, pues el nivel de inglés en Colombia es bajo y el país en general continúa sin mejorar el dominio de inglés, como se reportó en los últimos resultados del estudio EF English Proficiency Index (EPI) 2022 realizado por Education First (EF). Según datos del estudio, el país ocupó la posición número 77 entre la evaluación con 111 países, obteniendo una puntuación de 477 puntos, clasificando así en nivel bajo y ocupando el puesto 17 de 20 países en Latinoamérica (EF, 2022). Esto presenta un reto a los profesionales colombianos que desean conseguir un empleo remoto con mejores condiciones salariales, especialmente a los profesionales de la industria de la Tecnología en donde, debido a la acelerada digitalización que trajo la pandemia, gran porcentaje de las ofertas de trabajo remoto pertenecen a perfiles TI. Este proyecto tiene el objetivo de formular el plan de negocios para una agencia digital de capacitación en inglés y empleabilidad en oportunidades de trabajo remoto para profesionales del sector TI mediante la oferta de programas de coaching y enseñanza de inglés para incrementar la empleabilidad y éxito en sus procesos de selección y desempeño en el entorno laboral.

Tabla Cumplimiento de Objetivos

A continuación, se presenta la tabla de cumplimiento de objetivos.

Tabla 1.

Tabla de Cumplimiento de Objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis del macroentorno y del microentorno que permita identificar oportunidades y amenazas para la creación de una agencia de capacitación en inglés y empleabilidad para trabajos remotos orientada al talento humano bilingüe TI en Bucaramanga.	Capítulo 4.
Llevar a cabo un estudio de mercado teniendo en cuenta fuentes primarias y secundarias para definir el tamaño del mercado objetivo, definir el perfil de los clientes, caracterizar la demanda e identificar las tendencias del mercado en Bucaramanga.	Capítulo 5.
Diseñar un plan de mercadeo que permita establecer las estrategias digitales que se emplearán para generar visibilidad, posicionamiento y ventas de los servicios de la agencia digital en Bucaramanga.	Capítulo 6.
Realizar el análisis técnico de la empresa en donde se determine cómo operará, los servicios que se ofrecerán, los activos, tecnologías y otros requerimientos para el funcionamiento de la agencia digital.	Capítulo 7.
Diseñar un prototipo del sitio web que permita visualizar los servicios ofrecidos por la agencia y la estructura de la plataforma donde se prestarán los servicios.	Capítulo 7 (ítem 7.10)
Desarrollar el análisis organizativo de la agencia digital en donde se defina la estructura organizativa, la descripción de los cargos con sus respectivos manuales de funciones y la estructura salarial de dichos cargos.	Capítulo 8.
Elaborar un análisis legal de la compañía donde se determine la figura jurídica más adecuada con la que se constituirá la empresa junto con un estudio de la reglamentación que aplica a la figura jurídica elegida.	Capítulo 9.
Evaluar el impacto social y ambiental producto de la creación y funcionamiento de la agencia digital y plantear estrategias de mitigación, si es necesario, de los posibles efectos negativos que pueda ocasionar.	Capítulo 10. Y 11.
Realizar el análisis de la estructura financiera de la agencia digital detallando proyecciones de sus estados financieros, indicadores clave y el análisis de la rentabilidad por escenarios.	Capítulo 12.
Llevar a cabo un análisis estratégico de la empresa que incluya el análisis interno y externo para definir su posición estratégica dentro del mercado de acuerdo con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos definidos.	Capítulo 13.

1. Justificación de la Idea de Negocio

1.1. Análisis Preliminar de la Idea de Negocio

La idea de negocio del presente proyecto surge de experiencias propias como tutor de inglés por más de 5 años en una plataforma en línea llamada italki. En esta plataforma de aprendizaje y enseñanza de idiomas es posible encontrar tutores y estudiantes de diversos idiomas, entre ellos el inglés. Tras casi 5 años de experiencia como tutor de inglés y más de 3700 clases dictadas, comenzó a hacerse visible un patrón diferente en la demanda de clases de inglés luego de la pandemia, surgió un nuevo perfil de cliente, colombianos profesionales del sector TI que buscaban aprender y mejorar su dominio del idioma inglés para postular a ofertas de trabajo remoto con salario en dólares y beneficios laborales altamente competitivos que requieren un alto dominio del idioma inglés. Estos perfiles buscaban clases de inglés adaptadas a situaciones de la vida laboral en el sector TI como preparación de formularios para postular a empleos remotos, preparación para entrevistas, escritura de cartas de motivación, escritura de hojas de vida en inglés y en general preparación para situaciones laborales típicas del sector TI. Fue así como surgió el interés de investigar sobre esa demanda potencial y evaluar la viabilidad de ofrecer un servicio de enseñanza de inglés para la empleabilidad dirigido a profesionales del sector TI. No es sorprendente que se haya evidenciado la demanda de clases de inglés para este tipo de perfiles, según el Reporte Global de Contratación Internacional presentado por la plataforma de contratación Deel, en el último semestre la contratación de colombianos desde el exterior creció 172% en el primer semestre de 2022 y los perfiles más contratados para trabajar remoto desde Colombia fueron, principalmente: ingenieros de sistemas, representantes de desarrollo de ventas y gerentes de cuentas. (Deel, 2022)

Confirmando que las ofertas que permiten el trabajo remoto en el sector de las tecnologías de la información (TI) están en aumento, como lo asegura Alberto Gavilán, head of talent en The Adecco Group. Esto representa una oportunidad ya que en una reciente investigación de Ladders, se encontró que los roles tecnológicos dominan en la lista de los puestos mejor pagados en remoto. (La República, 2022). De allí que este perfil de cliente tenga una mayor disposición a invertir con el fin de mejorar sus oportunidades laborales e incrementar sus ingresos.

Cabe resaltar que, aunque hay gran interés en el talento humano TI, en Colombia existe una escasez de profesionales con este perfil que además cuenten con dominio del idioma inglés, esto según Natalia Jiménez, Gerente Regional de Expansión para América del Sur en Deel que afirma que: "Colombia tiene un gran pool de talento tecnológico. Vemos que viene creciendo el interés por los perfiles tecnológicos. Lo que puede hacer que pudiéramos ser más competitivos es tener más perfiles en inglés". (Deel, 2022).

Todas estas ofertas suponen una gran oportunidad para los profesionales del sector TI en todo el mundo y específicamente en Colombia, sin embargo, según Lina Correa, directora de Talent Solutions de Manpower Group, alrededor del 15% de los profesionales en Colombia cuentan con un segundo idioma, proporción baja frente a la cantidad de perfiles relacionados que buscan las organizaciones. Además, asegura que la diferencia en la remuneración de un mismo cargo para una persona bilingüe y una que no lo es, puede ser de entre el 20% y 30% (Vargas, 2022).

Se evidencia aquí la necesidad de que los profesionales colombianos del sector TI mejoren sus competencias en el idioma inglés y se preparen para mejorar su empleabilidad con el fin de poder acceder a oportunidades laborales de trabajo remoto con salarios y beneficios altamente competitivos que les permitirán un crecimiento laboral y mejora significativa de su calidad de vida.

A pesar de que hoy en día existe una gran oferta de formaciones en el idioma inglés, la mayoría de estas se dirigen a un público general y no son programas orientados al campo laboral ni al sector TI, por lo que no son suficientemente efectivos para mejorar la empleabilidad de profesionales del sector TI y ayudarlos a acceder a ofertas de trabajo remoto altamente competitivas con requisito de inglés.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de una agencia digital que ofrezca servicios de capacitación de inglés para la empleabilidad de profesionales del sector TI en Bucaramanga que buscan oportunidades de trabajo remoto con empresas extranjeras.

2.2. Objetivos Específicos

Realizar un análisis del macroentorno y del microentorno que permita identificar oportunidades y amenazas para la creación de una agencia de capacitación en inglés y empleabilidad para trabajos remotos orientada al talento humano bilingüe TI en Bucaramanga.

Llevar a cabo un estudio de mercado teniendo en cuenta fuentes primarias y secundarias para definir el tamaño del mercado objetivo, definir el perfil de los clientes, caracterizar la demanda e identificar las tendencias del mercado en Bucaramanga.

Diseñar un plan de mercadeo que permita establecer las estrategias digitales que se emplearán para generar visibilidad, posicionamiento y ventas de los servicios de la agencia digital en Bucaramanga.

Realizar el análisis técnico de la empresa en donde se determine cómo operará, los servicios que se ofrecerán, los activos, tecnologías y otros requerimientos para el funcionamiento de la agencia digital.

Diseñar un prototipo del sitio web que permita visualizar los servicios ofrecidos por la agencia y la estructura de la plataforma donde se prestarán los servicios.

Desarrollar el análisis organizativo de la agencia digital en donde se defina la estructura organizativa, la descripción de los cargos con sus respectivos manuales de funciones y la estructura salarial de dichos cargos.

Elaborar un análisis legal de la compañía donde se determine la figura jurídica más adecuada con la que se constituirá la empresa junto con un estudio de la reglamentación que aplica a la figura jurídica elegida.

Evaluar el impacto social y ambiental producto de la creación y funcionamiento de la agencia digital y plantear estrategias de mitigación, si es necesario, de los posibles efectos negativos que pueda ocasionar.

Realizar el análisis de la estructura financiera de la agencia digital detallando proyecciones de sus estados financieros, indicadores clave y el análisis de la rentabilidad por escenarios.

Llevar a cabo un análisis estratégico de la empresa que incluya el análisis interno y externo para definir su posición estratégica dentro del mercado de acuerdo con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos definidos.

3. Marco de Referencia

3.1. Marco de Antecedentes

Aunque es de conocimiento común que, a pesar de las iniciativas del Ministerio de Educación en cuanto a la meta de tener una Colombia bilingüe, se continúa viendo que muchos profesionales se gradúan de la universidad con un bajo nivel de inglés y que recurren a estudiar inglés en institutos privados con el objetivo de calificar a oportunidades de estudio con universidades del exterior o para postular a mejores oportunidades laborales que requieren el dominio del idioma inglés. Esta problemática ha inspirado múltiples investigaciones que pretenden comprender sus factores determinantes y proponer nuevas estrategias para fomentar el aprendizaje y avance temprano en el idioma inglés en instituciones educativas públicas y privadas. Buitrago (2018) en su tesis “El inglés en Colombia: aplicación del modelo Working with people, del método Content-based y de los ambientes de aprendizaje en la clase de lengua extranjera en Subia, Cundinamarca” encontró que una de las mayores dificultades en incentivar la participación de los estudiantes es que muchas veces el contenido y actividades de aprendizaje no se enfocan en los intereses de los estudiantes, además que enseñando a grupos es un gran reto encontrar intereses comunes para no perder la participación de ningún miembro. Esto reafirma la importancia de enfocar la enseñanza de inglés a un perfil más específico, pues esto permite personalizar la experiencia de aprendizaje de acuerdo con necesidades e intereses en común del grupo y así incentivar su retención y adhesión al proceso de aprendizaje, como se plantea en el presente proyecto. Ya que la idea de negocio está basada en el método “English for Occupational Purposes” (EOP), un método empleado en el campo de la enseñanza del idioma inglés en donde la enseñanza se enfoca a propósitos laborales, que es una rama dentro del método “English for Specific Purposes” (ESP) se considera importante

mencionar los hallazgos de Díaz & Trujillo (2022) en su proyecto de grado titulado “Estrategias De Fortalecimiento Para Un Programa De Inglés De Una Institución De Educación Superior Tecnológica A Partir De La Tipificación Y Fundamentación De Sus Prácticas De Enseñanza Y Del Enfoque De Enseñanza De Inglés Con Propósitos Específicos (IPE)” en donde los autores evalúan el programa de enseñanza de inglés de la institución y proponen mejoras en las estrategias basados en el enfoque de enseñanza (ESP) tales como: análisis de necesidades del grupo de estudiantes, análisis de objetivos de aprendizaje, generación de un currículo propio basado en las competencias ocupacionales que requiere el estudiante y no en la estructura de los libros de texto usados en la enseñanza. Además, proponen aplicar el enfoque de enseñanza por tareas, el estudio de caso, el juego de roles y la simulación son métodos de enseñanza activos cercanos a disciplinas de estudio u ocupaciones, pues son métodos que pueden ser efectivos para el desarrollo de competencias comunicativas en lengua extranjera si son empleados de forma adecuada. Estas recomendaciones no solo deben ser consideradas a la hora de desarrollar la metodología del programa de enseñanza, además reafirman las ventajas de dirigirse a un segmento de clientes específicos que comparten objetivos y necesidades, permitiendo así la creación de un programa altamente efectivo en su proceso de aprendizaje y empleabilidad.

Es un problema común encontrar estudiantes insatisfechos con su formación académica específicamente en el caso de algunas carreras que en su desempeño laboral requieren de un amplio uso del inglés pero en su proceso de formación académico carecen de un nivel que los prepare para esas necesidades que requiere el mercado, esto lo podemos ver en el trabajo de Ancheta & Rodriguez (2020) titulado “Las Competencias Multilingües Para La Empleabilidad Y Desarrollo Profesional De Los Estudiantes De Relaciones Internacionales De La Universidad De El

Salvador”. Aquí los autores evalúan las capacidades multilingües de los estudiantes de la carrera de relaciones internacionales para reafirmar que el plan de estudios de la institución carece del nivel necesario para que los estudiantes puedan graduarse y ejercer sus funciones laborales competitivamente y aquellos que logran hacerlo muchas veces es con la ayuda de formación complementaria en el idioma.

Ya desde una perspectiva en la que las personas han culminado sus estudios y se encuentran desempeñando labores en sectores económicos que requieren inglés, Nguyen (2017) en su proyecto titulado “Aligning English For Specific Purposes (ESP) Curriculum With Industry Needs: Language Practices For Vietnam’s Globalised Workplaces” evalúa el currículo, la pedagogía, y la evaluación de un programa de IPE y su alineación con las necesidades de los empleados de dos lugares de trabajo quienes tomar el curso. Nguyen encontró que a pesar de su carácter de un inglés más especializado y no tan general los cursos IPE no cumplieron con las necesidades del sector y recomendó que los cursos IPE desarrollen las habilidades de los participantes a través de material sacado directamente de la industria y que la evaluación de su desempeño promueva la aplicación de competencias comunicativas enés de su exactitud gramática.

3.2. Marco Teórico

3.2.1. Plan de negocio.

Eduardo Zorita, en su libro “Plan de negocio”, define el plan de negocio cómo:

“Un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad, y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Refleja el contenido del proyecto empresarial que se pretende

poner en marcha y abarca desde la definición de la idea hasta la forma concreta de llevarla a la práctica y seguir su desarrollo (Zorita, 2015, págs. 15- 16).”

Zorita también da la estructura necesaria para su desarrollo y pasos específicos a seguir para cumplir con los requerimientos de desarrollo de un plan de negocio

3.2.2. El macroentorno de una empresa.

Es el análisis de la situación actual del entorno general o variables externas de la empresa. Una opción para realizar este análisis suelen ser las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas (análisis PEST).

3.2.3. El microentorno de una empresa.

El análisis de microentorno según Porter (2008) es una herramienta utilizada para analizar el entorno específico en el que una empresa opera. Se enfoca en cinco fuerzas que influyen en la industria y que pueden afectar la capacidad de una empresa para competir en el mercado.

3.2.4. Análisis DOFA.

Es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización dada su actual situación y contexto.

3.2.5. Estudio de mercado

Para Malhotra (2008, p. 7) un estudio de mercado se basa en la investigación que identifica, recopila, analiza, difunde y usa de manera sistemática y objetiva la información con el objetivo de mejorar la toma de decisiones relacionadas con (i) la identificación y (ii) la solución de problemas y oportunidades de marketing.

3.2.6. Plan de Mercadeo

Según Philip Kotler (2001), el plan de mercadeo es un documento que desarrolla estrategias y objetivos amplios de marketing basados en la situación del mercado y sus oportunidades. Este sigue a la investigación de mercados y se centra en las necesidades del cliente, análisis del sector económico, competencia y mercado, proponiendo un plan de acción para asegurar la aceptación del producto o servicio.

3.2.7. Inglés para propósitos específicos (IPE)

Según Hutchinson & Waters (1987) es un área especializada de la enseñanza del idioma inglés que se enfoca en desarrollar las habilidades lingüísticas de los estudiantes en una disciplina o campo de estudio específico.

3.2.8. Inglés para propósitos ocupacionales

El inglés para propósitos ocupacionales o English for occupational services (EOP, por sus siglas en inglés) se enfoca en desarrollar las habilidades lingüísticas necesarias para desempeñarse en un campo laboral específico, como la medicina, la ingeniería o el derecho.

3.2.9. English as a Lingua Franca

English as a Lingua Franca" se refiere al uso del inglés como una forma de comunicación entre hablantes no nativos de inglés, y se considera una variedad funcionalmente motivada del idioma. Jennifer Jenkins, quien ha descrito ELF como una "variedad de inglés funcionalmente motivada que se utiliza como medio de comunicación entre hablantes no nativos de inglés" (Jenkins, 2014, p. 1) es experta en el tema.

3.2.10. Modelo Canvas

El modelo Canvas, propuesto por Osterwalder (2011), es una herramienta que examina aspectos relacionados con clientes, red de proveedores, canales de distribución, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, costos de estructura y propuesta de valor. Permite generar fundamentos claves para un modelo sobre los cuales se puede crear y capturar valor.

3.2.11. Estudio Financiero

El estudio financiero tiene como propósito conocer el estado actual de la empresa en términos de inversión, financiación y operación (Baena, 2014). Requiere información detallada sobre el patrimonio, liquidez, flujo de fondos, rentabilidad y rendimiento de la empresa. Este informe diagnostica la empresa, propone mejoras y establece metas para el próximo año.

3.2.12. Estudio Organizacional

El estudio organizacional no se limita a la estructura administrativa, sino que abarca la organización operativa ante imprevistos y nuevos proyectos, adaptándose a cada situación particular. Marín (2012) sostiene que se basa en la teoría de la contingencia estructural, reconociendo que no hay una única forma de estructuración de la división del trabajo y considerando variables propias de cada empresa (p.43).

3.2.13. Análisis Legal

Este componente permite recopilar los requerimientos que la ley exige para así cumplir con el marco legal establecido para la constitución de la empresa. Incluye la consulta de homonimia, se define el tipo de sociedad, los permisos requeridos y las regulaciones estipuladas, así como las obligaciones comerciales y tributarias necesarias para su creación y puesta en marcha.

4. Análisis del Sector

4.1. Análisis del macroentorno

Para conocer el entorno en el cual se desenvuelve la idea de negocio se hace uso del modelo PEST. Aunque no son claros sus orígenes lo cierto es que es un modelo útil para el análisis de la influencia de los factores externos en el buen desempeño de una empresa y “permite identificar las oportunidades y las amenazas que puede ofrecerte el contexto a corto y medio plazo y, en base a estas, planificar y adaptar la estrategia empresarial con antelación” (Banco Santander Universidades, 2021). Esta metodología se divide en cuatro parámetros que se analizan y le dan el nombre a la metodología, estos factores son: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

4.1.1. Factores Políticos

4.1.1.1. Situación Actual. En el año 2022 finalizó el periodo presidencial de Iván Duque, quién según la encuesta país de Invamer es hasta el momento el presidente con el puntaje más alto de desfavorabilidad en los últimos casi 30 años (1994) que llevan midiendo este puntaje. Un cambio de gobierno siempre genera incertidumbre y esta incertidumbre puede significar consecuencias como la fuga de capitales del país o en algunos casos una reducción en el grado de inversión lo cual generaría un encarecimiento del financiamiento externo y aumentaría la devaluación peso-dólar. Era de esperar que el gobierno de Petro viviera estas consecuencias pues desde el inicio ha existido una gran incertidumbre principalmente en el sector privado e inversionista, sin embargo, poco a poco las acciones y decisiones del actual gobierno han mostrado un panorama menos desalentador del que una gran parte del país había imaginado. Actualmente el

país se encuentra en una etapa de reajuste y adaptación a un nuevo gobierno que promete centrarse en proteger la vida de sus ciudadanos.

4.1.1.2. Política pública de transformación digital. Desde la anterior administración bajo el mandato del expresidente Iván Duque con el fin de cerrar la brecha existente y proyectada en el país en talento digital se han formulado diferentes proyectos con el fin de aumentar el número de personas en el país con competencias tecnológicas dentro de las cuales la iniciativa bandera de la cartera es Misión TIC. Misión TIC es una iniciativa que en agosto del 2020 lanzó un pilotaje que alcanzó más de 128 mil inscritos. La cantidad de cupos inicial era de 2500, pero al ver el interés de los colombianos, se amplió a más de 5000. Para el año 2021 cómo se puede ver en la Figura 1 en Santander había 8.153 personas inscritas para formarse en competencias digitales en Santander. A corte del 30 de junio de 2022 el gobierno de Iván Duque en rendición de cuentas informó que el programa contaba con 75.629 personas.

