

Plan de negocios para la creación de una empresa de Formación Empresarial E-Learning.

Carlos Andrés Pinzón Reyes

Propuesta de Trabajo de Aplicación para optar el título de Magíster en Gerencia de Negocios

Directora:

Diana P. Barreneche Sarmiento

MBA. Administración de Empresas

Universidad Industria de Santander

Facultad de Ingeniería Físico – Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencias de Negocios

Bucaramanga

2021

**Dedicado a**

*A mi Eterno Dios, quien me ha sido propicio al otorgarme los recursos, la salud y la capacidad para hacer de este proyecto una realidad como una más de sus bendiciones.*

*A mis queridos padres, Javier Pinzón Villabona y Mérida Reyes Díaz, a mi hermano Efraín Hernando Pinzón Reyes y a mi hermana Ingrid Julieth Pinzón Reyes por su confianza y apoyo incondicional durante la realización de este proyecto.*

*A mi muy amada esposa, Sthepany Michell Parra, por todo su amor, sabiduría, paciencia y porque siempre confió en mí.*

*A mi hermosa y tierna hija, por la felicidad que me brinda día tras día, y por ser el motivo más especial para siempre dar lo mejor de mí.*

### **Agradecimientos**

A mi directora Diana Patricia Barreneche, por su dirección y oportuna colaboración en pro de alcanzar esta meta.

A la Universidad Industrial de Santander y al grupo de Docentes, quienes me acompañaron durante este recorrido con idoneidad y amabilidad, guiando y motivando constantemente, favoreciendo así a este proceso de formación y crecimiento.

A todos mis familiares, amigos y compañeros que de diferentes maneras me acompañaron y me animaron a continuar adelante.

¡Gracias a todos!

**Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	15
1. Planteamiento del Problema .....	17
1.1 Justificación Del Problema .....	19
2. Objetivos.....	22
2.1 Objetivo General.....	22
2.2 Objetivos Específicos.....	22
3. Estado del Arte.....	23
4. Diseño Metodológico.....	31
4.1 Plan de Negocios.....	32
4.2 Análisis de Mercados.....	19
4.2.1 Análisis del Sector. ....	19
4.2.1.1 Definición de E-Learning. ....	19
4.2.1.2 Tipos de E-learning.....	21
4.2.1.3 Características del E-learning. ....	23
4.2.1.4 Ventajas del E-learning.....	26
4.2.1.5 Desventajas del E-learning .....	28
4.2.1.6 Plataformas de E-Learning. ....	28
4.2.1.7 Características de una plataforma de E-learning. ....	30
4.3 Tipos de LMS .....	31
4.3.1 Plataformas LMS de software libres.....	32

4.3.2 Plataformas LMS de software Comercial .....	33
4.4 Herramientas E-learning .....	35
4.5 Análisis E-learning a Nivel Internacional .....	36
4.6 Análisis E-learning en América Latina .....	37
4.7 Análisis E-learning en Colombia .....	39
4.8 Análisis E-learning Local .....	41
5. Análisis del Entorno .....	41
5.1 Análisis Macroentorno .....	42
5.1.1 Modelo PESTEL .....	42
5.1.2 Análisis del modelo PESTEL .....	43
5.2 Análisis del Microentorno .....	58
5.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter .....	58
6. Investigación de Mercados .....	64
6.1 Investigación de Mercados Descriptiva .....	64
6.2 Definición del Problema .....	65
6.3 Desarrollo del Plan de investigación .....	65
6.4 Determinación de la Población .....	66
6.5 Calculo Muestral .....	67
6.6 Recopilación de la Información .....	67
6.7 Modelo de la encuesta .....	68
6.8 Análisis de Datos .....	69
6.9 Plan de Mercadeo .....	78
6.10. Consideraciones Éticas Investigación Empresarial. ....	82

6.10.1 Normativa interna de protección de datos. ....	84
6.10.2 Tratamientos de los datos Personales. Resolución No 1227 22 agosto de 2013 .....	84
7. Análisis Técnico – Operativo.....	88
7.1 Localización Óptima del Proyecto.....	89
7.2 Tamaño del Proyecto .....	91
7.2.1 Factores que Determinan el Tamaño del Proyecto .....	91
7.3 La Capacidad del Proyecto .....	92
7.4 Disponibilidad de Costos .....	92
7.5 Diseño Óptimo del Proceso de Producción .....	93
7.6 Descripción del Proceso de Producción:.....	93
7.7 Características del Modelo de Negocio .....	96
7.8 Descripción del Proceso del Servicio .....	99
8. Análisis Legal y Administrativo .....	102
8.1 Constitución de la Empresa .....	103
8.2 Organización Jurídica de la Empresa.....	103
8.2.1 Información Requerida en el Documento .....	104
8.3 Estructura Organizacional.....	104
8.4 Manual de Funciones. ....	106
8.5 Visión .....	127
8.6 Misión .....	127
8.7 Valores Corporativos Conceptualizados.....	127
8.8 Política Institucional .....	128
8.9 Lineamientos Estratégicos o Principios de Operación (para la política integral).....	128

9. Análisis Financiero .....	129
9.1 Estructura Financiera .....	129
9.2 Presupuesto de Inversión .....	130
9.3 Presupuesto de Egresos.....	132
9.4 Presupuesto de Ingresos.....	136
9.5 Proyección de Costos.....	137
9.6 Proyección de Estados Financieros.....	138
9.7 Punto de Equilibrio .....	141
9.8 Criterio de Decisión.....	142
10. Análisis Estratégico .....	142
10.1 Descripción del servicio.....	143
10.2 Modelo de Negocio CANVAS.....	145
10.3 Descripción del Modelo Canvas.....	148
10.4 Cadena de Valor.....	150
10.5 Análisis de Recursos Internos.....	152
10.5.1 Matriz PCI.....	154
10.6 Análisis Externo.....	155
10.6.1 Matriz POAM .....	158
11. Conclusiones.....	159
Referencias.....	161

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. <i>Variables Para No Tomar Capacitaciones</i> .....	19
Figura 2. <i>Árbol del Problema</i> .....	21
Figura 3. <i>Lo que Representa la Capacitación según Autores</i> .....	24
Figura 4. <i>Porcentaje del PIB Nacional en Inversión de Capacitación Empresarial</i> .....	25
Figura 5. <i>Penetración de Internet a Nivel Mundial</i> .....	26
Figura 6. <i>Penetración de Internet por Regiones a Nivel Mundial</i> .....	26
Figura 7. <i>Sistemas de Capacitación</i> .....	28
Figura 8. <i>Modelo ADDIE para E-Learning</i> .....	29
Figura 9. <i>Flujo de Trabajo para el Desarrollo de E-Learning de IMARK</i> .....	30
Figura 10. <i>Implementación de Plataformas E-Learning en Colombia</i> .....	31
Figura 11. <i>Modelo CANVAS inicial del plan de negocios</i> .....	18
Figura 12. <i>Tamaño Del Mercado Global E-Learning En 2019 Y 2026</i> .....	37
Figura 13 <i>Ingresos del Mercado de E- Learning en América Latina de 2.018 a 2.023</i> .....	39
Figura 14. <i>Demanda de E-Learning en Colombia</i> .....	40
Figura 15. <i>Modelo PESTEL</i> .....	42
Figura 16. <i>Índice Global de Competitividad en Colombia</i> .....	46
Figura 17. <i>PIB en Colombia 2019</i> .....	47
Figura 18. <i>Inflación en Colombia</i> .....	47
Figura 19. <i>Tasa de Ocupación y Desempleo Colombia</i> .....	51
Figura 20. <i>Población Ocupada por Rama de la Actividad</i> .....	51

Figura 21. <i>Brecha de Ingresos entre Hombres y Mujeres, según nivel de Educación 2019</i> .....	52
Figura 22. <i>Análisis PESTEL</i> .....	57
Figura 23. <i>Diamante de Porter</i> .....	58
Figura 24. <i>Las Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	63
Figura 25. <i>Estructura del Proceso de Investigación de Mercado</i> .....	64
Figura 26. <i>Clasificación por Tamaño de las Empresas Santander</i> .....	66
Figura 27. <i>¿Realiza su empresa en DNC Diagnostico de necesidades de capacitación?</i> .....	69
Figura 28. <i>¿Qué tan importante considera que debe ser la información del personal de la empresa?</i> .....	70
Figura 29. <i>¿Cuánto dinero invierte su empresa en la formación del recurso humano actualmente?</i> .....	70
Figura 30. <i>¿Con que regularidad se capacita el personal de su empresa?</i> .....	71
Figura 31. <i>¿Existe una persona o área dentro de la empresa encargada de programar la capacitación del personal?</i> .....	72
Figura 32. <i>¿Su empresa cuenta en la actualidad con programas de capacitación?</i> .....	73
Figura 33. <i>¿En qué tipo de capacitación la empresa suele invertir con mayor frecuencia?</i> .....	74
Figura 34. <i>¿En la actualidad la empresa como está supliendo la necesidad de formación del personal de trabajo?</i> .....	74
Figura 35. <i>¿Está usted de acuerdo con que, ante la actualidad del país, la modalidad virtual es la modalidad más pertinente para la formación del talento humano en su empresa?</i> .....	75
Figura 36. <i>¿Ha capacitado a su personal mediante la modalidad e-learning?</i> .....	76
Figura 37. <i>¿En la escala del 1 al 5, siendo 1 el de menor valor y 5 el de mayor valor, recomendaría el uso de la virtualidad para formación del recurso humano de la empresa?</i> .....	76

Figura 38. <i>¿Ha utilizado alguno de los siguientes tipos de e-learning para la formación de personal?</i> .....	77
Figura 39. <i>Logo</i> .....	80
Figura 40. <i>Página Web Principal</i> .....	81
Figura 41. <i>Página Web</i> .....	82
Figura 42. <i>Conformación del Análisis Técnico-Operativo.</i> .....	88
Figura 43. <i>Ubicación Geográfica</i> .....	89
Figura 44. <i>Espacio Físico de la Oficina</i> .....	90
Figura 45. <i>Valores de los Gastos Aproximados Mensuales</i> .....	90
Figura 46. <i>Diagrama del Proceso de Producción</i> .....	94
Figura 47. <i>Diagrama del Proceso del Servicio</i> .....	100
Figura 48. <i>Organigrama</i> .....	105
Tabla 21. <i>Proyección de los Gastos Operacionales</i> .....	138
Figura 49. <i>Modelo CANVAS</i> .....	146
Figura 50. <i>Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa. (Canvas Reformulado)</i> .....	147
Figura 51. <i>Cadena del Valor de E-pymes</i> .....	151
Figura 52 <i>Análisis Interno de Fortalezas y Debilidades</i> .....	152
Figura 53. <i>Continuación.</i> .....	153
Figura 54. <i>Matriz MPCÍ</i> .....	155
Figura 55. <i>Análisis Externo de Oportunidades y Amenazas</i> .....	156
Figura 56. <i>Continuación.</i> .....	157
Figura 57. <i>Matriz POAM</i> .....	158

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Características básicas de los LMS</i> .....	31
Tabla 2. <i>Índice Gini de las ciudades de Colombia 20</i> .....	48
Tabla 3. <i>Principales Empresas en Colombia</i> .....	59
Tabla 4. <i>Inversión Inicial</i> .....	92
Tabla 5. <i>Disponibilidad de Costos de Suministros</i> .....	93
Tabla 6. <i>Manual de Funciones del Recurso Humano</i> .....	106
Tabla 7. <i>Inversiones Fijas</i> .....	130
Tabla 8. <i>Inversiones Diferidas</i> .....	130
Tabla 9. <i>Total de Inversiones</i> .....	131
Tabla 10. <i>Muebles y Enseres</i> .....	132
Tabla 11. <i>Presupuesto de Egresos Mensuales</i> .....	132
Tabla 12. <i>Salarios del Personal Anual</i> .....	133
Tabla 13. <i>Gastos de Administración</i> .....	133
Tabla 14. <i>Gastos de Ventas</i> .....	134
Tabla 15. <i>Gastos de Mercadeo y Publicidad</i> .....	134
Tabla 16. <i>Distribución Porcentual de los Salarios</i> .....	135
Tabla 17. <i>Escenario de Precios</i> .....	136
Tabla 18. <i>Volumen de Ventas Proyectado</i> .....	136
Tabla 19. <i>Ingresos Operacionales</i> .....	137

Tabla 20. <i>Proyección Costos de Mano de Obra Directa</i> .....	137
Tabla 21. <i>Proyección de costos de Operación</i> .....	138
Tabla 22. <i>Proyección de los Gastos Operacionales</i> .....	138
Tabla 23. <i>Balance General Proyectado</i> .....	138
Tabla 24. <i>P &amp; G Proyectado</i> .....	139
Tabla 25. <i>Flujo De Caja Proyectado</i> .....	140
Tabla 26. <i>Análisis de Rentabilidad</i> .....	141
Tabla 27. <i>Punto de Equilibrio</i> .....	141
Tabla 28. <i>Análisis de Sensibilidad</i> .....	141

## Resumen

**Título:** Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Formación Empresarial E-Learning en la ciudad de Bucaramanga.\*

**Autor:** Carlos Andrés Pinzón\*\*

**Palabras Claves:** Plan de negocios, Canvas, e-learning, Pymes, Plataformas LMS, Formación, Emprendedor, PESTEL, Cinco fuerzas de Porter, Matriz PCI, Matriz POAM.

### Descripción:

El objetivo del presente trabajo de aplicación es la investigación y el respectivo análisis para la creación de una empresa que preste servicios de capacitación y formación empresarial E-learning.

El E-learning se puede entender como el proceso de enseñanza y aprendizaje que se recibe de manera online, es decir a través de internet y la tecnología. En la actualidad el internet es el canal de acceso a cualquier tipo de formación e información de cualquier organización del mundo a la que se puede acceder en todo momento, eliminando barreras temporales de espacio y tiempo.

Esta industria del E-learning ha venido creciendo de manera significativa a nivel global, y se estima que para los próximos años continúe con el mismo comportamiento. Hay varios componentes que sustentan estas proyecciones; entre ellos están los efectos que ha provocado la globalización y desde luego el Covid-19, dado que el aislamiento y distanciamiento social sirvió como acelerador en el uso de estas tecnologías. Es de resaltar que Colombia se destaca a nivel latinoamericano ocupando un segundo lugar en el uso del E-learning, aportando de manera positiva al desarrollo de los sectores económicos del país.

La investigación se desarrolla a través en un análisis del entorno de variables macro ambientales y micro ambientales, con un análisis detallado del sector E-learning, una investigación de mercados para identificar las necesidades fundamentales que tiene las Pymes, además de un análisis técnico administrativo, financiero y estratégico; con el de objetivo de identificar las posibles oportunidades que existen en el mercado y la viabilidad para implementar el modelo de negocio, de manera que la empresa E-pymes pueda contribuir efectivamente con el desarrollo de la capacitación y formación de las empresas de Santander.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingeniería Físico – Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencias de Negocios. Directora: Diana P. Barreneche Sarmiento, MBA. Administración de Empresas.

## Abstract

**Title:** Business Plan for the Creation of an E-Learning Business Training Company in the city of Bucaramanga.\*

**Author:** Carlos Andrés Pinzón Reyes\*\*

**Keywords:** Business plan, Canvas, e-learning, SMEs, LMS Platforms, Training, Entrepreneur, PESTEL, Five Porter's forces, PCI Matrix, POAM Matrix.

### Description

The objective of this application work is the investigation and the respective analysis for the creation of a company that provides training services and E-learning business training.

E-learning can be understood as the teaching and learning process that is received online, that is, through the internet and technology. Currently the internet is the access channel to any type of training and information of any organization in the world that can be accessed at all times, eliminating temporary barriers of space and time.

This E-learning industry has been growing significantly globally, and it is estimated that for the next few years it will continue with the same behavior. There are several components that support these projections; Among them are the effects that globalization has caused and of course Covid-19, since isolation and social distancing served as an accelerator in the use of these technologies. It is noteworthy that Colombia stands out at the Latin American level, occupying a second place in the use of E-learning, positively contributing to the development of the country's economic sectors.

The research is developed through an analysis of the environment of macro-environmental and micro-environmental variables, with a detailed analysis of the E-learning sector, a market research to identify the fundamental needs of SMEs, as well as an administrative technical analysis, financial and strategic; with the objective of identifying the possible opportunities that exist in the market and the viability to implement the business model, so that the company E-SMEs can effectively contribute to the development of training and education of Santander company.

---

\* Degree work

\*\* Faculty of Physical Engineering - Mechanics. School of Industrial and Business Studies. Master in Business Management. Director: Diana P. Barreneche Sarmiento, MBA. Business Administration.

## Introducción

*“Solo hay algo peor que formar a tus empleados y que se vayan...  
...no formarlos y que se queden”*  
Henry Ford

Promover programas de formación técnica y profesional para los trabajadores constituye una práctica empresarial que ha cobrado cada vez mayor relevancia, el objetivo fundamental que buscan las organizaciones es el de incrementar y fortalecer el conocimiento individual de su recurso humano, en aras de generar mayores estímulos que contribuyan al mejoramiento continuo de la productividad de la organización.

En Colombia, esta conciencia de cualificar al recurso humano está cada vez más inclinada aquellos con el genuino interés de incorporar la formación a sus grupos de trabajo, aun cuando exista una minoría conformada por aquellos que distan de considerarla esencial dentro de sus procesos estratégicos organizacionales, por variables tales como: la incertidumbre de su efectividad, el tiempo y desde luego los altos costos.

Es por eso que esta propuesta de trabajo de aplicación plantea la creación de una empresa en la ciudad de Bucaramanga, encaminada a satisfacer la necesidad que tienen todas las organizaciones en función de la capacitación de su personal de trabajo, haciendo uso de herramientas tecnológicas de última generación E-Learning, y de un equipo profesional interdisciplinar de talento humano; para brindar las soluciones más efectivas en cursos de formación virtual, con formulación pedagógica personalizados, generando optimización de procesos, de tiempos y reducción de costos.

Así mismo el desarrollo de el plan de negocios se fundamenta bajo la siguiente estructura: El planteamiento del problema y su respectiva justificación, objetivo general y objetivos específicos, un marco de referencia, un análisis de mercados, así como también un análisis operativo, un análisis financiero que permita identificar las variables necesarias para determinar la viabilidad del proyecto, un análisis legal y administrativo, un análisis estratégico, un cronograma de actividades, un presupuesto, el impacto de la propuesta, las conclusiones y la respectiva bibliografía.

## 1. Planteamiento del Problema

La Organización Internacional del Trabajo, OIT, define “la importancia de la formación personal y empresarial en base a la velocidad del cambio económico, social y tecnológico, unido a la necesidad de aprovechar las oportunidades que se presentan como consecuencia de la rápida integración de la economía mundial.” Hoy por hoy se priorizan y distinguen cualidades relacionadas con las capacidades y habilidades de las personas, así como también la inversión que el individuo ha hecho en su educación y formación como herramientas de diferenciación y competitividad; finalmente concluye la OIT “que la calificación y la formación aumentan productividad e ingresos, y facilitan la participación de todos en la vida económica y social.”

Desde esta perspectiva podemos definir el grado de importancia que tiene la formación a nivel empresarial, es así como lo demuestra el último estudio realizado por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2017), dado a conocer a través de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (Eoic) de agosto del 2017, indicando que el 87,2 % de las organizaciones, está desarrollando o tienen previsto implantar planes de capacitación para sus empleados en áreas de producción, administración, mercadeo, ventas, y ambiental.

Pero más interesante aún es destacar el espacio usado para estas capacitaciones, la encuesta confirma que estas se llevan a cabo en el lugar de trabajo, y que se realizan de manera presencial en un 77,9 %, así mismo un 42% de los casos utiliza las instalaciones del aliado o proveedor, de manera tal que, ante la actual situación, se hace evidente un problema para las organizaciones dada la coyuntura generada por la pandemia.

El COVID-19 ha traído momentos de incertidumbre respecto de las empresas que conciben el acompañamiento y la preparación de su personal de trabajo. Los decretos emitidos por el

Gobierno Nacional y Departamental relacionados con el aislamiento preventivo y el distanciamiento social, no han permitido el curso normal dentro de las organizaciones, afectando de manera significativa la economía nacional. Incluso casi después de 7 meses gran parte de la economía se ha visto en serios aprietos para dar continuidad al desarrollo de sus procesos productivos, este fenómeno ha permeado a casi todas las actividades económicas y la formación empresarial de manera presencial es una de ellas. Bajo estas circunstancias es imposible dar continuidad al método tradicional de capacitación empresarial que se venía practicando en las organizaciones, Por tal motivo las empresas han tenido que adaptarse de la noche a la mañana a nuevos procesos, nuevas estrategias y nuevas tecnologías, incluso han llegado a reestructurarse muchos modelos de negocio, pero lo más interesante es mirar a través de esta cortina de incertidumbre que se ha sobrepuesto y abrazar los cambios que ha traído consigo, puesto que en algunas situaciones ha representado enormes beneficios, tal es el caso de la implementación de la virtualidad. Desde esta perspectiva las empresas tendrán la opción de migrar de la tradicional forma de capacitación presencial, a un modelo virtual ofrecido a través de plataformas electrónicas.

Es entonces el desplazamiento a una unidad física de reunión una variable que condiciona el curso normal de las capacitaciones en las pymes actualmente, no obstante, adicionalmente existe otras variables no menos importantes que se presentan en el mercado, y que inciden y determinan la elección de la capacitación del personal dentro de una organización. Por ejemplo, la variable recursos económicos, como indica Rocío Zaireth Azuaje en la Revista Gestión I+D, las empresas más grandes tienden más a capacitar a su recurso humano que las pequeñas empresas, y eso se debe a una estructura de presupuestos donde los retornos por la inversión no son menores.

A continuación, se presentan algunas de las variables más representativas que son tenidas en cuenta por las Pymes para no capacitar a su recurso humano. Motivos suficientes que permiten argumentar la generación de la propuesta actual de educación virtual E-Learning.

**Figura 1.**

*Variables Para No Tomar Capacitaciones*



*Nota:* Tomado de EOIC, agosto 2017

**1.1 Justificación Del Problema**

Esta propuesta de formación empresarial E-Learning se concibe como el “aprendizaje electrónico”, y como tal, en su concepto más amplio puede abarcar cualquier actividad referente a la educación que utilice medios electrónicos para realizar todo o parte del proceso formativo.

Colombia registra un buen avance en relación al uso de las plataformas E-Learning como lo determina el estudio de Online Business School, lo cual indica que el uso de la herramienta

tecnológica va en ascenso, y lo que es mejor aún, hay mucho camino por recorrer dadas las tendencias actuales del uso de la virtualidad.

De otra parte, específicamente en cuanto a la ciudad de Bucaramanga, según la Cámara de comercio para el año 2.017, había un registro de 84.029 empresas matriculadas y renovadas, dichas empresas representan al día de hoy una gran oportunidad para la implementación de esta propuesta de negocio consistente en presentar una alternativa diferente a la formación tradicional presencial de seminarios, cursos, etc.