4.1.1.3. Política de contratación extranjera y exportación de servicios. Con el crecimiento acelerado del teletrabajo y el trabajo remoto, Colombia se ha convertido en una cuna de talento digital para empresas extranjeras que buscan talento en el sector tech para trabajar de forma remota desde Colombia, en este sentido, si bien el gobierno no reconoce ni regula las relaciones laborales de empresas contratantes fuera del territorio nacional, sí establece esta relación como una exportación de servicios, que actualmente según el Artículo 1°. Servicios exentos con derecho a devolución. “Conforme con lo previsto en el literal c) del artículo 481 del Estatuto Tributario, se consideran exentos del impuesto sobre las ventas con derecho a devolución, los servicios prestados desde Colombia hacia el exterior para ser utilizados o consumidos exclusivamente en el exterior, por empresas o personas sin negocios o actividades en el país.”, de

esta manera quienes realicen un contrato de trabajo para ofrecer sus servicios a empresas extranjeras en modalidad de trabajo remoto estarán exentos de IVA, lo que supone una mayor rentabilidad para quienes hoy buscan un trabajo remoto. Esto hace que buscar trabajo bajo esta modalidad sea más atractivo y motive a más personas a formarse en competencias que les permitan laborar para empresas extranjeras.

4.1.1.4. Política de conectividad y alfabetización digital. El compromiso del gobierno actual del presidente Gustavo Petro también permite ver un horizonte prometedor para la idea de negocio ya que como ratificó en el Congreso Internacional de TIC ANDICOM 2022 a comienzos de septiembre del año 2022, “En Colombia, la conectividad es una misión que está por hacerse.” Digitalizar el estado, digitalizar la economía y aumentar la conectividad del país son algunas iniciativas que permiten ver cómo las TIC serán un eje fundamental de esta administración y esto promete un apoyo del estado en emprendimientos como Talentech puedan tener un respaldo del estado.

4.1.1.5. Política Pública de Bilingüismo en Bucaramanga. En febrero del próximo año se llevará al Concejo de Bucaramanga para su respectivo estudio, análisis y aval correspondiente., Con la aprobación de esta nueva política social se podrá garantizar que los estudiantes, de las instituciones educativas oficiales, tengan acceso a la enseñanza del idioma inglés con alta calidad y de forma incluyente., Durante la sustentación del proyecto, preparado de la mano con el British Council y la Cámara de Comercio, se estableció el avance que ha tenido el aprendizaje de la segunda lengua en las pruebas del Estado., Desde el año 2017 y hasta la presente, los colegios oficiales de Bucaramanga alcanzan promedios sobresalientes en inglés por encima de colegios públicos de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla., La Política Pública de Bilingüismo hará

posible que se disminuya la brecha del inglés en comparación a instituciones privadas. Dentro de los ejes de la Política Pública de Bilingüismo se destaca:

- Promoción, fortalecimiento y formación del docente.
- Fortalecimiento de la lengua extranjera en estudiantes.
- Fortalecimiento y creación de alianzas c+.
- Monitoreo y evaluación.

4.1.2. Factores Económicos

4.1.2.1. Panorama macroeconómico. La desaceleración de la economía colombiana para 2017 y la pérdida de un escalón en su calificación de riesgo para 2018, lo que significa que su “Grado de Inversión” se encuentra clasificado como “simple”, Global Competitiveness Index.

4.1.2.2. Inflación de Colombia y América Latina. Según el Banco de la República de Colombia, la inflación en el país, la cual se mide como la variación doce meses del Índice de Precios al Consumidor y es calculada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el año 2022 fue del 13,22% la más alta en los últimos 23 años y actualmente la cuarta más alta de América latina (Banco de la República de Colombia, 2022).

4.1.2.3. Tasa de cambio representativa del mercado TRM. Otro indicador importante es la variación de la moneda local frente al dólar estadounidense siendo el dólar la moneda de reserva universal y la usada por muchas economías para transacciones internacionales. El Banco de la República de Colombia informó que el promedio de devaluación del peso colombiano (COP) frente al dólar estadounidense (USD) de todo el año fue de 19,55 % (Banco de la República de Colombia, 2022). Esto significa que un colombiano ganando en dólares y viviendo en el país fortaleció en promedio su poder adquisitivo en casi un 20%.

4.1.2.4. Tasa de desempleo. Según datos del DANE para el mes de noviembre de 2022, la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas del país fue de 9,1%, lo que representó una reducción de 3,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 (12,2%) (DANE, 2022).

4.1.2.5. Índice Departamental de Competitividad (IDC). El IDC que “tiene el objetivo de medir, de manera robusta, diferentes aspectos que inciden sobre el nivel de competitividad de los departamentos en Colombia” (Consejo Privado de Competitividad, 2022). En el listado nacional las primeras cinco posiciones del IDC 2022 las ocupan Bogotá, D.C, Antioquia, Santander, Risaralda y Atlántico. Bogotá D.C presenta una reducción de 0,13 puntos respecto a 2021, sin embargo, la ciudad mantiene su liderazgo con una calificación de 8,59 sobre 10. En segundo lugar, se sitúa el departamento de Antioquia, el cual aumenta 0,17 puntos frente a 2021. En el tercer lugar de la clasificación aparece el departamento de Santander con un aumento de tres posiciones en el ranking general y un puntaje de 6,33.

4.1.2.6. Grado de inversión en el país. Las dificultades causadas por la pandemia del COVID-19 hizo que la deuda pública ascendiera a un 58,3 % del PIB para el año 2020. (i) Este incremento en la deuda pública, entre otros factores, hizo que el 1 de Julio de 2021 la calificadora de riesgo Fitch ratings rebajara a Colombia de una calificación BBB- a una BB+. (ii) según (iv) en diciembre de 2022 la calificadora de riesgo reafirmó la calificación de Colombia. Cabe resaltar que la calificación para el departamento es de A+ respecto a nivel nacional lo cual es moderado en comparación con el departamento del Atlántico que recibió la calificación más alta AAA respecto a nivel nacional

4.1.3. Factores Socioculturales

4.1.3.1. Población en Colombia. Según información actualizada el 30 de agosto 2019 del Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) en el 2018 la población efectivamente censada en Colombia para el año 2018 fue de 44.164.417 personas, este valor ajustado por omisión fue de 48.258.494 personas de las cuales un 51,2% son mujeres y el 48,8% restante son hombres. En comparación esta distribución poblacional por sexo para el censo del año 2005 fue de un 51,0% mujeres y un 49,0% hombres y se ve una tendencia respecto a los censos anteriores en la disminución del porcentaje de hombres y el aumento en el porcentaje de mujeres.

En cuanto a la distribución de la población nacional por edades 22,61% de la población es menor a 15 años esta cifra es menor con respecto al censo del 2005 para el cual fue de 30,73%. El porcentaje de la población que está entre 15 y 64 años para el censo del 2018 fue de 68,26% el cual es mayor que el porcentaje para este grupo de edad en el censo de 2005 que fue de 62,96%. Este incremento se evidencia también en el grupo de edad de los mayores de 65 años que para el censo de 2018 fue de 9,14% mientras que para este mismo grupo para el censo de 2005 fue de 6,31%.

4.1.3.2. Población de Santander y el área metropolitana de Bucaramanga. Según información actualizada el 30 de agosto 2019 de la información recopilada del Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) en el 2018 la población en el departamento de Santander para el año 2018 fue de 2.008.841 personas efectivamente censadas. Siguiendo la misma tendencia nacional el 51% fueron mujeres y el 49% restante fueron hombres lo cual representó un respectivo aumento en el porcentaje de mujeres respecto al censo del 2005 y consecuentemente un descenso porcentual de hombres. Para el área metropolitana de Bucaramanga (compuesta por los municipios

de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón) la población fue de 1.093.999 personas lo cual corresponde a un 54,5 % de la población del departamento y un 2,5% de la población nacional.

Tabla 2.

Distribución de la población según sexo

	Población total censada	Población Hombres	Población Mujeres	% Hombres	% Mujeres
Bucaramanga	528.855	250.975	277.880	47,46%	52,54%
Floridablanca	257.19	129.711	145.398	47,15%	52,85%
Piedecuesta	157.425	76.461	80.964	48,57%	51,43%
Girón	150.610	73.985	76.625	49,12%	50,88%
AMB	1.093.999	522.662	571.337	47,78%	52,22%
Santander	2.008.841	983.439	1.025.402	48,96%	51,04%
Nacional	44.164.417,00	21.570.493	22.593.924	48,84%	51,16%

Nota: Adaptado de Dane (2019).

Estos datos demográficos son importantes especialmente teniendo en cuenta que el sector “tech” tiene un problema de diversidad a la hora de contratar trabajadores pues según (3) en 1985 el 37% de los títulos universitarios en las ciencias de la computación fueron otorgados a mujeres, pero en 2012 este porcentaje era de solo el 18%. También menciona que en 1991 las mujeres ocupaban el 37% de todos los puestos en computación, pero hoy en día esta cifra es de tan solo el 26%.

4.1.3.3. Pobreza y desigualdad. El coeficiente de Gini, nombrado así por su creador, Corrado Gini es un indicador para medir la desigualdad de una distribución a través de una representación gráfica. Este indicador se emplea mayoritariamente para medir los niveles de desigualdad de ingresos o la concentración de la riqueza. Para el Área Metropolitana de Bucaramanga este coeficiente fue de 0,479 en el año 2021 una reducción frente al año 2020 donde fue de 0,509 mientras que el coeficiente de Gini nacional fue de 0,523 y 0,544 para los años 2021 y 2020

respectivamente. Teniendo en cuenta que 0 representa la igualdad absoluta y 1 la desigualdad absoluta, en el área metropolitana es un indicador bueno, pero podría ser mejor dado que en 2016 el coeficiente fue de 0,399 lo cual significa que los individuos con mayores ingresos no representaron altos porcentajes de los ingresos totales de la población (Dane, 2022).

Otro indicador relevante es el de la pobreza monetaria el cual determina el porcentaje de la población colombiana cuyo ingreso per cápita se encuentra por debajo de la línea de pobreza monetaria. Según datos del Dane la línea de pobreza monetaria de Bucaramanga y su Área metropolitana fue de \$481.830 pesos colombianos mientras que la línea de pobreza monetaria extrema fue de \$210.136 pesos colombianos y aunque Bucaramanga y su área logró reducir su porcentaje del 46,1% en 2020 a 35,5% en el 2021 cabe resaltar que para el año 2019, antes de la pandemia, fue de 31,4%. (Dane, 2021).

4.1.3.4. Factores sociales en el aprendizaje de inglés. Según una investigación realizada por British Council (2015) titulada “El inglés en Colombia: Estudio de políticas, percepciones y factores influyentes” encuestando a 1000 colombianos se encontró que, en las zonas rurales, en las que las políticas del Programa de Bilingüismo no llegan por falta de recursos y/o personal, el aprendizaje de inglés seguía siendo bajo. De hecho, en esas zonas, en las cuales habitaba una cuarta parte de la población colombiana, solo un 40% de los estudiantes seguía en la escuela hasta el grado 9, y en muchas de las escuelas no se enseñaba inglés. Panorama que no ha cambiado mucho después de 8 años. Adicionalmente, se indagó sobre la percepción del inglés en los colombianos, el 47% consideraba que existía un lazo muy fuerte entre el inglés y la mejor empleabilidad y el 48% consideraba que este idioma estaba asociado con una mejor educación y así con mejores ingresos en el momento de entrar al mundo laboral.

4.1.4. Factores Tecnológicos.

La actualidad tecnológica de Colombia se ha visto altamente influida por la pandemia del covid-19, pues una de las consecuencias de la crisis ocasionada por la pandemia fue la necesidad de adoptar capacidades e implementación de nuevas infraestructuras tecnológicas para la transformación digital. Uno de los principales indicadores, el Índice Departamental de Innovación en Colombia (IDIC), el cual presenta el panorama nacional y departamental de la innovación y las clasificaciones de desempeño anual de todos los departamentos de Colombia, mostró en la comparación de los resultados del escalafón general del IDIC con su versión anterior que el IDIC 2021 presenta un puntaje promedio de 31,09, mientras que la medición para 2020 presentó un puntaje de 30,77, presentando así una mejora del indicador. También se destacó la disminución de la brecha en puntajes que existe entre el primer territorio (Bogotá, Cundinamarca) y el último departamento (Vichada), dado que pasó de 67,90 puntos a 64,70. Aunque todavía falta mucho en materia de desarrollo tecnológico, científico y de innovación, no se puede desconocer la voluntad de los últimos gobiernos por aportar a disminuir la brecha entre Colombia y otros países del mundo. El ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación ha presentado recientemente el “Plan Anual de Mecanismos 2023” que contiene la oferta de convocatorias a la que podrán acceder todos los actores de la sociedad colombiana con el fin de formarse en temas de Ciencia, Tecnología e Innovación, como parte de los esfuerzos del gobierno para generar capacidades en ciencia, tecnología e innovación y seguir avanzando hacia un país más desarrollado social, ambiental y económicamente. Este plan contiene 19 convocatorias y 2 invitaciones que cubren temas como las vocaciones y formación de alto nivel, generación de conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación, apropiación social del conocimiento y fomento a la internacionalización de la Ciencia,

Tecnología e Innovación (CTeI). Todo esto evidencia el interés del gobierno por continuar fomentando e impulsando el desarrollo tecnológico del país, teniendo en cuenta la naturaleza de la idea de negocio del presente proyecto, este panorama es positivo pues implicaría la conectividad y participación de más personas en oportunidades laborales y procesos de aprendizaje que requieren contar con conectividad y alfabetización digital.

4.2. Análisis del microentorno

En el análisis de la viabilidad de poner en marcha la idea de negocio no basta solo con analizar los factores del macroentorno, también se deben tener en cuenta aquellos factores del microentorno en la que se desarrollará la idea de negocios. Con el fin de analizar el sector educativo especializado en la formación para el trabajo, la herramienta que nos permite comprender la estructura de este sector en el cual la idea competirá y buscará posicionarse para ser más rentable y menos vulnerable ante la competencia es conocida como “Las Cinco Fuerzas Competitivas que dan Forma a la Estrategia”, propuesta por Porter (2008). En 1979 Porter publicó su trabajo “Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia” y en 2008 en su publicación “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” él reafirma y extiende su obra clásica sobre la elaboración de la estrategia. Las cinco fuerzas competitivas que explica Porter son: (i) la amenaza de entrada, (ii) el poder de los proveedores, (iii) el poder de los compradores, (iv) la amenaza de los sustitutos y (v) la rivalidad entre los competidores existentes. A continuación, se elabora el análisis de cada una de las fuerzas anteriormente mencionadas.

4.2.1. La amenaza de entrada

La primera fuerza mencionada por Porter surge al presentarse la entrada de nuevos participantes a un sector. Los nuevos entrantes, en su intento de captar participación de mercado, introducen

nuevas capacidades al sector generando una presión en los precios, costos del sector lo cual le pone límites a la rentabilidad del sector. La amenaza que tienen los nuevos entrantes en la industria depende de la altura de las barreras de entrada las cuales son ventajas que una empresa posicionada en el mercado tiene frente a nuevos entrantes al mercado y que, según Porter, vienen de siete principales fuentes. A continuación, se analizan las fuentes de donde proviene las barreras de entrada para el caso del sector educativo o más específicamente el sector educativo enfocado a la formación para el trabajo y la enseñanza de idiomas. La primera fuente mencionada por Porter de donde se podría tener la ventaja de una barrera de entrada son las economías de escala por el lado de la oferta. Las economías de escala en la oferta obligan a nuevos entrantes al mercado a entrar a gran escala ya que el sector opera bajo estas economías. En el caso del sector educativo estas economías de escala pueden verse como cursos disponibles por medio de videos pregrabados y automatizaciones que se le suministran al cliente para que este pueda acceder a la formación sin necesidad de un acompañamiento personalizado. Sin embargo, existen otros modelos en los que ofrece personalización y acompañamiento leve para incrementar el valor de la oferta. Para el caso de la idea de negocio es una ventaja frente a otros actores en el sector ya que la agencia es de carácter digital y tendrá esta capacidad de masificación en cuanto al contenido y a su vez un acompañamiento personalizado por medio de las sesiones de coaching digitales que son más flexibles y atractivas para un profesor o “coach”. Otra fuente que tiene el potencial de generar una barrera de entrada son los beneficios de escala por el lado de la demanda, también conocidos como “efectos de red”. Estos resultan del aumento de la disposición de un comprador de pagar por el producto de una empresa a medida que aumenta el número de otros compradores que también usan la empresa. Para el sector educativo estos efectos de red se pueden visualizar por medio de la

fuerza que tiene la influencia social testimonial en las decisiones de estudio de los estudiantes. (Fishbein, 2022) afirma que “las redes sociales tienen, de hecho, una influencia en la matrícula de un estudiante a la educación superior, y las instituciones necesitan tener estrategias en su lugar para reconocer esta fuente de información para los estudiantes en sus esfuerzos para convertir a los estudiantes potenciales en estudiantes matriculados”, por lo tanto, un efecto similar puede existir a la hora de estudiar un segundo idioma. Además, existen otros factores como la prueba social y la voz a voz que pueden tener un impacto sobre la decisión de elegir universidad, como encontró Sessa (2017) al comparar el “voz a voz” tradicional y el voz a voz electrónico y encontró que el voz a voz electrónico tuvo un mayor impacto en la fase de búsqueda por encima del voz a voz tradicional lo cual puede tener un impacto significativo especialmente en el caso de una agencia digital.

Desafortunadamente no todas las fuentes que puedan generar barreras de entrada favorecen al sector educativo o a la agencia como es el caso de los costos para los clientes de cambiar de proveedor ya que en el sector educativo de enseñanza de inglés digital no existe un gran costo para que un cliente cambie de academia. Esto es parte de la oferta de valor de la idea de negocio ya que esta facilidad con la que uno puede adquirir los servicios de la agencia también funciona como espada de doble filo al momento del comprador querer cambiar de proveedor. Se debe dar especial atención a esta fuente, pero también se debe tener en cuenta que el acompañamiento personalizado del candidato permite crear un costo al cliente por cambiar de agencia, pues interrumpir el proceso ocasionará la pérdida de progreso y el tiempo y esfuerzo invertido por el cliente. Lo mismo es cierto para los requisitos de capital que dice que un requerimiento alto de capital puede impedir la entrada de nuevos participantes al sector. Debido a que la agencia será de carácter digital se omiten

ciertos gastos fijos como aquellos relacionados a tener una sede física de tamaño considerable para el desarrollo de clases y los elementos necesarios para que estas clases se puedan desarrollar (escritorios, sillas, tableros, sistemas de audio y video, cómputo, entre otros) lo cual hace que esta barrera de entrada no sea alta. Sin embargo, la barrera no es inexistente ya que Porter dice que la barrera puede ser sólida si los gastos son de carácter irrecuperable como en la publicidad. En caso de que para tomar la decisión de escoger donde estudiar un nuevo idioma aplique el principio explicado por Turner (2017) como “2 de cada 5 estudiantes usan las redes sociales para decidir en qué universidad estudiar”, esto le daría la solidez a la barrera de entrada generada por el requisito de capital en el sector de la educación digital ya que un participante estará haciendo inversión publicitaria y un nuevo entrante debería contar con inversión de capital para entrar a competir a un mercado publicitario con costo de adquisición cada vez más alto. La siguiente fuente que menciona Porter trata de las ventajas de los participantes establecidos independientemente de su tamaño que afirma que los actores ya establecidos en el sector tendrán ventajas de costos o de calidad fuera del alcance de un posible rival. En el sector educativo existen diversos participantes establecidos con reconocimiento de marca fuerte y larga trayectoria, sin embargo, ya que la agencia apunta a un nicho de mercado específico podrá posicionarse en el nicho más rápido debido a que existe poca competencia y es un nicho que está ganando interés recientemente.

Si se toma en cuenta lo mencionado acerca de la importancia del voz a voz en las decisiones educativas se puede afirmar que el acceso desigual a los canales de distribución no resulta problemático ante los nuevos entrantes ya que estos deberán realizar su propia publicidad por medio de la prestación de un buen servicio y esto se convierte en una barrera en sí para un nuevo

participante dado que es difícil adquirir participación de un mercado en el cual los clientes en este caso estudiantes no conocen a la marca.

Respecto a la fuente de políticas gubernamentales restrictivas no aplicaría a este caso debido a que como se mencionó el análisis del macroentorno existen varias políticas gubernamentales que apoyan la creación de empresas en y/o para el sector TIC que apuntan a la enseñanza del idioma inglés.

4.2.2. El poder de los proveedores.

Los proveedores tienen la capacidad de extraer rentabilidad de una industria, pero esta capacidad depende del poder que ellos tienen dentro de la industria y de la capacidad de la industria de transferir los costos que le puedan generar los proveedores a sus propios precios. A continuación, se analiza el poder de negociación de lo que serían los proveedores del sector educativo como el de las academias de idiomas digitales, el cual corresponde al sector en el cual la agencia del presente plan de negocios va a operar.

4.2.2.1. Los proveedores de contenido.

Son aquellos proveedores que suministrarán el contenido educativo y crearán la ruta de aprendizaje para el programa. Estos pueden incluir expertos en la enseñanza del idioma inglés quienes crearán y editarán el material educativo además de creadores de cursos en línea quienes tendrán el conocimiento técnico para la creación del contenido de manera digital.

4.2.2.2. Los proveedores de servicios de marketing.

Son los proveedores que harán el trabajo de promover los servicios ofrecidos por la agencia al mercado objetivo y enfocados al marketing digital. Estos pueden incluir agencias de publicidad, consultores de marketing y expertos en redes sociales que puedan ofrecer servicios de publicidad

en línea, gestión de redes sociales y la optimización de motores de búsqueda (SEO por sus siglas en inglés), entre otros.

4.2.2.3. Los proveedores de tecnología.

Estos proveedores corresponden a los que requiere la agencia por su naturaleza digital. Incluyen los proveedores de servicios de hosting y dominio y aquellos servicios de la plataforma web donde se alojarán los contenidos educativos, así como los que permitirán los encuentros grupales y uno-a-uno.

4.2.2.4. Los proveedores de servicios de pago.

Los proveedores que permiten la recepción de pagos por medios digitales de manera segura y de fácil uso. Aquí se incluyen los procesadores de pagos en línea y los proveedores de soluciones de pago que permiten ofrecer diferentes formas de pago.

En el análisis del poder de negociación de los proveedores mencionados, teniendo en cuenta los criterios que menciona Porter para definir si un grupo de proveedores es poderoso, se identifica que los proveedores de tecnología y los proveedores de servicios de pago cumplen con varios criterios para considerarse “poderosos”. Los criterios que cumplen los proveedores de tecnología y los proveedores de servicios de pago para considerarse poderosos son:

Están más concentrados que el sector al cual le venden. Los proveedores de tecnología que suministrarán los servicios de tecnología cómo por ejemplo el alojamiento web “hosting” cómo es conocido en inglés, tienen una mayor concentración que el sector educativo. Actualmente la industria del servicio de web hosting es un oligopolio ya que según un estudio de Netcraft (2023) más del 50% de la participación de mercado del web hosting se encuentra en tres empresas. En

cuanto a los proveedores de servicios de pago, también llamadas “pasarelas de pago” estos también se encuentran concentrados dado que según datos de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) (2021) la pasarela de pagos PayU cuenta con el 70% del mercado colombiano.

No dependen fuertemente del sector para sus ingresos. Tanto los proveedores de tecnología como los proveedores de servicios de pago electrónico no dependen del sector para sus ventas. Según el Informe de cierre de 2022 de comportamiento del comercio electrónico de la CCCE, la Educación contó con una participación promedio de 0,8 % de todas las ventas digitales (CCCE, 2022), esto le otorga a los proveedores de servicios de pago por internet alto poder de negociación frente al sector.

Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor. Para los proveedores de tecnología que ofrecen servicios de hosting por la naturaleza del proceso que involucra el almacenamiento de prácticamente toda la información, archivos y contenido de una página web en un servidor cambiar de proveedor de hosting presenta un costo.

Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados. Las diferencias entre tarifas que tienen los proveedores de pagos en línea entre sí y la misma situación con los proveedores de hosting al igual que las pequeñas diferencias que pueden manejar los proveedores de estos dos grupos como por ejemplo un proveedor de hosting que a su vez ofrezca el servicio de compra del dominio web hace que estos dos grupos de proveedores tengan más poder de negociación. También

se cumple para estos dos grupos de proveedores que no existe actualmente sustitutos ampliamente conocidos y fiables para los servicios que ofrecen.

4.2.3. El poder de negociación de los compradores.

Los compradores poderosos, al igual que los proveedores poderosos, pueden perjudicar la rentabilidad de un sector obligando a los participantes del sector a bajar precios o a incrementar sus costos exigiendo mejor calidad y mejores servicios; incluso haciendo que los participantes del sector se enfrenten. Porter considera que los compradores cuentan con poder de negociación si hay pocos compradores o si cada uno compra en volúmenes grandes con relación al proveedor. Para el sector educativo, específicamente aquel enfocado a la enseñanza del inglés a profesionales, existe un número considerable de compradores potenciales en Colombia, según Lina Correa, directora de Talent Solutions de ManpowerGroup “alrededor del 15% de los profesionales en el país cuenta con un segundo idioma, proporción baja frente a la cantidad de perfiles relacionados que están buscando las organizaciones” (El Colombiano, 2022). Aunque se podría considerar que los compradores del sector educativo tienen poder de negociación según el criterio de que los productos del sector son estandarizados esto se cumple más en la educación tradicional y no tanto en un nicho como en el que se desenvolverá la agencia que se enfoca hacia el personal que desempeña labores en el mundo TI. Además, se considera que un comprador es poderoso si puede amenazar con integrarse en el sector y fabricar los productos del sector por sí mismos, pero según el profesor Rod Ellis, experto en lingüística de la Universidad de Auckland en Nueva Zelanda “Aprender bien otro idioma toma mucho tiempo. No es algo que se pueda hacer en un par de horas a la semana, se debe trabajar muy duro para llegar a ser una persona competente en el idioma que se desea aprender.” (Ellis, 2016). Esto representa un costo para la persona que quiera hacerlo por cuenta propia, este costo puede estar representado en el tiempo que se requiere por parte del estudiante/cliente en encontrar la información y el contenido gratuito que le permita aprender por sí solo. Porter también considera que los compradores tienen un alto poder de negociación si

son sensibles a los precios y dice que, un comprador se considera sensible al precio si el producto ofrecido por el sector surte poco efecto en los otros costos del comprador. Se puede decir que los compradores del sector de aprendizaje de idiomas se ven afectados en sus costos ya que Lina Correa también asegura que “la diferencia en la remuneración para un mismo cargo entre una persona bilingüe y una que no lo es puede ser de entre 20% y 30%.” (El Colombiano, 2022) y esto representa un costo de oportunidad para el comprador que también debe depender de otros recursos cómo traductores gratuitos o incluso pagos para la realización de sus labores.

4.2.4. La amenaza de servicios sustitutos.

La otra fuerza que afecta la rentabilidad del sector es la amenaza de los sustitutos en el sector, la cuál con su existencia establece un techo a los precios. Los criterios principales que da Porter para considerar que la amenaza de un sustituto sea alta son: i) que el sustituto ofrece una atractiva relación precio-rendimiento como alternativa al producto que ofrece la industria y ii) que el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo. En el caso de posibles sustitutos del sector en el cual se desarrollará la idea de negocio, posibles sustitutos podrían ser los servicios de traducción de textos que manejan algunas herramientas cómo, por ejemplo, la plataforma Reverso que ofrece el servicio de traducción de documentos potenciado con el uso de la inteligencia artificial a un costo de 19,99 euros al mes o el servicio que ofrece Microsoft Teams que desde Septiembre del año 2022 ofrece subtítulos traducidos en vivo en sus videollamadas. Aunque estos sustitutos pueden permitir que el comprador realice algunas de sus tareas laborales y se comunique con su equipo de trabajo no provee los mismos beneficios que permiten el aprendizaje y dominio de la lengua (Bialystok et Al, 2012) así que la amenaza de sustituto se considera baja para el sector.

4.2.5. La rivalidad entre competidores existentes.

La quinta fuerza que menciona Porter que afecta la rentabilidad sin necesariamente ser menos significativa que las demás es la de la rivalidad entre competidores. Según Porter “un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector y el grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten”. Según Porter la rivalidad es más intensa cuando hay varios competidores en el sector o estos son similares en tamaño, esto aplicado al código CIIU al cuál se espera que la agencia pertenezca que sería el código 8559: Otros tipos de educación n.c.p., el cual incluye “Las enseñanzas de idiomas y clases de conversación.” Haciendo un análisis del sector en la Plataforma de Compite 360 para el área metropolitana de Bucaramanga se encuentra que el 95.42% de las 153 empresas que hay en el área metropolitana son microempresas por ende si puede haber un grado de rivalidad dependiendo de cuantas específicamente se dediquen a la enseñanza de idiomas. La rivalidad es también intensa cuando el crecimiento del sector es lento y en el mismo reporte consultado en Compite360 sobre el CIIU 8559 se encontró que el valor de los activos de las 153 empresas del sector en el área metropolitana incrementó en un 14,13% en el 2022 con respecto al 2021 y en el 2021 incrementaron en un 14,20% con respecto al año 2020. A su vez el reporte muestra que respecto a las ventas estas tuvieron crecimiento del 17,04% en el 2021 con respecto al año 2020 y un crecimiento del 34,92% en el año 2022 con respecto al año 2021, después de un decrecimiento del 20,82% en el 2021 respecto al año 2020. Si se comparan estas cifras con el crecimiento del 11 % del PIB nacional en el año 2021 respecto al año 2020 (Dane, 2023) entonces se podría decir que el crecimiento del sector no es lento y por ende según este criterio la rivalidad no es alta.

4.2.6. Análisis del mercado

4.2.6.1. Descripción del producto o servicio.

El servicio que será ofrecido por la agencia Talentech consiste en un programa digital de coaching y enseñanza de inglés para el trabajo en el sector TI con el fin de incrementar la empleabilidad de profesionales del sector TI en oportunidades de trabajo remoto con requisito de inglés. Este programa tendrá variaciones de la duración con opciones de 6, 12 y 24 semanas, dependiendo del nivel actual de inglés y del nivel objetivo según las ofertas a las que aspire el cliente. Durante el programa el cliente tendrá acceso a una ruta de aprendizaje con lecciones pregrabadas de inglés en el trabajo, recursos sobre estrategias de estudio enfocadas en sus necesidades como profesional TI, así como tendrá acceso a 1 sesión de práctica grupal en vivo semanal y 1 sesión de coaching 1:1 bisemanal para revisar su avance y proveer feedback personalizado con planes de mejora hechos a su medida. Esta oferta cubre una necesidad no satisfecha del mercado, ya que si bien existen múltiples ofertas enfocadas en la enseñanza del idioma inglés a profesionales y unas cuantas específicamente para perfiles del sector TI, ninguna de estas cubre la necesidad de una metodología que más allá de enseñar las estructuras del idioma para el contexto laboral, también incorpore estrategias de aprendizaje efectivas para el profesional y el desarrollo personal y profesional necesario para el éxito en procesos de empleabilidad en el idioma inglés que se logran gracias al enfoque híbrido de idioma, estrategias de estudio y coaching.

4.2.7. Determinación de mercado potencial.

Para la presente idea de negocio es importante considerar por un lado la oferta y demanda de servicios de educación en inglés para profesionales y por otro lado el tamaño del mercado potencial que corresponde a los profesionales en busca de oportunidades de trabajo remoto con requisito de inglés.

Según el Reporte del Mercado Laboral de TI 2022 Colombia realizado por Hireline, una de las principales plataformas digitales de búsqueda de trabajo en el sector tech, los profesionales con inglés avanzado ganan 4.5 veces más que aquellos que no saben inglés. El inglés es un factor determinante en la aspiración salarial de un profesional de TI. En términos absolutos, quienes pueden conversar de manera fluida en inglés ganan en promedio \$15'967,791 COP mensuales. La diferencia entre estos profesionales fluidos en el inglés, y quienes manejan un nivel intermedio del idioma también es grande. Estos últimos ganan solo 1.6 veces más que quienes no hablan inglés. De allí que actualmente más profesionales del sector busquen alcanzar niveles superiores de inglés para mejorar su empleabilidad en oportunidades de trabajo con mejores condiciones salariales.

En cuanto al tamaño del mercado potencial, según el estudio 'Talento TI' de Page Group, en Colombia hay más de 135.000 personas que cuentan con una carrera relacionada a las tecnologías de la información (TI). De hecho, en 2021 se crearon en Colombia 152.000 puestos de trabajo, de acuerdo con el estudio 'Perfiles híbridos 5.0 de Technology by PageGroup'. Es importante resaltar que en el país se viene impulsando varias iniciativas para incentivar la formación en carreras del sector TI, ya que el país tiene déficit de estos perfiles, por lo que esto también permite proyectar un crecimiento del mercado potencial en los próximos años.

Sin embargo, es de suma importancia considerar que para la idea de negocio solo son relevantes los perfiles de cliente que aspiran a un trabajo remoto con requisito de inglés. Según el Reporte del Mercado Laboral de TI 2022 Colombia realizado por Hireline, el informe mostró que el 98.3% de los encuestados afirmaron que buscan más flexibilidad de sus empleadores para trabajar en modalidad home office o de forma híbrida, además, el 59.0% del talento TI prefiere el trabajo remoto de forma permanente, otro 39.3% prefiere un esquema mixto y tan solo el 1.67% preferiría

laborar de manera completamente presencial. Esto no es sorprendente ya que por la naturaleza de las profesiones del sector TI estos pasan la mayor parte de su día trabajando desde su computador y por tanto les es posible desarrollar sus actividades de forma remota, a excepción de algunos perfiles. Por otro lado, estos perfiles prefieren trabajar de forma remota pues esto amplía sus oportunidades de conseguir mejores condiciones laborales con compañías del extranjero sin limitaciones por su localización geográfica.

Existen grandes referentes del sector de educación de idioma inglés en línea como son Open English, Education First, Wall Street English, entre otros que se han posicionado para el aprendizaje de idioma inglés en línea, sin embargo, cuando se trata de inglés para profesionales han surgido nuevas ofertas que pretenden enfocar el aprendizaje del inglés para el trabajo y que provienen de plataformas en línea de formación para el trabajo como Coursera, Udemy, EdX, Domestika, Crehana, entre otras. Todas estas con un enfoque de educación en línea masiva a través de cursos pregrabados. Los precios por curso oscilan entre los \$50.000 y \$480.000 COP. Si bien son grandes referentes en el mercado de educación en línea, este tipo de ofertas suelen ser de baja efectividad pues son masivas, sin posibilidad de acompañamiento y soporte al estudiante, además de que no consideran la importancia de que el estudiante realice actividades de producción como son la escritura y conversación. En el caso de Platzi, Domestika y Crehana, estas funcionan principalmente por modelo de suscripción, en el caso de Platzi cuenta con planes mensuales entre los \$108.215 COP y \$216.584 COP. Crehana a su vez cuenta con modelo de suscripción anual, así como pago único por curso, en donde los cursos de inglés de 1 hora aproximadamente cuestan desde \$50.000 COP, y la suscripción anual \$278.400 COP respectivamente. Al igual que en las

ofertas anteriores el modelo de enseñanza es poco efectivo para estudiantes que buscan el dominio del idioma en contexto, pues no garantizan espacios para que el estudiante practique y mejore a través del uso del idioma, razón por la que muchos estudiantes no ven avances en sus habilidades y fluidez con el idioma y deciden desistir de estudiar el idioma.

Por otro lado también han surgido específicamente ofertas de enseñanza de inglés a desarrolladores y perfiles del sector TI en plataformas educativas que ofrecen formación en carreras del sector TI y por ende ya tienen a dicho público objetivo como sus clientes, una de ellas es Platzi con su curso de inglés para developers en modalidad online y pregrabado, así como Coderhouse, una de las pocas propuestas de enseñanza en inglés para desarrollo con acompañamiento y clases en vivo, que cuesta actualmente \$1.000.000 COP. Estas dos cuentan con la ventaja de que ya están posicionadas en el mercado objetivo y que inclusive cuentan con una base de clientes a quienes pueden ofrecer sus formaciones en idioma inglés. Por otro lado, Stride, una marca menos posicionada en el mercado, ofrece cursos de inglés para desarrolladores, si bien tiene un mayor grado de personalización en sus cursos, es bastante nueva en el mercado y se presume tiene precios altos que solo da a conocer bajo solicitud de cotización.

A pesar de que se observa un sector saturado de ofertas de educación de idioma inglés en línea, e incluso con presencia de ofertas para profesionales del sector TI, no se evidencia una propuesta que ofrezca el mismo nivel de transformación como la del presente proyecto, que busque preparar al profesional del sector TI no solo con las habilidades del idioma, también con las habilidades blandas necesarias para tener éxito durante su proceso de empleabilidad y desenvolvimiento en su vida laboral usando el idioma inglés.

4.2.8. Descripción del perfil del cliente – mercado objetivo.

Talentech busca ofrecer su programa de inglés para la empleabilidad a profesionales del sector TI sin importar su nivel educativo, ya que en la actualidad muchos de estos profesionales se emplean tras cursar formaciones online, bootcamps, entre otros. Sin embargo, un gran grupo de clientes potenciales son ingenieros de sistemas o ingenieros de software que aspiran a cargos relacionados con el desarrollo, soporte, arquitectura y datos. Se estima que estos profesionales se encuentran entre los 20 y 45 años debido a que deben tener gran preferencia por el uso de medios digitales para aprender, sin embargo, no existen restricciones para ofrecer y garantizar la calidad del servicio a clientes fuera de este rango de edad. El perfil de cliente del servicio es un profesional en busca de mejorar sus condiciones salariales aspirando a un trabajo remoto con requisito de inglés o inclusive a un profesional del sector TI que está buscando mejorar su desenvolvimiento en su trabajo actual donde debe usar inglés para comunicarse y por tanto desea demostrar mejor desempeño como profesional para continuar creciendo en su cargo.

5. Investigación de mercados

El propósito principal de esta investigación de mercado es proyectar la demanda en el mercado objetivo para la capacitación en inglés orientada al sector TI en la ciudad de Bucaramanga. Esta investigación se basa en un enfoque concluyente, que es de naturaleza probabilística y permite la recopilación de datos específicos y verificables que reflejen el comportamiento del público estudiado (McDaniel, 2016). Para esta investigación, el principal objetivo es estimar la demanda del mercado objetivo, describir sus características, adquirir información valiosa para el desarrollo de estrategias de marketing y evaluar la viabilidad económica y operativa del negocio en el mercado.

5.1. Definición del Problema de Investigación

La presente investigación de mercado tiene como objetivo identificar las características, necesidades y tendencias de los posibles clientes en relación con la adquisición de servicios de capacitación en inglés para profesionales del sector TI en Bucaramanga. Esto se lleva a cabo con el fin de estimar la demanda, diseñar un plan de marketing y analizar la viabilidad económica y operativa del negocio en el mercado.

5.2. Población

La población que se abordará está compuesta por profesionales del sector Tecnologías de la Información (TI) en Colombia que buscan mejorar sus habilidades en inglés para acceder a oportunidades de trabajo remoto. Es de alrededor de 370.000 personas según el reporte de Fedesoft (2022).

5.3. Muestra

En este estudio, se empleará un enfoque de muestreo probabilístico, y se aplicará de forma aleatoria para garantizar que la muestra seleccionada sea un reflejo representativo de la población de profesionales en el sector TI en Bucaramanga. Dado que la población se considera extensa ($N > 100,000$), se utilizará la fórmula que se presenta a continuación para estimar el tamaño adecuado de la muestra:

$$n = \left[\frac{Z^2 * p * q}{e^2} \right]$$

Dónde:

z: Estimador de la distribución normal a un nivel de confianza del 95%. 1,96.

p: Probabilidad de éxito (50%)

q: Probabilidad de fracaso (50%)

e: Error máximo (5%)

n: Tamaño de muestra

Según estos valores, el tamaño de la muestra es:

$$n = \left[\frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2} \right]; \quad n \approx 384$$

De tal forma, se hacen necesarias 384 cuestionarios aplicados a individuos integrantes de la población objetivo.

5.4. Cuestionario

Las encuestas se realizaron tanto de forma virtual como presencial, utilizando plataformas en línea y redes sociales relacionadas con el sector TI y la educación en inglés.

El cuestionario aplicado estará disponible en el siguiente enlace:

<https://forms.gle/WVdeQGjqwBYUve8G7>

5.5. Resultados de la investigación

Los resultados completos de la investigación se encuentran en el Apéndice A.

5.6. Resumen Principales Resultados de la Investigación

La investigación de mercados deja información relevante:

En primer lugar, se destaca una demanda sustancial de capacitación en inglés entre los profesionales del sector. El 69.79% de los encuestados manifestaron un claro interés en recibir capacitación, lo que subraya la importancia de ofrecer programas que atiendan esta necesidad creciente.

Un análisis de los niveles de habilidad en inglés reveló que la mayoría de los encuestados se ubican en niveles intermedios (45.83%) o avanzados (25.00%). Esto indica que hay una base sólida de conocimiento del idioma, pero también resalta la necesidad de programas de capacitación más avanzados para satisfacer las expectativas de este público.

La preferencia por las clases en línea en vivo como formato de capacitación (50.00%) enfatiza la comodidad y la flexibilidad que buscan los profesionales del sector TI. Esto confirma la importancia de ofrecer programas en línea de alta calidad que se ajusten a las agendas y necesidades de esta audiencia.

Otro hallazgo relevante es el alto interés de los encuestados en la posibilidad de trabajar de forma remota con empresas extranjeras, con un 75.00% de respuestas afirmativas. Esto refleja una apertura creciente al trabajo remoto, lo que podría generar oportunidades de colaboración con empresas internacionales.

Por otro lado, se identificaron desafíos relacionados con el trabajo remoto, como problemas de conexión a Internet (21.88%) y cuestiones de gestión del tiempo (31.25%). Estos resultados destacan la necesidad de ofrecer recursos y orientación en estas áreas, lo que podría ser una parte esencial de los programas de capacitación.

Además, la diversidad demográfica de la población encuestada en términos de edad, género y nivel educativo subraya la importancia de personalizar los programas de capacitación. Se debe adaptar la oferta de servicios para satisfacer las distintas necesidades y características de este público diverso.

Como se observa, los resultados de la investigación respaldan la viabilidad y la relevancia de la creación de la empresa. Los profesionales de este sector buscan mejorar sus habilidades en inglés

y muestran cómo es de esperar un interés creciente en oportunidades de trabajo remoto debido a las grandes oportunidades derivadas. Estos resultados proporcionan una base sólida para diseñar estrategias de capacitación y servicios de la empresa a establecer con el fin de abrirse un espacio en el mercado

5.7. Estimación de Demanda

De acuerdo al reporte de Fedesoft (2022) la industria del software y las tecnologías en Colombia posee cerca de 370,000 empleos y representa alrededor de \$10,000 millones de dólares anuales.

Ahora bien, de acuerdo a los resultados del estudio de mercados realizado al menos el 70% de los encuestados está dispuesto a pagar por un servicio como el ofrecido por la empresa, y de forma adicional el 21,5% está dispuesto a pagar al menos 10 USD por un servicio personalizado y de calidad que cumpla con sus expectativas.