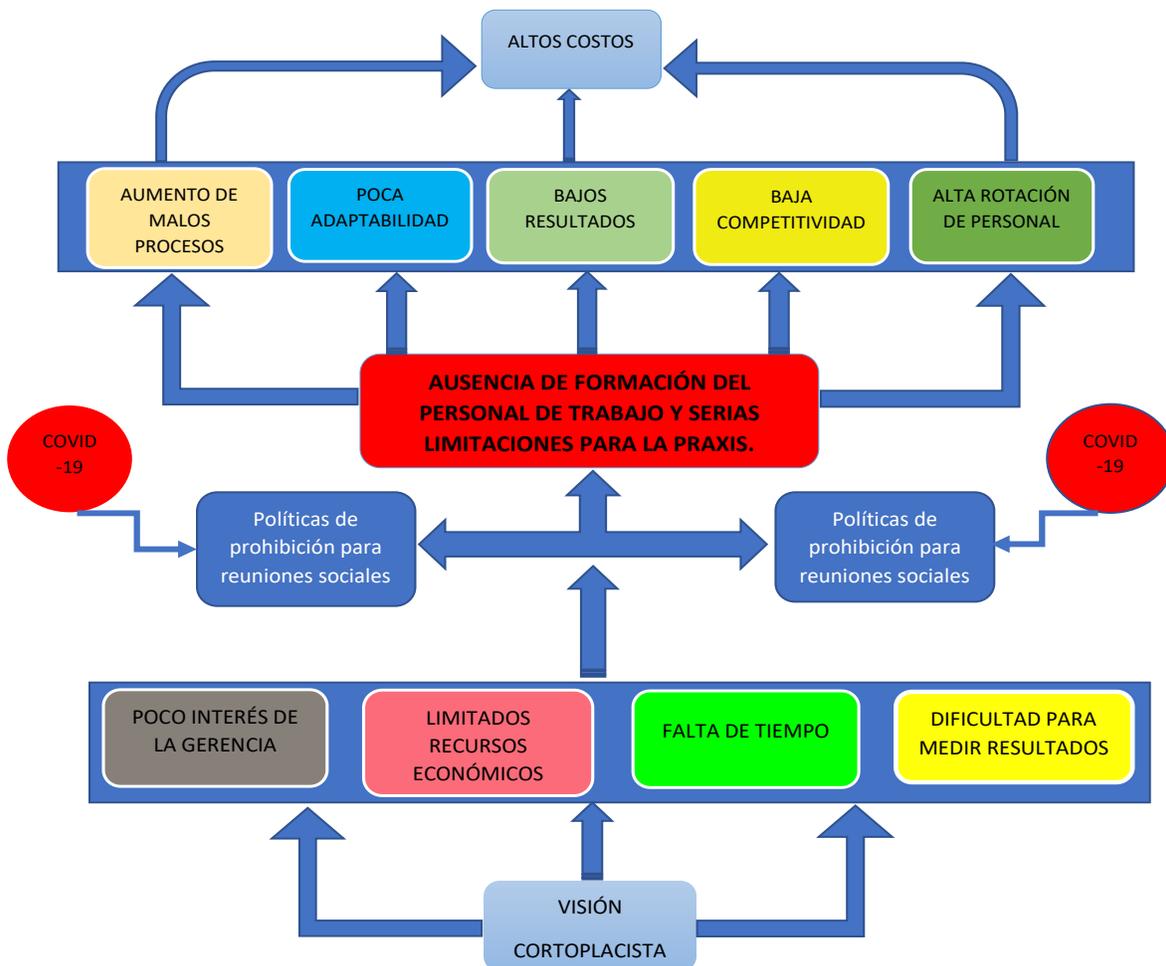
La propuesta del proyecto de una plataforma E-Learning en la ciudad de Bucaramanga se fundamenta en presentar el espacio virtual dispuesto para el aprendizaje, de esta forma se pretende facilitar a las organizaciones, la experiencia de capacitación y formación a distancia, la empresa puede acceder a “aulas virtuales”, recibir los cursos de formación, los contenidos y materiales de apoyo, generar interacciones, establecer seguimientos, realizar evaluaciones etc. Con este tipo de plataforma las empresas pueden obtener una capacitación flexible y económica para sus empleados; este servicio incorpora unas variables muy atractivas que benefician de manera particular a los actores del proceso; como indica el vicepresidente de Instructure para Latinoamérica, Alejandro Sisniega, “la implementación del E-Learning incrementa la relación costo-eficiencia al reducir el monto de inversión que requiere un programa de capacitación a través de salones de clase, incluyendo viajes o materiales de aprendizaje.” Además de anular las limitaciones de tiempo y distancia, fomentar el aprendizaje constante y nutrido y ofrecer libertad a los colaboradores con respecto al tiempo y ritmo del aprendizaje.

Finalmente se pretende aprovechar las oportunidades del mercado en crecimiento por la adopción estratégica que las empresas han tenido hacia el concepto de formación del personal de trabajo, y por la oportunidad que ha generado la pandemia en cuanto al aumento en el uso de las

TIC; lo anterior ha obligado a las organizaciones a adaptarse rápidamente a estas herramientas electrónicas, y es así como esta propuesta se convierte en una contingencia para todas las empresas que pretenden dar continuidad a sus procesos de formación de su recurso humano, generando ventaja competitiva y agregando valor a las mismas.

**Figura 2.**

*Árbol del Problema*



## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa que preste servicios de formación empresarial bajo la modalidad E-Learning.

### 2.2 Objetivos Específicos

Realizar un estudio de mercados en una muestra correspondientes a las PYMES de Bucaramanga que permita obtener información del entorno, con el fin de caracterizar el perfil del cliente y determinar variables de demanda, oferta, y precios, para fundamentar la viabilidad del modelo de negocio de formación empresarial E-Learning en la ciudad de Bucaramanga.

Ejecutar un análisis Técnico-Operativo que permita determinar los recursos humanos y físicos, para el correcto funcionamiento de la propuesta de negocio.

Analizar legal y Administrativamente la propuesta de negocio para determinar la constitución de la empresa, el organigrama, manual de funciones y fuerza laboral requerida.

Elaborar una evaluación financiera del proyecto con el fin de determinar los costos de inversión, definir fuentes de financiación, y proyectar los flujos de caja y los estados financieros necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Desarrollar la formulación estratégica de la empresa, determinando el modelo de negocio y el análisis de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

### 3. Estado del Arte

Varios estudios han demostrado que la formación del recurso humano permite la consecución de objetivos empresariales, el trabajador crece en conocimiento y su potencial para desarrollarse dentro de la organización mejora sustancialmente, de esta forma la capacitación es un generador que incrementa el desempeño de las actividades de un colaborador dentro de una organización. Pero de la misma forma la disminución en la inversión en el capital humano afecta el desempeño del personal y por ende la productividad, esto desemboca en la limitación de alcanzar objetivos y en consecuencia en la falta de competitividad.

Se puede determinar que el talento humano es el capital más valioso de una organización y por eso es necesario que se inviertan esfuerzos y recursos en el personal de trabajo; un capital humano con habilidades y características propias, es el encargado de dinamizar toda la organización.

Un artículo de investigación sobre el “Impacto de la Capacitación del Personal en la Productividad Empresarial” señala que: una organización es competitiva en función de dos variables, el posicionamiento estratégico y la productividad. El posicionamiento estratégico por ejemplo se fundamenta en realizar actividades que marquen diferenciación de la competencia, entre tanto que la productividad requiere realizar las mismas actividades mejor que los rivales. En esta posición muchas empresas logran resultados más óptimos por medio de la capacitación de su personal.

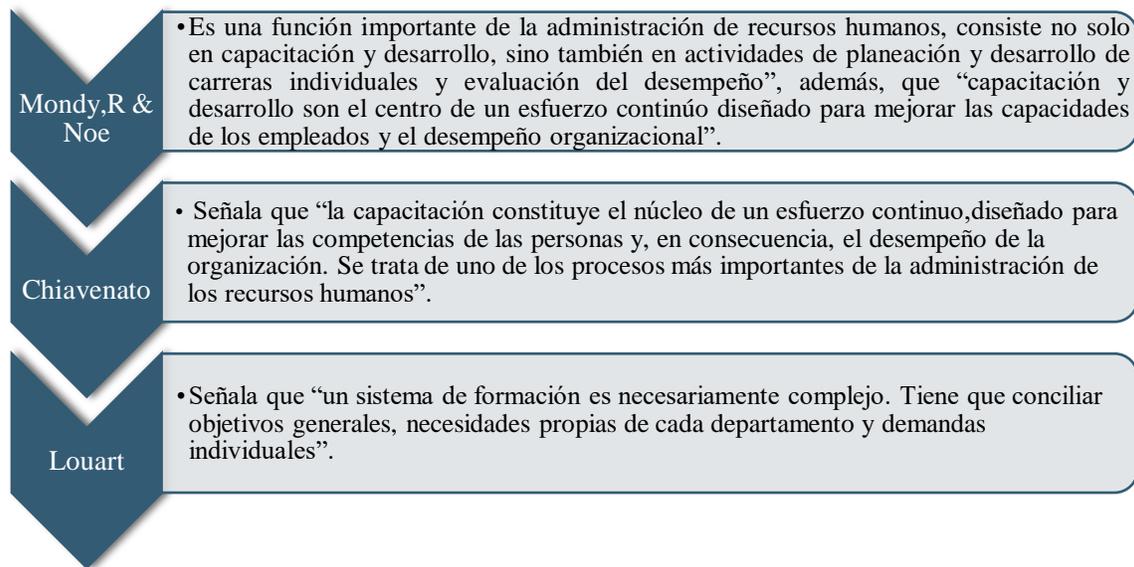
Para Luz Esperanza Bohórquez Arévalo, et la, 2.017 la capacitación no es una actividad que genera gastos, sino una inversión que agrega valor tanto para el inversionista como para los

empleados, al constituirse en una de las principales fuentes de mejora del desempeño organizacional.

Según la revista de las sedes regionales de Costa Rica Intercedes; en su informe sobre Capacitación: “Una Herramienta de Fortalecimiento de las Pymes” 2.015. Señala la importancia que representa la capacitación del recurso humano según el criterio de los siguientes autores:

**Figura 3.**

*Lo que Representa la Capacitación según Autores*



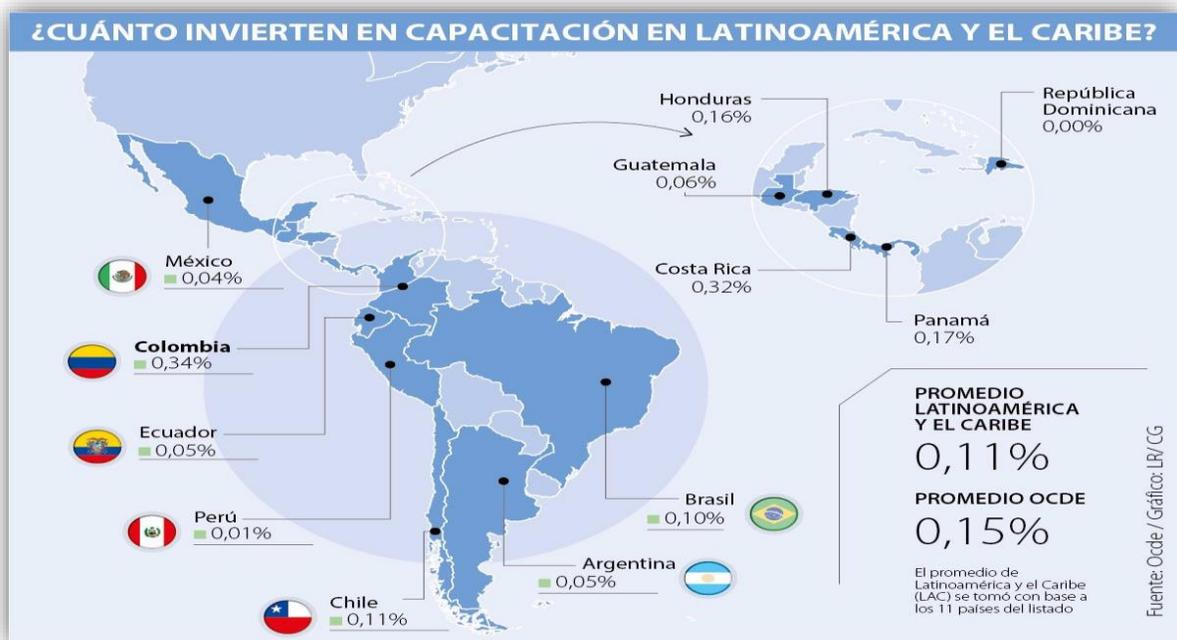
*Nota:* Tomado de Revista Intercedes Costa Rica 2.015

Tomando esos referentes podemos deducir que la capacitación no es un hecho independiente o aislado de los demás procesos que pueda llevar a cabo una organización, todo lo contrario, podemos indicar que la capacitación juega un roll muy importante en el progreso personal y corporativo. Colombia ha decidido apostarle a esta herramienta, y en el proceso de construcción ha logrado priorizar en este aspecto. Así lo confirma un informe publicado por la

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (**Cepal**), el Banco de desarrollo de América Latina (CAF) y el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) donde se encontró que “de 11 países latinoamericanos sobre los cuales se realizó la medición, Colombia es el que destina un mayor porcentaje de su Producto Interno Bruto (PIB) a capacitación y entrenamiento de trabajadores para el mercado laboral.”

**Figura 4.**

*Porcentaje del PIB Nacional en Inversión de Capacitación Empresarial*



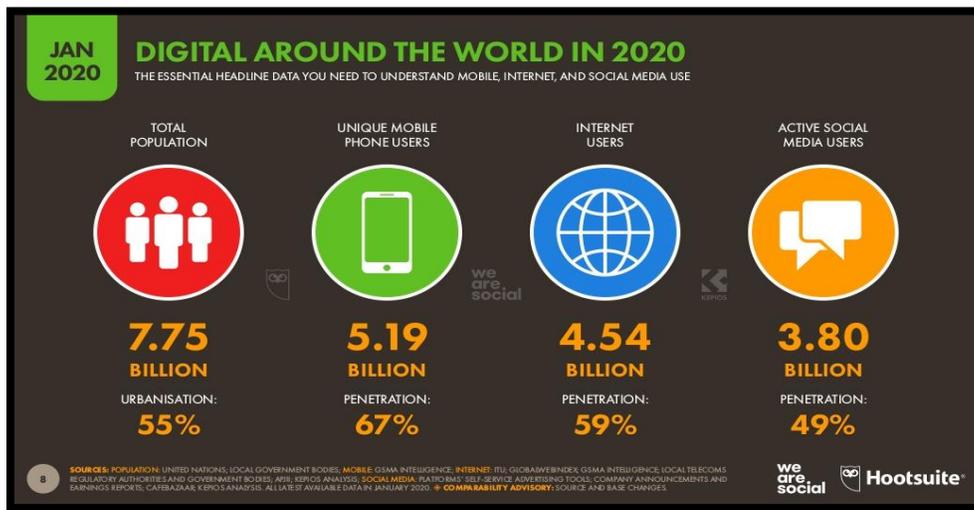
*Nota:* Tomado de La República (miércoles, 16 de agosto de 2017)

Pero el E-E-learning no es una rueda suelta, sino que por el contrario es una extensión de las herramientas tecnológicas de la información y la comunicación, en ese sentido, se deben tener presente los datos referentes a la penetración mundial de internet, el cual va en aumento, tal como

lo evidencia el informe del 31 de enero de 2.020 del Internet World Stats. El informe indica que el número de usuarios de Internet en el mundo crece un 7% y alcanza los 4.540 millones lo que equivale al 59% de la población mundial.

**Figura 5.**

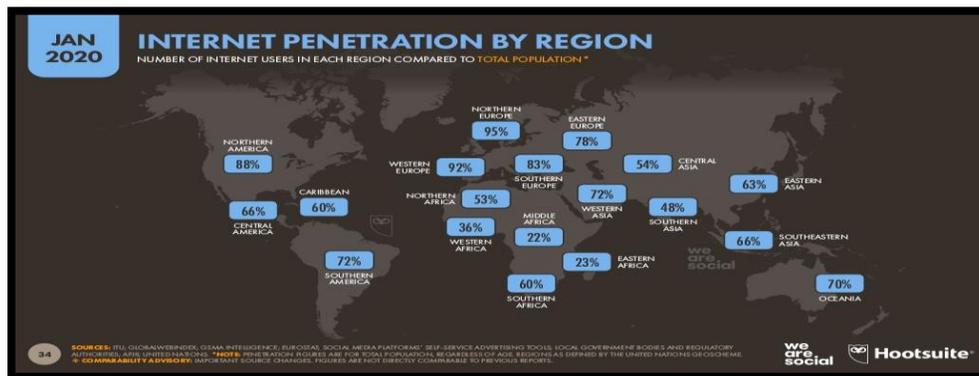
*Penetración de Internet a Nivel Mundial*



*Nota:* Tomado de Internet World Stats 2.020

**Figura 6.**

*Penetración de Internet por Regiones a Nivel Mundial*



*Nota:* Tomado de Internet World Stats 2.020

En cuanto a Colombia, un estudio realizado por ICT Development Índice 2017 de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, indica que el país ocupa el puesto 84 entre 176 países en el mundo con una puntuación de 5,36 sobre 10. En cuanto a la Región de América, es el número 16 en desarrollo del sector de las TIC.

El informe señala que Colombia ha mejorado en varios indicadores, superando en algunos el puntaje promedio en referencia al continente. Ha mejorado en acceso a las TIC, en el uso y en desarrollo de competencias para uso de las tecnologías de la información, comparada con otros países de la región suramericana, Colombia con un puntaje de 5,36, supera en el ranking IDI a países como Venezuela (5,17), Perú (4,85), Ecuador (4,84) y Bolivia (4,31), entre otros. Los tres países con mayor puntaje en la región son Uruguay (7,16), Argentina (6,79) y Chile (6,57).

La información anterior respecto del incremento y las tendencias del uso de la internet a nivel mundial y a nivel nacional, representan un indicador de alto valor que conduce a aumentar las posibilidades del uso de plataformas electrónicas para la formación empresarial, por tal motivo es necesario destacar también las formas existentes de hacer capacitación, para poder posteriormente concentrar los esfuerzos que propone esta investigación, es decir la metodología E-Learning. Según R. Wayne Mondy los siguientes son los sistemas de capacitación y aprendizaje más utilizados:

**Figura 7.***Sistemas de Capacitación*

*Nota:* Tomada de Negocios Exitosos. Mc Graw Hill 2.000

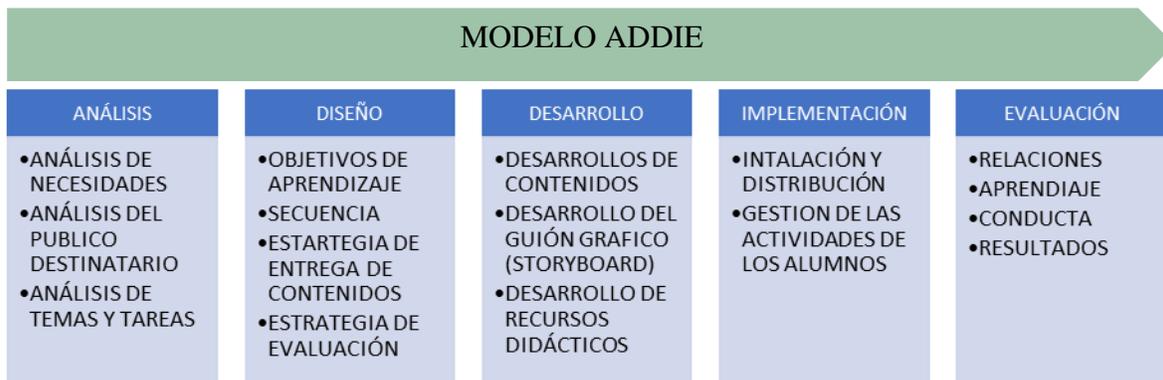
El E-Learning es el sistema de capacitación que corresponde a la propuesta del modelo de negocio, de modo tal que se revisarán argumentos sólidos que contribuyan al desarrollo de la misma; no obstante, también se hace necesario revisar la variable tecnológica de las (Tics), dado que el E-Learning se fundamenta en esta base tecnológica. Dicho de otra forma, la utilización de servicios en internet se convierte en un apoyo sustancial del proceso de este sistema de enseñanza-aprendizaje.

Rodenes, et al (2.013) cita el concepto E-learning por Albert Sangrá (2011:36, 2012:15) quien junto con su equipo de investigación realizaron un estudio científico para dar una definición inclusiva del e-learning en los siguientes términos: “Una modalidad de enseñanza y aprendizaje, que puede representar todo o una parte del modelo educativo en el que se aplica, que explota los medios y dispositivos electrónicos para facilitar el acceso, la evolución y la mejora de la calidad de la educación y la formación.” El sistema e-learning contribuye a mejorar la interactividad y la colaboración entre los que aprenden, y/o entre estos y los que enseñan. Según un estudio sobre metodologías E- Learning ejecutado por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la

Alimentación y la Agricultura (FAO) y financiado por el Gobierno de Alemania en el 2014, señala los motivos por los cuales es más útil y representa una mejor opción elaborar cursos de E-Learning. Igualmente señala el estudio las etapas necesarias para el diseño de un curso de e-learning, que recursos y tecnologías son necesarias, y cita algunos ejemplos de cursos de E-Learning desarrollados por la FAO y sus socios. El estudio propone el Modelo ADDIE, que se ilustra a continuación. Este modelo incluye cinco etapas: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación.

**Figura 8.**

*Modelo ADDIE para E-Learning*

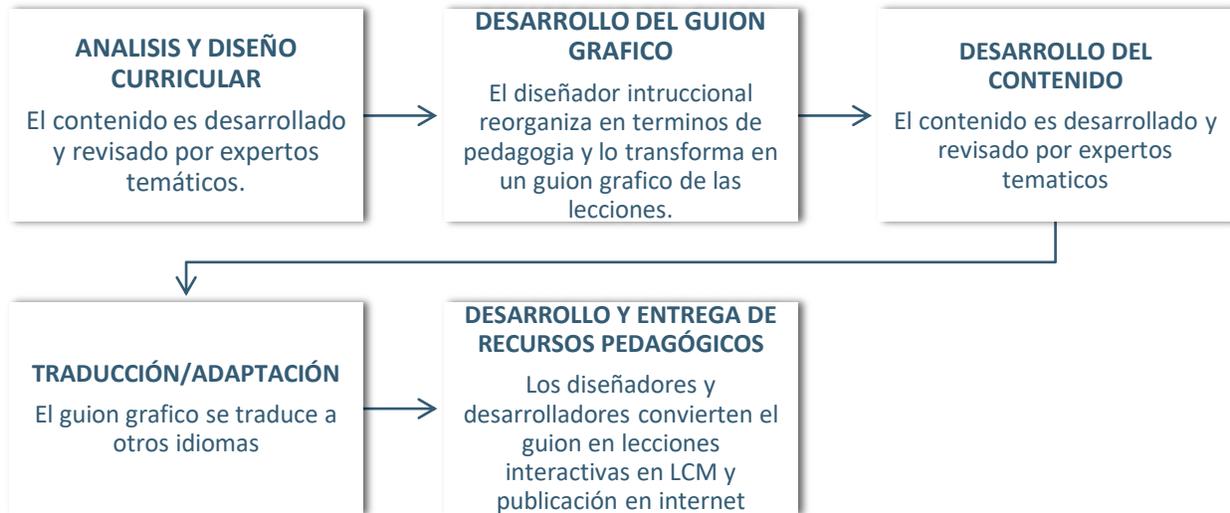


*Nota:* Tomada de la guía Metodologías E-Learning por la FAO.

El informe también registra un caso de estudio: El flujo de trabajo de IMARK para producir e impartir contenido de E-Learning, El modelo ADDIE fue adoptado por el Repertorio de recursos para la gestión de información (IMARK, por sus siglas en inglés), una iniciativa de E-Learning para la gestión de información agrícola desarrollada por la FAO y organizaciones asociadas.

**Figura 9.**

*Flujo de Trabajo para el Desarrollo de E-Learning de IMARK*



*Nota:* Tomado de la guía Metodologías E-Learning por la FAO.

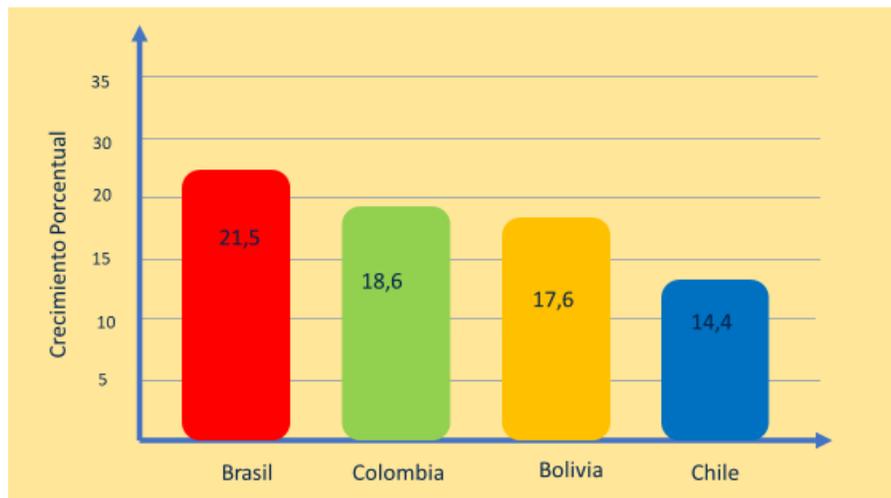
Según OBS (Online Business School) en su Boletín del Mercado Global E-Learning (2.020) indica que el mercado E-Learning está en expansión y se prevé que para los próximos años siga esta tendencia. Por ejemplo, entre el 2018 y el 2023 el mercado del e-learning va a generar 240 mil millones de dólares. El mercado principal de la formación en línea está en los Estados Unidos, donde se concentra casi un 25% de la facturación, además en los próximos 5 años crecerá el interés en los cursos en ciencias empresariales (hasta un 30%) y en las ciencias de salud (hasta un 23%).