De tal forma, la demanda potencial del servicio estaría dado por:

$$Demanda\ potencial = 370.000 * 0,70 * 0.215 = 55.685$$

Así, la demanda potencial de los servicios ofrecidos por la empresa sería de 55.685.

Para determinar la posible penetración en el mercado que tendría la empresa se emplea la guía de porcentaje de participación de mercado de entrepreneur (www.entrepreneur.com, 2011).

Tabla 3.*Participación en el Mercado.*

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0 – 0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0 – 0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5% - 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5% - 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5% - 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10% - 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5% - 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10% - 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10% - 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20% - 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30% - 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40% - 80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80% - 100%

Nota: Adaptado de “Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado”.

Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/264164>

Para el caso de “Talentech” los parámetros correspondientes en la tabla son “Grandes” “Muchos” y “Diferentes”. Por tanto, el rango esperado de participación estará en un intervalo entre 5% y 0,5%.

Manteniendo un escenario conservador (y más probable) se opta por tomar el valor intermedio, el 2,75% del mercado, dejando los valores extremos del intervalo para definir el escenario optimista y pesimista respectivamente.

De tal forma, este porcentaje de 02,75% estaría representado en tener 1531 servicios de suscripción por mes.

6. Plan de Mercadeo

El presente plan de mercadeo tiene como objetivo establecer y posicionar la agencia digital de capacitación en inglés para el sector TI en Bucaramanga a constituir. Busca que esta se consolide en el mercado, enfocándose en brindar a los clientes experiencias de aprendizaje de alta calidad y promoviendo oportunidades de trabajo remoto con empresas extranjeras.

6.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la agencia se sustenta en dos pilares fundamentales. En primer lugar, la empresa se compromete a ofrecer capacitación en inglés de excelencia, adaptada específicamente a las necesidades y desafíos del sector TI. Los programas están diseñados meticulosamente para mejorar las habilidades de comunicación en inglés, la comprensión de documentación técnica y la preparación para entrevistas y presentaciones en un contexto internacional, manteniendo una alineación constante con las tendencias y mejores prácticas globales del sector. De forma adicional un componente clave es el apoyo en habilidades blandas fundamentales para el crecimiento profesional de los clientes. Así, el compromiso no se limita únicamente a la capacitación en inglés, sino que también incluye el desarrollo. Esto incluye formación en storytelling, manejo de entrevistas, manejo técnico de comportamientos puntuales del sector, entre otros.

El segundo pilar de esta propuesta de valor se relaciona directamente con el trabajo remoto. La agencia se enfoca en crear oportunidades laborales con empresas extranjeras, estableciendo conexiones sólidas entre profesionales del sector TI y empleadores globales. de habilidades específicas necesarias para prosperar en entornos de trabajo remoto.

Figura 1.

Mapa de la empatía

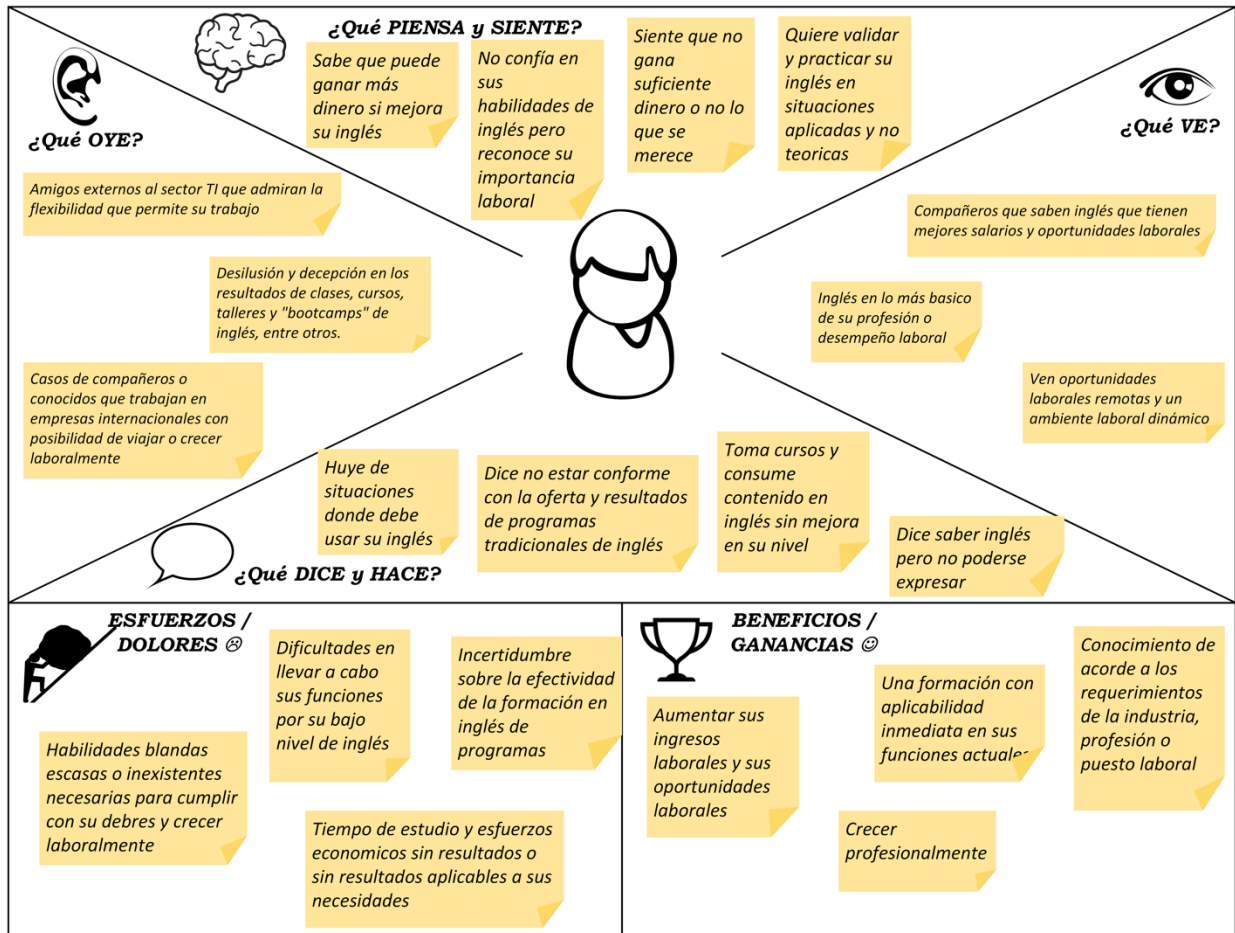


Figura 2.

Propuesta de valor (Segmento de clientes)

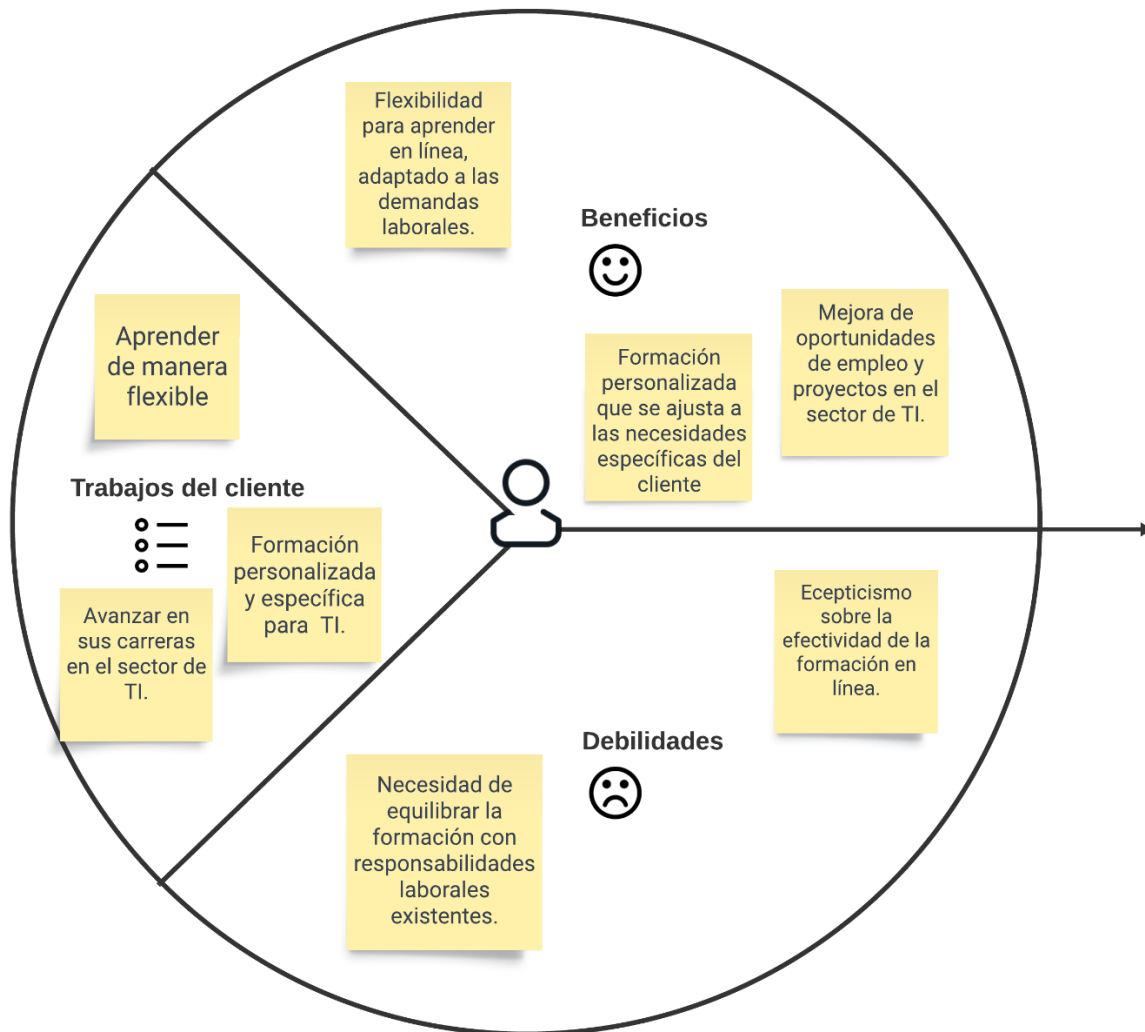
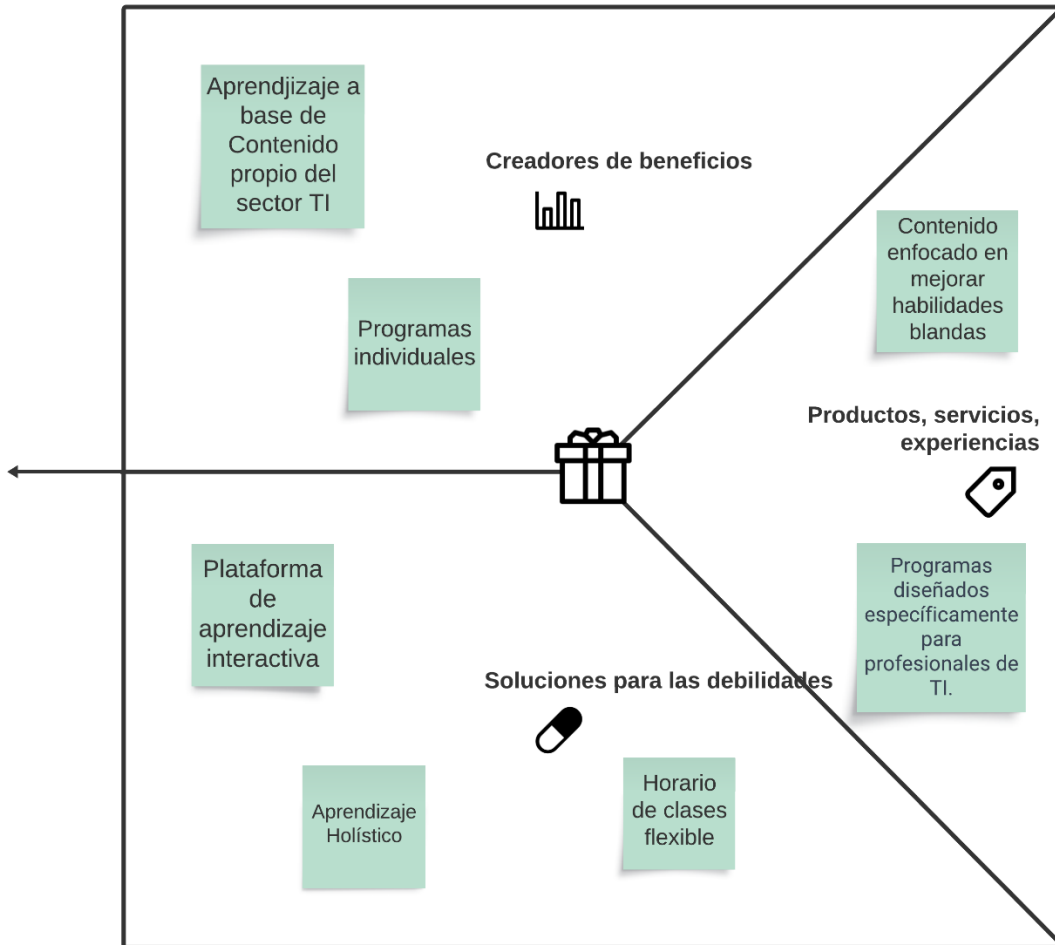


Figura 3.

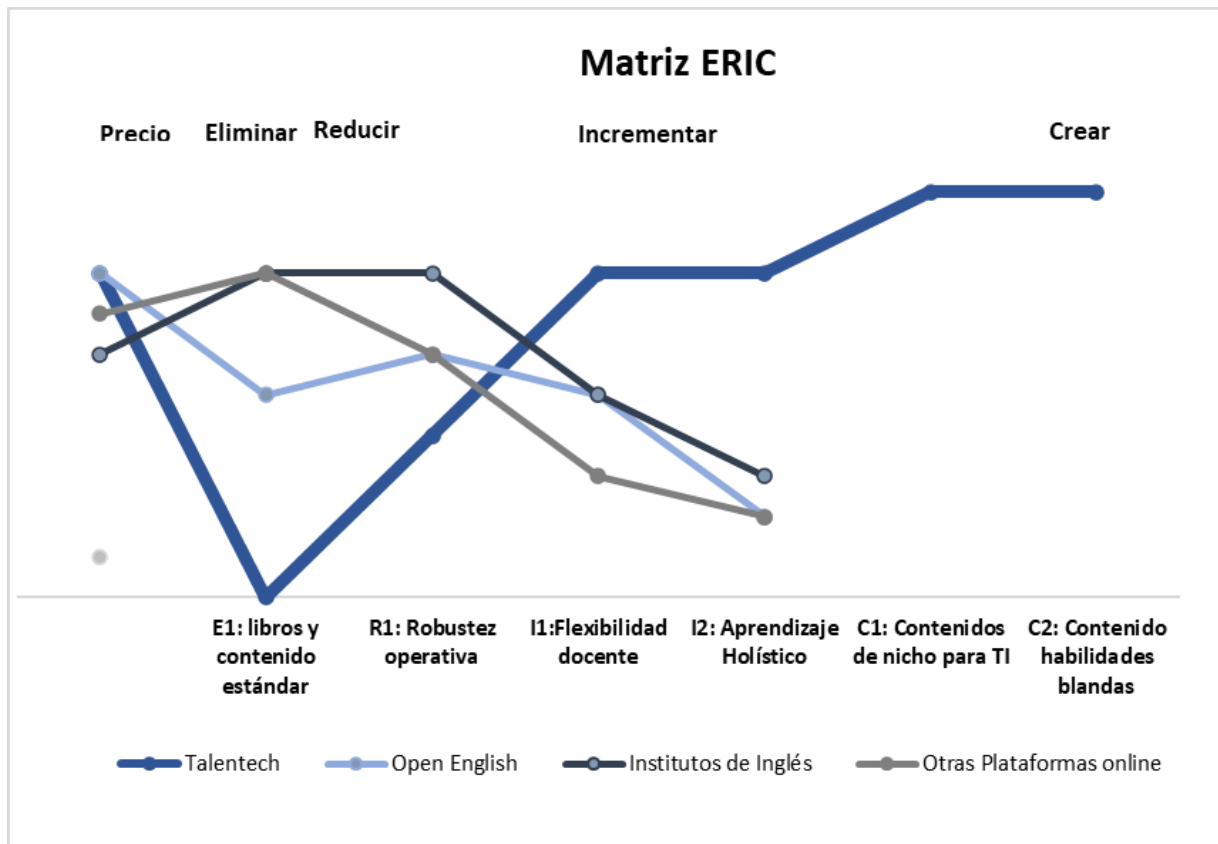
Propuesta de valor (Propuesta de valor)



Con el objetivo de distinguirse de la oferta actual de servicios de enseñanza del idioma inglés, se emplea la matriz ERIC. Esta herramienta facilita la creación de una propuesta altamente diferenciada mediante la identificación de elementos clave que deben ser eliminados, reducidos, incrementados o creados en comparación con otros competidores del mercado.

Figura 4.

Matriz ERIC



Como se observa en la figura, el precio de Talentech está dentro del rango de precios de otras plataformas online, elimina contenido estándar de los institutos tradicionales y a partir de su gestión administrativa posee menor robustez operativa. Por otra parte, incrementa notablemente la flexibilidad para el personal docente, haciendo que los estudiantes reciban clases de calidad. A esto se suma el aprendizaje holístico derivado de los diferentes tipos de bloques de clases (individuales, grupales, H. blandas y gramática). Finalmente, se crean dos componentes que diferencian totalmente la propuesta de valor de Talentech, estos son los bloques de contenidos del

aprendizaje específicos para el TI y contenido de habilidades blandas. Esto permite una experiencia totalmente única y de mayor valor para aquellas personas del sector TI a nivel nacional.

6.2. Branding

El branding de la agencia digital se fundamenta en la premisa de preparar a profesionales del sector TI para una carrera global y exitosa. La estrategia de branding tiene como objetivo principal transmitir un mensaje de marca uniforme que destaque el valor de la capacitación en inglés y la apertura de oportunidades laborales a nivel internacional.

Figura 5.

Isologo de Talentech



El nombre de la agencia refleja su compromiso inquebrantable con la excelencia y la potencialización del talento buscado favoreciendo el crecimiento personal y profesional. El logotipo se concibe para comunicar una imagen moderna, profesional y confiable.

Figura 6.*Branding de Talentech*

En conjunto, el branding de la agencia se enfoca en la construcción de una identidad de marca sólida que inspira confianza y refleja su compromiso de convertirse en el socio de capacitación preferido para el sector TI en Bucaramanga. La misión fundamental de la agencia es impulsar la empleabilidad y el éxito de sus clientes en el mercado laboral global, y su branding es un fiel reflejo de este compromiso.

6.3. Mezcla de Marketing

En su estrategia de marketing mix, la empresa adopta un enfoque integral para abordar los cuatro elementos fundamentales: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

6.3.1. Producto

Talentech, como proveedor de servicios de capacitación, se destaca por su compromiso con la excelencia y la personalización en la entrega de sus servicios. Cada aspecto del proceso de aprendizaje ha sido minuciosamente planificado y estructurado para garantizar una experiencia de aprendizaje efectiva y adaptada a las necesidades individuales de cada estudiante.

6.3.1.1. Metodologías Pedagógicas. Para lograr este nivel de personalización y eficacia, se implementan metodologías pedagógicas innovadoras y probadas. Estas metodologías se centran en el aprendizaje personalizado y se basan en la práctica activa, la inmersión lingüística y la retroalimentación continua. Cada estudiante recibe un plan de estudios adaptado a sus necesidades y objetivos específicos.

6.3.1.2. Clases Virtuales Flexibles. Todas las clases se llevan a cabo de forma virtual, lo que brinda a los estudiantes la flexibilidad necesaria para acceder a las lecciones desde cualquier ubicación y adaptar sus horarios de aprendizaje según su conveniencia. Cada sesión de clase se enfoca en la interacción y la práctica del idioma, promoviendo debates, ejercicios de escucha, ejercicios escritos y simulaciones de situaciones profesionales.

6.3.1.3. Plataforma de Aprendizaje en Línea. La plataforma de aprendizaje en línea es el núcleo de nuestro servicio. Los estudiantes encuentran en ella una amplia gama de materiales de aprendizaje, recursos complementarios, ejercicios interactivos y una vía directa de comunicación con los instructores. Además, esta plataforma permite un seguimiento individualizado del progreso de cada estudiante, lo que facilita la adaptación de la enseñanza a las necesidades cambiantes de cada uno.

6.3.1.4. Sesiones Grupales Virtuales. Dos de las 16 horas semanales se destinan a sesiones grupales virtuales de aprendizaje, diseñadas para simular "focus groups" o reuniones de trabajo al

estilo "Scrum". Estas reuniones brindan oportunidades valiosas para el desarrollo de habilidades sociales y la adaptabilidad operativa, permitiendo la aplicación de conceptos de inglés en situaciones prácticas y profesionales.

6.3.1.5. Interacción Social. Además de las sesiones grupales, se fomenta la interacción social entre los estudiantes a través de actividades adicionales, como grupos de discusión, debates en línea y colaboración en proyectos. Estas actividades enriquecen la experiencia de aprendizaje y permiten a los estudiantes practicar sus habilidades lingüísticas en contextos de comunicación reales.

6.3.1.6. Evaluación Continua y Recursos Complementarios. La agencia garantiza una evaluación continua del progreso de cada estudiante, proporcionando retroalimentación constante para permitir ajustes en su proceso de aprendizaje y trabajar en áreas específicas que requieran mejora. Se ofrecen una variedad de recursos complementarios, como material de lectura, videos, grabaciones de audio y ejercicios interactivos, que enriquecen el aprendizaje y brindan múltiples opciones para el desarrollo de habilidades en inglés.

Este enfoque técnico sólido proporciona un marco integral para la prestación de servicios de alta calidad, adaptados a las necesidades cambiantes de los estudiantes y del sector de Tecnologías de la Información (TI) en Colombia. Cada componente se integra para crear una experiencia de aprendizaje efectiva, estimulante y personalizada.

6.3.2. Precio

La empresa se compromete a establecer precios que equilibren la accesibilidad y la calidad de los programas de capacitación en inglés. De forma preliminar se plantea una suscripción

mensual de \$500.000. Esto permitirá tanto un margen para la viabilidad económica para la empresa, un pago acorde a los docentes asociados (7,5 dólares por hora) y un correcto desarrollo de paquetes promocionales en temporada. Se consideran diversas estrategias de precios, como suscripciones mensuales flexibles, paquetes de cursos personalizables y descuentos por inscripciones grupales o corporativas. Además, se monitorean de cerca las tendencias y los cambios en el mercado para ajustar los precios de manera estratégica y competitiva. La empresa también contempla la posibilidad de ofrecer opciones de financiamiento o becas para garantizar que la capacitación en inglés esté al alcance de un público amplio y diverso, incluyendo las actuales empresas de Call Center con operación en el AMB que pueden verse directamente beneficiados de la oferta de estos servicios.

6.3.3. Plaza

La distribución efectiva es un pilar fundamental de la estrategia de la empresa. Los programas de capacitación se ofrecen a través de una plataforma de aprendizaje en línea de fácil acceso, lo que garantiza la disponibilidad y la accesibilidad para los clientes en Bucaramanga y sus alrededores. Además, la empresa busca establecer alianzas estratégicas con empresas del sector TI, universidades y organizaciones afines para expandir su presencia en el mercado. También se considera la posibilidad de ofrecer clases presenciales, según la demanda y las necesidades específicas de los clientes.

La empresa está comprometida con la entrega eficiente y oportuna de sus servicios, garantizando una experiencia de usuario satisfactoria a través de su plataforma de aprendizaje y otros canales de distribución.

6.3.4. Promoción

La promoción desempeña un papel esencial en la estrategia de la empresa. Se busca crear una marca sólida y reconocible mediante campañas publicitarias en línea y fuera de línea. Las redes sociales y la generación de contenido educativo se utilizan para atraer y retener a la audiencia objetivo. Se explora la posibilidad de establecer alianzas con empresas del sector TI y participar en eventos y ferias relevantes para el sector. La transparencia, la calidad y el compromiso son valores fundamentales que se reflejan en todas las iniciativas promocionales.

La empresa también implementará programas de fidelización de clientes, incentivando la participación activa y la recomendación de los programas de capacitación a través de sistemas de recompensas.

7. Estudio Técnico

Este capítulo aborda la evaluación de diversos aspectos esenciales para el funcionamiento de la empresa. Incluye la determinación del tamaño de la empresa, las características operativas, la elaboración de planos y la estructura operativa, la capacidad operativa de producción, la ubicación estratégica de la empresa, así como los requisitos de personal, insumos y el diseño de la distribución de la planta.

7.1. Tamaño del Proyecto

De acuerdo a la estimación de demanda realizada, la cantidad de horas de prestación que tendrá la empresa una vez se alcance el 100% de la estimación de demanda será de alrededor de 1531 horas cada mes de operación.

Ahora bien, para el primer año de prestación de servicio, dada la reciente incursión de la empresa, los niveles de suscripciones al servicio ofrecido por la empresa serán muy inferiores a ese valor deseado de demanda, y gradualmente irá creciendo hasta por fin llegar a ese 100%.

Para realizar el presupuesto, se estima que el primer mes de operación fruto de clientes previos del autor del presente proyecto y de se empezará solamente con el 20% de la estimación de demanda, y se espera que gradualmente este porcentaje suba cada mes hasta que al noveno mes se llegue al 100% deseado.

El presupuesto para el primer año se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4.

Ventas proyectadas por mes durante el primer año de operación

Proyección de ventas durante el primer año												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
%Estimación de la Demanda	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%
# Suscripciones mensuales	306	459	613	766	919	1.072	1.225	1.378	1.531	1.531	1.531	1.531

De acuerdo al reporte de Fedesoft (2022), la industria del software y las tecnologías en Colombia ha mantenido tasas de crecimiento de entre 10% y 15% anual en los últimos años Para la proyección de ventas de la empresa se plantea que al 2do año se mantengan los niveles de suscripciones presupuestados en la estimación de demanda, y que a partir de este año crezcan de forma conservadora los niveles de suscripciones al servicio un 10% (límite inferior del crecimiento promedio de los últimos años en el país).

El presupuesto estimado de niveles de ventas para los 5 años de evaluación del proyecto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5.*Ventas proyectadas para los primeros cinco años.*

Año	1	2	3	4	5
% Crecimiento (respecto al año anterior)		43%	10%	10%	10%
#Suscripciones. Mensuales durante el año	12.864	18.372	20.208	22.236	24.456

7.2. Descripción técnica del Servicio.

Talentech pretende brindar un enfoque técnico detallado para la prestación de sus servicios. Cada aspecto del proceso de aprendizaje ha sido cuidadosamente planificado y estructurado para garantizar la efectividad y personalización de la experiencia de aprendizaje.

De forma general, un mes de suscripción al servicio de la empresa cuenta con 16 horas de aprendizaje en vivo en línea, y numeroso material. La distribución de estas horas se realiza de la siguiente manera:

- Clase individual: Este comprende en promedio la mitad de las horas mensuales del servicio (8 horas por mes). Si bien las temáticas y el esquema de aprendizaje a tratar es libre y de acuerdo a los requerimientos del estudiante, se plantea que fruto del trabajo específico en estas horas el estudiante pueda agilizar al aprendizaje del idioma inglés, atendiendo dudas y particularidades claves que puedan ser limitantes y difíciles de tratar en clases grupales. Se busca generar fidelización con cada docente con el fin de desmarcar las interacciones normales empresa-estudiante y que se genere la impresión total de un vínculo Docente/mentor/amigo – estudiante.
- Clases Grupales: Aunque solo conforman 4 horas de intensidad mensual, estas clases poseen una dinámica propia que facilita la cohesión y el networking de los estudiantes, brindando un componente relacional en el servicio ofrecido. A su vez, al hacer sólido énfasis en

componentes conversacionales del idioma impulsa aún más los procesos de aprendizaje asociados. Los grupos no superaran en todos los casos las 5 estudiantes, permitiendo la suficiente participación y coherencia de las actividades de acuerdo a las finalidades planteadas. Estas clases pueden girar a estudios de caso, actividades típicas para abordar barreras o temas de interés común de los estudiantes.

- **Capacitación/habilidades blandas:** En el marco del aprendizaje del idioma inglés se dará un espacio mensual de aproximadamente 2h de intensidad horaria para abordar tópicos formativos que requieren los profesionales del sector TI. Estos incluyen preparación para entrevistas, manejo de lenguaje técnico, habilidades comunicativas, consejos de dicción, capacitación en manejo de público, storytelling, todo esto realizado ya en idioma inglés. Si bien estas temáticas pueden ser abordadas en otros espacios de aprendizaje, es de gran ventaja capacitar a los estudiantes en ese aspecto pues normalmente pueden llegar a tener notables inconvenientes al intentar desarrollar dichas actividades ya hablando y pensando en otro idioma. Esto agrega valor a la oferta de valor emitida por la empresa. Dichas clases tendrán como moderador y/o serán impartidas por profesionales que además de manejar el idioma inglés son profesionales en la materia.
- **Corrección Gramatical:** una de las principales dificultades de los estudiantes avanzados es la correcta asimilación de aspectos gramaticales del idioma. Con una intensidad horaria estimada de 2 horas por mes, durante estas clases de forma grupal se hará énfasis en dichos componentes buscando limitar problemas comunes en su aprendizaje.

De forma adicional, vale la pena mencionar que todas las clases y el material de apoyo se encontrará en la página web de la empresa, permitiendo una interacción totalmente intuitiva e interactiva que permite la fácil navegación y toma de clases de los alumnos. A su vez, podrá

Diseño del Plan de Estudio Personalizado: En función de los resultados de la evaluación inicial, se crea un plan de estudio personalizado para cada estudiante.

Programación de Clases Individuales: Se programan las clases individuales según el plan de estudio de cada estudiante. Estas clases se llevan a cabo de manera virtual a través de la plataforma en línea.

Programación de Clases Grupales Virtuales: Se programan sesiones grupales virtuales para ciertas actividades que requieren interacción social y práctica, como focus groups, reuniones de Scrum o actividades similares.

Actividades y Recursos Complementarios: Los estudiantes tienen acceso a actividades y recursos complementarios en la plataforma en línea, que incluyen material de lectura, videos, grabaciones de audio y ejercicios interactivos.

Clases Individuales: Los estudiantes asisten a las clases virtuales en línea según su horario programado.

Clases Grupales Virtuales: Los estudiantes asisten a las clases virtuales en grupo para mejorar así la interacción social y demás actividades similares.

Evaluación Continua: Se realiza una evaluación continua del progreso de los estudiantes a través de ejercicios, pruebas y tareas.

Retroalimentación y Ajustes: Se brinda retroalimentación constante a los estudiantes, y se realizan ajustes en sus planes de estudio según sea necesario.

Interacción Social: Se promueve la interacción social entre los estudiantes a través de grupos de discusión, debates en línea y colaboración en proyectos.

Finalización de Programa: Los estudiantes completan sus programas de estudio y obtienen sus certificados de logro.

Cierre del Proceso: El proceso de enseñanza y aprendizaje culmina, pero la empresa continúa brindando servicios a nuevos estudiantes.

Fin del Proceso: Se completa el ciclo, y los estudiantes graduados pueden convertirse en embajadores de la empresa.

7.4. Software Requerido

Dado el componente virtual y tercerizado de la empresa, las inversiones en activos fijos derivadas de maquinaria y equipo son limitadas.

Sin embargo, son destacables algunas inversiones requeridas de software y de estructura general necesarias para una adecuada prestación de los servicios. Como es de esperar, están principalmente relacionadas con la tecnología y las herramientas necesarias para brindar servicios de enseñanza en línea de alta calidad.

A continuación, se detallan cada una de estas, la cantidad y el valor estimado.

Tabla 6.

Software requerido

Software requerido			
Producto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
ERP	5	\$ 2.450.000	\$ 12.250.000
Sistemas de Gestión de Contenido (CMS)	5	\$ 600.000	\$ 3.000.000
Plataformas de enseñanza en línea	5	\$ 640.000	\$ 3.200.000
Host y página Web	1	\$ 700.000	\$ 700.000
TOTAL			\$ 19.150.000

El valor total estimado de la inversión de mobiliario y equipo de oficina para la empresa es de \$19.150.000.

Los elementos esenciales son:

ERP: Debido al tamaño y a los procesos involucrados, un sistema de Sistema de planificación de recursos empresariales es fundamental para gestionar las actividades empresariales diarias, como la contabilidad, el aprovisionamiento, la gestión de proyectos y la asignación de clases.

Sistemas de Gestión de Contenido (CMS): Plataformas que permiten la creación, administración y entrega de contenido en línea de manera eficiente. Esto facilita la creación y actualización de material didáctico.

Plataforma de Enseñanza en Línea: La empresa requerirá una plataforma de enseñanza en línea robusta y personalizada. Esta plataforma servirá como el principal punto de encuentro entre instructores y estudiantes. Debe admitir videoconferencias, chat, pizarra virtual, intercambio de documentos y seguimiento del progreso del estudiante. Herramientas populares como Zoom, Microsoft Teams o plataformas personalizadas pueden ser utilizadas.

Sistemas de Seguridad: Dado que se manejarán datos personales y de pago de los estudiantes, se requerirá un sistema de seguridad robusto para proteger la privacidad y la integridad de la información.

7.5. Mobiliario y Equipo de Oficina

Para la sede física de la empresa se requiere mobiliario y equipo de oficina acorde a las necesidades del personal. En la Tabla 7 se presentan los requerimientos de mobiliario y equipo de oficina de la empresa.

Tabla 7.*Mobiliario y equipo de oficina.*

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computador	7	\$ 3.500.000	\$ 24.500.000
Impresora / fotocopiadora	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Smartphone	7	\$ 1.000.000	\$ 7.000.000
Escritorios a la medida	9	\$ 1.200.000	\$ 10.800.000
Sillas ergonómicas	7	\$ 150.000	\$ 1.050.000
Sala (zona social)	1	\$ 5.500.000	\$ 5.500.000
Identidad corporativa (decoración)	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Total			\$ 52.350.000

El valor total estimado de la inversión de mobiliario y equipo de oficina para la empresa es de \$52.350.000

7.6. Servicios públicos

Derivado del arriendo de la sede física de la empresa, se presupuestan gastos revidados de los servicios públicos por alrededor de 1.350.000.

7.7. Requerimientos de personal

A continuación, se presentan los requerimientos de personal de la empresa y los costos derivados:

Tabla 8.*Personal Requerido*

Cargo	Q	# SMLV	Salario en pesos	Salario Neto (Con prestaciones)	Total
Gerente	1	5	\$ 5.800.000	\$ 8.816.000	\$ 8.816.000
Contador	1	2,5	\$ 2.900.000	\$ 4.408.000	\$ 4.408.000
Director Operativo	1	3	\$ 3.480.000	\$ 5.289.600	\$ 5.289.600
Coordinador Operativo	2	2,5	\$ 2.900.000	\$ 4.408.000	\$ 8.816.000
Docentes	8	2	\$ 2.320.000	\$ 3.526.400	\$ 28.211.200

Director de Tecnología	1	3	\$ 3.480.000	\$ 5.289.600	\$ 5.289.600
WebMaster	1	2,5	\$ 2.900.000	\$ 4.408.000	\$ 4.408.000
Asistente de tecnología	2	2,5	\$ 2.900.000	\$ 4.408.000	\$ 8.816.000
Gerente Marketing y Publicidad	1	3	\$ 3.480.000	\$ 5.289.600	\$ 5.289.600
Vendedores	2	2,5	\$ 2.900.000	\$ 4.408.000	\$ 8.816.000
Comunity Manager	1	2,5	\$ 2.900.000	\$ 4.408.000	\$ 4.408.000
Gerente RRHH	1	3	\$ 3.480.000	\$ 5.289.600	\$ 5.289.600
Atención al cliente	2	2,5	\$ 2.900.000	\$ 4.408.000	\$ 8.816.000
TOTAL				\$ 64.356.800	\$ 106.673.600

Estos cargos son aquellos que están vinculados a la empresa a partir de contrato laboral. Vale la pena que esta estructura de personal se irá robusteciendo hasta llegar a esta versión una vez se llegue a la estimación de demanda planteada. Para los primeros meses de operación, debido a la capacidad requerida no será necesario contar con ese número de personal en los cargos de “Asistente de Tecnología”, “Atención al cliente” o “Docentes planta”.

El grueso del personal docente necesario para atender las demandas de clases será vinculado a partir de Orden de Prestación de Servicio (OPS) a la empresa. Estos serán contratados previa acuerdo por la página por OPS, tal cual cómo funcionan actualmente plataformas como “Itaki”. Se hace una capacitación y se coordina de forma general las pautas de aprendizaje a entregar. Por otra parte, como se observa en la tabla del personal, hay 8 docentes de planta que serán los encargados de realizar actividades específicas y/o grupales, y se tendrán 2 coordinadores que se organizarán de mantener la estructura y calendario de clases en la plataforma permitiendo que se desarrolle con normalidad la parte operativa.

7.8. Análisis de Capacidad

De acuerdo a la estimación de demanda, una vez se llegue al 100% la agencia venderá 1.530 paquetes de aprendizaje de inglés. Cada uno de estos planes requerirá de 16 horas de clases cada uno, distribuidas en cada uno de los tipos de clases impartidas por la agencia (individual, grupal, habilidades blandas y gramática). En la siguiente tabla se analizan los requerimientos de horas docente de la agencia:

Tabla 9.

Requerimientos de horas docente

Tipo de clase	Tamaño de estudiantes x clase	horas mes	% clases mes	Horas estudiantes	Horas docentes
Individual	1,00	8,00	50,0%	12.248	12.248
Grupal	5,00	4,00	25,0%	6.124	1.225
H. Blandas	5,00	2,00	12,5%	3.184	637
Gramática	15,00	2,00	13,0%	3.184	212
TOTAL		16,00	100%	24.496	14.289

Como se observa, al sumar todas las horas docentes requeridas para cada tipo de clase, se obtiene un total de 14,289 horas al mes.

Para determinar la capacidad requerida y la capacidad instalada de "Talentech" en cuanto a la cantidad de docentes necesarios, se deben considerar las restricciones de horario de los docentes. Cada docente puede trabajar un máximo de 48 horas por semana, lo que equivale a 192 horas al mes. Con base en esta restricción se plantea la capacidad requerida, instalada y utilizada de la empresa.

7.8.1. Capacidad Requerida

La capacidad requerida se refiere a la cantidad de docentes necesarios para satisfacer la demanda proyectada de horas docentes. Según los requerimientos de horas docentes para cada tipo

de clase, es de 14,289 horas necesarias al mes. Para calcular la capacidad requerida en términos de docentes, se divide el total de horas requeridas entre el límite de horas mensuales que un docente puede trabajar:

$$\text{Capacidad Requerida} = \text{Total de Horas Requeridas} / \text{Límite de Horas por Docente}$$

$$\text{Capacidad Requerida} = 14,289 \text{ horas} / 192 \text{ horas por docente}$$

$$\text{Capacidad Requerida} \approx 74.36 \text{ docentes}$$

Por lo tanto, se requerirían aproximadamente 75 docentes para cubrir la demanda proyectada de horas docentes.

7.8.2. Capacidad Instalada

La capacidad instalada se refiere a la cantidad de docentes que se deberían contratar para garantizar un nivel de utilización óptimo y eficiente de los recursos humanos, teniendo en cuenta tanto la demanda proyectada como la disponibilidad de los docentes. La capacidad instalada se define para asegurar que la agencia pueda satisfacer la demanda sin exceder el límite de horas de trabajo de cada docente.

Talentech opta por contar con un número de docentes superior al mínimo requerido para garantizar una mayor flexibilidad y adaptabilidad a las variaciones en la demanda. Se consideran factores como la rotación de docentes, la posibilidad de ausencias temporales y la mejora de la calidad del servicio al mantener una cierta reserva de docentes disponibles.

Para asegurar una operación fluida y la prestación de un servicio de alta calidad, se recomienda contar con un número de docentes ligeramente superior al mínimo requerido. Se estima que un rango adecuado podría oscilar entre 80 y 85 docentes. Esta cifra permitiría una mayor flexibilidad en la programación de clases y una gestión más efectiva de los recursos humanos. Además, este

número no incluye a los 8 docentes de planta y a los coordinadores que podrían suplir clases en momentos de alta demanda por parte de los estudiantes.

Mantener niveles de utilización en torno al 88% se considera óptimo, teniendo en cuenta las posibles dificultades para reclutar un mayor número de docentes altamente capacitados. Sin embargo, conforme a la oferta de valor de Talentech y al modelo de operación de este tipo de servicios, existe una oportunidad para atraer a docentes altamente calificados que ya tienen empleos formales. Talentech podría representar una fuente adicional de ingresos para ellos, ya que no estarían vinculados a un contrato formal y podrían trabajar tantas horas como deseen a un precio competitivo. Esta flexibilidad permitiría a docentes capacitados mejorar significativamente sus ingresos mensuales con una barrera de entrada mínima y resultados prácticamente inmediatos. Siguiendo este planteamiento, es factible que Talentech logre contar con hasta 200 docentes dispuestos a ofrecer una intensidad horaria limitada de clases, lo que ampliaría significativamente la flexibilidad operativa y la asignación de horarios de prestación de clases de Talentech.

7.9. Localización

7.9.1. Macro localización

Talentech estará ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en el departamento de Santander, Colombia. Bucaramanga es una ciudad importante en la región nororiental de Colombia, y es la capital del departamento de Santander. La ciudad se encuentra a una altitud de aproximadamente 959 metros sobre el nivel del mar y su Área Metropolitana está conformada además por los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta. Su población estimada ronda los 1.304.288 habitantes (Alcaldía de Bucaramanga, 2023).

Bucaramanga es conocida por su crecimiento económico y su importancia en el sector de la educación y la tecnología en Colombia. La ciudad cuenta con una amplia gama de instituciones educativas y una población joven y dinámica, lo que la convierte en un lugar ideal para ofrecer servicios de capacitación en inglés, especialmente en el sector de Tecnologías de la Información (TI). Además, ofrece una excelente infraestructura y acceso a servicios de alta calidad, lo que es fundamental para el éxito de la agencia. La ciudad tiene acceso a tecnología de alta velocidad y una diversidad de universidades y espacios propicios para la generación de capital humano de valor para la empresa.

7.9.2. Micro localización.

La empresa necesitará de oficinas presenciales para el desarrollo de sus funciones administrativas y legales. Esto permitirá la cohesión del grupo de trabajo y facilitar la asignación de roles y responsabilidades en el desarrollo operativo de la empresa.