En Colombia Según un estudio de Online Business School, el índice de implementación de este sistema de aprendizaje E-Learning es de 18,6%, solo superado por Brasil Los programas virtuales de entrenamiento y aprendizaje, también conocidos como e-learning, se han convertido en una de las herramientas más útiles para la creación de estrategias orientadas al desarrollo de

talento en empresas y organizaciones. En el caso colombiano, el avance de su implementación ha logrado que el país ocupe el segundo lugar de la región que más ha avanzado en la adopción y uso de esas plataformas.

**Figura 10.**

*Implementación de Plataformas E-Learning en Colombia*



*Nota:* Tomado de The Business School for the Words, the Adecco group, OBS.

#### **4. Diseño Metodológico**

Con el propósito de dar claridad sobre las características de este trabajo y determinar los conceptos fundamentales necesarios y el avance coherente de cada uno de los objetivos planteados, el diseño metodológico se dividirá en dos secciones. La primera corresponde a la definición, relevancia y estructura de un plan de negocios para poder construir la idea en cuestión, y la

segunda, se fundamenta en establecer el concepto e importancia y configuración del modelo de negocios a través de las actividades detalladas que se desarrollarán y que comprenden la formulación del plan de negocios.

#### **4.1 Plan de Negocios**

Según Jack Fleitman un plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación y crecimiento de una empresa. (Fleitman, J, Mc Graw Hill 2.000).

Para Enrique Zorita (2015) Un plan de negocios debe proporcionar la información clara y concisa sobre los aspectos del negocio propuesto. Esto incluye cuestiones prácticas referentes a su creación, funcionamiento y dirección, análisis de los costos, ventas, rentabilidad y perspectivas de expansión etc. Pero siempre teniendo presente que lo importante del plan de negocios es que mantenga un sentido lógico, armónico y coherente, donde exista relación con cada uno de los aspectos que lo conforma. Por tal motivo cada plan de negocio es diferente, tal como lo son las iniciativas de cada emprendimiento, es decir que cada componente se puede desarrollar con diversa profundidad según lo requiera el plan de negocios en particular.

**Figura 11.**

*Modelo inicial CANVAS del plan de negocios*

<p><b>Aliados Clave</b>                  Proveedor de recursos tecnológicos.                  Proveedor de servicio de internet.                  Profesionales especialistas en diversas áreas del conocimiento.</p>	<p><b>Actividades Clave</b>                  Diseño y desarrollo de capacitación y formación virtuales de alta calidad para formación del recurso humano de las empresas.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b>                  La empresa E-pymes ofrece la mejor opción de servicio en capacitación y formación empresarial de alta calidad bajo la modalidad E-learning, de manera personalizada, con un equipo de trabajo interdisciplinar y tecnología de última generación, ajustándose a los requerimientos del cliente, tomando en cuenta las necesidades específicas de cada empresa en particular, y añadiéndole un componente pedagógico que garantiza el seguimiento, aprendizaje y efectividad de los cursos.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b>                  Atención y servicio personalizado, capacitación y formación empresarial E-learning a la medida, Eficacia, eficiencia, empatía, inmediatez y alto impacto en la prestación del servicio.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b>                  El segmento de clientes está constituido por las pequeñas y medianas empresas formalizadas, pertenecientes al departamento de Santander ubicadas en la ciudad de Bucaramanga correspondientes a cada uno de los tres sectores macroeconómicos; sector Manufactura, sector Servicios y sector Comercio, con una planta de personal entre 15 y 200 trabajadores que dentro de su generación de ingresos por Actividades Ordinarias Anuales en millones de pesos oscila entre \$6.000 y \$70.000 millones de pesos.</p>
<p><b>Estructura de Costes</b>                  Costos de Producción                  Costos de Mercadeo y ventas                  Costos de administración                  Costos financieros                  Costos de distribución</p>		<p><b>Estructura de Ingresos</b>                  Ventas de formación y capacitación virtual empresarial.</p>		

## 4.2 Análisis de Mercados

Según Kotler “la investigación de mercados se define como el diseño sistemático, la recolección, el análisis, la presentación de datos, y las conclusiones relativas a una situación de marketing específica que enfrenta una empresa”. Kotler, Philip y Keller, Kevin Dirección de Marketing 14ª edición Pearson Educación, México, (2012)”.

De tal forma que para llevar a cabo el desarrollo del primer objetivo que se basa en el estudio de mercados, se trabajara con un enfoque de investigación cuantitativa y de tipo descriptiva, porque lo que se desea es dar solución a un planteamiento de problema, analizando y especificando las características, hábitos y preferencias de la población objeto de estudio, frente a los procesos de formación virtual, al igual que el comportamiento de la demanda y la oferta, precios del mercado, y preferencias.

### 4.2.1 Análisis del Sector.

El análisis del sector comprende una mirada detallada de las características esenciales de la educación virtual, sus ventajas y desventajas además de la tecnología que se requiere para el desarrollo de la misma, también ofrece un análisis comparativo respecto a la formación virtual a nivel internacional, nacional y local.

**4.2.1.1 Definición de E-Learning.** Si se realiza una traducción del término e-learning se obtendrá como significado “aprendizaje electrónico”, el cual podría incluir cualquier tipo de actividad de aprendizaje en el que intervengan medios electrónicos durante el proceso formativo.

No obstante, dentro de la educación, un sistema de e-learning es algo más que un medio electrónico. Es un sistema que posee una dualidad pedagógica y tecnológica. Pedagógica porque

estas plataformas no se limitan a ser meros contenedores de información, sino que la información que poseen debe estar estructurada según un sistema de aprendizaje diseñado previamente y cuyos contenidos deben ser transmitidos de acuerdo a unos modelos o patrones pedagógicamente definidos. Y tecnológica porque el soporte sobre el que esté desarrollado el sistema, principalmente aplicaciones Web, será el que proporcione las herramientas necesarias para comunicar los contenidos de las formas más diversas: páginas Web, documentos pdf o similares, archivos de audio, archivos de vídeo, animaciones, simuladores, etc. Jesús Diéguez Nanclares, Tesis Doctoral, 2015.

Otra definición del término es la que presenta la American Society of Training and Development (ASTD) que lo define como “Término que cumple un amplio grupo de aplicaciones y procesos, tales como aprendizaje basado en Web, aprendizaje basado en ordenadores, aulas virtuales y colaboración digital. Incluye entrega de contenidos vía internet, intranet/extranet, audio, y vídeo grabaciones, transmisiones por satélite, televisión interactiva, CD-ROM y más”. Igual que en la traducción del término, en este caso se hace más hincapié en el soporte como tal que en las estrategias pedagógicas que permiten transmitir el conocimiento.

Por último, hay publicaciones que indican que todas las definiciones de e-learning se sintetizan en lo que se conoce como el triángulo del e-learning, formado por la tecnología (plataformas, campus virtuales, etc.), los contenidos (calidad y estructuración) y los servicios (acción de los profesores, elementos de gestión, elementos de comunicación, elementos de evaluación, etc.). Jesús Diéguez Nanclares, Tesis Doctoral, 2015.

En la actualidad nos encontramos sumergidos en una denominada sociedad de la información, donde las nuevas tecnologías sirven de rieles para llevar todo tipo de elementos tales

como, documentos, mensajes, fotografías, correos, audios, manuales, cursos, videos, tutoriales entre otros, sobre cualquier temática que se pueda imaginar.

We Are Social y Hootsuite lanzaron su informe Digital 2.020 en el que revelan datos muy importantes sobre el panorama digital a nivel global, en el año 2.020 se generó un incremento importante en cuanto al acceso de las tecnologías de la información y la comunicación, algunas de las cifras de conexión a internet en Colombia revelan que alrededor de 35 millones de habitantes cuentan con acceso a internet, el equivalente a un 69% de la población total. Lo anterior indica que hubo crecimiento del 2.9% (1 millón de usuarios más) en comparación con datos del año anterior.

Esta nueva sociedad es una sociedad basada en la información rápida y a la vez sencilla donde se genera una amplia gama de posibilidad de intercambio; Manuel Castell profesor de la universidad de Oberta de Cataluña dice que el Internet es el corazón de un nuevo paradigma sociotécnico que constituye en realidad la base material de nuestras vidas y de nuestras formas de relación, de trabajo y de comunicación. Lo que hace Internet es procesar la virtualidad y transformarla en nuestra realidad, constituyendo la sociedad red, que es la sociedad en que vivimos.

**4.2.1.2 Tipos de E-learning.** En los últimos años han aparecido diferentes tipos de e-Learning, todos con el mismo fin. Entre los tipos de e-Learning que nos podemos encontrar están los siguientes:

1. **Gamificación.** Se basa en la utilización de elementos lúdicos en los cursos online, es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo con el fin de conseguir mejores resultados.

2. **M-Learning.** Conocido como Mobile Learning, es el análisis y diseño de cursos para ser publicados en dispositivos móviles (teléfonos y tabletas), y demás dispositivos que tengan conectividad inalámbrica, de modo que facilitan el acceso al usuario en términos de tiempo y ubicación

3. **MOOCs.** Otra modalidad de e-Learning, cursos en línea masivos y abiertos, usualmente basados en vídeos, lecturas y cuestionarios, accesible por internet y al que se puede apuntar cualquier persona; no tiene límite de participantes.

4. **Autodidacta.** Son aquellos cursos que se compran online y se van consumiendo hasta final. El usuario es responsable de su aprendizaje, es decir se educa por sí misma, explora, estudia y profundiza sus conocimientos sin necesidad de tutores.

5. **Cursos basados en vídeos.** Suelen ser granulados en objetos (vídeos) de aprendizaje en donde cada vídeo suele ser menos de 10 minutos de duración. Suelen ser de pago, y las personas que se inscriben en ellos suelen necesitarlo y estar motivados.

6. **Cursos basados en lectura por pantalla.** Suelen ser cursos online con una alta carga de lectura por pantalla, PDF o texto en HTML. Muy utilizados en universidades y escuelas de negocios.

7. **Cursos síncronos (Máster Class).** Suelen simular los Webinar, y se parecen más a la clase presencial con clases online en vivo y en directo, a través de una herramienta de Web Conference, en esta modalidad el tutor y el estudiante se encuentra en línea para el desarrollo del programa, es decir todos los participantes están sincronizados en el tiempo. El tutor da su clase en tiempo real lo que le permite modificar sus propias presentaciones en base al feedback que recibe de los alumnos.

8. **Micro e-Learning.** También conocidas como píldoras de aprendizaje, se caracterizan por que los contenidos del curso suelen ser de muy corta duración. Estructurados en diferentes formatos (vídeos, tutoriales, podcast, pdf, etc.) Suelen ser efectivos ya que transmiten un único concepto o idea por píldora.

9. **Simulaciones o tutoriales.** Son cursos basados en vídeos al estilo tutorial, se trata de diseñar y desarrollar un modelo computarizado de un sistema o proceso y conducir experimentos con este modelo, con el propósito de entender el comportamiento del sistema.

10. **Blended o mixto.** Se considera semipresencial, el proceso combina formación online con la formación presencial, una parte se desarrolla en línea y la otra parte es guiada por el tutor. Su objetivo es el aprovechamiento de las mejores cualidades de ambos tipos de formación.

**4.2.1.3 Características del E-learning.** Por su puesto que el E-learning basa su estructura el uso de las TIC como herramienta de apoyo para la formación, no obstante, las herramientas tecnológicas son solo una parte de la ecuación ya que la variable pedagogía en la elaboración de los contenidos y en el desarrollo de los mismos es supremamente importante, como lo es también un tercer pilar el cual está determinado por el recurso humano que sirven de columna vertebral al curso.

Muy poca utilidad tendría disponer de una plataforma de E-learning sin los contenidos adecuados, o sin un personal idóneo que realice la labor requerida. De esta forma se puede deducir que estos tres elementos: Plataforma, contenido y personal deben estar sincronizados perfectamente para obtener el proceso educativo deseado. De manera tal que las características más relevantes que debe cumplir el E-learning están enmarcadas dentro de estos tres elementos.

### 1. **Plataforma.**

- **Control de seguridad de acceso.** La identificación del usuario es única y podrá tener acceso a sus datos, así como a la información del curso.

- **Disponibilidad.** La plataforma se caracteriza por estar disponible las 24 horas al día de los 7 días de la semana.

- **Usabilidad.** Facilidad en el uso de las herramientas tecnológicas, de tal forma que sea sencillo llevar a cabo las actividades de formación.

- **Accesibilidad.** Debe permitir a todo tipo de personas su uso.

- **Flexible.** Flexibilidad para moverse por los contenidos del curso al ritmo que lo requiera el usuario.

- **Estándares.** Debe brindar un soporte para los estándares requeridos en el e-learning y admitir formatos de archivos habitualmente utilizados, presentaciones, grabaciones de video y de audio entre otros.

- **Comunicación.** Debe ofrecer herramientas de comunicación asincrónica y sincrónica, en la asincrónica el usuario realiza una acción en diferido, el tiempo es manejado según conveniencia de los involucrados, en la modalidad sincrónica ambos interlocutores están participando en la comunicación al mismo tiempo.

- **Seguimiento y evaluación.** La plataforma tiene que proporcionar toda la actividad que realiza el usuario, los temas visitados, los ejercicios realizados, las puntuaciones obtenidas. Toda esta información servirá al tutor para conocer el trabajo y el desempeño durante el curso.

- **Multiplataforma.** Que la herramienta tenga operatividad independientemente del dispositivo que se desee utilizar, bien sea un ordenador personal, una tableta o un móvil.

## 2. Pedagógica

- Planificación de los contenidos. Corresponde a la elaboración detallada de los materiales, la selección de los contenidos para estos que resulten interesantes, dinámicos y prácticos, y que permitan la reflexión y el aprendizaje.
  - Resumen del curso. Hace parte del enfoque pedagógico poner a disposición del usuario una explicación sobre el curso a realizar, índice de contenidos, objetivos, fechas, recursos etc.
  - Contenidos Interactivos. Permiten la motivación del usuario y generan mayor compromiso haciendo que la enseñanza-aprendizaje sea más dinámica.
  - Aprendizaje colaborativo. Se debe favorecer la comunicación con otros compañeros para mostrar opiniones, generar discusión, realizar trabajos grupales a fin de afirmar los conocimientos adquiridos.
  - Actualización de contenidos. Es necesario que los contenidos expuestos en los cursos sean actualizados de manera constante según lo requieran. De esta forma el usuario percibirá que el curso está en constante cambio.

## 3. Recurso Humano

- Administradores. El administrador es el encargado de la configuración de la plataforma y su correcto funcionamiento, por ejemplo, incorporar los contenidos a la plataforma y su respectiva gestión, además de la organización de los grupos, las operaciones con los usuarios, las dudas técnicas que surgen del uso de la plataforma.
  - Creadores del curso. Como lo indica su nombre, serán los encargados de crear los cursos cumpliendo los estándares requeridos partiendo de los contenidos que proporcione el tutor del curso.

- Profesores o tutores. Su actividad principal es la de planificar el curso desde el punto de vista pedagógico para indicar como debe desarrollarse, esto incluye contenidos y actividades del mismo.
- El usuario. Es el destinatario final del curso.

#### **4.2.1.4 Ventajas del E-learning**

- Aumento de la retención: Un estudio de The Research Institute of América indica que el e-learning aumenta las tasas de retención del conocimiento en hasta un 60%, mientras que las tasas de retención del aprendizaje presencial son bajas, en promedio de 8% a 10%.
- Reducción de los tiempos de aprendizaje: Un estudio realizado por Brandon Hall, ha declarado que la formación online requiere de un 40 a 60% menos tiempo que la capacitación tradicional presencial, usando los mismos contenidos, dado que se realiza de manera asincrónica, en el momento y tiempo en que el usuario lo estime conveniente, de manera que la jornada laboral no se ve interrumpida.
- Formación personalizada: Los cursos e-learning ofrecen la oportunidad de poder ser personalizados. La web proporciona al usuario un continuo seguimiento de sus procesos, y del progreso durante el curso.
- Gestión real del conocimiento: Permite el intercambio de ideas, opiniones, experiencias, sin límites geográficos.
- Acceso just-in-time: Acceso al contenido desde cualquier conexión a internet.
- Comodidad y reducción de costes: El usuario puede consultar programas educativos desde su propia casa, en el trabajo, de viaje, a través de cualquier dispositivo. Además, en este tipo

de aprendizaje en línea se ahorran los gastos ocasionados por los traslados, alojamientos, materiales didácticos, alquileres entre otros.

- **Competencia digital:** Implica que las personas que quieren formarse en línea tengan que adquirir unos conocimientos y capacidades de las herramientas propias de este tipo de aprendizaje, lo que sin duda resulta beneficioso en la nueva era que estamos viviendo del 2.0.

- **Seguimiento y control:** Permite un seguimiento más eficaz de las actividades asignadas por programa.

- **Tutorías:** Aun cuando el usuario no tenga un contacto físico con el docente, no es impedimento para que se realice una supervisión de la progresión del usuario mediante la tutorización. El usuario puede tener comunicación con el tutor; a través de correo electrónico, vía móvil o videoconferencias, entre otras.

- **Autodidactismo:** La gran cantidad de tutoriales o videotutoriales así lo hace posible.

- **Actualización:** El e-learning tiene la ventaja de revisar y actualizar constantemente los contenidos.

- **Rapidez y agilidad:** La información se obtiene al momento y de forma ágil y muy accesible.

- **Mayor reducción de costes:** Aunque inicialmente requiera de una inversión significativa y un gran esfuerzo por parte de quien ofrece el servicio, posteriormente se verá rápidamente recompensado, además la realización de los cursos e-learning es una de las opciones, más económicas en el mercado para los usuarios que los toman.

- **Mayor flexibilidad en el proceso formativo:** Permite capacitarse en el menor o mayor tiempo según disposición del usuario, los sistemas de e-learning nos permiten llegar a un mayor

número de personas e incluso romper fronteras, algo que es imposible de imaginar utilizando la formación tradicional presencial.

#### **4.2.1.5 Desventajas del E-learning**

- **Inversión Inicial:** Se requiere de una alta inversión inicial que permita el correcto funcionamiento y para que no sea esta una sobra de la formación presencial.
- **Abandono:** Puede darse a múltiples casos tales como la falta de motivación, la mala administración del tiempo y la pérdida de interés por el curso.
- **Afectación a la socialización:** Los procesos virtuales pueden traer consigo un desestímulo al trabajo en equipo por la poca interacción con otros profesionales.
- **Paradigma mental:** Se trata de la forma en que se concibe a simple vista la formación virtual, la mentalidad tradicional de considerar importante un programa virtual vs uno presencial.

**4.2.1.6 Plataformas de E-Learning.** Se entiende por Plataformas E-learning todos aquellos sistemas web creados para facilitar la experiencia de capacitación virtual, tanto para las instituciones educativas, así como para las empresas. A través de estos sistemas se crean las aulas virtuales las cuales a su vez permiten la realización de foros, chats, intercambio de archivos, evaluaciones y una amplia gama de herramientas adicionales.

El uso de estas plataformas es una tendencia que parece no detenerse, como pronosticara la UNESCO en su resumen sobre el debate “De lo tradicional a lo virtual”: de la conferencia Mundial sobre la Educación Superior en octubre de 1.998: “las nuevas tecnologías de la información y comunicación (tic), están introduciendo una revolución en la enseñanza abierta y a distancia y deberían permitirle salir de los debates de iniciados y escepticismo de los pedagogos

para transformarla en industria mundial. Los conceptos de colaboración y enseñanza asincrónica deberían comenzar a imponerse, más por razones puramente pedagógicas, porque son el reflejo de las necesidades de la sociedad. Este cambio lleva en si el germen de una verdadera revolución pedagógica en la cual las estructuras tradicionalmente inmóviles de espacio tiempo-jerarquía habrán de explotar”

En América Latina, Colombia es uno de los referentes, muchas de las universidades ya cuentan con un campus virtual donde de manera gradual se han ido implementando servicios virtuales como, matriculas, calificaciones y contenidos educativos, algunas utilizan el E-learning de manera mixta (blended-learning) o incluso ofreciendo cursos de posgrado; solo para citar un ejemplo; según la jefatura de innovación Educativa del MINISTERIO Nacional de Educación, la matricula en cursos de posgrado por internet ha aumentado en un 76% desde el 2014 a la fecha, en comparación al aumento del 12% en programas presenciales durante el mismo periodo.

Por otra parte, la implementación de plataformas E-learning fuera de Colombia parece no tener límites. La aparición de los MOOCS (Massive Online Open Courses- Cursos online masivos y abiertos) donde universidades tan prestigiosas como Universidad de Harvard y le instituto técnico de Massachussets (MIT) han generado la opción de este tipo de formación. Estas Universidades han roto el paradigma de la educación tradicional, trayendo resultados muy positivos ya que muchos estudiantes y profesionales han considerado y optado esta modalidad.

El innovador hindú Anant Agarwal, presidente de edX expuso durante una entrevista a EL TIEMPO, “La educación en línea está rompiendo todas las barreras y permitiendo que cualquier estudiante con la motivación de aprender y una conexión a internet, cambie su vida por medio de la educación.” En su opinión, la última gran innovación de la educación fue hace 500 años, con la imprenta y los libros de texto, y hoy necesitamos con urgencia repensarla ante los avances y

desafíos de la tecnología. “Me refiero a que la educación se ha impartido de la misma forma durante siglos. Hemos tenido salones donde un profesor enseña a los estudiantes por un largo periodo de tiempo y en los que el acceso ha sido limitado para los que no la pueden pagar o desplazarse a la universidad por problemas físicos. Hasta ahora, la educación superior ha sido privilegio de unos pocos, y por eso los cursos abiertos masivos en línea son los grandes democratizadores de la misma.”

**4.2.1.7 Características de una plataforma de E-learning.** Una plataforma E-learning posee tres aspectos básicos:

- La Gestión de Usuarios. Debe permitir llevar un control de todos los usuarios de la aplicación, como profesores, alumnos, creadores de contenidos, administradores etc, de la misma manera debe llevar un seguimiento de las actividades propias del curso generando historicidad a través de archivos.
- La Gestión de Cursos. Debe permitirles a los usuarios la matrícula y el acceso a los cursos, la asignación de tutores para cada uno de los cursos, y el seguimiento propio de las actividades, así como los logros o calificaciones respectivas.
- La Gestión de los Servicios de Comunicación. La aplicación debe permitir la utilización de los servicios de comunicación para el correcto desarrollo de las actividades, como son el chat, videoconferencias, foros, tutorías, encuentros sincrónicos, etc.

**Tabla 1.***Características básicas de los LMS*

---

<b>Interactividad</b>	Relación bidireccional entre el receptor y emisor. El usuario tiene acceso a la información que desee, se convierte en protagonista de su aprendizaje.
<b>Flexibilidad</b>	Un LMS permite adaptarse a la pedagogía como a los contenidos requeridos.
<b>Escalabilidad</b>	Permite la misma calidad, independientemente de la cantidad de usuarios activos.
<b>Estandarización</b>	Por medio de un estándar se garantiza el óptimo funcionamiento y el engranaje de los materiales generados por terceros.
<b>Usabilidad</b>	Otorga características de efectividad, eficiencia y satisfacción.
<b>Funcionalidad</b>	El funcionamiento de un LMS permite que se adapte a los requerimientos y necesidades de los usuarios
<b>Ubicuidad</b>	Permite estar presente en diferentes lugares al mismo tiempo, en cualquier hora y en cualquier lugar.

---

**4.3 Tipos de LMS**

- **Comercial:** Son sistemas robustos con muchas funcionalidades las cuales pueden expandirse en función de las necesidades y presupuestos del proyecto. Entre las más conocidas se encuentran Blackboard, OS Media, e Collage, Saba, WebCT, Fronter, CatedrQ, e-ducative y SidWeb.

- **Software libre:** Son una excelente alternativa para hacer más económico un proyecto de formación virtual. Estos softwares están libres de algún coste económico, solo se necesita de tiempo para su instalación configuración y puesta en marcha. Las más reconocidas son Moodle, Claroline, Chamilo, Sakai, LRN, Dokeos y Atutor.

- En la nube: No son consideradas plataformas LMS propiamente dichas, ya que su objetivo principal es permitir el apoyo de la clase presencial, y el desarrollo de MOOC. Algunas de estas son: edX, Wiziq, Coursera, Udemy, Edmodo, entre otras.