Para determinar la ubicación se desarrolló una ponderación por puntos evaluando diversas alternativas en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Como criterios a evaluar se eligieron: Área, ubicación, precio y necesidades de adecuación.

La siguiente tabla presenta las alternativas de instalaciones de la empresa.

Tabla 10.*Opciones de ubicación de la empresa.*

Opción	Dirección	Área m2	Arriendo	Precio m2	Estrato	Enlace
1	Cl. 30 #28 La Aurora - Bucaramanga	147	\$4.500.000	\$ 30.612	4	https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-oficina-bucaramanga-la-aurora-2-banos-1-garajes/11295-M4584739
2	Cra 29 #45 Sotomayor - Bucaramanga	156.27	\$4.000.000	\$ 31.603	5	https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-bodega-bucaramanga-la-concordia/2361-84051
3	Cl. 38 #34 El Prado - Bucaramanga	100	\$3.000.000	\$ 30.000	4	https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-oficina-bucaramanga-antonia-santos-centro-2-banos-1-garajes/5066-M4161923
4	Cl 51 # 34 - 17 Cabecera del Llano - Bucaramanga	150	\$4.990.000	\$ 33.266	6	https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-oficina-bucaramanga-cabecera-del-llano-3-banos-2-garajes/314-M4131793

En la siguiente tabla se presenta la ponderación por puntos de las alternativas de instalaciones de la empresa.

Tabla 11.*Valoración por puntos de las ubicaciones.*

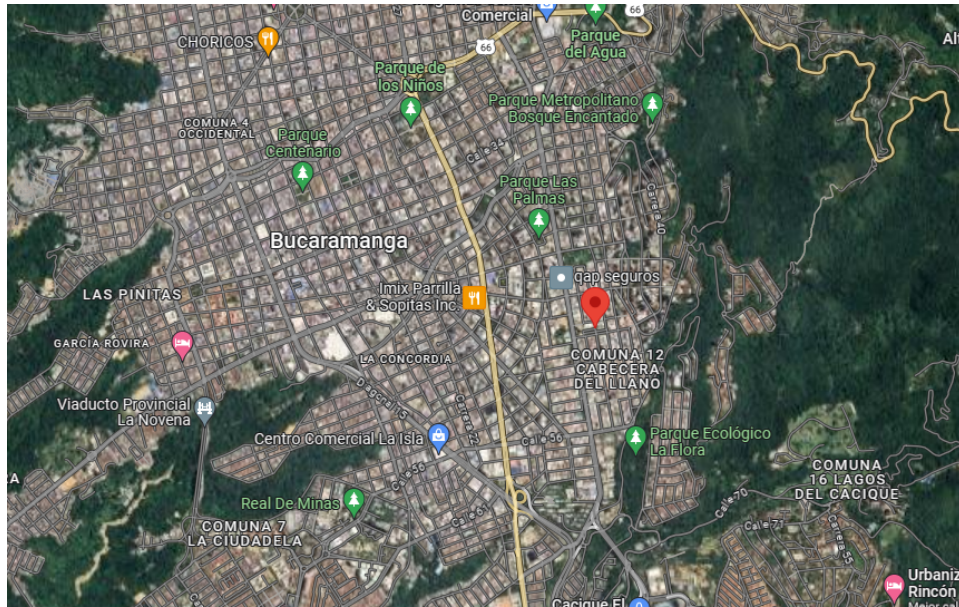
Criterio	Peso (%)	1		2		3		4	
		Calid	Pond	Calid	Pond	Calid	Pond	Calid	Pond
Área del terreno	20%	5	1	5	1	4	0,8	5	1
Ubicación	30%	5	1,5	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Precio	20%	4	0,8	4	0,8	5	1	3	0,6
Necesidades de adecuación	30%	4	1,2	4	1,2	3	0,9	5	1,5
TOTAL	100%		4,5		4,2		3,9		4,6

Como se observa, la alternativa 5 es la más conveniente de acuerdo con la ponderación por puntos realizada. De tal forma se elige esta para ser tomada por Talentech. Esta posee un valor

de arriendo de \$4.990.000 y está ubicada en la Cl 51 # 34 – 17 en Cabecera del Llano – Bucaramanga.

Figura 8.

Micro localización de la oficina.



Nota: imagen tomada de Google Maps.

7.10. Prototipo de página web de la empresa

En el siguiente enlace se presenta el prototipo preliminar de la página Web de la empresa:

<https://talentech77.wixsite.com/talentech>

8. Análisis Organizativo

La organización de una empresa desempeña un papel crucial en el éxito de sus operaciones y en la entrega de servicios de calidad. En este contexto, la empresa está comprometida con la

construcción de una fuerza laboral diversa y equitativa, en línea con su misión de empoderamiento a través de la enseñanza del inglés. La estructura organizativa es un componente esencial para lograr estos objetivos y brindar servicios efectivos a los clientes.

8.1. Estructura Organizativa

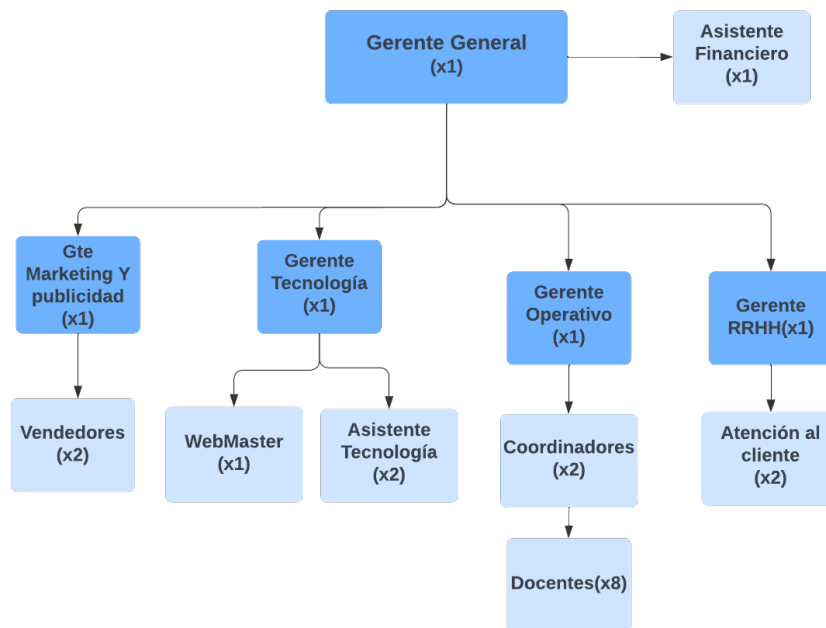
La estructura organizativa de la empresa se compone de diferentes departamentos y roles, todos ellos trabajando de manera colaborativa para garantizar la entrega de servicios de alta calidad en el campo de la enseñanza del inglés. A continuación, se describe la estructura de la empresa:

8.2. Estructura Organizacional

A continuación, se describe la estructura organizacional de la empresa en el siguiente diagrama.

Figura 9.

Estructura organizacional



La estructura organizativa de la empresa se desarrolla con un enfoque en la diversidad de género, lo que refleja el compromiso de la empresa con la igualdad de oportunidades.

Esta estructura organizativa permite a la empresa cumplir con su misión de brindar servicios educativos de calidad que empoderen a los estudiantes en el campo de la tecnología de la información a través de la enseñanza del inglés.

Cada puesto desempeña funciones específicas alineadas con su respectivo rol dentro de Talentech. Para obtener una descripción detallada de las responsabilidades asociadas a cada puesto, se puede consultar el Apéndice C, donde se encuentra el manual de funciones y cargos de la empresa.

8.3. Estructura Salarial

Talentech al diseñar su estructura salarial y prestaciones sociales, se adhiere estrictamente al marco legal vigente en Colombia, en concordancia con las directrices establecidas por el salario mínimo legal para el año 2023, fijado en un millón setenta y cinco mil ochocientos diecisiete pesos (\$1.160.000).

La remuneración de los empleados se establece considerando diversos factores, tales como su nivel de capacitación técnica, experiencia, educación, habilidades específicas, las condiciones de trabajo y los estándares salariales del mercado. Estas decisiones se encuentran en plena conformidad con la legislación colombiana, en particular, la Ley 1819 de 2016 y la Ley 1122 de 2007. La estructura salarial se adapta a la diversidad de roles dentro de la empresa, tomando en cuenta las diferencias en riesgo laboral y responsabilidades. Para los empleados de oficina, cuyas funciones se asocian con un riesgo menor, se aplica un incremento de alrededor del 52% sobre el salario devengado.

Por otra parte, los docentes que no forman parte de la nómina de la empresa generan ingresos mediante la prestación de servicios (OPS) a través de la interacción con la página web. En este caso, Talentech actúa como intermediario entre los docentes y los estudiantes, brindando capacitaciones y planteando ejes temáticos para la operación de su trabajo. Esta flexibilidad otorga a los docentes un amplio margen de maniobra y contribuye a una estructura operativa altamente versátil en la empresa.

La estructura salarial de la empresa se presenta en la Tabla 8, al mostrar los requerimientos de mano de obra.

9. Estudio Legal

El establecimiento y funcionamiento de la agencia digital de capacitación en inglés para el sector TI en Bucaramanga debe cumplir con diversas regulaciones y disposiciones legales en Colombia. A continuación, se proporciona una versión detallada del estudio legal:

9.1. Régimen de Constitución de la Empresa

La agencia se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) de acuerdo con la Ley 1258 de 2008 en Colombia. Este tipo de sociedad es adecuado para emprendimientos y brinda beneficios fiscales. El proceso de constitución implica la elaboración de un documento privado que establece las reglas y normas de funcionamiento de la empresa. Luego, se debe registrar en la Cámara de Comercio.

9.1.1. Consulta de Homonimia

Se realizó una consulta de homonimia en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) para verificar la disponibilidad del nombre de la agencia. La consulta confirmó que el nombre propuesto, "Agencia Digital de Capacitación en inglés para el Sector TI, está “disponible” para su registro.

Figura 10.

Consulta RUES

The screenshot displays the RUES (Registro Único Empresarial y Social) website interface. On the left, there is a navigation menu with links: Inicio, Registros, Estado de su Trámite, Cámaras de Comercio, Consulta Tratamiento, Datos Personales, Formatos CAE, Recaudado Impuesto de, and Registro. The main content area features a header with navigation links: Consulta Para Entidades, Consulta Beneficio a Empresarios, and Guía de Usuario Público. Below the header, there is a banner image of a woman in traditional attire with text: "De conformidad con el artículo 166 del Decreto Ley 01 de que trata la Ley 850 de 2003 se incorporarán e inte..." and "Para el efecto, las personerías municipales y distritales inscritas en estas entidades, enviarán al RU técnicas para el reporte, establecidas por la Superinter...". A button labeled "Conozca el 'Manual para el reporte'" is visible. Below the banner, the main heading reads "Realice su consulta empresarial o social". A search input field contains the text "Talentech" with a green checkmark and a red search button. Below the search field, there is a link for "Recomendaciones de uso". At the bottom, an information message states: "Info La consulta por Nombre no ha retornado resultados".

9.2. Definición de la Actividad Comercial

La actividad económica de la agencia se enmarca en el Código CIIU correspondiente al código 8856 correspondiente a “Otros tipos de educación n.c.p.”. Esta clase comprende las actividades de enseñanza e instrucción especializada, generalmente para adultos, no asimilables a la educación de formación general tradicional. La definición de la actividad abarca la mejora de las habilidades

de comunicación en inglés, la comprensión de documentación técnica y la preparación para entrevistas y presentaciones en un contexto internacional.

9.3. Implicaciones Tributarias, Comerciales y Laborales

La agencia debe cumplir con diversas regulaciones legales, tributarias, comerciales y laborales en Colombia. Esto incluye, pero no se limita a:

Obtención de registros y permisos sanitarios necesarios para la prestación de servicios educativos.

Cumplimiento de regulaciones laborales, como contratos de trabajo y seguridad social.

Cumplimiento de regulaciones tributarias locales y nacionales.

Consideración de las normas relacionadas con la protección de datos y la privacidad de los clientes.

9.4. Trámites y Requerimientos para la Constitución de la Empresa

El proceso de constitución de la agencia involucra varios pasos y la presentación de documentos específicos en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Los trámites incluyen:

9.4.1. Estatutos de la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S)

De acuerdo con la legislación colombiana, se deben elaborar los estatutos de la sociedad, un documento privado que establece las reglas y normas para los socios, directivos y administradores de la empresa.

9.4.2. Pago del Impuesto de Registro

La empresa debe realizar el pago del impuesto de registro, que se destina a la Gobernación de Santander.

9.4.3. Diligenciamiento del Permiso de Registro Único Tributario (PRE-RUT)

El representante legal de la empresa debe formalizarla ante la DIAN mediante el Permiso de Registro Único Tributario (PRE-RUT), que debe ser tramitado en línea o en la Cámara de Comercio.

9.4.4. Diligenciamiento de los Formularios RUES

Se deben completar los formularios RUES siguiendo las guías oficiales y presentarlos en la Cámara de Comercio, junto con el pago de los derechos de inscripción para formalizar la matrícula mercantil.

9.4.5. Pago y Radicación de Documentos

La Cámara de Comercio de Bucaramanga requiere la presentación de varios documentos, como una copia del documento de constitución autenticado en formato digital junto con el documento de constitución en formato Word, la boleta de pago del impuesto de registro y otros documentos relevantes.

9.4.6. Trámite de Entrega del Registro Único Tributario (RUT)

El representante legal puede reclamar el Registro Único Tributario (RUT) definitivo en las oficinas de la Cámara de Comercio, que incluye un certificado de existencia y representación legal de la empresa.

9.4.7. Certificado de Establecimiento Comercial

La empresa debe obtener el certificado de establecimiento comercial, que contiene datos relevantes y verifica el cumplimiento de los requisitos legales para la operación de la agencia.

10. Análisis del Impacto Social

La creación de Talentech tiene un profundo impacto social que se manifiesta en múltiples dimensiones. En primer lugar, la agencia busca empoderar a los profesionales a nivel nacional al proporcionarles las habilidades y el conocimiento necesarios para triunfar en el entorno altamente competitivo de la tecnología de la información. Al mejorar sus habilidades de comunicación en inglés y prepararlos para trabajar de manera eficiente en entornos de trabajo remoto, la agencia está contribuyendo directamente al desarrollo profesional y al aumento de las oportunidades laborales de la ciudadanía en general.

La generación de empleo es otro aspecto destacado. La operación de la agencia requerirá la contratación de instructores altamente capacitados, personal administrativo y de soporte. Este aumento en la demanda de empleo en la región puede tener un impacto económico positivo al proporcionar oportunidades de trabajo y contribuir al crecimiento de la comunidad laboral local. Esto aplica tanto para el personal propio de la empresa como a los docentes vinculados por OPS, que pueden organizar su trabajo de forma completa o parcial a través de la empresa mejorando sustancialmente sus ingresos mensuales.

Un aspecto fundamental es el papel que la agencia desempeñará en la inclusión de profesionales en el mercado laboral global. Al ofrecer capacitación en inglés y habilidades específicas de la industria TI, la agencia está habilitando a los profesionales locales para acceder a oportunidades laborales en el ámbito internacional. Esto puede no solo diversificar las opciones de empleo, sino también reducir la brecha en el mercado laboral global, empoderando a los profesionales del sector TI a nivel nacional de forma significativa.

La colaboración con la comunidad es esencial. La agencia puede forjar asociaciones con organizaciones locales que compartan sus objetivos de desarrollo profesional y educación. Estas alianzas pueden ser fundamentales para llevar a cabo eventos y campañas conjuntas que promuevan la educación, la inclusión y el empoderamiento de la comunidad local.

Finalmente, la agencia digital también puede tener un impacto económico positivo en la economía local al generar empleo y atraer a profesionales de otras regiones, lo que puede aumentar la demanda de servicios, alojamiento y otros negocios relacionados. La inversión en infraestructura y tecnología contribuirá a la calidad y la seguridad de los servicios ofrecidos.

11. Análisis del Impacto Ambiental

La operación de Talentech conlleva un impacto ambiental que, aunque puede ser menor en comparación con otras industrias, no debe pasarse por alto. La tecnología y las actividades en línea, como la educación a distancia y el trabajo remoto, son una parte esencial de la sociedad actual, y su impacto ambiental se relaciona principalmente con el consumo de energía y recursos digitales.

En términos de consumo de energía, la agencia requerirá infraestructura tecnológica, servidores, equipos de oficina y redes de comunicación para su funcionamiento. Aunque estos elementos son esenciales para brindar servicios de capacitación en línea de alta calidad, también consumen electricidad, aunque de forma limitada.

Por otra parte, el acceso constante a plataformas en línea y la interacción con el contenido digital generan una huella de carbono relacionada con el funcionamiento de servidores y centros de datos. Si bien la huella de carbono generada por estas actividades es sustancialmente inferior a

las generadas por otras industrias, deben ser tenidas en cuenta la adopción de prácticas sostenibles en la administración de recursos digitales y la infraestructura tecnológica.

La educación y la concienciación desempeñan un papel fundamental en la reducción del impacto ambiental de la operación. La agencia puede fomentar prácticas responsables entre sus estudiantes y colaboradores, alentando la eficiencia en el uso de la tecnología y la conservación de recursos digitales. También puede promover la educación sobre la sostenibilidad y la importancia de reducir la huella de carbono, no solo a nivel empresarial, sino también a nivel individual.

Bajo esta línea, es evidente que la operación de Talentech conlleva un impacto ambiental relacionado con el consumo de energía y recursos digitales. Sin embargo, existe un potencial significativo para reducir este impacto mediante la adopción de prácticas sostenibles en la gestión de la infraestructura tecnológica, la promoción de la eficiencia energética y la educación sobre la sostenibilidad. De forma general, vale la pena mencionar que, aunque el impacto ambiental es innegable, se debe tener en cuenta que es significativamente inferior en comparación con los beneficios sociales y educativos que Talentech proporciona. La empresa tiene la oportunidad de abordar activamente sus impactos ambientales y contribuir al desarrollo social del país a través de sus servicios de educación en línea.

12. Estudio Financiero

A continuación, se ofrece un resumen del estudio financiero de Talentech. Para un análisis más detallado, se encuentra disponible en el Apéndice D. Es importante destacar que el horizonte de evaluación abarca un período de 5 años, y no se ha considerado el valor de salvamento. El

propósito de este documento es evaluar si es posible recuperar la inversión realizada y lograr rentabilidad dentro de un plazo de cinco (5) años.

12.1. Inversiones

La empresa posee inversiones tanto fijas como diferidas para su constitución. A continuación, se presenta cada una de estas.

12.1.1. Inversiones Fijas

A continuación, se presentan las inversiones fijas de la empresa.

Tabla 12.

Inversión fija.

Concepto	Valor
Adecuaciones	\$ 10.000.000
Muebles y equipo de oficina	\$ 52.350.000
TOTAL	\$ 62.350.000

Como se observa en la tabla, hay inversiones fijas por un total de \$ 62.350.000

12.1.2. Inversiones Diferidas

A continuación, se presentan las inversiones diferidas de la empresa.

Tabla 13.

Inversión diferida

Concepto	Valor
Renovación matricula mercantil	\$ 300.000
Registro de marca y documentación	\$ 3.000.000
Adquisición de host y Software asociado	\$ 19.151.000
Publicidad Lanzamiento	\$ 20.000.000
TOTAL	\$ 42.451.000
Valor Amortización Anual (Por cinco años)	\$ 8.490.200

Se tienen inversiones diferidas por un total de \$ 42.451.000. Hay un monto de 20 millones para la publicidad de lanzamiento.

12.1.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa el monto necesario para respaldar las operaciones iniciales de la empresa, y en este caso, se establece en \$ 131.687.600.

Tabla 14.

Capital de trabajo.

Capital de trabajo	Valor a necesitar
Costos de prestación del servicio	\$ 46.728.717
Gastos de Administración y Ventas (Depreciaciones y amortizaciones)	\$ 86.722.983 \$ 1.764.100
TOTAL	\$ 131.687.600

12.1.4. Inversión total.

Siguiendo los montos mencionados previamente, la siguiente tabla detalla la inversión total necesaria.

Tabla 15.

Inversión Total

Concepto	Valor
Inversión Fija	\$ 62.350.000
Inversión Diferida	\$ 42.451.000
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 131.087.600
TOTAL	\$ 235.888.600

Así, el capital inicial necesario para poner en marcha el proyecto es de \$ 235.888.600.

12.2. Financiación

La financiación del proyecto se distribuirá de la siguiente manera: un 61,03% (\$200.000.000) será aportado por los accionistas del negocio, mientras que el 38,82% restante (\$126.908.600) será respaldado por una entidad bancaria que ofrece una tasa de interés efectiva anual del 25,34% a 5 años, con pagos al final del período. A continuación, se detalla el plan de amortización del crédito bancario.

Tabla 16.

Amortización crédito bancario

Año	Pagos	Intereses	Abono a capital	Saldo
1	\$ 35.674.736	\$ 22.857.805	\$ 12.816.931	\$ 93.071.669
2	\$ 35.674.736	\$ 19.609.975	\$ 16.064.761	\$ 77.006.908
3	\$ 35.674.736	\$ 15.539.141	\$ 20.135.595	\$ 56.871.313
4	\$ 35.674.736	\$ 10.436.751	\$ 25.237.985	\$ 31.633.328
5	\$ 35.674.736	\$ 4.041.408	\$ 31.633.328	\$ 0
TOTAL	\$ 178.373.680	\$ 72.485.080	\$ 105.888.600	

12.3. Egresos

A continuación, se presentan los egresos de la empresa.