#### ***4.3.1 Plataformas LMS de software libres***

- Moodle: En inglés es un acrónimo para Entorno del Aprendizaje Dinámico Modular orientado a Objetos. Es la plataforma más utilizada en el mundo, su diseño obedece a un pensamiento de pedagogía constructivista, la intención es que los alumnos controlaran su proceso de aprendizaje y pudieran trabajar a su ritmo. Es un sistema de gestión de cursos de código abierto, se puede usar en cualquier ordenador que pueda ejecutar PHP, y puede soportar una base de datos tipo SQL. Se ejecuta sin modificaciones en Unix, GNU/Linux, Open Solaris, FreeBSD, Windows, Mac OS x, entre otros sistemas que soportan PHP. Dispone de una interface que permite crear y administrar cursos de manera sencilla, la inscripción y autenticación de los usuarios es sencilla y segura, permite una amplia gama de modos de enseñanza, y puede ser utilizado para crear contenidos básicos o avanzados. El resultado es un trabajo cómodo para profesores y estudiantes. Salvo el proceso de instalación Moodle no necesita prácticamente mantenimiento por parte del administrador.

- Sakai: Es una herramienta 100% software libre; su objetivo es integrar diversas funcionalidades del E- Learning en un portal académico. Para gestionar el proyecto se ha creado la fundación Sakai apoyada por una comunidad de más de 100 universidades, desempeñando un papel de apoyo en la creación de infraestructura colaborativa. Sakai contiene herramientas básicas de toda plataforma E-learning, enfatiza en herramientas destinada a la creación de material por parte del usuario y a la información otorgada por el tutor respecto de dichos trabajos.

- ATutor: Es un sistema de código abierto, basado en la aplicación de gestión de contenidos de aprendizaje. Se caracteriza por el cumplimiento conforme a los estándares internacionales de accesibilidad. ATutor es un software diseñado casi en su totalidad en PHP y un bajo porcentaje en Java. Utiliza un servidor Apache, con motor de base de datos MySQL. T
- Chamilo: Es una plataforma de aprendizaje virtual, de código abierto y software libre (bajo la licencia GNU/GPLv3), se puede instalar en diferentes plataformas operativas como Linux, Windows, OS-X, desarrollado con lenguaje PHP y motor de base de datos MySQL. Tiene traducciones abiertas para 55 idiomas. La plataforma esta implementada de tal forma que permite al tutor elegir entre varias metodologías pedagógicas, para brindar interacción, contenidos, manejo de actividades, entre otros.
- Claroline: Es una plataforma E-Learning y e-working, de software libre y de código abierto. Este escrito en un lenguaje de programación PHP, utiliza MySQL como SGBD. Está disponible para plataformas (Linux) y navegadores libres (Mozilla, Netscape), y plataformas (Unix, Mac Os X y Windows).
- LRN: Es un LMS completo de código abierto. Posee un sofisticado sistema de portales que permite administrar cursos, contenidos y herramientas de colaboración. Cuenta con un soporte a diversos estándares como: IMS-CP, IMS-MD, IMS-QTI, IMS-LD, IMS Enterprise, SCORM, obteniendo de esta forma un fácil camino hacia la interoperabilidad de sistemas.

#### ***4.3.2 Plataformas LMS de software Comercial***

- Almagesto: Es una plataforma de pago, presentada por la empresa Alhambra-Eidos con sedes en España, Francia, Polonia, Brasil, Uruguay y USA). Tiene una amplia variedad de recursos para potencializar el control y los procesos de aprendizaje y estimulación en el usuario.

Almagesto ofrece diversas formas de suscripción a sus servicios como: licencia de campus que permite administrar múltiples escuelas virtuales, licencia de escuela para instituciones y empresas en internet sin límite de alumnos y alquiler de escuela para instituciones y empresas en internet con un límite de 500 alumnos.

- Blackboard: Es la plataforma utilizada por el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, y por universidades tales como: la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad de los Andes y la Pontificia Universidad Javeriana. Está conformada por: módulos de contenidos herramientas de comunicación, herramientas de evaluación y herramientas de seguimiento y gestión de aprendizaje

- Desire2Learn: Suministra programas empresariales que permite a los usuarios construir entornos para el aprendizaje online. Entre sus productos integra sistemas de administración de contenidos y un depósito de objetos (base de datos) de aprendizaje.

- FirstClass: Es una herramienta ofrecida por la empresa Open Text adaptable a todo tipo de dispositivos y efectiva tanto como para entornos educativos como corporativos. Puede usarse con sistemas operativos Windows, Mac OS X y Linux.

- EDU 2.0: Es un sistema LMS que las instituciones dedicadas a la educación pueden utilizar para divulgar y gestionar cursos en la web. Es sencilla es potente y moderna, incluso es gratuita para aquellos cursos con menos de 2.000 alumnos.

- E-ducativa: Es una herramienta de comunicación alternativa y complementaria entre grupos de personas con intereses comunes que busca establecer una interacción e intercambio de experiencias en un espacio virtual. Está basado en el concepto de colaboración, lo que posibilita la recolección de aportes de información de los participantes, con esta filosofía sumada la interactividad y una cuota de trabajo asincrónico se logra formar una comunidad virtual.

- **WizIQ:** Corresponde a un LMS en el cual pueden participar profesores y estudiantes, dentro de un ambiente de aprendizaje virtual. Funciona utilizando un navegador Web y Flash de Adobe.

#### **4.4 Herramientas E-learning**

La gestión del E-learning ha permitido que las plataformas denominadas LMS (Learning Management Systems) vayan evolucionando a lo largo de estos últimos años, generando diferentes herramientas que permiten diseñar y desarrollar mejores procesos de aprendizaje para los usuarios.

Algunas de estas herramientas necesarias para el E-learning en función de la utilidad son:

- **Herramientas de Contenido:** Se trata de aquellas herramientas de las cuales el diseñador del curso hará uso, y con las que posteriormente el usuario se encontrará. Se trata de recursos digitales de contenido que se utilizan con mayor frecuencia como, por ejemplo: glosarios, programa, tablas de contenido.

- **Herramientas de Comunicación:** El chat, la videoconferencia, y el video chat son herramientas de comunicación síncronas, de igual modo existen las herramientas asíncronas como el correo, los foros, redes sociales y blogs, la función principal de todas ellas es la de permitir al tutor y al usuario la interacción efectiva durante el desarrollo de los cursos.

- **Herramientas de Evaluación:** Consiste en todas las acciones que permiten evaluar los procesos de aprendizaje, estas herramientas son variadas e incorporarán la creación de exámenes y pruebas escritas, también permiten a los usuarios subir tareas y trabajos que sean realizados en forma individual o grupal.

- Herramientas Auxiliares: Son herramientas complementarias que permiten al usuario personalizar su espacio, conocer su progreso, calificaciones, calendario etc.
- Herramientas de Gestión. Herramientas que permiten gestionar el curso: diseñar y crear el curso, asignar a los tutores y admitir a los alumnos.

#### **4.5 Análisis E-learning a Nivel Internacional**

Sin duda alguna el año 2.020 fue el año de prueba más importante para el E-learning dado que las condiciones normales de presencialidad se vieron modificadas de manera forzada por el confinamiento como medida de prevención ante la proliferación del COVID, gracias al E-learning y a sus diferentes formas y usos, la educación y las empresas pudieron dar continuidad a sus actividades de manera virtual. Este cambio ha generado un impulso significativo en el sector del “ed-tech” y muchos sistemas SaaS para instituciones educativas, las cuales han visto la adopción a los sistemas de educación virtual por parte de sus alumnos de manera exponencial, y por otra parte el aumento de la demanda por parte de particulares a estas herramientas tecnológicas, un ejemplo de ello es el aumento de los webinars online y el uso de la plataforma ZOOM, ahora llamada ZOOMANIA.

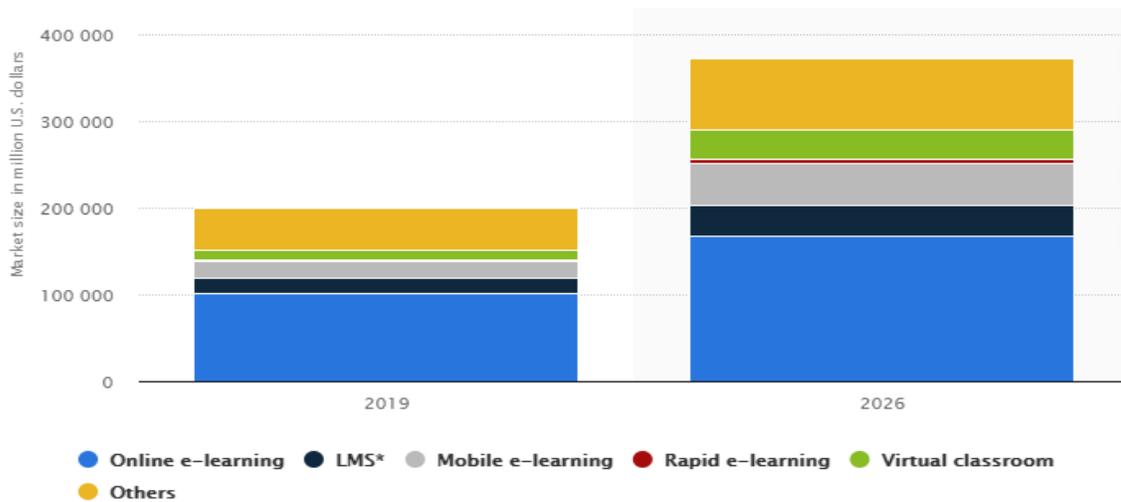
El mercado del E-learning a nivel mundial ha tenido una tendencia a ir creciendo y se estima que continuara con esa tendencia en un rango aproximado del 14% cada año. De acuerdo con EdTechXGlobal y IBIS Capital, el mercado de la tecnología en educación crecerá en promedio del 17% anual hasta el 2.020, alcanzando una inversión de \$252 mil millones de dólares a nivel mundial. Gran parte de este crecimiento se dará en Estados Unidos y en los países asiáticos los cuales están inmersos en la carrera tecnológica a un ritmo cada vez mayor. Europa y América Latina recién están comenzando a dar sus primeros pasos, lo que representa mayores oportunidades

para nuevos emprendimientos e inversiones en el sector de la educación electrónica para la comunidad educativa y empresarial.

En el 2019, el mercado global de E-learning alcanzaba un tamaño de aproximadamente 101 mil millones de dólares. La figura a continuación muestra como el mercado de sistemas de gestión del aprendizaje, durante ese mismo periodo, genero aproximadamente 18 mil millones de dólares. La proyección es que para el 2026, el mercado total e-learning en todo el mundo crecerá exponencialmente, llegando a 370 mil millones de dólares. (Statista, 2020).

**Figura 12.**

*Tamaño Del Mercado Global E-Learning En 2019 Y 2026*



Nota: Statista (2.020)

#### 4.6 Análisis E-learning en América Latina

El e-learning proporciona las mismas ventajas para América Latina como para el resto del mundo. Por ejemplo, la interactividad, dado que existe una relación bidireccional entre tutor y estudiante en tiempo real y en diferentes lugares geográficos, la flexibilidad, pues es una condición

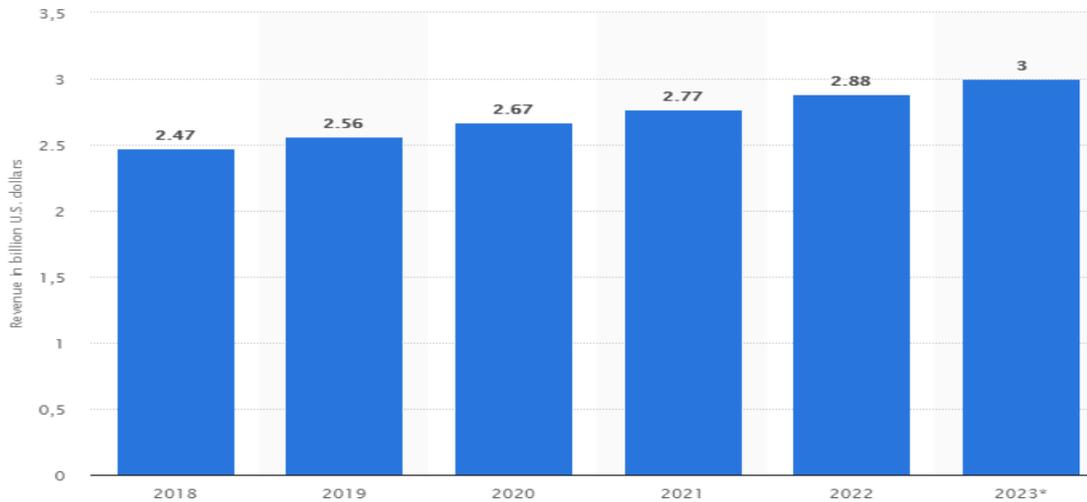
que poseen el aprendizaje electrónico ya que permite adaptabilidad tanto en la pedagogía como en los contenidos adoptados por el usuario, la usabilidad, por la rapidez y facilidad en el uso de las plataformas y la accesibilidad, que hace referencia a la facilidad que tiene los usuarios de acceder a la información on line, entre otras.

De acuerdo con la UNESCO, más de 12 millones de adultos en 20 países latinoamericanos participan, de alguna manera, en la educación en línea. Los países Latinoamericanos han ido incursionando cada vez de manera más significativa, soluciones de micro-learning y de e-learning para la creación de ofertas de capacitación profesional corporativa junto con la aplicación de tecnologías avanzadas, contenidos multimedia y estrategias de gamificación, ubicando a LATAM en el cuarto mercado más importante para la industria EdTech a nivel mundial.

En 2020, el mercado de e-learning en América Latina generó aproximadamente 2.670 millones de dólares en ingresos y se espera que crezca en más de 3 billones para el 2023. La globalización, el aumento en la competitividad empresarial, la administración del tiempo, el ahorro de recursos, y a cualificación del recurso humano son algunos de los factores clave que explican el crecimiento del mercado del aprendizaje electrónico en América Latina.

**Figura 13**

*Ingresos del Mercado de E- Learning en América Latina de 2.018 a 2.023*



*Nota:* Statista (2.020)

**4.7 Análisis E-learning en Colombia**

En Colombia y particularmente por la coyuntura actual generada por la pandemia, se han dado avances significativos hacia la modalidad virtual, por ejemplo el presidente Iván Duque sancionó el decreto 1330 a mediados del 2.019 que marcaría una hoja de ruta para la educación superior; una de las novedades es la flexibilización del registro de programas habilitando el uso de un solo registro para un programa que se quiera ofertar en más de una modalidad, lo que ha generado mayores oportunidades y demanda de los programas virtuales. We Are Social y Hootsuite en su informe digital 2.020 destacó el crecimiento considerable en cuanto al acceso de tecnologías de la información y comunicación, revela que alrededor de 35 millones de habitantes cuentan con acceso a internet es decir un 69% de la población total, lo que representa un crecimiento del 2,9% en comparación al año inmediatamente anterior.

El e-learning, sin embargo, no solo está orientada al mercado de la educación superior de instituciones académicas del país, estas tecnologías de información y comunicaciones han impactado todo tipo de organizaciones, negocios, industria y en general el transcurrir diario. La formación empresarial no es ajena a estos cambios, y el E -Learning está brindando la oportunidad de pasar de un ambiente físico a un ambiente virtual. El último informe del mercado global de e-learning publicado por Online Business School (OBS), el avance de Colombia en la implementación de este sistema es de 18,6%, cifra que solo es superada por Brasil, cuyo progreso la ubica como la líder en América Latina, con 21,5%.

#### **Figura 14.**

##### *Demanda de E-Learning en Colombia*



*Nota:* Latin American Business School (2018).

#### **4.8 Análisis E-learning Local**

Bucaramanga y su área metropolitana no son ajena a la situación inusual que está viviendo el país tras la emergencia sanitaria decretada por culpa del Covid-19, lo que ha traído una nueva ola de creatividad y desarrollos resaltados por la misma variable, la virtualidad.

Estudiantes y profesores desarrollan sus cursos y resuelven las dudas no frente a un tablero, sino a través de plataformas que antes eran ajenas y extrañas. Frente a esta situación las instituciones educativas han planteado metodologías mediante plataformas como Microsoft Teams, Moodle, Zoom permitiendo la comunicación permanente para dar continuidad a las actividades académicas.

Aunque el desafío es muy grande, instituciones y empresas están respondiendo a las exigencias del diario vivir haciendo uso de las herramientas tecnológicas, las cuales están permitiendo la interacción la continuidad de la dinámica social, cultural, económica y educativa con el sello de la virtualidad. El uso de un sistema de capacitación en línea en la formación en empresas en la ciudad de Bucaramanga contiene varios retos, pero también ofrece grandes oportunidades.

### **5. Análisis del Entorno**

Se basa en el análisis del macroentorno y del microentorno correspondiente a la actividad a desarrollar dentro de la propuesta, la cual corresponde a la prestación de un servicio de formación para para el recurso humano de las pymes a través de herramientas tecnológicas de formación virtual E-learning diseñados a la media de las organizaciones.

**5.1 Análisis Macroentorno**

Análisis de los factores y fuerzas externas no controladas por la empresa y que afectan el desarrollo de la misma.

**5.1.1 Modelo PESTEL**

El modelo PESTEL será la herramienta de análisis estratégico que permitirá reconocer aquellos factores externos sobre los cuales no se tiene influencia y que afectan a la empresa, este análisis permitirá minimizar los efectos de las amenazas y aprovechar los efectos de las oportunidades. El modelo PESTEL abarca el análisis de los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña.

**Figura 15.**

*Modelo PESTEL*



### **5.1.2 Análisis del modelo PESTEL**

Es una herramienta que se utiliza para analizar el macroentorno del proyecto de negocio y se basa en la identificación y descripción de los factores externos que pueden ser relevantes sobre el proyecto, teniendo como base las consideraciones Políticas, Económicas, Socio-culturales, Tecnológicas, Ambientales y Legales, lo que permite tomar medidas y disminuir los riesgos frente a las amenazas e incrementar los buenos resultados frente a las oportunidades.

#### **1. Factores Políticos.**

El gobierno colombiano en el año 2010 decidió diseñar e implementar un plan para la masificación, uso y apropiación de las TIC, conocido como Plan Vive Digital I que abarcaría un periodo de cuatro años 2010 – 2014. Este plan tenía como gran objetivo reducir la brecha existente con otros países de la región; y con ello, dar un gran salto en el uso de efectivo de las TIC para la superación de la pobreza y la inclusión. Posteriormente se presentó el plan Vive Digital 2014 – 2018. Para dar continuidad y proyección que tiene como objetivos principales convertir a Colombia en país líder en el desarrollo de aplicaciones sociales dirigidas a los más pobres y tener un gobierno más eficiente y transparente gracias al uso de las TIC. En el año 2018-2022 se presentó la nueva variante del plan vive Digital destacando que el Futuro Digital es de todos, por lo que busca cerrar la brecha digital tanto en las zonas rurales como urbanas; masificar la cobertura y acceso a Internet; así como mejorar la velocidad y la calidad de los servicios, lo que cambiará las condiciones sociales y económicas de Colombia.

De otra parte El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), a través de la Dirección de Gobierno Digital, presentó la política de Gobierno Digital expresada en el Decreto 1008 del 14 de junio de 2018, cuyo objetivo es incentivar el uso y

aprovechamiento de las TIC para consolidar un Estado y ciudadanos competitivos, proactivos e innovadores, que generen valor público en un entorno de confianza digital. El gobierno se ha propuesto desplegar más infraestructura y masificar el acceso a internet en Colombia para lograr una mayor conectividad y permitir que las TIC lleguen a más personas en zonas apartadas del país. La nueva Ley TIC, tiene dentro de sus principales objetivos generar un ambiente propicio para que se logre una mayor inversión de empresas de telecomunicaciones que se traduzca en el despliegue de redes y permita reducir la brecha digital que existe en el país y aumentar así la competitividad de las regiones más apartadas.

Los objetivos regulatorios del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MINTIC, conforme lo dispuesto por el artículo 17 de la Ley 1341 de 2009 modificado por el artículo 13 de la Ley 1978 de 2019, y el Decreto 1064 de 2020 son:

- Diseñar, formular, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en correspondencia con la Constitución Política y la Ley, con el fin de promover la inversión y el cierre de la brecha digital, contribuir al desarrollo económico, social y político de la Nación, y elevar el bienestar de los colombianos.
- Promover el uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones entre los ciudadanos, las empresas, el Gobierno y demás instancias nacionales como soporte del desarrollo social, económico y político de la Nación.
- Impulsar el desarrollo y fortalecimiento del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, promover la investigación e innovación buscando su competitividad y avance tecnológico conforme al entorno nacional e internacional.

- Definir la política pública y adelantar la inspección, vigilancia y el control del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, incluyendo el servicio de televisión abierta radiodifundida y el servicio de radiodifusión sonora, con excepción de aquellas funciones de inspección, vigilancia y control a cargo de la Comisión de Regulación de Comunicaciones y a la Agencia Nacional del Espectro.
- Ejercer la asignación, gestión, planeación y administración del espectro radioeléctrico.

## **2. Factores Económicos**

Durante el año 2019 y en medio de una bajísima actividad económica registrada a nivel mundial, Colombia registro un crecimiento de un 3,3% en su Producto Interno Bruto con respecto al 2018, el más alto desde 2.014. La cifra del PIB fue de 323,56 Millones de dólares, colocando a Colombia en el puesto 42 del ranking de los 196 países publicados.

El informe del Banco Mundial ubica a Colombia con el 3,5% por encima del desempeño de América Latina de 1,75 y del promedio mundial en 2,6%.

La Directora del Departamento Nacional de Planeación, Gloria Alonso, destaco que las medidas que las medidas del Plan de Desarrollo 2018-2022, (Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad) iban encaminadas a la reactivación de la economía, incentivar la inversión, la productividad, la formalización laboral, la transformación digital y la modernización del aparato productivo y se pronostica que el crecimiento en condiciones normales seria de 4,1 para los próximos 4 años y que la pobreza caerá del 27% al 21%.

En el año 2020, se publicó el Reporte Global de Competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial; los resultados de la encuesta de percepción empresarial evidencian una mejora relevante en la percepción empresarial sobre la competitividad en Colombia, dado que

mostro mejorías en 45 de las 51 variables relacionadas por el FEM. Los mayores avances según el informe se dieron en los pilares referentes a la calidad de las instituciones, la infraestructura, las habilidades de la fuerza laboral, el dinamismo en los negocios y las capacidades de innovación.

**Figura 16.**

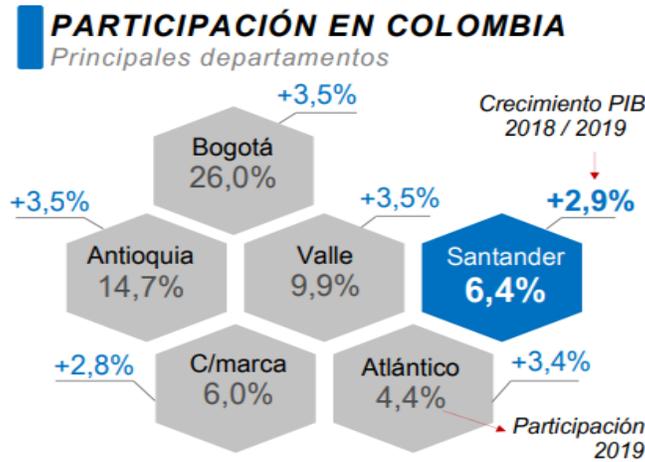
*Índice Global de Competitividad en Colombia*



*Nota:* Reporte global de competitividad (FEM) diciembre 2020

En cuanto a la distribución porcentual del PIB por departamentos los recientes resultados del DANE colocan a Santander como la cuarta economía más importante del país con una participación de 6,4%. (DANE, 2019)

**Figura 17. PIB en Colombia 2019**



Nota: Cámara de Comercio de Bucaramanga (2.019)

El impacto que generó la pandemia llevó a que Colombia registrara en el 2020 la inflación fuera del 1,61% una cifra de 2,2 puntos porcentuales por debajo de 3,80% correspondiente al 2019, lo que ubica al IPC de 2020 como el más bajo de la historia con un promedio anual del 1,43%.

**Figura 18.**

*Inflación en Colombia*



Nota: Banco de la Republica (2.020)

En cuanto a la vocación productiva de la región, las actividades económicas que impulsan el crecimiento según el DANE (septiembre 2020) son: comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida, administración pública y defensa, educación y salud, explotación de minas y canteras e industrias manufactureras. Los informes del DANE muestran un aumento de la pobreza monetaria en el país, de 34,7% a 35,7 % entre 2018 y 2019 sin embargo los indicadores sociales del país ubican a Bucaramanga como unas ciudades con menor desigualdad.

**Tabla 2.**

*Índice Gini de las ciudades de Colombia 20*

<b>Ciudad</b>	<b>Pobreza</b>	<b>Pobreza extrema</b>	<b>Índice GINI</b>
Quibdó	60,9	23,8	0,562
Riohacha	49,3	19,5	0,539
Bogotá	27,2	4,2	0,513
Florencia	43,3	7,8	0,492
Santa Marta	44,0	13,5	0,489
Popayán	44,9	11,4	0,488
Medellín	24,4	3,7	0,484
Villavicencio	30,3	7,1	0,478
Pasto	36,5	4,7	0,476
Armenia	34,2	5,9	0,469
Sincelejo	36,5	4,4	0,469
Tunja	32,9	5,6	0,466
Valledupar	40,8	9,4	0,466

Cali	21,9	4,7	0,465
Cúcuta	45,5	10,0	0,464

Ciudad	Pobreza	Pobreza extrema	Indice GINI
Barranquilla	25,6	3,6	0,463
Montería	35,7	5,5	0,462
Ibagué	30,9	3,2	0,45
Cartagena	34,3	3,0	0,448
Neiva	33,8	4,3	0,444
Manizales	20,6	1,9	0,430
Bucaramanga	31,4	4,6	0,427
Pereira	28,7	2,6	0,411

Debido a los efectos de la pandemia y a la crisis generada por esta en el año 2020 el sector empresarial se ha visto golpeado, pero no permaneció estático, sino que el emprendimiento santandereano ha marcado una dinámica importante, impulsada por la búsqueda de nuevas alternativas en una región que ofrece condiciones para ello.

Durante el transcurso el primer semestre de 2020 por ejemplo se creó 9.537 empresas en el sector mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. En el acumulado del año 2020 las microempresas continuaron dominando con el 99,6% de los nuevos emprendimientos. Se destacan las actividades de comercio con mayor influencia, seguido por servicios, industria, transporte y construcción.

#### 4. Factores Sociales

Colombia cuenta con una población actual de 48.258.494 personas según el DANE, se encuentra en la posición 28 de la tabla de población conformada por 196 países, lo que indica que en promedio hay 44 habitantes por Km<sup>2</sup>.

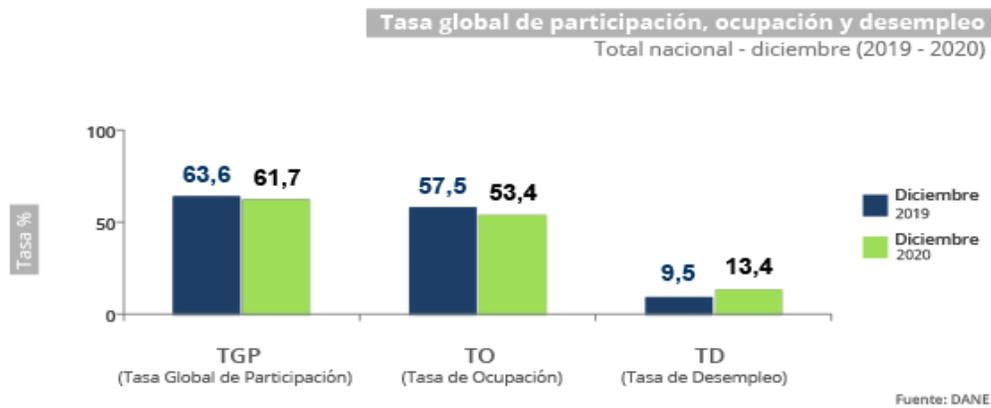
El 51,2% son mujeres y el 48,8 son hombres. El 22,6% oscila entre los 0 y 14 años, el 68,2% entre las edades de 15 a 65 años y el 9,1% restante son mayores de 65 años.

La distribución de la población por ubicación está conformada por el 77,1% en las cabeceras municipales, el 7,1% centros poblados y el 15,8% en el sector rural disperso. De los 39.4 millones de personas en edad de trabajar (PET) el 48,9% son hombres y el 51,1% son mujeres. De los 24.9 millones de personas económicamente activas (PEA) el 57,1% corresponde a hombres y el 42,9% a las mujeres y de los 22.3 millones de personas ocupadas (PO) el 58,6 son hombres y el 41,4 corresponde a las mujeres.

Para diciembre de 2020 según el DANE la tasa de desempleo fue de 13,4% lo que significó un aumento de 3,9 puntos porcentuales frente al mismo mes del año inmediatamente anterior con unos 9,5 puntos porcentuales, la tasa global de participación corresponde a un 61,7% mostrando una reducción frente a diciembre del 2019 de 1,9 puntos porcentuales, finalmente la tasa de ocupación represento un 53,4% presentando una disminución de 4,1 puntos porcentuales con respecto al mismo mes del 2019.

**Figura 19.**

*Tasa de Ocupación y Desempleo Colombia*



Nota: DANE (2.020)

En el 2019, 2 ramas emplearon al 65,1% de las mujeres ocupadas al 34% de los hombres ocupados, el Comercio hoteles y restaurantes y Servicios comunales sociales y personales.

El promedio de contratación es mayor en los hombres con clara distinción en áreas como la construcción y la explotación de minas y canteras.

**Figura 20.**

*Población Ocupada por Rama de la Actividad*

Rama de actividad, GEIH 2019	Hombres		Mujeres	
	Cantidad (miles)	%	Cantidad (miles)	%
Comercio, hoteles y restaurantes	2.983	22,8%	3.080	33,4%
Servicios comunales, sociales y personales	1.524	11,7%	2.920	31,7%
Industria manufacturera	1.444	11,1%	1.185	12,8%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	819	6,3%	853	9,3%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2.940	22,5%	619	6,7%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.512	11,6%	241	2,6%
Intermediación financiera	139	1,1%	180	2,0%
Construcción	1.431	11,0%	89	1,0%
Explotación de Minas y Canteras	171	1,3%	29	0,3%
Suministro de electricidad, gas y agua	100	0,8%	27	0,3%
No informa	1	0,0%	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>13.063</b>	<b>100,0%</b>	<b>9.224</b>	<b>100%</b>

Nota: DANE (2.20)

Según los datos hay una mayor concentración de mujeres ocupadas en los niveles de educación más altos en comparación con los hombres. Por otra parte, en todos los niveles educativos el promedio de ingreso de los hombres es mayor que el de las mujeres.

**Figura 21.**

*Brecha de Ingresos entre Hombres y Mujeres, según nivel de Educación 2019*

Grupo de educación	Total de ocupados que reportan ingresos	Promedio de ingresos
<b>Hombres</b>	<b>12.804</b>	<b>1.172</b>
Ninguno	2.226	602
Educación básica primaria	3.258	786
Educación básica secundaria	729	831
Educación Media	4.162	1.052
Educación técnica profesional y tecnológica	1.149	1.477
Educación universitaria	881	2.632
Postgrado	399	5.288
<b>Mujeres</b>	<b>8.755</b>	<b>1.031</b>
Ninguno	967	376
Educación básica primaria	1.666	511
Educación básica secundaria	441	548
Educación Media	3.015	770
Educación técnica profesional y tecnológica	1.250	1.111
Educación universitaria	987	2.138
Postgrado	431	4.057
<b>Total</b>	<b>21.562</b>	<b>1.115</b>

*Nota:* DANE. (Junio de 2019). *Formación para el trabajo.*

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/formacion-para-el-trabajo>

En cuanto a los comportamientos de compra tecnológicos el colombiano hoy es un comprador y consumidor recurrente de tecnología, un estudio comparativo 2017-2019 realizado por CINTEL para conocer cómo es el consumidor digital colombiano, permite reconocer un nivel de madurez en el uso de aplicaciones para las labores cotidianas, tales como: compras en línea,

consultoría, noticias. El teléfono móvil se convierte en el dispositivo más usado para acceder a Internet, al pasar del 67 al 76%.

Según la versión 2019 del estudio, el 64% de los usuarios de internet en el país compran online, mientras que en el 2017 era el 45%. Mientras que el, 70% hace transacciones en línea en el banco, con un aumento del 43%.

### **5. Factores Tecnológicos.**

Los factores tecnológicos han marcado un fuerte impacto en la manera como vivimos y en el desarrollo laboral de las empresas, por lo que el análisis y el avance en la materia son realmente fundamentales. Entre el año 2019 y el año 2020 fueron aprobados 437 proyectos de ciencia, tecnología e innovación, en todo el país con el fin de promover el desarrollo de las regiones. Se superó en un 400% los recursos aprobados con respecto al bienio anterior.

María Gisela Torres jefe de cartera de la Ciencia, enfatizo que el Ministerio de Ciencia tecnología e Innovación promovió la inversión de más de 2 billones del fondo (FCT) del sistema de regalías, para proyectos que impulsan el desarrollo de la economía del país. Estos proyectos se destacan temas de innovación, transferencia de tecnología, formación de recurso humano, innovación educativa y salud en el marco del COVID-19 reactivación económica social.

En el plan de desarrollo 2018 – 2021 presentado por el presidente Iván Duque plantea 20 metas para transformar a Colombia. Dentro de estas metas que contribuyen al desarrollo tecnológico cabe resaltar la meta 14, para lograr que 11,8 millones de hogares (70%) estén conectados a internet, y la meta 16 duplicar la inversión pública y privada en ciencia y tecnología al 1,5 del PIB, duplicar los acuerdos de transferencia de tecnología de las universidades a las

empresas apoyadas por Colciencias, aumentar más de 4 veces los investigadores vinculados a empresas con apoyo del Gobierno Nacional.

Las estrategias: realizar ajuste del marco regulatorios para el aprovechamiento de las tecnologías disruptivas y fomentar nuevas industrias 4.0; incentivar la innovación mediante el uso de compra publica innovadora por parte del Estado, la creación de fondos sectoriales para la investigación, la cofinanciación de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación para pymes, apoyo de la formación doctoral de las de 3.600 estudiantes, implementación del índice colombiano de innovación publica, y la conexión del ecosistema de innovación del sector privado con más de 20 desafíos públicos para crear soluciones de alto impacto.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga busca incentivar al emprendedor santandereano, otorgando el galardón Premio Innovadores de Santander en reconocimiento a los empresarios de la región que trabajan en proyectos de innovación. Las categorías que conforman el premio son: Ciencia y Tecnología, Desarrollo Social y Ambiental, Empresa e Industria y Educación.

Vive digital, es el plan de tecnología que el gobierno diseño para los próximos 4 años en Colombia

La Misión TIC 2022 cuyo objetivo es disminuir la brecha de talento humano, relacionado con competencias TI, de gran demanda en la actualidad, en especial por el escenario post pandemia. El programa pretende formar a 100.000 programadores en el país con una inversión inicial de \$3.000 millones para este año, el Ministerio TIC desarrolla Misión TIC 2022, una estrategia de formación que impactará el desarrollo y las oportunidades de miles de colombianos.

## **6. Factores Ecológicos**

No cabe duda que los beneficios económicos que traen la tecnología son innegables, sin embargo, considerando la cantidad de desechos tecnológicos que se registran anualmente en el mundo entero dada la rápida aparición de nuevas tecnologías, no se puede desconocer que están generando un impacto social y ambiental de grandes dimensiones. Pero por otra parte las TIC también pueden ayudar a reducir las emisiones globales de gases de efecto invernadero aproximadamente en un 15% a través de iniciativas tales como videoconferencias, comercio electrónico, gobierno electrónico o edificios inteligentes.

El plan Institucional de Gestión Ambiental (PIGA), es un instrumento de planeación ambiental que se establece de la resolución 242 de 2014. El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones lo adopta voluntariamente como una estrategia orientada a buscar alternativas y métodos que contribuyan al medio ambiente y que a su vez generen una cultura ambiental de buenas prácticas.

El Min Tic desarrollando estrategias orientadas a cumplir la norma establecida en el PIGA, adoptada mediante resolución 0548 de 2017 código de Buen Gobierno mediante el cual el MIN TIC se compromete a promover el acceso, uso efectivo y aprobación masivos de las TIC a través de políticas y programas, para mejorar la calidad de vida de cada colombiano y el incremento sostenible del desarrollo del país; asume el compromiso con: el uso sostenible de los recursos naturales, en aras de prevenir la contaminación y adaptación del cambio climático, promover el fortalecimiento de la cultura ambiental, incentivar el mejoramiento continuo de una cultura ambiental.

## **7. Factores Legales**

La nueva ley TIC promueve reducir la brecha digital y masificar el acceso de internet en Colombia y lograr así mayor conectividad especialmente en las zonas más apartadas del país. Dentro de sus objetivos tiene el de generar un ambiente adecuado para lograr mayor inversión por parte de las empresas de telecomunicación, que se vea traducido en despliegue de redes.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, según la Ley 1341, es la entidad que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

La presente Ley determina el marco general para la formulación de las políticas públicas que regirán el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, su ordenamiento general, el régimen de competencia, la protección al usuario, así como lo concerniente a la cobertura, la calidad del servicio, la promoción de la inversión en el sector y el desarrollo de estas tecnologías, el uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico, así como las potestades del Estado en relación con la planeación, la gestión, la administración adecuada y eficiente de los recursos, regulación, control y vigilancia del mismo y facilitando el libre acceso y sin discriminación de los habitantes del territorio nacional a la Sociedad de la Información.

La Ley 1943 de 2018 estableció en su artículo 10 lo siguiente: Modifíquese el artículo 476 del Estatuto Tributario, el cual quedará así: **ARTÍCULO 476. Servicios Excluidos Del Impuesto A Las Ventas Iva.** Se exceptúan del impuesto los siguientes servicios y bienes relacionados: Los servicios de educación virtual para el desarrollo de contenidos digitales, de acuerdo con la reglamentación expedida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, prestados en Colombia o en el exterior. Adquisición de licencias de software para el desarrollo comercial de contenidos digitales, de acuerdo con la reglamentación expedida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. El Ministerio de las

Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, adoptó el modelo impulsado y desarrollado por el Banco Mundial (BM) conocido como ‘Ecosistema Digital’; el cual se centraba en el acceso y uso de plataformas tecnológicas a través de la oferta y demanda de servicios que permitirán desarrollar la conectividad digital, el desarrollo de contenidos y programas de capacitación para los usuarios, el desarrollo de aplicaciones de acuerdo a la demanda del ecosistema y la construcción de infraestructura (MINTIC, 2011). Con ello, el programa busca incentivar de forma integral la oferta la oferta y la demanda de servicios digitales para la inclusión social y la disminución de la brecha digital.

**Figura 22.**

*Análisis PESTEL*

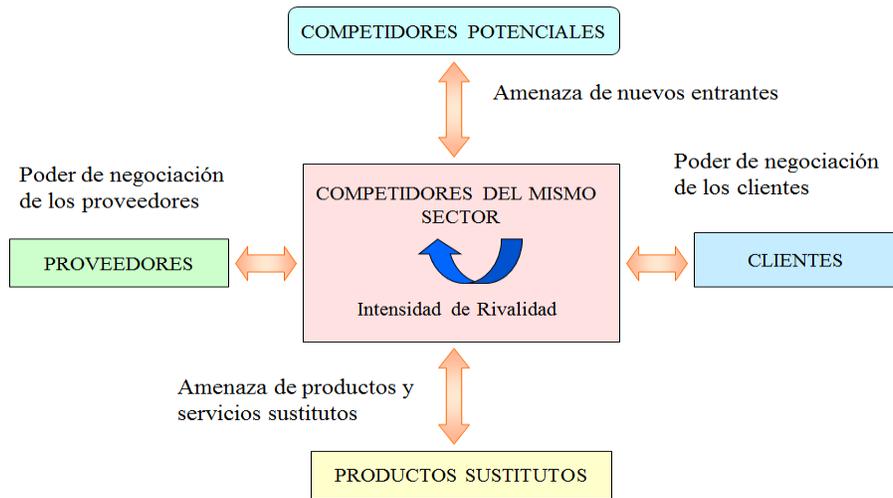


**5.2 Análisis del Microentorno**

El análisis de la empresa se basa en las Cinco Fuerzas de Porter, esta herramienta permitirá tener una visión panorámica de la industria o sector, esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera y así, poder realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación.

**Figura 23.**

*Diamante de Porter*



*Nota:* Tomado de Dirección de Marketing 14ª edición Pearson Educación, (2012).

**5.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter**

**1. Competidores actuales (ALTO)**

Los competidores actuales para el sector de la educación virtual están constituidos por un variado grupo de oferentes, como lo son las mismas universidades, las instituciones de educación

certificada, las empresas internacionales, las empresas locales nacionales e incluso a través del área de talento humano de las mismas empresas.

**Tabla 3.**

*Principales Empresas en Colombia*

Razón Social	Ubicación	Sitio Web	Logotipo
U bits	Bogotá	<a href="https://www.ubitslearning.com/login/index.php">https://www.ubitslearning.com/login/index.php</a>	
Sincotel Solutions LTDA	Bogotá-Colombia	<a href="https://sincolearning.com/">https://sincolearning.com/</a>	
egroup	Bogotá -Colombia	<a href="https://www.e-group.com.co/">https://www.e-group.com.co/</a>	
Mangus S.A.S	Barranquilla-Colombia	<a href="https://www.mangus.org/empresas">https://www.mangus.org/empresas</a>	
Aura Interactiva	Colombia	<a href="https://www.shiftlearning.com/es/aura-interactiva/colombia">https://www.shiftlearning.com/es/aura-interactiva/colombia</a>	

En la investigación de las organizaciones que ofrecen servicios o que desarrollan proyectos de e-learning en Colombia, se identificaron las siguientes compañías:

- E Learning Solutions Ltda.
- Advanced Telesystem Research A.T.R. S.A
- Enterprise Learning Ltda.

- E-Solutions Ltda.
- E Training Company S. A. S
- Km Learning Corporation E U
- Learningcol E U
- Mpl Ltda.
- Consultora Nivel 7 Limitada
- Universal Learning Ltda Con Sigla U L Ltda.
- E-Doceo
- Exact E-Learning
- Colombia E-Learning
- Metrik Solutions
- Tecnonexo
- Sincotel
- Cognos Online
- Crear Media Colombia 42
- Ingenio Colombia
- Sistemas Y Formación

## **2. Competidores potenciales (ALTO)**

Las barreras de entrada en lo que respecta al mundo digital son cada vez menores, la naturaleza virtual del servicio flexibiliza las condiciones de competidores potenciales es alto, el internet permite que cualquier persona u organización pueda establecer un sitio web y ofrecer servicios similares. El desarrollo tecnológico es cada día mayor y por ende son cada vez más los

actores que pueden competir en los mercados. Estamos viviendo una era tecnológica sin precedentes, la globalización también ha hecho lo propio, razón por la cual el competidor ya no es necesariamente el vecino de al lado, sino que se puede ubicar a miles de kilómetros de distancia. Por otro lado, la industria E-Learning también ha evolucionado y ha tenido un crecimiento constante en los últimos años, lo que hace pensar que es mucho más fácil el desarrollo de productos y las tendencias de plataformas virtuales. De otra parte, se puede observar el gran crecimiento del ecosistema de startups, modelos de negocios sostenibles rápidamente, consolidando a Colombia como el tercer país de la región después de Brasil y México.

### **3. Amenaza de sustitutos. (BAJO)**

Específicamente en Colombia existen tres tipos de modalidades para acceder a la educación superior: por el medio tradicional o presencial, donde el estudiante se dirige a una planta física y debe cumplir con unos horarios limitados. A distancia, aquellos espacios educativos donde no hay universidades y mezcla la visita de tutores a las zonas de trabajo con las plataformas tecnológicas. Y por último la educación virtual, que es la más reciente, y permite la posibilidad de estudiar de manera online en su totalidad. Si bien la presencial es el modelo tradicional mayormente practicado, no se puede desconocer que los modelos de educación a distancia y la virtualidad se han ganado su espacio significativo en el mercado colombiano, también es de resaltar que la pandemia ha dado un empujón para acelerar este auge que ya venía en crecimiento, el año 2.020 y lo corrido del 2021 han hecho entender la importancia de las nuevas tecnologías y ha roto el paradigma o mito sobre la creencia de que el modelo de educación virtual es de bajísima calidad. Las herramientas de plataforma que se han creado han permitido al mundo en tiempo de pandemia ofertar programas de posgrado a nivel internacional, con reconocimiento de calidad por las

metodologías de enseñanza y aprendizaje, como el Instituto Tecnológico de Massachusetts, la Universidad de Harvard y Stanford, lo que indica que este modelo seguirá ganando terreno en el mercado de la educación.

#### **4. Poder de negociación de proveedores. (BAJO)**

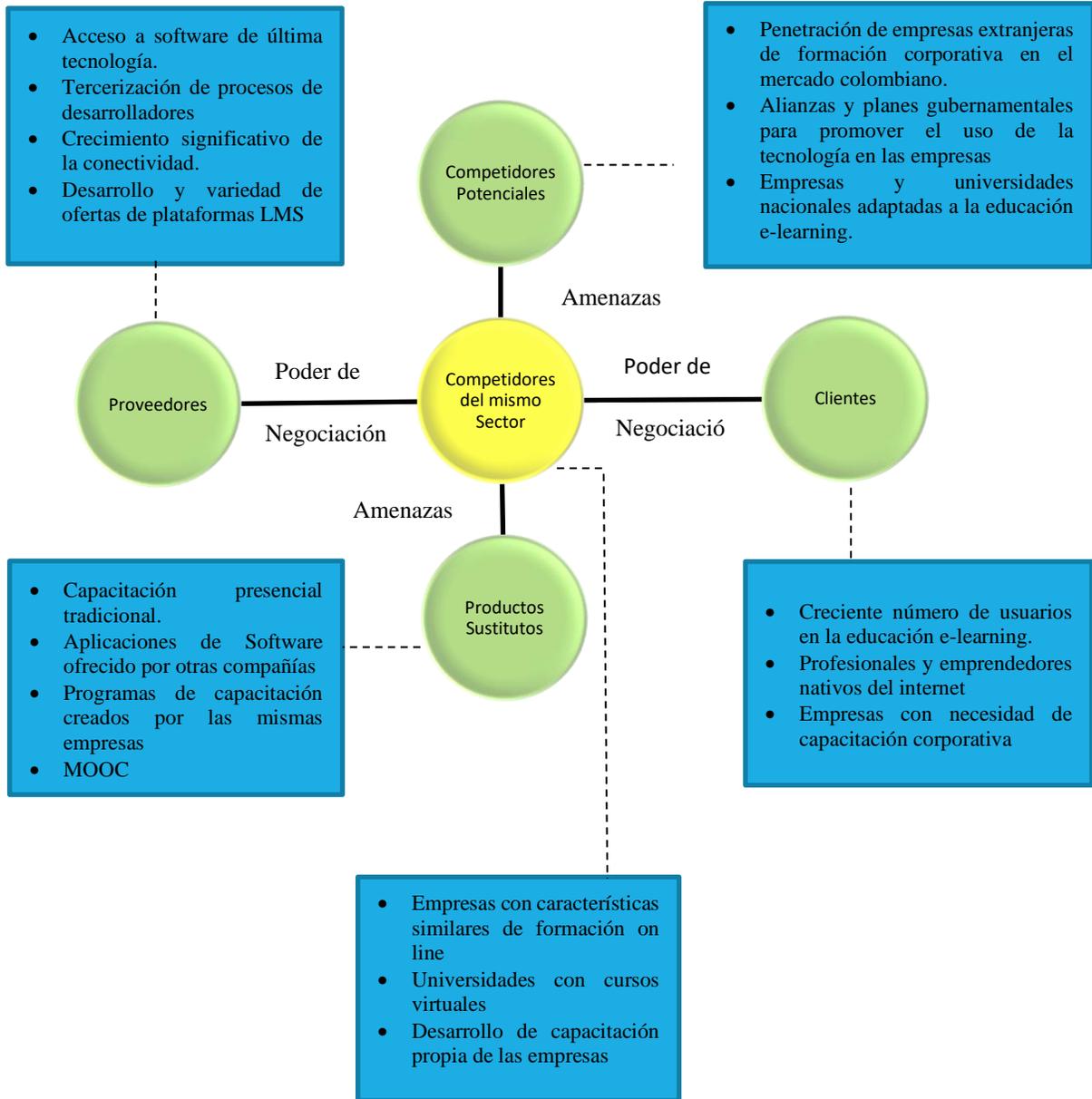
Los proveedores más relevantes son las empresas desarrolladoras de plataformas, de alojamiento y mantenimiento. Este sector ha crecido significativamente en los últimos años, de tal manera que en el mercado se encuentran variedad de ofertas de plataformas LMS, incluyendo algunas de carácter gratuito muy utilizadas que ofrecen un excelente desempeño. Al haber un alto nivel de oferta no se considera que los proveedores tengan un fuerte poder de negociación. De otra parte, se también se ha generado una influencia del uso creciente del internet donde la fuerte competencia de los proveedores permite realizar mejores negociaciones a favor del cliente, las leyes también cubren al cliente pues ya no se está condicionado a contratos o cláusulas de incumplimiento temporales.