12.3.1. Costos de prestación de servicio

Los costos de prestación de servicios se calculan considerando los pagos a los docentes externos, los costos indirectos de producción y los salarios (mano de obra directa) del personal interno de la empresa.

12.3.1.1. Pago a docentes externos. Los docentes externos de Talentech serán remunerados de acuerdo con una tarifa de 7.5 USD, aproximadamente equivalente a 30,000 COP por cada hora de enseñanza. En el escenario inicial, se estima que se requerirán 14,289 horas al

mes para satisfacer la demanda. A medida que la demanda alcance el 100% de la demanda estimada en el segundo año. Cabe destacar que el pago a los docentes externos se realizará en un plazo máximo de 30 días desde que la agencia reciba los servicios prestados. Esta política de pago se implementa con el propósito de gestionar eficientemente los recursos financieros, dado que los costos asociados a la remuneración de docentes desempeñan un papel destacado en la estructura de costos de la prestación de servicios de la agencia.

12.3.1.2. Costos Indirectos de Fabricación. A continuación, se presentan costos todos los costos variables derivados de la producción de los diferentes productos. Para el primer año, estos costos están representados como se muestra a continuación.

Tabla 17.

Costos indirectos de prestación del servicio

Ítem	Valor mensual	Valor anual
Seguros	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Depreciación construcciones	\$ 5.208	\$ 62.500
Depreciación muebles y enseres	\$ 436.250	\$ 5.235.000
Servicios	\$ 675.000	\$ 8.100.000
Arrendamiento	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Total	\$ 3.716.458	\$ 44.597.500

Como se observa, de forma anual se presentan costos indirectos de prestación de servicio por alrededor de \$44.597.500

12.3.1.3. Mano de obra directa. En la siguiente tabla se observa la mano de obra directa de la empresa:

Tabla 18.

Salarios de Mano de obra directa

Ítem	Q	Salario básico	Factor prestacional	Asignación mensual	Total, anual
-------------	----------	-----------------------	----------------------------	---------------------------	---------------------

				UNITARIO	TOTAL	
Director Operativo	1	\$ 3.480.000	\$ 1.809.600	\$ 5.289.600	\$ 5.289.600	\$ 63.475.200
Coordinador Operativo	2	\$ 2.900.000	\$ 1.740.000	\$ 4.640.000	\$ 9.280.000	\$ 111.360.000
Docentes	8	\$ 2.320.000	\$ 1.206.400	\$ 3.526.400	\$ 28.211.200	\$ 338.534.400
TOTAL	11				\$ 42.780.800	\$ 513.369.600

El valor anual de los salarios de producción es de \$ 513.369.600

12.3.1.4. Costos de prestación de servicio

A continuación, se presenta el resumen de costos de prestación de servicio de la empresa

Tabla 19.

Costos prestación de servicio de la empresa

Ítem	Valor mensual	Valor anual
Mano de Obra Directa MOD	\$ 42.780.800	\$ 513.369.600
Pago Docentes	\$ 428.670.000	\$ 5.144.040.000
Costos Indirectos	\$ 3.716.458	\$ 44.597.500
TOTAL	\$ 475.167.258	\$ 5.702.007.100

El valor anual total de los costos de mercancía vendida para el primer año de operación es de \$ 5.702.007.100

12.3.2. Gastos de Administración y Ventas

A continuación, se detallan los costos relativos al personal administrativo, así como los gastos asociados a la administración y las remuneraciones del equipo de ventas correspondientes al primer año de operación.

12.3.2.1. Gastos del Personal de Administración

A continuación, se presentan los gastos del personal de administración.

Tabla 20.*Gastos de personal de administración.*

Ítem	Q	Salario básico	Factor prestacional	Asignación mensual		Total anual
				UNITARIO	TOTAL	
Gerente	1	\$ 5.800.000	\$ 3.016.000	\$ 8.816.000	\$ 8.816.000	\$ 105.792.000
Contador	1	\$ 2.900.000	\$ 1.508.000	\$ 4.408.000	\$ 4.408.000	\$ 52.896.000
Director de Tecnología	1	\$ 3.480.000	\$ 1.809.600	\$ 5.289.600	\$ 5.289.600	\$ 63.475.200
Asistente de tecnología	2	\$ 2.900.000	\$ 1.508.000	\$ 4.408.000	\$ 8.816.000	\$ 105.792.000
Gerente RRHH	1	\$ 3.480.000	\$ 1.809.600	\$ 5.289.600	\$ 5.289.600	\$ 63.475.200
Atención y soporte	2	\$ 2.900.000	\$ 1.508.000	\$ 4.408.000	\$ 8.816.000	\$ 105.792.000
TOTAL	8	\$ 21.460.000	\$ 11.159.200	\$ 32.619.200	\$ 41.435.200	\$ 497.222.400

El valor anual de los gastos del personal de administración es de \$ 497.222.400.

12.3.2.2. Gastos de Administración y ventas

Los gastos derivados de administración se presentan la Tabla 21. Destaca un valor de 15 millones mensuales asociados a la publicidad de la operación.

Tabla 21.*Gastos de administración y ventas*

Ítem	Valor mensual	Valor anual
Depreciación Construcciones	\$ 5.208	\$ 62.500
Depreciación Muebles y enseres	\$ 436.250	\$ 5.235.000
Arrendamiento	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Servicios	\$ 675.000	\$ 8.100.000
Arriendos	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Publicidad de operación	\$ 15.000.000	\$ 180.000.000
Amortización de Diferidos	\$ 707.517	\$ 8.490.200
TOTAL	\$ 21.823.975	\$ 261.887.700

El valor anual de los gastos del personal de administración es de \$ 261.887.700. Los costos de prestación de servicios se calculan considerando los pagos a los docentes externos, los costos indirectos de producción y los salarios (mano de obra directa) del personal interno de la empresa.

12.3.2.3. Gastos de Personal de Ventas

A continuación, se presentan los gastos del personal de ventas.

Tabla 22.

Gastos de personal de ventas.

Ítem	Q	Salario básico	Factor Prest.	Asignación mensual		Total anual
				UNITARIO	TOTAL	
Gerente Marketing y Publicidad	1	\$ 3.480.000	\$ 1.809.600	\$ 5.289.600	\$ 5.289.600	\$ 63.475.200
Vendedores	2	\$ 2.900.000	\$ 1.508.000	\$ 4.408.000	\$ 8.816.000	\$ 105.792.000
Comunity Manager	1	\$ 2.900.000	\$ 1.508.000	\$ 4.408.000	\$ 4.408.000	\$ 52.896.000
WebMaster	1	\$ 2.900.000	\$ 1.508.000	\$ 4.408.000	\$ 4.408.000	\$ 52.896.000
TOTAL	5	\$ 12.180.000	\$ 6.333.600	\$ 18.513.600	\$ 22.921.600	\$ 275.059.200

El valor anual de los gastos del personal de ventas es de \$ 275.059.200

12.4. Ingresos

Los ingresos de la empresa están representados por una suscripción mensual por parte de los usuarios correspondiente a \$ 500.000. Estos están en función de la estimación de demanda realizada. Vale la pena mencionar que el total de ingresos de cada año corresponde a la suma del número total de suscripciones de cada uno de los meses del año. La siguiente tabla muestra la proyección para los 5 años de evaluación.

Tabla 23.*Proyección de suscripciones durante 5 años.*

Año	1	2	3	4	5
% Crecimiento		42,8%	10,0%	10,0%	10,0%
Suscripciones Mensuales al año	12.864	18.372	20.208	22.236	24.456

12.5. Estado de Resultados

A continuación, se encuentra el Estado de Resultados correspondiente a los cinco primeros años de actividad de la empresa.

Tabla 24.*Estado de Resultados*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	\$ 6.432.000.000	\$ 9.186.000.000	\$ 10.104.000.000	\$ 11.118.000.000	\$ 12.228.000.000
TOTAL INGRESOS	\$ 6.432.000.000	\$ 9.186.000.000	\$ 10.104.000.000	\$ 11.118.000.000	\$ 12.228.000.000
Mano de Obra Directa MOD	\$ 513.369.600	\$ 513.369.600	\$ 513.369.600	\$ 513.369.600	\$ 513.369.600
Docentes externos	\$ 5.144.040.000	\$ 7.346.572.052	\$ 8.080.749.403	\$ 8.891.703.470	\$ 9.779.434.254
Costos Ind. Fijos	\$ 38.117.500	\$ 38.117.500	\$ 38.117.500	\$ 38.117.500	\$ 38.117.500
Costos Ind. Variables	\$ 6.480.000	\$ 9.254.552	\$ 10.179.403	\$ 11.200.970	\$ 12.319.254
C. PRESTACION SERVICIO	\$ 5.702.007.100	\$ 7.907.313.704	\$ 8.642.415.906	\$ 9.454.391.540	\$ 10.343.240.607
UTILIDAD BRUTA	\$ 729.992.900	\$ 1.278.686.296	\$ 1.461.584.094	\$ 1.663.608.460	\$ 1.884.759.393
Gastos de Personal	\$ 497.222.400	\$ 497.222.400	\$ 497.222.400	\$ 497.222.400	\$ 497.222.400
Gastos de Administración	\$ 261.887.700	\$ 261.887.700	\$ 261.887.700	\$ 261.887.700	\$ 261.887.700
Gastos de Personal de Ventas	\$ 275.059.200	\$ 275.059.200	\$ 275.059.200	\$ 275.059.200	\$ 275.059.200
GASTOS ADMIN Y VENTAS	\$ 1.034.169.300	\$ 1.034.169.300	\$ 1.034.169.300	\$ 1.034.169.300	\$ 1.034.169.300
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 304.176.400	\$ 244.516.996	\$ 427.414.794	\$ 629.439.160	\$ 850.590.093
Gastos Financieros	\$ 22.857.805	\$ 19.609.975	\$ 15.539.141	\$ 10.436.751	\$ 4.041.408
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 25.728.000	\$ 36.744.000	\$ 40.416.000	\$ 44.472.000	\$ 48.912.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-\$ 352.762.205	\$ 188.163.020	\$ 371.459.653	\$ 574.530.409	\$ 797.636.685
provisiones Impuestos (30%)	\$ 0	\$ 56.448.906	\$ 111.437.896	\$ 172.359.123	\$ 239.291.005
UTILIDAD NETA	-\$ 352.762.205	\$ 131.714.114	\$ 260.021.757	\$ 402.171.286	\$ 558.345.679
RESERVAS	\$ 0	\$ 13.171.411	\$ 26.002.176	\$ 40.217.129	\$ 55.834.568
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-\$ 352.762.205	\$ 118.542.703	\$ 234.019.581	\$ 361.954.157	\$ 502.511.111

12.5.1. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

A continuación, se presenta el estado de flujo proyectado de Talentech.

Tabla 25.*Flujo de situación financiera proyectado*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		6.432.000.000	9.186.000.000	10.104.000.000	11.118.000.000	12.228.000.000
Total de Ingresos Operacionales		6.432.000.000	9.186.000.000	10.104.000.000	11.118.000.000	12.228.000.000
Pagos de Costos						
Pago de Materia Prima		5.144.040.000	7.346.572.052	8.080.749.403	8.891.703.470	9.779.434.254
Pago de Mano de Obra Directa		513.369.600	513.369.600	513.369.600	513.369.600	513.369.600
Pago Costos Indirectos Fijos		38.117.500	38.117.500	38.117.500	38.117.500	38.117.500
Depreciaciones		-5.297.500	-5.297.500	-5.297.500	-5.297.500	-5.297.500
Pago Costos Indirectos Variables		6.480.000	9.254.552	10.179.403	11.200.970	12.319.254
Total Pagos de Costos Operacionales		5.696.709.600	7.902.016.204	8.637.118.406	9.449.094.040	10.337.943.107
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO		735.290.400	1.283.983.796	1.466.881.594	1.668.905.960	1.890.056.893
Pagos de Gastos						
Pago de Gastos de Administración		759.110.100	759.110.100	759.110.100	759.110.100	759.110.100
Amortizaciones		-8.490.200	-8.490.200	-8.490.200	-8.490.200	-8.490.200
Depreciaciones		-5.297.500	-5.297.500	-5.297.500	-5.297.500	-5.297.500
Pago de Gastos de Ventas		275.059.200	275.059.200	275.059.200	275.059.200	275.059.200
Pago de Impuestos			0	56.448.906	111.437.896	172.359.123
Total Pago de Gastos Operacionales		1.020.381.600	1.020.381.600	1.076.830.506	1.131.819.496	1.192.740.723
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO		-285.091.200	263.602.196	390.051.088	537.086.464	697.316.170
Inversiones						
Inversión Fija	62.350.000					
Inversión Diferida	42.451.000					
Inversión en Capital de Trabajo	131.087.600					
Total de Inversiones	235.888.600	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE	-235.888.600	-285.091.200	263.602.196	390.051.088	537.086.464	697.316.170
Financiación						
Aportes de los socios	130.000.000					
Crédito Financiero	105.888.600					
Otras Fuentes (Valor en libros de Activos)						
Total Ingresos de Financiación	235.888.600	0	0	0	0	0

Egresos de Financiación						
Abonos a capital		12.816.931	16.064.761	20.135.595	25.237.985	31.633.328
Pago de Intereses		22.857.805	19.609.975	15.539.141	10.436.751	4.041.408
Gravamen del 4 x 1.000		25.728.000	36.744.000	40.416.000	44.472.000	48.912.000
Total Egresos de Financiación	0	61.402.736	72.418.736	76.090.736	80.146.736	84.586.736
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	235.888.600	-61.402.736	-72.418.736	-76.090.736	-80.146.736	-84.586.736
FLUJO NETO DE CAJA	0	-346.493.936	191.183.459	313.960.352	456.939.728	612.729.434
Flujo de caja del período	-235.888.600	-346.493.936	191.183.459	313.960.352	456.939.728	612.729.434
Saldo anterior de Caja y Bancos		131.087.600	-215.406.336	-24.222.877	289.737.475	746.677.203
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS	-235.888.600	-215.406.336	-24.222.877	289.737.475	746.677.203	1.359.406.637

12.5.2. Estado de Situación Financiera Proyectado

A continuación, se presenta el Estado de Situación Financiera proyectado

Tabla 26.

Estado de situación financiera proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja y Bancos	131.087.600	-215.406.336	-24.222.877	289.737.475	746.677.203	1.359.406.637
Total Activo Corriente	131.087.600	-215.406.336	-24.222.877	289.737.475	746.677.203	1.359.406.637
Construcciones	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Muebles y Enseres	52.350.000	52.350.000	52.350.000	52.350.000	52.350.000	52.350.000
Depreciación Acumulada	0	-10.595.000	-21.190.000	-31.785.000	-42.380.000	-52.975.000
Total Activo Fijo Neto	62.350.000	51.755.000	41.160.000	30.565.000	19.970.000	9.375.000
Inversión diferida	42.451.000	42.451.000	42.451.000	42.451.000	42.451.000	42.451.000
Amorización diferida		-8.490.200	-16.980.400	-25.470.600	-33.960.800	-42.451.000
Activo Diferido Neto	42.451.000	33.960.800	25.470.600	16.980.400	8.490.200	0
ACTIVO TOTAL	235.888.600	-129.690.536	42.407.723	337.282.875	775.137.403	1.368.781.637
Obligaciones Financieras	12.816.931	16.064.761	20.135.595	25.237.985	31.633.328	0
Impuestos por pagar		0	56.448.906	111.437.896	172.359.123	239.291.005
Total Pasivo Corriente	12.816.931	16.064.761	76.584.501	136.675.881	203.992.451	239.291.005
Obligaciones de Largo Plazo	93.071.669	77.006.908	56.871.313	31.633.328	0	
PASIVO TOTAL	105.888.600	93.071.669	133.455.814	168.309.209	203.992.451	239.291.005
Aportes Sociales	130.000.000	130.000.000	130.000.000	130.000.000	130.000.000	130.000.000
Utilidades Ejercicios Anteriores			-352.762.205	-234.219.502	-199.921	361.754.237
Utilidades del Presente Ejercicio		-352.762.205	118.542.703	234.019.581	361.954.157	502.511.111
Reservas (10% de las utilidades del ejercicio)		0	13.171.411	39.173.587	79.390.716	135.225.284
PATRIMONIO TOTAL	130.000.000	-222.762.205	-91.048.091	168.973.666	571.144.952	1.129.490.631

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	235.888.600	-129.690.536	42.407.723	337.282.875	775.137.403	1.368.781.637
VERIFICACIÓN DE SALDOS	0	0	0	0	0	0

12.6. Evaluación Financiera

A continuación, se presenta la evaluación financiera del modelo de negocio.

Tabla 27.

Valor presente neto.

Año 0	\$ -235.888.600
Año 1	\$ -285.091.200
Año 2	\$ 263.602.196
Año 3	\$ 390.051.088
Año 4	\$ 537.086.464
Año 5	\$ 697.316.170
TASA	23,97%
VPN	\$ 375.930.560

El análisis del Valor Presente Neto (VPN) se efectuó basándose en una tasa DTF del 13,85% y un factor de riesgo del 15%, resultando en una tasa de oportunidad del 30,92% anual. El VPN arrojó un valor de \$375,930,560, lo que indica que, desde la perspectiva financiera, la viabilidad de la empresa está confirmada.

Tabla 28.*Tasa interna de retorno (TIR)*

Año	Valor de estado de flujo de efectivo proyectado
Año 0	-\$ 235.888.600
Año 1	-\$ 285.091.200
Año 2	\$ 263.602.196
Año 3	\$ 390.051.088
Año 4	\$ 537.086.464
Año 5	\$ 697.316.170
TIR	50,56% EA

Por otro lado, la TIR de la empresa es superior a la tasa de oportunidad, lo que indica que es rentable para invertir. La TIR de la empresa es de 50,56%.

Finalmente, el período de recuperación de la inversión (PRI) representa cuánto se tarda la empresa en generar los recursos monetarios suficientes para pagar el monto original de la inversión.

La fórmula para calcular el PRI es:

$$a + \left(\frac{b - c}{d} \right)$$

Dónde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Para la empresa, el periodo de recuperación de la inversión para el escenario probable (bajo las condiciones mencionadas y planteadas para la estimación de demanda estimada) es de 2 años y 8 meses.

12.7. Análisis de Escenarios

De forma adicional, es pertinente evaluar los indicadores financieros de la empresa bajo diferentes escenarios del entorno. A continuación, se presentan estos indicadores financieros para el escenario más probable, un escenario optimista y un escenario pesimista.

12.7.1. Escenario más Probable

Evaluando el presente plan de negocio bajo los parámetros establecidos, se presentan los siguientes indicadores.

Tabla 29.

Indicadores para el escenario más probable.

VPN	\$ 375.930.560
TIR	50,56%
PRI	2 años 8 meses

12.7.2. Escenario Optimista

Evaluando un escenario optimista en el que la penetración del mercado llega hasta el 5% del mercado potencial de Talentech se obtienen los siguientes indicadores.

Tabla 30.

Indicadores para el escenario optimista.

VPN	\$ 3.177.653.186
TIR	394,80%
PRI	0 años 4 meses

Para estos parámetros, los indicadores financieros muestran un atractivo notable, posicionando el negocio como altamente rentable. La Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza un impresionante 394,80%, y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) se reduce significativamente a solo 4 meses desde el inicio de la operación comercial de la empresa. Este escenario refleja la necesidad de un mayor volumen operativo de horas, lo que, a su vez, se traduce en la contratación de un mayor número de docentes para atender la alta demanda. Además, la empresa tendría que robustecer notablemente su área financiera y administrativa para gestionar de forma pertinente toda el área contable. A su vez, para este escenario contaría con la flexibilidad de adaptar sus estrategias de crecimiento y expansión para seguir capitalizando estas oportunidades financieras, lo que respalda aún más la solidez del negocio en el mercado.

12.7.3. Escenario Pesimista

Evaluando un escenario pesimista se aborda solamente el 0,05% del mercado objetivo, lo que representa únicamente 195 suscripciones en promedio para el primer año y 298 al alcanzar ese tope de demanda (el 0.05% del mercado objetivo).

A continuación, se presentan los indicadores financieros.

Tabla 31.

Indicadores para el escenario pesimista.

VPN	\$ -3.215.609.440
-----	-------------------

TIR	---
PRI	No se recupera la inversión

Como es de esperar, el negocio bajo este nivel de demanda no es viable financieramente. El valor del VPN es negativo y por tanto no se recupera la inversión.

Con el fin de evitar esta situación se hace necesario garantizar los niveles de venta deseados, especialmente en la fase más temprana del negocio. Esto se puede realizar, en primer lugar, buscando reforzar la estrategia de marketing y promoción. Se planea que las campañas publicitarias y estrategias de marketing digital sea de impacto en el nicho TI y permita aumentar la visibilidad y el conocimiento de la marca Talentech. Esto debería atraer a un mayor número de estudiantes interesados en la capacitación en inglés. Además, la diversificación de servicios es una opción que se considera. Ampliar la oferta de programas de capacitación para incluir otros idiomas o habilidades técnicas relacionadas podría atraer a un público más amplio y aumentar la demanda.

Por otra parte, la formación de alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresas del sector TI es otra vía que se puede buscar explorar. Estas colaboraciones pueden resultar en programas conjuntos de capacitación en inglés, lo que generaría un flujo constante de estudiantes y estabilidad financiera.

Otra estrategia importante sería buscar la fidelización de estudiantes como prioridad. La implementación de programas de lealtad puede mantener a los estudiantes existentes y promover la retención a largo plazo, contribuyendo así a mantener una base de ingresos sólida.