#### **5. Poder de negociación de los clientes (ALTO)**

El poder que pueden ejercer los agentes compradores es alto, debido a que existe un portafolio de empresas dispuestas a ofrecer los mismos servicios, esto otorga una ventaja al usuario quien tiene la posibilidad de elección y además de condicionar su compra en relación al beneficio comparativo que podría recibir de otro oferente.

**Figura 24.**

*Las Cinco Fuerzas de Porter*



## 6. Investigación de Mercados

**Figura 25.**

*Estructura del Proceso de Investigación de Mercado*



*Nota:* Tomado de Dirección de Marketing. 14E Kotler-Kepler.

### 6.1 Investigación de Mercados Descriptiva

El análisis de mercados posee un enfoque descriptivo ya que busca estudiar las variables sociales y económicas, hábitos, características y preferencias de la población objeto de estudio.

## 6.2 Definición del Problema

Las condiciones de distanciamiento provocadas por la pandemia en el año 2020 obligaron en cierta manera a las personas a modificar la forma de relacionarse, aplazar las reuniones sociales en tanto que se encontrara a una solución. Un año después esas condiciones se están retomando lentamente su curso normal, sin embargo, el 2020 ha dejado grandes enseñanzas muy valiosas y algunas prácticas que fueron puestas en marcha de manera un tanto improvisadas, porque la sociedad no estaba culturizada para este tipo de situaciones y de proceder. Uno de esos comportamientos relevantes aprendidos fue el uso necesario de la tecnología, esta le permitió a la sociedad continuar relativamente con la normalidad de muchas de las actividades cotidianas, el internet se convirtió en un motor conductor para acercar a la sociedad a sus empresas, universidades y familiares, las herramientas tecnológicas se convirtieron en los instrumentos y aliados más importantes para el desarrollo de las actividades económicas, permitiendo el dinamismo de la en tiempo de crisis. En base a estos acontecimientos se plantea una situación problema en el área de la formación de personal empresarial, ¿de qué manera se puede afrontar la necesidad de formación del recurso humano en tiempo de crisis, evitando el contacto social, los salones de reunión y los desplazamientos características de la formación tradicional?

## 6.3 Desarrollo del Plan de investigación

Para esta investigación se recurrió a la cámara de comercio de Bucaramanga, a través del RUES (Registro Único Empresarial y Social) se pudo determinar la población para posteriormente establecer la elección de la muestra para la aplicación del método de recolección de datos.

**Figura 26.***Clasificación por Tamaño de las Empresas Santander*

Tamaño de las empresas		Rango de activos (Pesos colombianos)	Número de empresas
Microempresas	Menor de	344.727.000	79.791
Pequeña	Desde	344.727.001	3.281
	Hasta	3.447.270.000	
Mediana Empresa	Desde	3.447.270.001	739
	Hasta	20.683.620.000	
Gran Empresa	Más de	20.683.620.001	218
<b>Total</b>			<b>84.029</b>

*Nota:* Cámara de Comercio de Bucaramanga.

**6.4 Determinación de la Población**

Para el año 2017 la MAB cuenta con 84.029 empresas, el 66% de estas empresas se encuentran ubicadas en la ciudad de Bucaramanga, y para fines de esta investigación se consideran la población blanco; estas empresas abarcan 22 sectores económicos y 660 actividades económicas con rangos de activos que van desde los 500 hasta más de 29999 SMLV, de este total de empresas se decidió establecer una población conformada solo por las pequeñas y medianas empresas (Pymes) con un total de 4.020 empresas siendo este segundo grupo la población accesible al estudio, posteriormente se utilizó una técnica de muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia teniendo en cuenta los atributos firmográficos de la población, es decir la fijación de los atributos descriptivos de las organizaciones tales como localización, tamaño, importancia en el desarrollo económico de la región y tipo industria. El resultado fue total de 3 grupos de empresas de la ciudad de Bucaramanga pertenecientes de 4 sectores económicos diferentes el sector de la Industrial, el sector inmobiliario, el sector financiero y de seguros y el sector industria Manufacturera para un total de 2,812 empresas.

### 6.5 Calculo Muestral

$$n = \frac{Z^2 P(1 - P)N}{E^2(N - 1) + Z^2 P(1 - P)}$$

Donde:

$N$ : 720

$Z$ : 1,64

$e$ : 5%

nivel de confianza: 95%

$p$ : 0,5

$$n = \frac{(1,64)^2 (0,5) (1-0,5) (720)}{(0,050)^2 (720-1) + (0,5) (1-0,5) (1,64)^2 222(1,64)^2}$$

$n = 251$

### 6.6 Recopilación de la Información

El trabajo de campo se desarrollará con la realización de las encuestas a las PYMES seleccionadas por muestreo aleatorio no probabilístico, sin embargo, se debe contemplar que debido a la situación actual generada por la pandemia esta se podrá realizar a través de medios electrónicos.

El instrumento utilizado para la recopilación de la información se basa en una encuesta conformada por 13 preguntas aplicadas a los directores del área de Recursos Humanos de las empresas que hicieron parte del grupo muestral. El proceso de recopilación de los datos inicio el día 24 de febrero con la aprobación del consentimiento informado por parte del comité de ética en investigación científica (CEINCI) y finalizo el día 28 de febrero del presente año. La encuesta se realizó vía web, difundiéndola por las páginas de interés correspondientes, también se recurrió a la realización de llamadas telefónicas de algunas empresas para dar celeridad a la consecución de los datos.

### **6.7 Modelo de la encuesta**

Investigación para la creación de una empresa de Formación Empresarial E-learning.

Objetivo de la investigación: Conocer el tipo de capacitación y los cursos más comunes a los cuales las PYMES acuden para determinar la formación de su personal de trabajo en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de establecer expectativas del sector ante la creación de un nuevo servicio de formación empresarial E-Learning. Para ser parte de esta investigación se hace necesario contestar una breve encuesta respecto a los tipos y preferencias de los cursos de capacitación requeridos para la formación de su personal de trabajo, y las características más relevantes al momento de requerir estos servicios, incluyendo expectativas, frecuencias, presupuestos en cuanto a la elección de los cursos de formación, y las características relevantes en las decisiones al momento de capacitar al personal.

La participación es totalmente voluntaria, de forma que podrá dejar de participar en cualquier momento sin tener que dar explicaciones. Los datos serán tratados y custodiados con respeto a su intimidad y a la vigente normatividad de protección de datos, de forma que la

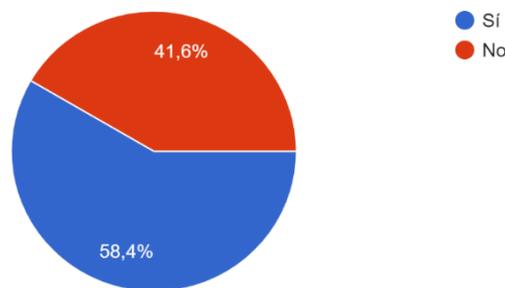
información contenida en esta encuesta se mantendrá en completa confidencialidad. Además, el encuestado tiene derecho a cancelar o rectificar dicha información y en ningún momento sus datos se utilizarán para otros fines no descritos en este documento.

## 6.8 Análisis de Datos

Una vez obtenida la información se procedió a tabular los datos para realizar un análisis univariado, es decir se examinó cada una de las variables por separado con el objetivo de lograr una descripción más acertada del grupo de datos; y por consiguiente formular conclusiones a partir de la información recabada, para esto se utilizaron tablas y gráficos de Excel.

**Figura 27.**

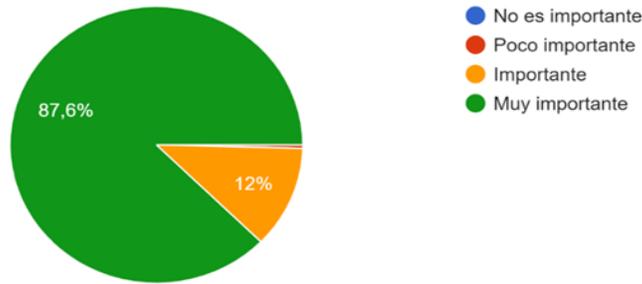
*¿Realiza su empresa en DNC Diagnostico de necesidades de capacitación?*



- El 58% de las empresas encuestadas afirman realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, lo que quiere decir que más de la mitad de las empresas encuestadas proporcionan información esencial para planear, elaborar y aplicar programas de capacitación y formación. Esto representa una oportunidad para la empresa E-Pymes dado que se podría entrar a ofrecer para este mercado productos orientados y estructurados a la medida previamente identificados a fin de cubrir los objetivos de la misma.

**Figura 28.**

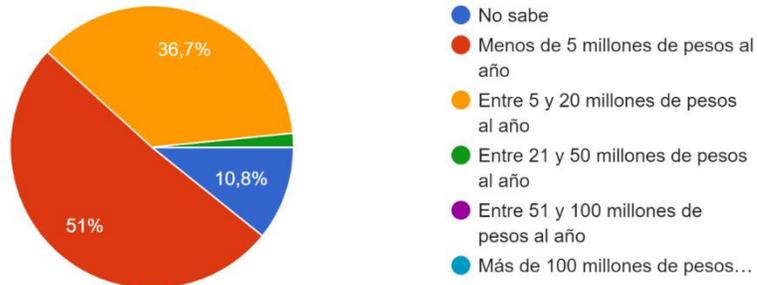
*¿Qué tan importante considera que debe ser la información del personal de la empresa?*



- Ante la importancia de la formación del Recurso Humano las empresas están de acuerdo en considerarla importante este recurso en un 12% y el 87,6% aseguran que es muy importante. De esta manera se concluye que la capacitación es un tema totalmente relevante dentro de las organizaciones.

**Figura 29.**

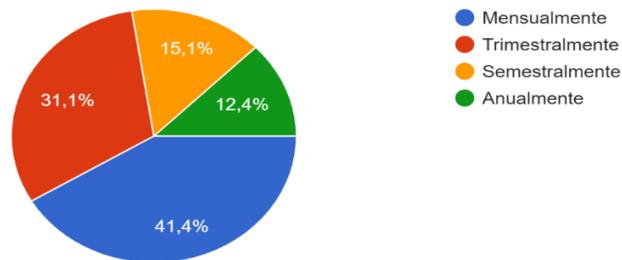
*¿Cuánto dinero invierte su empresa en la formación del recurso humano actualmente?*



- Con el fin de determinar el presupuesto de inversión de las empresas, los resultados permiten identificar que el 51% de las empresas invierte entre 21 y 50 millones de pesos anualmente, un 36,7% invierte entre 5 y 20 millones y el 10,8% entre 51 y 100 millones de pesos.

**Figura 30.**

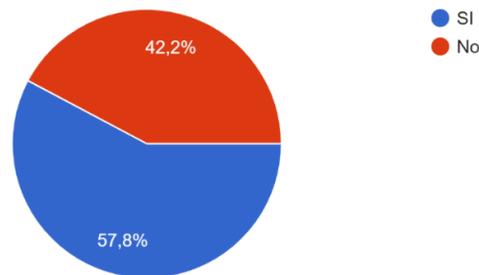
*¿Con que regularidad se capacita el personal de su empresa?*



- Los resultados de la investigación reflejan una tendencia de las empresas por capacitar a su personal de manera regular, el 41,4% de las empresas capacita a su Recurso Humano todos los meses, el 12,4% lo hace de manera trimestral, en tanto que el 15,1% lo realiza de manera semestral y finalmente el 31,1% una vez al año. Este último dato puede dar lugar a una oportunidad para implementar algunas estrategias que generen incentivos mostrar beneficios de capacitar con mayor regularidad.

**Figura 31.**

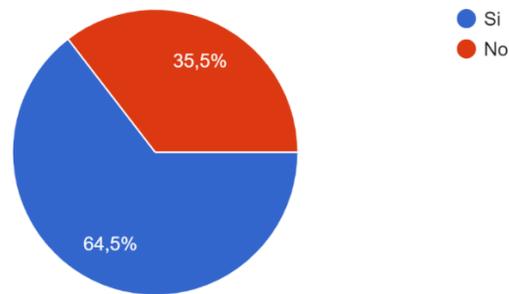
*¿Existe una persona o área dentro de la empresa encargada de programar la capacitación del personal?*



- Frente al cuestionamiento de que la empresa cuente con un responsable dentro de la organización encargada de programar la capacitación, los datos demuestran que el 57,8% de las empresas si cuentan con un área o persona encargada dirigiendo este proceso, con que representa una oportunidad para entablar relaciones comerciales y brindar asesoramiento y producción de cursos a la medida. Por otro lado, el 42,2% de las empresas no poseen esta área o personal responsable de la planeación de programas de capacitación. Este dato estadístico también constituye una oportunidad para diseñar propuestas estratégicas que conduzcan a las empresas a reconocer la importancia fundamental de esta herramienta de formación que permite cualificar a su personal.

**Figura 32.**

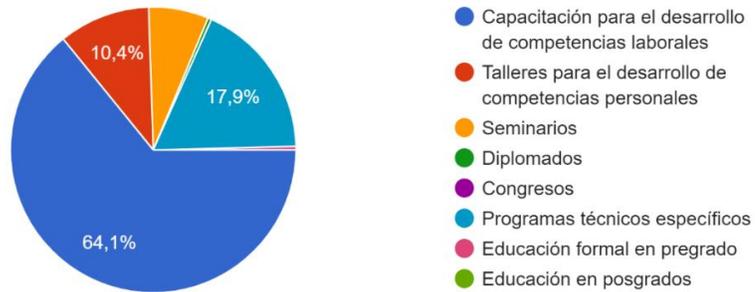
*¿Su empresa cuenta en la actualidad con programas de capacitación?*



- Ante la pregunta de si las empresas cuentan con programas de capacitación actualmente, la encuesta determino que el 64,5% afirmo tenerlos, el otro 35,5% señalo no poseer programas de capacitación.

**Figura 33.**

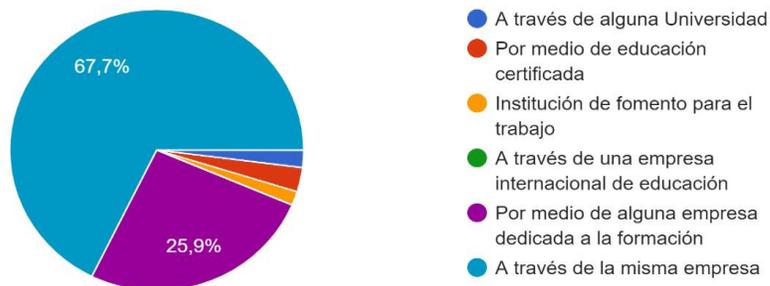
*¿En qué tipo de capacitación la empresa suele invertir con mayor frecuencia?*



- Para saber en qué tipo de capacitación invierten las empresas en Bucaramanga, se les pregunto a la muestra seleccionada de la población sobre ocho posibles respuestas, los resultados se dividieron en 4 opciones de la siguiente manera; el 64,1% de las empresas suele invertir en capacitación para el desarrollado de competencias laborales, el 17,9% en programas técnicos específicos cursos técnicos específicos, el 10,4% en diplomados y el 7,6% restante en seminarios.

**Figura 34.**

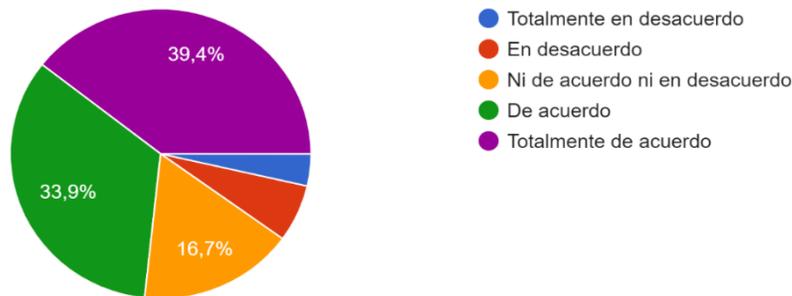
*¿En la actualidad la empresa como está supliendo la necesidad de formación del personal de trabajo?*



- Habiendo determinado en que tipos de capacitación invierten las empresas de Bucaramanga, se procedió a consultar el medio utilizado con el que suplen dicha formación de personal, el 67,7% lo realiza a través de la misma empresa, el 25,9% por medio de laguna empresa dedicada a la formación, el restante 6,4 está dividido repartido entre instituciones de fomento para el trabajo empresas internacionales de formación y/o universidades.

**Figura 35.**

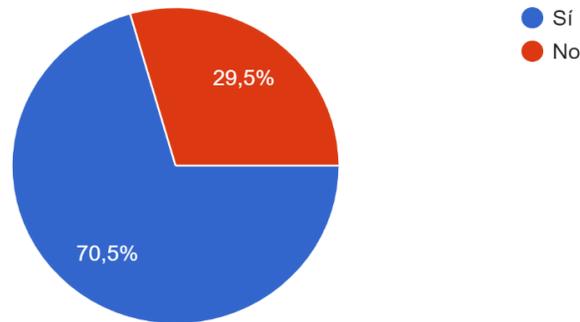
*¿Está usted de acuerdo con que, ante la actualidad del país, la modalidad virtual es la modalidad más pertinente para la formación del talento humano en su empresa?*



- Para conocer el grado de interés aprobación por las empresas con respecto a la modalidad virtual, se les pregunto si en la actualidad la consideran como la modalidad más pertinente dado la situación actual de la pandemia, a lo que la encuesta arrojó los siguientes datos; el 39,4% aprobó estar totalmente de acuerdo y el 33,9% confirma está de acuerdo lo que indica un elevado porcentaje de aprobación por las herramientas virtuales proporcionado un escenario óptimo para la propuesta de negocio. el 16% se muestra indiferente y el restante 10% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

**Figura 36.**

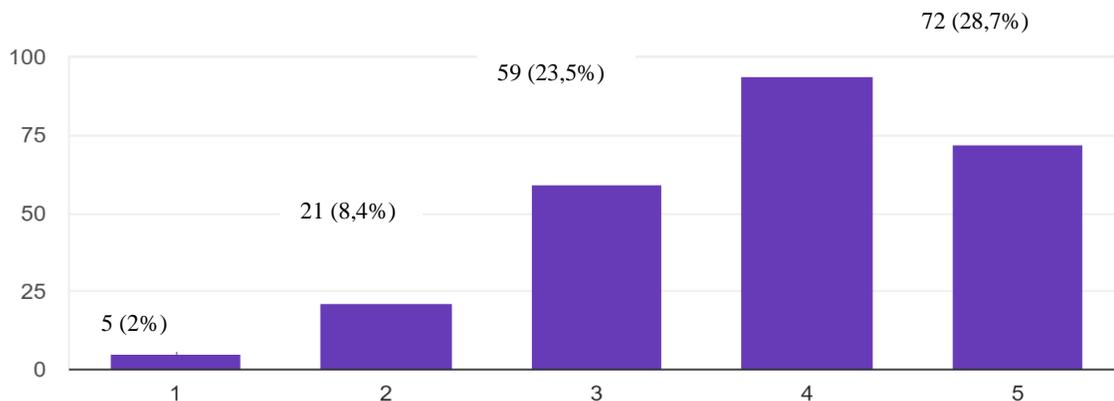
*¿Ha capacitado a su personal mediante la modalidad e-learning?*



- A la pregunta respecto del uso de la modalidad e-learning como tipo de capacitación la encuesta determino que el 70,5% aprueba haber capacitado a su personal mediante esta opción, el restante 29,5% confiesa no haberlo hecho. Los datos de aceptación representan una oportunidad dado que ya las empresas están migrando al uso que les ofrece la tecnología y la consideran una opción a la hora de tener que elegir.

**Figura 37.**

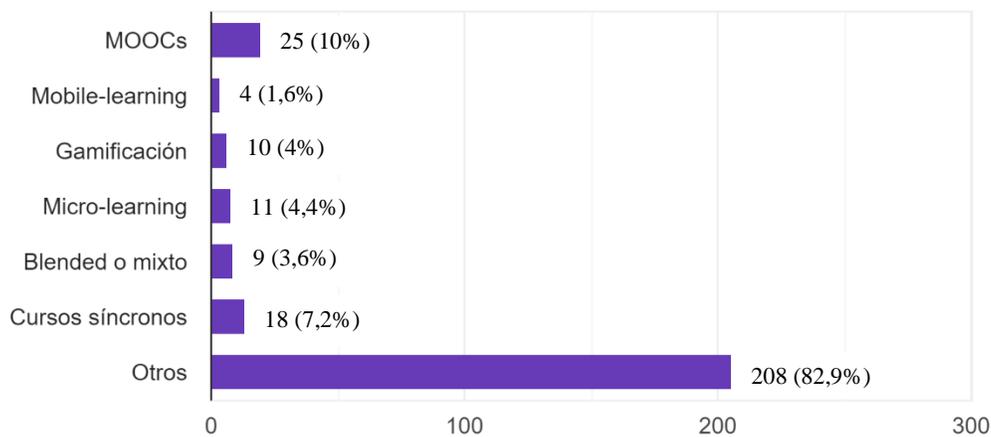
*¿En la escala del 1 al 5, siendo 1 el de menor valor y 5 el de mayor valor, recomendaría el uso de la virtualidad para formación del recurso humano de la emp 94 (37,5%)*



Con el fin de conocer la percepción que tienen las empresas respecto de la virtualidad, se preguntó si estarían dispuestas a recomendar este tipo de formación a otras empresas. El 37,5% y el 28,7% equivalente a 164 empresas recomendarían la virtualidad como medio de formación de personal para otras empresas, un 23,5% de las empresas se ubica en el puesto número 3 con menos grado participación y solo un 10,4% no lo recomendarían prácticamente.

**Figura 38.**

*¿Ha utilizado alguno de los siguientes tipos de e-learning para la formación de personal?*



- En cuanto a la utilización de los tipos de E-Learning la encuesta establece que de los 6 tipos de respuesta el 10% a utilizado los MOOCs es decir los cursos de línea masiva y abiertos como modalidad de aprendizaje, seguido de los cursos síncronos con un 7,2% donde el usuario tiene la opción de interactuar en el momento con el tutor y sus compañeros, en cuanto al Micro-Learning solo el 4,4% confeso haber hecho uso de esta herramienta, la gamificación obtuvo un 4%

y la modalidad Blended un 3,6%, finalmente la gran mayoría el 82,9% identifico la opción otros tipos de E-Learning como respuesta.

13. ¿Cuáles temáticas considera son requeridas para la formación de su personal?

Finalmente se consideró importante indagar respecto las temáticas con mayor demanda por parte de las empresas para poder identificar un portafolio de productos a ofrecer. La encuesta arroja que los temas más usuales para la capacitación del recurso humano son los siguientes en orden de importancia.

1. Servicio al cliente
2. Estrategias comerciales
3. Seguridad laboral
4. Marketing digital
5. Técnicas de ventas
6. Mercadeo y publicidad
7. Principios contables y financieros
8. Talento humano
9. Plataformas y redes de contacto
10. Formación técnica

### **6.9 Plan de Mercadeo**

El plan de mercadeo permite definir estrategias dirigida al cliente objetivo a través de un proceso de creación de valor y de fidelización. A continuación, se identifican las 4 variables fundamentales del Marketing Mix que permitirán el desarrollo de las estrategias.

- **Plaza.**

La plaza en el mercadeo hace referencia a la distribución, se trata de determinar cómo hacer llegar el servicio a disposición del usuario o cliente, para efectos de este plan de negocios se hará uso de un canal directo de distribución dado que la empresa misma contara con un director de ventas y un equipo comercial, por tal manera la empresa manejara una venta directa con los clientes sin intermediarios, la comunicación se podrá realizar vía telefónica, por medios electrónicos como página web correos redes sociales y WhatsApp, y la entrega final del producto se hará de manera directa socializándolo con el área de recursos humanos de la empresa cliente.