También, una optimización constante de los costos operativos y administrativos se contempla como un enfoque importante para reducir gastos sin comprometer la calidad del

servicio. La gestión eficiente de recursos y la búsqueda de ahorros en insumos y procesos son consideraciones clave en esta estrategia.

Finalmente, la evaluación constante del mercado es un componente esencial. Es vital que Talentech se comprometa a realizar evaluaciones periódicas del mercado y realizar ajustes a su estrategia empresarial según las tendencias y necesidades cambiantes de los estudiantes y el sector TI.

13. Análisis Estratégico

El análisis estratégico de la agencia digital de capacitación en inglés para el sector TI en Bucaramanga y su área metropolitana se enfoca en los elementos fundamentales que definen su misión, visión y objetivos de empresa.

13.1. Misión

La misión de la agencia digital Talentech es proporcionar una educación de excelencia que esté adaptada específicamente a las necesidades y desafíos que requiere el sector TI. La empresa se compromete a mejorar las habilidades de comunicación en inglés, la comprensión de documentación técnica y la preparación para entrevistas y presentaciones en un contexto internacional. Además, se enfoca en abrir oportunidades laborales con empresas locales y extranjeras, conectando a profesionales del sector TI con empleadores globales.

13.2. Visión

La visión de Talentech es convertirse en el socio de capacitación preferido para el sector TI en Colombia. Busca ser reconocida como líder en la preparación de profesionales del sector TI para

una carrera global y exitosa. La empresa se esfuerza por brindar un servicio que empodere a sus clientes y les permita destacarse en el mercado laboral global.

13.3. Objetivos de la Empresa

Capacitación de Calidad: La agencia busca crear programas de capacitación en inglés de alta calidad que mejoren las habilidades de sus clientes en comunicación en inglés, comprensión de documentación técnica y preparación para entrevistas y presentaciones internacionales.

Apertura de Oportunidades Laborales: Un objetivo clave es abrir oportunidades laborales con empresas extranjeras, conectando a profesionales del sector TI con empleadores globales. Esta iniciativa apoya la visión de carrera global de la empresa.

Liderazgo en el Mercado: La empresa aspira a ser reconocida como líder en la preparación de profesionales del sector TI y en la promoción de la igualdad de género. Establecerá una reputación de calidad, innovación y compromiso social.

Expansión Nacional: La agencia busca expandir su presencia a nivel nacional, llegando a nuevos clientes y mercados. Esto refleja su ambición de crecimiento y su deseo de impactar positivamente en un mayor número de profesionales del sector TI en Colombia.

13.4. Matriz DOFA

A continuación, se hace un análisis DOFA que permite evaluar las condiciones internas y externas de la empresa, y a partir de estos componentes generar estrategias para su gestión una vez se desarrolle la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 32.*Matriz DOFA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Experiencia y conocimientos técnicos: La empresa cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados en enseñanza de inglés y tecnología, lo que garantiza la calidad de los programas de capacitación.</p> <p>Plataforma tecnológica avanzada: La agencia ha desarrollado una plataforma de aprendizaje en línea de vanguardia que ofrece una experiencia de aprendizaje interactiva y efectiva.</p> <p>Enfoque en la equidad de género: La promoción de la igualdad de género y la visibilidad de la mujer en la industria tecnológica puede diferenciar a la empresa y atraer a un público comprometido con estos valores.</p>	<p>Competencia en el mercado: La agencia se enfrenta a una competencia feroz en el sector de capacitación en inglés para el sector TI en Bucaramanga y su área metropolitana. Esto puede dificultar la adquisición de clientes y la retención de estudiantes.</p> <p>Dependencia tecnológica: La empresa depende en gran medida de la tecnología y las plataformas digitales para ofrecer sus programas de capacitación. Cualquier interrupción tecnológica podría afectar negativamente la calidad del servicio.</p> <p>Limitación de recursos financieros: La inversión en infraestructura y tecnología de enseñanza, así como la expansión a nivel nacional, requiere recursos financieros considerables. La falta de capital podría limitar la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Crecimiento del sector TI: El sector de tecnología de la información (TI) está experimentando un crecimiento constante en Bucaramanga y en todo el mundo. Esto genera una creciente demanda de capacitación en inglés para profesionales de TI.</p> <p>Educación en línea: La creciente aceptación de la educación en línea y el trabajo remoto crea oportunidades para llegar a estudiantes y profesionales de todo el país y más allá.</p> <p>Alianzas estratégicas: La empresa puede establecer alianzas con instituciones educativas locales y empresas de tecnología para expandir su alcance y acceder a recursos adicionales.</p>	<p>Crisis económica: Eventuales crisis económicas pueden reducir la inversión en capacitación y tecnología, lo que afectaría la demanda de los programas de la empresa.</p> <p>Cambios en la regulación: Cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la educación y la capacitación en línea pueden afectar la operación de la agencia.</p> <p>Recesión tecnológica: Un cambio en las tendencias tecnológicas podría hacer obsoleta la plataforma de aprendizaje actual de la empresa.</p>

En el análisis cruzado de cada componente del DOFA, surgen estrategias preliminares que pueden guiar el desarrollo operativo de la empresa. Estas estrategias proporcionan un marco de

acción propicio para abordar tanto las fortalezas como las debilidades, así como las oportunidades y amenazas que afectan a "Talentech".

13.4.1. Estrategias Defensivas

Calidad y Servicio al Cliente: Mantener un enfoque constante en la calidad y el servicio al cliente para diferenciarse de la competencia. Ofrecer un servicio altamente personalizado y brindar apoyo continuo a los estudiantes para satisfacer sus necesidades.

Desarrollo de Marca: Fortalecer la marca de la empresa como líder en capacitación en inglés para el sector TI. Esto se puede lograr a través de campañas de marketing que resalten la experiencia y la calidad de los programas ofrecidos.

Establecer estrategias de fidelización: Esto permitirá mantener niveles sólidos de ventas, especialmente en las fases tempranas del negocio.

Análisis de la Competencia: Realizar un análisis continuo de la competencia para identificar oportunidades y amenazas. Esto incluye monitorear las estrategias de la competencia, evaluar sus programas y adaptar la oferta de "Talentech" en consecuencia.

13.4.2. Estrategias Ofensivas

Desarrollo de Nuevos Programas: Innovar constantemente en la creación de programas de capacitación en inglés que se ajusten a las necesidades cambiantes de los profesionales de TI. Esto puede incluir módulos específicos para tecnologías emergentes o habilidades técnicas en demanda.

Expansión Internacional: Considerar la expansión a mercados internacionales donde la demanda de capacitación en inglés para profesionales de TI es alta. Esto puede requerir la traducción de contenidos y adaptación a las necesidades locales.

Programas de Certificación: Ofrecer programas de certificación reconocidos en la industria que aumenten el atractivo de los cursos de "Talentech" para los empleadores. Esto puede incluir asociaciones con organizaciones de certificación reconocidas.

Alianzas sólidas: la formación de alianzas estratégicas con instituciones educativas y empresas del sector TI es otra vía que se puede buscar explorar. Estas colaboraciones pueden resultar en programas conjuntos de capacitación en inglés, lo que generaría un flujo constante de estudiantes y estabilidad financiera.

13.4.3. Estrategias de Supervivencia:

Respaldo Financiero: Buscar inversores o capital de riesgo que respalden financieramente a la empresa y permitan la expansión sin depender únicamente de recursos internos limitados.

Plan de Continuidad: Desarrollar un sólido plan de continuidad de negocios que incluya medidas para afrontar crisis económicas, interrupciones tecnológicas y otros eventos inesperados.

Modelo de Ingresos Diversificado: Explorar modelos de ingresos diversificados, como la venta de contenido o plataformas de aprendizaje personalizadas para otras empresas, lo que podría generar ingresos adicionales.

13.4.4. Estrategias de Reorientación

Educación Bilingüe: Considerar la expansión hacia la educación bilingüe en otros idiomas además del inglés, como el español, lo que podría atraer a un público interesado en aprender español para fines comerciales y profesionales.

Educación Continua: Ofrecer programas de educación continua que vayan más allá del inglés, como habilidades de liderazgo, gestión de proyectos o habilidades interpersonales, para satisfacer las necesidades cambiantes de los profesionales de TI.

Plataforma de Aprendizaje Multimodal: Desarrollar una plataforma de aprendizaje que ofrezca múltiples modalidades de enseñanza, como clases en vivo, contenido en video, juegos interactivos y recursos descargables, para adaptarse a diferentes estilos de aprendizaje.

Estas estrategias ampliadas abordan aún más los desafíos y oportunidades que enfrenta "Talentech" en su mercado. La elección de estrategias específicas dependerá de la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa, así como de la capacidad de implementación y recursos disponibles.

13.5. CANVAS

En el Canvas que resume los principales componentes del modelo de negocio planteado. El Canvas se encuentra en el Apéndice E.

14. Conclusiones

El análisis del macroentorno revela un escenario altamente propicio para la promoción de programas de capacitación en inglés en Colombia. Específicamente, el sector de Tecnologías de la Información (TI) se presenta como un nicho con características distintivas que a menudo son pasadas por alto por las empresas de capacitación en idiomas. Aunque factores como la posible inestabilidad política pueden presentar amenazas potenciales, el poder adquisitivo robusto de los profesionales de TI, la creciente demanda de capacitación en inglés y la necesidad constante de profesionales capacitados en el idioma ofrecen oportunidades claras y sostenibles.

La propuesta de valor de Talentech ha sido recibida positivamente en el mercado, evidenciado por el 70% de los encuestados que expresan interés en la misma. Además, el 20% está dispuesto a invertir más de \$20 USD por hora de aprendizaje, lo que indica un respaldo financiero significativo por parte de la audiencia objetivo. Este dato es alentador y respalda la viabilidad económica de Talentech. Cabe destacar la relevancia significativa que la población objetivo, especialmente los profesionales de TI, otorga al inglés. Incluso aquellos que ya dominan el idioma enfrentan desafíos específicos en actividades profesionales como entrevistas de trabajo, trabajo en equipo y conversaciones orientadas a soluciones de problemas. Estas necesidades adicionales representan una oportunidad adicional para Talentech de ofrecer programas especializados y diferenciados.

En cuanto a la constitución legal de la empresa, la elección de la forma jurídica SAS se justifica plenamente, considerando sus características flexibles y adecuadas para el tipo de

operaciones y objetivos comerciales de Talentech. Esta decisión respalda la eficiencia y agilidad en la gestión organizativa, brindando una base sólida para el desarrollo futuro de la empresa.

El análisis social y ambiental realizado subraya que, si bien la operación de la empresa podría tener efectos negativos, los impactos positivos generados son notables en varios aspectos. Esto sugiere que la puesta en marcha de Talentech es, en general, beneficiosa. Los beneficios se manifiestan principalmente en una mejora significativa en la competitividad de los profesionales atendidos, la formación integral en habilidades blandas y el aumento de los ingresos para los docentes. Estos aspectos no solo contribuyen al desarrollo profesional de los individuos, sino que también fomentan un impacto positivo en la comunidad educativa.

La viabilidad financiera del proyecto presenta resultados alentadores para el modelo de negocio propuesto. Los indicadores financieros, como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de Talentech, son positivos y atractivos para potenciales inversionistas. Sin embargo, se destaca la importancia de realizar esfuerzos significativos para lograr una penetración de mercado suficiente que permita alcanzar valores positivos de venta. Este enfoque estratégico será crucial para consolidar el éxito financiero de Talentech y garantizar una posición sólida en el mercado de capacitación en inglés para profesionales de TI.

15. Recomendaciones

La base de datos de clientes podría convertirse en una valiosa herramienta para la promoción de una variedad de productos y servicios adicionales, sin limitarse exclusivamente al ámbito educativo. Explorar opciones más allá del sector educativo podría brindar oportunidades adicionales de ingresos, aprovechando la diversidad de necesidades de esta población específica.

Una fuente de ingresos estratégica, que no se ha considerado plenamente en la evaluación financiera, es la posibilidad de ofrecer servicios de bolsa de empleo a empresas que busquen profesionales del sector TI. Esto se alinea perfectamente con la capacitación brindada por Talentech, creando una sinergia donde la empresa no solo provee conocimientos de inglés sino también habilidades blandas esenciales. Cumpliendo con la estimación de demanda, Talentech podría ofrecer a las empresas un acceso a un talento altamente capacitado y diversificado.

Con respecto a la estrategia de precios, la decisión de establecer tarifas iniciales más bajas busca facilitar una mayor penetración de mercado durante las etapas iniciales de operación. Sin embargo, considerando el sólido poder adquisitivo de la población objetivo, la empresa podría evaluar la posibilidad de ajustar al alza los costos de suscripción en fases posteriores. Este enfoque podría respaldarse con una oferta de servicios más robusta y podría conducir a una mejora significativa en la rentabilidad sin sacrificar la calidad y la efectividad de los programas ofrecidos por Talentech.

Referencias Bibliográficas

- Abi, S., Pérez, T., & Castillo, E. (2010). B-learning en el aprendizaje de inglés con propósitos académicos, a nivel universitario Ciencias de la Educación. *Multiciencias*, 10, 172–177. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90430360031.pdf>
- Adaya. <https://www.adayapress.com/wp-content/uploads/2021/04/tlearn21sc2.pdf>
- Alcalde, N. (2011). Principales métodos de enseñanza de lenguas extranjeras en Alemania. *Revista de Lingüística y Lenguas Aplicadas*, 6, 9–23. <https://doi.org/10.4995/rlyla.2011.878>
- Alcaldía de Bucaramanga (2023). Inicio. Disponible en: <https://www.bucaramanga.gov.co/>
- Ancheta Rivas, J. E., & Rodríguez Pacheco, W. E. (2020). Las competencias multilingües para la empleabilidad y desarrollo profesional de los estudiantes de relaciones internacionales de la Universidad de El Salvador. Recuperado de <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/21398/>
- Ariza, R., & Pons, L. (2021). Medios y redes sociales en la enseñanza-aprendizaje del inglés: valoraciones de estudiantes universitarios. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 20(43), 129–148. <https://doi.org/10.21703/REXE.20212043ARIZA7>
- Arteaga, C. (2011). Uso de las TIC para el aprendizaje del inglés en la Universidad Autónoma de Aguascalientes. *Apertura*, 3(2), 1–13. <https://www.redalyc.org/pdf/688/68822737007.pdf>
- Ávila, W. (2013). Hacia una reflexión histórica de las TIC. *Hallazgos*, 10(19), 213–2333. <https://www.redalyc.org/pdf/4138/413835217013.pdf>
- Banco Santander Universidades, (12 de enero, 2021) Análisis PESTEL: el oráculo para emprender con éxito. <https://www.becas-santander.com/es/blog/analisis-pestel.html>

- Barrantes, M., Crespo, S., & Arango, B. (2013). Metodologías para la gestión de ideas en empresas. *Gestión de Las Personas y Tecnología*, 18, 44–50.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4760555.pdf>
- Borromeo, C. (2016). Redes sociales para la enseñanza del idioma inglés. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 48, 41–50. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.2016.i48.03>
- Cabrera, M. (2014). Revisión de los diferentes enfoques y métodos existentes a lo largo de la historia para la enseñanza de lenguas extranjeras [Universidad de Jaen].
https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/890/7/TFG_CabreraMariscal,Marta.pdf
- Calebe, I., Montanher, R., & Monteiro, A. (2020). Juego digital para aprender inglés como segunda lengua utilizando el pensamiento complejo. *Revista Científica General Jose Maria Cordova*, 19(33), 243–262. <https://doi.org/10.21830/19006586.727>
- Chávez, M., Saltos-Vivas, M., & Saltos-Dueñas, C. (2017). La importancia del aprendizaje y conocimiento del idioma inglés en la enseñanza superior. *Dominio de Las Ciencias*, 3(3), 759–771. <https://n9.cl/1qdp6>
- Chérrez, E. (2014). El B-learning como estrategia metodológica para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de inglés de la modalidad semipresencial del departamento especializado de idiomas de la Universidad Técnica de Ambato
MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR PRESENTADA POR
[Universidad Complutense de Madrid].
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/29610/1/T35913.pdf>
- de pedagogía. *Investigación y Postgrado*, 25(2–3), 20–36.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872010000200002&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Díaz, C., Martínez, P., Roa, I., & Sanhueza, M. (2010). La enseñanza y aprendizaje del inglés en el aula: una mirada a las cogniciones pedagógicas de un grupo de jóvenes estudiantes

- Echauri, B., García, S., & Fernández, M. (2021). Enseñanza virtual de lengua inglesa durante el confinamiento domiciliario: percepciones y reacciones del alumnado en una universidad española. *Ikala*, 26(3), 603–621. <https://doi.org/10.17533/UDEA.IKALA/V26N3A08>
- Fedesarrollo:, & Núñez, Jairo; Tellez, O. M. (n.d.). Diagnóstico del estado del bilingüismo en Bogotá Informe final. Retrieved January 14, 2023, from https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3906/Repor_Diciembre_2019_Núñez_Téllez_y_Monroy.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gennero, A. (2002). El proceso de creación de empresas. <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/692/1/00196.pdf>
- Gonzalez, S., Pastor, J., Villar, L., & Gil, P. (2013). propuesta didáctica interdisciplinar en educación primaria en España: la enseñanza de la educación física y el inglés. *Paradigma*, 34(2), 31–50. <http://ve.scielo.org/pdf/pdg/v34n2/art03.pdf>
- Guaña, E., Quinatoa, E., & Pérez María. (2017). Tendencias del uso de las tecnologías y conducta del consumidor tecnológico. *Ciencias Holguín*, 23(2), 1–18. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181550959002>
- Hireline (2022). Mercado laboral y empleos de TI en Colombia. Disponible en: <https://hireline.io/co/estudio-mercado-laboral-y-empleos-de-ti-colombia#slide-skills-tecnologias-mas-demandadas>
- Jenkins, J. (2013). *English as a Lingua Franca in the International University: The Politics of Academic English Language Policy* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203798157>
- Lopera, S. (2012). El uso de la plataforma educativa MOODLE en un curso de competencia lectora en Inglés como Lengua Extranjera (ILE). *Núcleo*, 24(29), 79–103. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97842012000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- López, C. (2017). Plan de empresa para una academia de idiomas 2 [Universidad Pontificia de Valencia]. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/89838/LÓPEZ - Plan de Empresa para una academia de idiomas.pdf?sequence=1>
- Moreno, F. (2011). La multimedia como herramienta para el aprendizaje autónomo del vocabulario del inglés por parte de los niños Multimedia as an Autonomous Learning Tool of English Vocabulary by Children. *Pedagogical Innovations*, 12(1), 84–94. <http://www.scielo.org.co/pdf/calj/v13n1/v13n1a07.pdf>
- Nguyen, T. C. N. (2017). Aligning English for Specific Purposes (ESP) curriculum with industry needs: Language practices for Vietnam's globalised workplaces (Tesis doctoral, Universidad de Tecnología de Queensland). <https://doi.org/10.5204/thesis.eprints.110536>
- Nguyen, T. C. N. (2017). Aligning English for Specific Purposes (ESP) curriculum with industry needs: Language practices for Vietnam's globalised workplaces (Tesis doctoral, Universidad de Tecnología de Queensland). <https://doi.org/10.5204/thesis.eprints.110536>
- Pablo, J., Yate, R., Soledad, M., Montoya, R., & Montiel, S. (2016). Desarrollo de la competencia oral del inglés mediante recursos educativos abiertos. *Revista de Innovación Educativa*, 8(1), 1–15. <https://www.redalyc.org/pdf/688/68845366006.pdf>
- Pappagallo, A. (2007). La Internet en un curso de inglés instrumental como estrategia para aumentar los beneficios en la educación universitaria. *Laurus*, 13(24), 259–289. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485013.pdf>
- Peña, V., & Ortega, A. (2019). Enseñanza del inglés como lengua extranjera y desarrollo de competencias lingüísticas [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6603/1/T2833-MIE-Peña-Enseñanza.pdf>
- Quiñones, S. (2020). Competencia digital de los profesores de inglés en enseñanza primaria del sureste de México. *Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 11, 1–27. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.752>

- Robledo, J., López, C., Zapata, W., & Pérez, J. (2010). Desarrollo de una metodología de Evaluación de capacidades de innovación. *Perfil de Coyuntura Económica*, 15, 133–148. <http://www.scielo.org.co/pdf/pece/n15/n15a7.pdf>
- Ruiz, D. (2021). El reto de la enseñanza de idiomas online. In *Teaching and learning in the 21St Century: Towards a Convergence between Technology and Pedagogy* (pp. 11–19).
- Sastre, P. (2013). El amante bilingüe. Máquinas, diseño, copia y mercado. *Revista de Estudios de Juventud*, 102, 141–152. [https://www.injuve.es/sites/default/files/Documentos 10 El amante bilingüe_0.pdf](https://www.injuve.es/sites/default/files/Documentos%20El%20amante%20bilingue_0.pdf)
- Torres, P. (2021). Implementación de una plataforma digital para la enseñanza del inglés [Tecnológico de Monterrey]. [https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/643616/Pamela Murga_A01045461_EntregaOficial %281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/643616/Pamela%20Murga_A01045461_EntregaOficial%201%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Valenzuela, M., Romero, K., Vidal, C., & Philom, A. (2016). Factores que Influyen en el Aprendizaje del Idioma Inglés de Nivel Inicial en una Universidad Chilena. *Formación Universitaria*, 9(6), 63–71. <https://www.redalyc.org/pdf/3735/373549328006.pdf>