- **Precio.**

El precio está orientado a la retribución de la meta de la empresa y a la maximización de las utilidades, pero también tendrá en cuenta variables como costo del servicio, precios de la competencia, y la percepción del consumidor. Es importante resaltar que el precio también este sujeto al ciclo de vida del producto es decir a la etapa donde este se encuentre bien sea introducción como lo es el caso de este proyecto empresarial o las etapas de crecimiento madurez y declive. Finalmente, dentro de las posibles estrategias de precios se tienen las siguientes: cuando se trata de lanzamientos de productos o servicios novedoso se puede optar por estrategias de fijación de precios para penetración de mercados, estableciendo precios relativamente bajos para penetrar de manera rápida y profunda y atraer un gran número de clientes en corto plazo logrando una participación considerable en el mercado; también está la estrategia de precios segmentada, ajustando los precios en base a los clientes y productos demandados y para terminar la estrategia

de precios por dinámica, ajustando el precio teniendo en cuenta las características individuales del cliente.

- **Promoción.**

Se trata de determinar la manera óptima de dar a conocer el servicio, con el propósito de influenciar a las empresas en el uso del e-learning para la formación de su personal a través de las siguientes actividades: Información masiva a través de las redes sociales Facebook, Instagram, Twitter, aprovechamiento del poder del marketing electrónico, los blogs y boletines informativos, a través del equipo de ventas visitando a empresas potenciales para generar expectativas y poder presentar los beneficios el valor y la singularidad del servicio, y a través de una página web efectiva y amigable con el usuario.

**Figura 39.**

*Logo*



La elección de e-pymes cumple con los criterios más básicos de elección de la marca, expresa de forma clara la razón de ser de la empresa es decir la formación empresarial basado en el componente tecnológico e-learning.

El acrónimo Pymes (pequeñas y medianas empresas) es una palabra clara y mayormente conocida, al anteponer la letra e permite agregar el componente electrónico a la marca generando un total de 6 letras, logrando definir a la empresa y además generando una marca corta de fácil recordación y de fácil pronunciación. La letra e y la palabra learning parece en tonos azules, el color azules un color muy apropiado para esta clase de empresas que ofrecen productos o servicios con componentes tecnológicos, la combinación del blanco le da un toque de elegancia, claridad, perfección y sinceridad.

#### Figura 40.

*Página Web Principal*



**Figura 41.**

*Página Web*

**6.10. Consideraciones Éticas Investigación Empresarial.**

Este proyecto involucra fuentes documentales primarias y secundarias, es por eso que se da fiel compromiso en garantizar los principios éticos básicos de: Principio de Beneficencia, Principio de Justicia, Principio de respeto, los cuales deberán estar en concordancia con el Derecho Internacional de los Derechos Humanos DIDH.

- Principio de Beneficencia. Se refiere al compromiso de respetar las decisiones de los involucrados dentro de la investigación, la norma mínima de este principio es no hacer daño alguno a los sujetos que participan de la misma. Por lo tanto, el compromiso del investigador es responder por el bienestar físico, psicológico y social del participante.

- Principio de Justicia. Está determinado por la selección justa y equitativa de los participantes, por lo tanto, todas las Pymes que participan de la investigación se eligen bajo los mismos parámetros y bajo las mismas condiciones, sin hacer exclusión o preferencia, bajo el criterio de la equidad.

- Principio de respeto. El respeto de las personas es uno de los principios fundamentales de la investigación, por lo tanto, se debe reconocer a las personas como seres autónomos, únicos y libres, también se debe reconocer que las personas tienen el derecho y la capacidad de tomar sus propias decisiones. El respeto garantiza la valoración de la dignidad. En este caso las (Pymes) en representación de los directivos de recursos humanos se les reconocerá el respeto a su participación y el valor otorgado a la investigación por ser únicas y autónomas en sus decisiones y respuestas.

Hace parte también del compromiso de esta investigación tener presente las siguientes consideraciones:

- Nunca alterar o ignorar la información u opiniones proporcionadas por las personas entrevistadas. Adulterar y/o excluir información es algo que no es permitido bajo ninguna circunstancia.
- Nunca falsear información. No se debe completar los cuestionarios o preguntas que hayan quedado en blanco con información falsa; es decir, que no haya sido brindada por los y las entrevistadas.
- No se debe presionar u obligar a los y las entrevistadas para que proporcionen la información requerida en la encuesta.
- Respetar las respuestas y opiniones de las personas entrevistadas.
- En ningún caso se debe inducir o sugerir las respuestas de las personas encuestadas.
- Bajo ningún motivo se debe ofrecer alguna recompensa o hacer falsas promesas a cambio de brindar la información solicitada en la encuesta.

- Nunca se debe divulgar, repetir o comentar la información u opiniones proporcionadas por la persona entrevistada; así como tampoco mostrar a personas ajenas al estudio los cuestionarios que hayan sido completados. Recordar siempre que la información brindada es confidencial.

#### ***6.10.1 Normativa interna de protección de datos.***

Ley Estatutaria 1581 del 17 octubre de 2012 del Congreso de la Republica de Colombia, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

Decreto 1377 del 27 junio de 2013 de la Presidencia de la Republica de Colombia, por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012

Resolución de Rectoría N° 1227 de agosto 22 de 2013 de la Universidad Industrial de Santander, por lo cual se aprueba el Manual de Procedimientos Administrativos para el tratamiento de datos personales.

#### ***6.10.2 Tratamientos de los datos Personales. Resolución No 1227 22 agosto de 2013***

- **Artículo Primero. Objetivo de tratamiento de datos personales.**

La Universidad Industrial de Santander respeta la confidencialidad y el derecho de habeas data de todas las personas naturales o jurídicas que, en virtud de un vínculo laboral académico, contractual comercial o de cualquier índole con la universidad, sea permanente u ocasional que suministren información; reconociéndoles el derecho de acceder, conocer, modificar, actualizar, rectificar o suprimir información suministrada y revocar la autorización del tratamiento de datos.

- **Artículo Segundo. Responsable y encargado del tratamiento de datos personales.**

Sera responsable del tratamiento de datos personales la Universidad Industrial de Santander a través de todos sus servidores públicos y de los particulares, que en virtud de un contrato con la Universidad cualquiera que sea su naturaleza, o en cumplimiento de sus funciones, accedan a información recopilada en los términos previstos en la ley y en el presente manual.

- **Artículo Tercero: Derechos del titular de los datos personales sujetos a tratamiento por parte de la universidad.**

El titular de los datos personales tendrá los siguientes derechos:

a) Conocer, actualizar y rectificar sus datos personales frente a los responsables del tratamiento de datos encargados del tratamiento. Este derecho se podrá ejercer, entre otros frente a datos parciales, inexactos, incompletos, fraccionados, que induzcan a error, o aquellos cuyo tratamiento esté expresamente prohibido o no hay sido autorizado.

b) Presentar la autorización otorgada al responsable del tratamiento salvo cuando expresamente se exceptúe como requisito para el tratamiento, de conformidad con lo previsto en el artículo 10 de la presente ley.

c) ser informado por el responsable del tratamiento o el encargado del tratamiento, previa solicitud, respecto del uso que les ha dado a sus datos personales.

d) Presentar ante la superintendencia de industria y comercio quejas por infracciones a lo dispuesto en la ley, las demás normas que la modifiquen, adicionen o complementen.

e) Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato cuando en el tratamiento no se respeten los principios, derechos y garantías constitucionales y legales. La revocatoria y/o supresión procederá cuando la Superintendencia de Industria y Comercio haya determinado que

en el tratamiento el responsable o encargado han incurrido en conductas contrarias a esta ley y la constitución.

f) Acceder de forma gratuita a sus datos personales cuando hayan sido objeto de tratamiento.

- **Artículo Cuarto: Tratamiento y uso de los datos personales.**

La Universidad Industrial de Santander constituirá y mantendrá en los sistemas de información y/o cualquier otro medio que constituya base o banco de datos, la información que recopile de terceros para los fines establecidos en la ley y en el presente manual; obligándose a mantener en reserva, la información catalogada como confidencial de acuerdo con las normas vigentes, su estatuto, reglamentos y contratos y/o convenios que celebre con terceros, en concordancia con el principio de autonomía universitaria. La información que recopile la universidad será utilizada para el ejercicio de sus fines institucionales y dada su condición de institución superior, podrá hacerlo en forma directa o a través de terceros.

La universidad podrá transmitir o transferir la información sujeta a tratamiento, entre unidades académico administrativas de la misma universidad, cuando ello sea requerido para la correcta prestación de sus servicios misionales (docencia, investigación y extensión), o a las diferentes autoridades administrativas o judiciales (incluidas, entre otras, autoridades fiscales, y organismos de investigación penal, civil, administrativo, disciplinaria y fiscal) que así lo requiera.

- **Artículo Quinto: De la autorización para el tratamiento de datos personales.**

Todas las unidades académico administrativas de la Universidad Industrial de Santander, que el ejercicio de funciones misionales, recolecten datos personales, requieren de su titular

autorización previa, libre expresa voluntaria y debidamente informada para recaudar, almacenar, usar, circular, suprimir, procesar, compilar intercambiar, dar tratamiento, actualizar y disponer de los datos que han sido suministrados y que se han incorporado en los sistemas de información institucional y/o cualquier otro medio que constituya base o banco de datos.

En todo caso en virtud del artículo 10 de la ley 1581 de 2012, no será necesaria la autorización del titular de la información, cuando sea requerida por la Universidad, en ejercicio de sus funciones legales, o por orden judicial.

- **Artículo Sexto: Del derecho al acceso de la información suministrada.**

La Universidad Industrial de Santander permitirá al titular de la información, el acceso a esta cuando acredite su identidad y/o a un tercero que se constituya como apoderado del titular, poniendo a su disposición, sin costo, los datos personales siniestrados, a través de medio escrito o electrónico, con el objeto de facilitar su actualización.

- **Artículo Séptimo: De las peticiones, quejas y reclamos.**

El titular de la información sujeta a tratamiento podrá solicitar: la actualización, rectificación supresión de la información suministrada y revocatoria de autorización de tratamiento de información de la siguiente manera: La petición, queja o reclamo deberá ser presentada por el titular de la información o apoderado debidamente constituido, teniendo en cuenta la información señalada en el artículo 15 de la ley 1581 de 2012, y en el decreto 1377 de 2013.

La petición, queja o reclamo, será presentada ante la Universidad Industrial de Santander, a través del link “Quejas, reclamos y sugerencias” de la página institución.

## 7. Análisis Técnico – Operativo

Comprende todas aquellas variables identificadas en la investigación de mercados que tienen relación con el funcionamiento y la operatividad del modelo de negocio. Se fundamenta en la definición de lograr la prestación del servicio deseado con la calidad y con los costos requeridos.

Según Rafael Mendel describe “que el componente técnico hace referencia específicamente a tres aspectos: el tamaño, la localización y el proceso tecnológico que utilizará el proyecto. Mendez L Rafael, Formulación y evaluación de proyectos, 8ª ed, (2014)”

A continuación se presenta la estructura básica según Gabriel Baca Urbina evaluación de proyectos 6ta edición 2010.

### Figura 42.

*Conformación del Análisis Técnico-Operativo.*



*Nota:* Evaluación de Proyectos. Gabriel Baca Urbina, 2010

### 7.1 Localización Óptima del Proyecto

La empresa E-pymes S.A.S requiere para su puesta en marcha una única oficina en la cual se realizarán operaciones de administración y planeación de procesos en curso, la cual estaría ubicada sobre la Cll 41 # 27-63 en el barrio Mejoras Publicas de la ciudad de Bucaramanga. El local tiene un área de 67 m<sup>2</sup> de área construida y esta estratégicamente ubicado por ser una zona céntrica y además uno de los sitios más tradicionales de Bucaramanga, según el POT está perfectamente aprobado para el funcionamiento de una empresa de carácter tecnológico.

**Figura 43.**

*Ubicación Geográfica*



**Figura 44.**

*Espacio Físico de la Oficina*



**Figura 45.**

*Valores de los Gastos Aproximados Mensuales*



## 7.2 Tamaño del Proyecto

El tamaño del proyecto se refiere a la capacidad que este tiene de producir en un periodo determinado. Este plan de negocio tiene como objeto fundamental la creación de una empresa que presenta servicios de formación y capacitación virtual, el tamaño óptimo se determinara en función de la magnitud del proyecto y del recurso humano que se requiera para cumplir con la demanda, así como también se tendrán presentes los recursos financieros administrativos tecnológicos con los que se cuenta.

### 7.2.1 Factores que Determinan el Tamaño del Proyecto

- **Dimensión del mercado:** El AMB cuenta con más de 84.000 según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y su observatorio de competitividad, en el área metropolitana convive el 83%, y en lo que respecta a la ciudad de Bucaramanga se estima un 66% del total de las empresas matriculadas en Santander. El 5,6% corresponde a pequeñas y medianas empresas el resto son en su mayoría microempresas. El mayor número de unidades está en los sectores de comercio al por mayor y al por menor (48,5%), industrias manufactureras (20,4%) y alojamiento y servicios (11,76%). Otro tópico importante es que 55% de los gerentes de estas empresas han cursado un pregrado universitario el 45% restante se ubica con niveles de estudio básico. Finalmente, El 49,19% de las empresas registradas de personas naturales en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, ascienden a 32.802 unidades productivas, y son lideradas por mujeres, según las cifras del Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- **Dimensión Financiera:** Los recursos requeridos para la inversión inicial y puesta en marcha del proyecto del negocio se encuentran disponibles por parte de los interesados.

- Insumos, y Recurso Humano: Los materiales y talento humano requeridos se encuentran disponibles son de alta calidad y no afectan de ninguna manera el desarrollo de la actividad.

### 7.3 La Capacidad del Proyecto

La capacidad total diseñada no está sujeta al tamaño de la oficina ni a los elementos que la conforman como muebles y enseres, dado que su productividad y logística se encuentra en relación directa con las herramientas tecnológicas y servicios de Red. Es de resaltar que, una vez desarrollado un curso, este pasará a formar parte del portafolio. Por ser un producto virtual no requerirá de nueva producción, simplemente de algunas actualizaciones según corresponda. Es posible que a medida que la empresa desarrolle más clientes y más cursos el servidor requiera un aumento de capacidad en su servicio para evitar imprevistos.

### 7.4 Disponibilidad de Costos

**Tabla 4.**

*Inversión Inicial*

Ítems	Valor
Adecuación Oficina	\$ 2.000.000
Muebles Y Enseres	\$ 4.002.940
Arriendo Y Servicios	\$ 1.744.272
Equipos De Computo	\$ 6.980.000
Inversión temática	\$ 37.700.000
Papelería	\$ 500.000
<b>Total</b>	<b>\$ 52.927.212</b>

La cantidad de dinero requerida inicialmente para invertir y poder poner en marcha el negocio es de \$ 52.927.212.

### 7.5 Diseño Óptimo del Proceso de Producción

**Tabla 5.**

*Disponibilidad de Costos de Suministros*

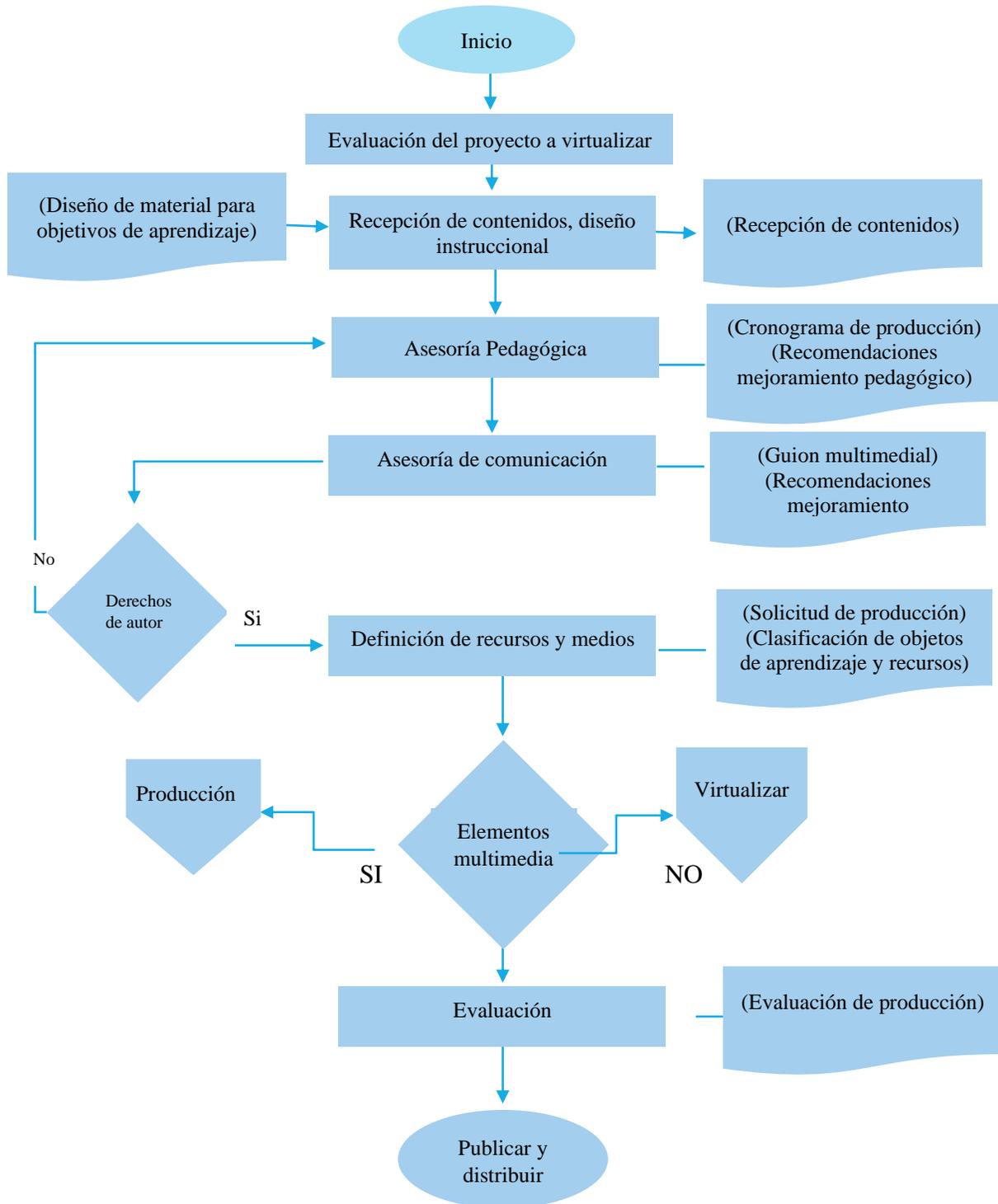
<b>Detalles del Proceso</b>	<b>Interacción Basica</b>
Análisis de Necesidades	3
Mapa de Competencias	4
Redacción De Objetivos de Aprendizaje	4
Generar Contenidos Diseño Instruccional	30
Desarrollo y Construcción de Contenidos	25
Revisión	5
Puesta en Línea	1
<b>Total, Horas Para Producir</b>	<b>72</b>
Costo Por Horas	\$ 83.333
Costo del Curso Promedio	\$ 6.000.000

### 7.6 Descripción del Proceso de Producción:

Se refiere al conjunto de operaciones planificadas de transformación de unos determinados factores o insumos en bienes o servicios mediante la aplicación de un procedimiento tecnológico.

**Figura 46.**

*Diagrama del Proceso de Producción*



El proceso de producción hace referencia al conjunto de operaciones planificadas de transformación de unos determinados factores o insumos en bienes o servicios mediante la aplicación de un procedimiento tecnológico.

Lectura del diagrama de producción: Siguiendo el flujo, de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo, se obtiene la siguiente lectura:

- El proceso inicia con la evaluación y toma de la decisión respecto del proyecto a virtualizar para satisfacer las necesidades de la demanda de las entidades externas.
- Un experto temático dará respuesta a la generalidad del curso y cada una de sus unidades temáticas, en el proceso de Diseño Instruccional.
- Una vez establecida la bitácora estos documentos avanzan a la Asesoría pedagógica, que identifica los lineamientos de optimización pedagógico-didácticos, y las recomendaciones del diseñador instruccional.
- Con la recepción del diseño pedagógico del curso, el experto temático se da lugar al acompañamiento de un asesor de comunicación audiovisual, que tiene como propósito generar los lineamientos de producción para asegurar un proyecto de alta calidad audio visual.
- Se continúa a la definición de recursos y medios. La primera decisión del proceso tiene que ver con los Derechos de autor. Aquí es preciso identificar si el material presentado por el experto temático es inédito o, de no serlo, se hace necesario establecer los condicionales para el uso correcto y mesurado de dichos recursos. Cabe resaltar que el experto temático renuncia a la propiedad intelectual del proyecto y accede a exponer públicamente su identidad como requisitos previa contratación.

- Si se da el caso el flujo regresa a Asesoría Pedagógica, de lo contrario se da continuidad a la definición de Recursos y Medios.
- Recursos y Medios se encarga de identificar si los materiales de aprendizaje que se requieren deben crearse por el área de virtualización o si por el contrario ya existen.
- Aparece la operación Elementos Multimedia, se trata de la etapa de confirmación de requerimientos sobre diseños de plantillas, piezas gráficas, adaptación y personalización de galerías, recursos audio visuales y evaluaciones. En caso de necesitar un recurso digital, se diligencia la Solicitud de Producción y se continúa a la siguiente decisión: existencia de elementos ubicada en la fase Producción. Por el contrario, si no existe un requerimiento de producción, se avanza la actividad de Virtualización.
- Una vez finalizada la actividad productiva se procede a la Evaluación, se trata de comprobar que el producto final cumpla las condiciones de calidad en términos pedagógicos, comunicativos y tecnológicos.
- Finalmente se cierra el proceso con la puesta en línea del proyecto virtual, Publicar y Distribuir.

### **7.7 Características del Modelo de Negocio**

El compromiso de E-pymes es poner al alcance de las empresas y emprendedores herramientas de capacitación y formación virtual, que contribuyan al mejoramiento significativo de los colaboradores dentro de las empresas, y contribuir al crecimiento explosivo en los emprendedores a través de la capacitación.

### **1. Modelo Pedagógico Constructivista.**

Debido al Core del negocio y la importancia que representa el sector de la educación en todas sus áreas, es de resaltar que el componente pedagógico sirve como pilar fundamental a cada uno de los servicios diseñados por E-pymes. Este componente pedagógico tiene la obligación de orientar las actividades educativas especialmente todas aquellas que tienen que ver con el diseño curricular, gestión oportuna y elaboración de recursos didácticos apropiados, procesos de estudio y aprendizaje, metodologías y dinámicas de interacción, procesos de evaluación, además de las labores de apoyo al usuario tanto académicas, como de servicios.

Piaget, Dewey y Kohlberg, establecieron las bases del modelo cognitivo constructivista, el cual es adoptado para los fines de los procesos productivos y de formación de E-pymes. Según (Flórez, 1999), este modelo indica que “cada estudiante accede de forma progresiva a la etapa superior de desarrollo intelectual”, esto lo hace a partir de su experiencia, por lo que es fundamental que el contenido, el ambiente y las didácticas se adapten al desarrollo cognitivo del estudiante. Esto requiere que el aprendizaje sea activo y, por lo tanto, es el estudiante el protagonista de este proceso. El aprendizaje se genera en la medida que el estudiante construye nuevos significados y genera nuevos esquemas mentales, a través de nuevas de nuevas experiencias, y nuevos conocimientos mediados por el docente o por las TIC, y finalmente, el proceso permite evaluar al estudiante orientado a la nueva información y comprensión que ha logrado.

### **2. Diseño Instruccional.**

Cabe destacar que el modelo pedagógico está basado en un sistema de diseño instruccional, que ofrece las directrices para organizar su estructura con el accionar del uso de la tecnología a través de las siguientes fases:

- Análisis: permite determinar el problema y las posibles soluciones.
- Diseño: define cómo se dará la instrucción y se establece la secuencia de divulgación de la información.
- Desarrollo: en ella se construyen las lecciones y los materiales que se utilizarán.
- La implementación: en ella se lleva a cabo la instrucción es decir se desarrolla la estrategia de instrucción.
- La evaluación: en la cual se evalúa el proceso desarrollado.

### **3. Modelo Asincrónico.**

Otra característica fundamental es que el modelo parte de la base de que es asincrónico, es decir parte de una formación en la que los tiempos de los participantes son autónomos. Consta de una Plataforma LMS de uso libre y el internet como soporte para los cursos, los cuales se disponen con contenidos, orientaciones y herramientas para el trabajo autónomo.

Cada uno de los cursos propuestos pretende obtener una alta tasa de finalización, el uso de la plataforma será de fácil de manejo, intuitiva, que permita al usuario el óptimo aprovechamiento de las herramientas propuestas. Cada curso tendrá un 30% aproximadamente de horas correspondiente a la parte teórica fraccionada en pequeñas píldoras de 30 minutos para crear un efecto de continuidad similar a los videojuegos y que esto a su vez permita la finalización del curso por parte del usuario, el 70% restante está dado en función de horas de práctica. Cada curso contara con un espacio llamado caja de herramientas, donde el usuario depositara sus dudas e inquietudes durante su proceso de formación, el experto brindara la adecuada retroalimentación y solución de inquietudes contribuyendo a la consecución de objetivos y mejores logros en las evaluaciones que finalmente le permitirán obtener al usuario un certificado con el 90% de los logros aprobados.

El Modelo pedagógico aquí planteado hace énfasis en:

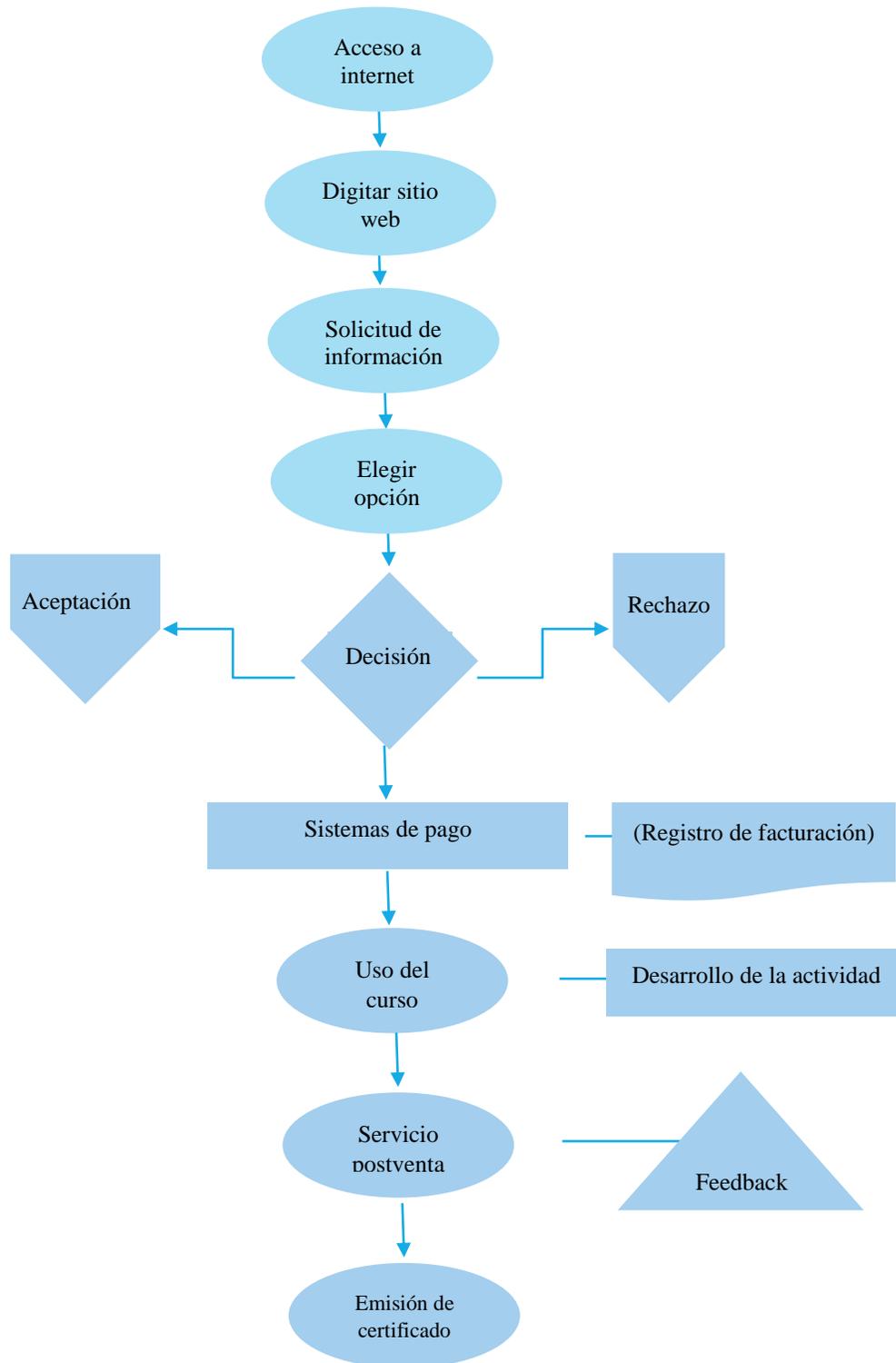
- Actividades de estudio independiente apoyado en materiales interactivos que generen procesos de reflexión.
- El desarrollo de estrategias de retroalimentación, que promuevan el aprendizaje, el logro de los objetivos y el desarrollo de competencias.
- El desarrollo de estrategias orientadas a la solución de problemas, elaboración de proyectos, análisis de casos, etc.
- El desarrollo de estrategias que permitan al tutor, guiar al estudiante resolviendo sus inquietudes para promover capacidades de pensamiento y alcance de objetivos.
- El desarrollo de estrategias de evaluación que permitan identificar el progreso y limitaciones de cada uno de los estudiantes.

### **7.8 Descripción del Proceso del Servicio**

Se trata del conjunto de operaciones que el cliente o usuario deberá llevar a cabo para garantizar una experiencia exitosa y satisfactoria en el uso de la plataforma.

**Figura 47.**

*Diagrama del Proceso del Servicio*



La empresa ofertara un servicio consistente en la elaboración de un curso de formación a la mediada con herramientas tecnológicas de última generación para ser impartido de manera virtual al personal de la empresa que desee adquirir mayores competencias, en áreas de Negocios, Microsoft office, Mercadeo y Ventas, Finanzas y Recursos humanos.

De esta manera el usuario deberá:

- Acceder al internet por medio de una Computadora, Laptop, Tablet o Dispositivo Móvil Android 4+ o iOS5. La conexión a internet debe permitir ver videos de manera fluida en 480p.
- Deberá digitar el sitio web correspondiente [www.e-pymes.com.co](http://www.e-pymes.com.co).
- Solicitud de información. El usuario podrá navegar por los diferentes menús, identificando quienes somos, servicios ofrecidos, valor de los cursos, contacto, sugerencias.
- Elegir la opción de su preferencia de acuerdo a las necesidades de capacitación en las áreas del conocimiento que ofrece la empresa. Podrá revisar cada uso de uno de los cursos ofertados y las modalidades de pago. Plan básico 1 solo curso, o plan experto el cual incluye el paquete total de los 5 cursos.
- Rechazo del servicio, indica la no aceptación por parte del usuario frente a los servicios de capacitación y formación virtual.
- Aceptación del ofrecimiento: el usuario decide tomar uno o varios de los cursos ofertados por E-pymes
- Implementación de sistema de pago en línea: corresponde al valor del curso elegido previamente.

- Una vez realizado el pago el usuario recibirá un email de activación., donde se asigna un código e identificación del usuario.
- Uso del curso: disponibilidad para empezar y hacer uso del o los cursos, todos los recursos virtuales que ofrece la plataforma, aquí el usuario encontrara material de descarga, como imágenes, archivos y presentaciones que enriquecerán el aprendizaje.
- Servicio Posventa: Permite el control de calidad en el la prestación del servicio permitiendo añadir valor a los procesos.
- Emisión del certificado: en cumplimiento con el 90% de los requisitos exigidos por e-pymes se otorga un certificado acreditando haber cumplido a satisfacción el curso si se pierde el examen puede ser repetido nuevamente en las próximas 7 horas. Todos los cursos generan certificado y se pueden descargar como PDF una vez aprobado el curso.

## **8. Análisis Legal y Administrativo**

Este componente hace referencia a tres elementos importantes para el desarrollo de la propuesta. La primera variable está enfocada hacia la parte legal para determinar los requerimientos de inscripción y formación legal de la empresa, el segundo elemento permite conocer la estructura organizativa, el recurso humano requerido con su descripción perfil de cargos y funciones y tercer elemento hace referencia a la identificación de la visión misión y valores empresariales con el fin de establecer directrices a seguir.

### **8.1 Constitución de la Empresa**

La empresa E-pymes será constituida como una sociedad por acciones simplificada S.A.S, dada la naturaleza comercial del negocio y debido a los beneficios tributarios, a la eliminación procesos y a la simplificación de trámites requeridos, que facilitan la apertura de compañías con bajos presupuestos. La Sociedad por acciones simplificadas se considera una buena oportunidad para los emprendedores que quieren formalizar y legalizar su actividad comercial y transformarla en empresa, limitando la responsabilidad solo al monto del capital con el cual se constituyó la empresa.

### **8.2 Organización Jurídica de la Empresa**

La Sociedad por acciones simplificadas (SAS) fue creada por la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de junio de 2009, basándose en la antigua ley de emprendimiento 1014 de 2006.

#### Principales características

1. Puede ser unipersonal o puede estar constituida por varios accionistas.
2. Se constituyen por documento privado donde consta nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
3. Su término de duración es indefinido.
4. El objeto social puede ser indeterminado para realizar cualquier actividad lícita.
5. Se limita la responsabilidad de los accionistas solo hasta el límite de sus aportes.
6. Cuenta con voto múltiple.
7. Existe libertad de organización.

8. La revisoría fiscal o la junta directiva no son obligatorias, lo que se constituye en un ahorro.

9. El costo de la constitución de una compañía SAS depende del capital suscrito y activos.

10. este tipo de sociedad puede emitir cualquiera de las siguientes acciones: acciones privilegiadas, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con dividendo fijo anual y acciones de pago.

### ***8.2.1 Información Requerida en el Documento***

- Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
- Razón social seguida de las letras S.A.S
- Domicilio principal de la sociedad
- Termino de duración, (puede ser indefinido)
- Descripción clara de las actividades, (puede realizar cualquier actividad lícita)
- Capital autorizado, suscrito y pagado. Número y clase de acciones y los términos y

formas en que se pagaran

- Forma de administración, facultades del administrador o Representante Legal.

Se determinará la ubicación de las instalaciones a la luz del plan de ordenamiento territorial.

### **8.3 Estructura Organizacional**

La conformación organizacional se puede dividir en tres categorías en función del tamaño de la empresa.

Las de estructura grande con áreas técnicas, administrativas comerciales y financieras que por obvias razones incrementan los costos fijos dada la robustez en cargos y talento humano.

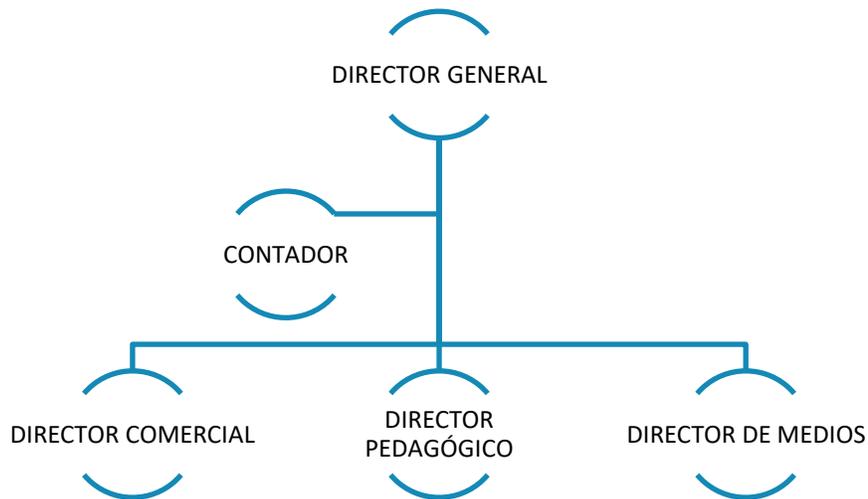
Las estructuras de empresas medianas, aquellas que generalmente cuentan con menos robustez, donde los cargos de primer nivel poseen responsabilidades y más funciones y se ajustan a las exigencias del negocio

Finalmente, las empresas pequeñas, con estructuras mucho más sencillas que permiten ajustarse a los presupuestos a los cambios y a las proyecciones del negocio.

Desde esta perspectiva E-pymes se basará en la tercera opción por ser un emprendimiento.

**Figura 48.**

*Organigrama*



8.4 Manual de Funciones.

Tabla 6.

Manual de Funciones del Recurso Humano

 GESTION DE RECURSOS HUMANOS Manual de funciones, responsabilidades y competencias		
Jefe Inmediato	Junta Directiva	
Nombre del cargo	Director General	
Cargos que le reportan	Coordinador-consultor-contador	
OBJETIVO DEL CARGO	RELACIONES	
Garantizar la adecuada administración de la empresa, mediante la planeación, dirección, ejecución de planes de acción y mejora.	Internas del cargo      Junta directiva, Externas del cargo      Coordinador, Contador Clientes actuales y potenciales	
CARGO/S SUPLENTE(S) EN CASO DE AUSENCIA		
Coordinador - Consultor		
COMPEGENCIA		
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	
Nivel	Conocimientos en:	
<input type="checkbox"/> Primaria	<input checked="" type="checkbox"/> Office <input type="checkbox"/> Corel Draw	
<input type="checkbox"/> Bachillerato	<input type="checkbox"/> Project <input type="checkbox"/> Internet	
<input type="checkbox"/> Técnico	<input type="checkbox"/> AutoCAD <input type="checkbox"/> Ingles	
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/> Entrenamiento SGI	
	<input type="checkbox"/> Otro. ¿Cual? _____	
	<input type="checkbox"/> Otros Estudios	
	<input checked="" type="checkbox"/> Diplomado _____	
	<input type="checkbox"/> Postgrado _____ Administrativas o afines	
	Maestría _____	
Requisitos Especiales		
1. Habilidades comerciales	2. Visión del Negocios.	3. Liderazgo de equipos



GESTION DE RECURSOS HUMANOS  
Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

EXPERIENCIA

<input type="checkbox"/>	No requiere experiencia	En: <u>Direccionamiento de proyectos y</u> <u>Gerencia de clientes importantes</u>
<input type="checkbox"/>	1 a 2 años	
<input checked="" type="checkbox"/>	2 a 3 años	
<input type="checkbox"/>	3 a 5 años	

Equivalencia      1. Gerente Comercial  
                          2. Director Comercial

NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMIA

ALTO. Personas con personal a cargo (Gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, sección taller, supervisores, capataces y coordinadores) en su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar decisiones sobre su propio trabajo, realización de tareas específicas, manejo de horarios, ordenes de actividad, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones. X

MODERADO. (Profesionales, técnicos, Auxiliares, secretarias, recepcionistas, almacenistas, conductores) En su actividad laboral el empleado toma de decisiones basándose en su criterio profesional o técnico, para realizar tareas específicas determinando el orden de las mismas, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.

BAJO. (Ayudantes, conserjes, persona de los servicios generales, obreros y vigilantes) La actividad laboral de empleado está guiada por las orientaciones o instituciones dadas de un superior jerárquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.

HABILIDADES

<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y organización	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente organización	<input checked="" type="checkbox"/> Toma de decisiones organización
<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo organización
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de delegación	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al logro	<input checked="" type="checkbox"/> Asertividad organización
<input checked="" type="checkbox"/> Administración de recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa
<input checked="" type="checkbox"/> Resolución de conflictos	<input checked="" type="checkbox"/> Negociación y conciliación	



GESTION DE RECURSOS HUMANOS  
Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

FUNCIONES GENERALES DEL CARGO

Funciones Principales

Definir plantear y controlar la estrategia de clientes actuales y nuevos, así como propuestas de valor del segmento en términos del servicios, canales, mercadeo de tal manera que se coordine su implementación, de acuerdo con los objetivos corporativos y los lineamientos estratégicos de E-Pymes S.A.S para aumentar la vinculación, satisfacción, profundización, rentabilidad y generación de valor de los clientes, asegurando una posición de liderazgo y la construcción de relaciones de largo plazo de la organización.

RESPONSABILIDADES

1. propiciar excelentes condiciones en el equipo de trabajo, propender por un ambiente sano, eficiente que permita la consecución de objetivos, asegurando desempeño y ambiente laboral optimo
2. Asegurar un manejo adecuado del riesgo con el debido seguimiento del cobro del servicio, brindando asesoría y supervisión dentro de esta área.
3. Dirigir a la empresa en la toma de decisiones, controlando la planificación de actividades detectando desviaciones o diferencias.
4. Fomentar la responsabilidad social de la empresa, para cuidar el medio ambiente respetar los derechos humanos y contribuir con el desarrollo de la sociedad.
5. Negociar con los clientes de manera equilibrada (gana-gana) servicios con el fin de generar beneficios al cliente y crecimiento empresarial.
6. Realizar visitas periódicas y consulta del servicio a los clientes de la empresa identificando fortalezas y amenazas, de la organización que le permitan plantear estrategias para un mejor desempeño.
7. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal contable entre otros.
8. Identificar oportunidades y debilidades que le permitan estructurar propuestas innovadoras y ser así más competitivos.

REQUERIMIENTOS FISICOS Y MENTALES	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
CARGA FISICA				
Posición sedente		x		
Posición Bípeda		x		
Motricidad fina				x
Destreza Manual				x
Levantamiento y manejo de cargas	x			



GESTION DE RECURSOS HUMANOS  
Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

CARGA MENTAL

Producir información oral/escrita		x
Memorización de información	x	
Análisis de información		x
Emitir respuestas rápidas		x
Atención		x
Concentración		x
Repetitividad	x	

RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA

TIPO DE VALOR	DETALLES
<input checked="" type="checkbox"/> Información confidencial	Directa: Información de la junta directiva/negociaciones relevantes
<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión de personal	Directa: Por ser el Director General, posee el liderazgo de todo el equipo
<input checked="" type="checkbox"/> Dineros	Indirecta: Supervisa, pero no lo manipula
<input checked="" type="checkbox"/> Maquinas, equipos y herramientas	Indirecta: A cada persona se le hace entrega de sus herramientas de trabajo y entre todos cuidan sus activos
<input checked="" type="checkbox"/> Resultados de toda el área	Directa: Por la responsabilidad del liderazgo
<input checked="" type="checkbox"/> Vida, salud o seguridad de terceros	Indirecta: debe velar por cumplir con las normas necesarias de salud ocupacional.

EXAMENES OCUPACIONALES

TIPO DE EXAMEN	I	P	E
Audiometría			
Optometría	X		X
Espirometría	X		X
Test Psicológico	X		X
Coordinación motriz	X		X
Laboratorio (PerfilLipídico, colesterol cuadro hemático)	X		X

I: Ingreso, P: Periodo, E: Egreso

Clase de contrato	Término indefinido
-------------------	--------------------



GESTION DE RECURSOS HUMANOS  
Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

CARGA MENTAL

Producir información oral/escrita		x
Memorización de información	x	
Análisis de información		x
Emitir respuestas rápidas		x
Atención		x
Concentración		x
Repetitividad	x	

RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA

TIPO DE VALOR	DETALLES	
<input checked="" type="checkbox"/> Información confidencial	Directa:	Información de la junta directiva/negociaciones relevantes
<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión de personal	Directa:	Por ser el Director General, posee el liderazgo de todo el equipo
<input checked="" type="checkbox"/> Dineros	Indirecta:	Supervisa, pero no lo manipula
<input checked="" type="checkbox"/> Maquinas, equipos y herramientas	Indirecta:	A cada persona se le hace entrega de sus herramientas de trabajo y entre todos cuidan sus activos
<input checked="" type="checkbox"/> Resultados de toda el área	Directa:	Por la responsabilidad del liderazgo
<input checked="" type="checkbox"/> Vida, salud o seguridad de terceros	Indirecta:	debe velar por cumplir con las normas necesarias de salud ocupacional.

EXAMENES OCUPACIONALES

TIPO DE EXAMEN	I	P	E
Audiometría			
Optometría	X		X
Espirometría	X		X
Test Psicológico	X		X
Coordinación motriz	X		X
Laboratorio (PerfilLipídico, colesterol cuadro hemático)	X		X

I: Ingreso, P: Periodo, E: Egreso

Clase de contrato	Término indefinido
-------------------	--------------------



GESTION DE RECURSOS HUMANOS  
Manual de funciones, responsabilidades y competencias

Jefe Inmediato	Director General (CEO)
Nombre del cargo	Director de Ventas
Cargos que le reportan	Contador, Equipo de ventas

OBJETIVO DEL CARGO	RELACIONES	
Planificar, dirigir y controlar el área comercial.	Internas del cargo	Director de mercadeo, Coordinador, Contador
Definir los objetivos de ventas y velar por el cumplimiento de su equipo comercial.	Externas del cargo	Clientes actuales y potenciales

CARGO/S SUPLENTE(S) EN CASO DE AUSENCIA

Coordinador - Consultor

COMPEGENCIA

EDUCACIÓN		FORMACIÓN	
Nivel		Conocimientos en:	
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/> Office	<input type="checkbox"/> Corel Draw
<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/> Project	<input checked="" type="checkbox"/> Internet
<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/> AutoCAD	<input type="checkbox"/> Ingles
<input checked="" type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/> Entrenamiento SGI	
		<input type="checkbox"/> Otro. ¿Cual?	_____
		<input type="checkbox"/> Otros Estudios	
		<input type="checkbox"/> Diplomado	_____
		<input checked="" type="checkbox"/> Postgra	Comercial, Mercadeo, Admón.
		<input type="checkbox"/> Maestría	_____

Requisitos Especiales

- Habilidades comerciales
- Visión del Negocio
- Liderazgo de equipos.

**Nota:** Los requisitos especiales pueden ser proporcionados por la organización \* competencias.



GESTION DE RECURSOS HUMANOS  
Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

EXPERIENCIA

No requiere experiencia

1 a 2 años

2 a 3 años

3 a 5 años

En: Direccionamiento de proyectos y  
Gerencia de clientes importantes

Equivalencia

1. Gerente Comercial
2. Director Comercial

NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMIA

ALTO. Personas con personal a cargo (Gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, sección taller, supervisores, capataces y coordinadores) en su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar decisiones sobre su propio trabajo, realización de tareas específicas, manejo de horarios, ordenes de actividad, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones.

MODERADO. (Profesionales, técnicos, Auxiliares, secretarias, recepcionistas, almacenistas, conductores) En su actividad laboral el empleado toma de decisiones basándose en su criterio profesional o técnico, para realizar tareas específicas determinando el orden de las mismas, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.

X

BAJO. (Ayudantes, conserjes, persona de los servicios generales, obreros y vigilantes) La actividad laboral de empleado está guiada por las orientaciones o instituciones dadas de un superior jerárquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.

HABILIDADES

Planificación y organización

Orientación al cliente

Toma de decisiones

Proactividad

Liderazgo

Trabajo en equipo

Capacidad de delegación

Orientación al logro

Asertividad

Administración de recursos

Trabajo bajo presión

Iniciativa

Resolución de conflictos

Negociación y conciliación



GESTION DE RECURSOS HUMANOS  
Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

FUNCIONES GENERALES DEL CARGO

Funciones Principales

Dentro de sus funciones deberá diseñar la estrategia comercial y de marketing, fijar los objetivos que debe alcanzar el personal comercial, concretar canales de marketing y comercialización que le sirvan a la compañía, generar aportes respecto a las políticas de precio y elaboración de previsiones de ventas, tomar decisiones para adaptar la estrategia a las circunstancias y cambios que propone el mercado.

RESPONSABILIDADES

1. Realizar fuertes conexiones y excelentes negociaciones con los clientes potenciales de la empresa, estableciendo una manera equilibrada de negociación (gana- gana), con el fin de obtener los mayores beneficios para la empresa y la satisfacción para el cliente.
2. Asegurar un manejo adecuado de las estrategias de marketing con el debido seguimiento del servicio, brindando asesoría y supervisión dentro de esta área.
3. Identificar oportunidades de negocio y crear propuestas de valor para incentivar las ventas.
4. Identificar y conocer a fondo las necesidades de los clientes y generar propuestas de adaptabilidad.
6. Realizar visitas periódicas y consulta del servicio a los clientes de la empresa identificando fortalezas y amenazas, de la organización que le permitan plantear estrategias para un mejor desempeño.
7. Responder por las tareas asignadas por el director general y remplazarlo cuando sea necesario.

REQUERIMIENTOS FISICOS Y MENTALES	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
CARGA FISICA				
Posición sedente		X		
Posición Bípeda		X		
Motricidad fina				X
Motricidad Gruesa				X
Destreza Manual				X
Levantamiento y manejo de cargas	X			



GESTION DE RECURSOS HUMANOS  
Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

CARGA MENTAL

Producir información oral/escrita		X
Memorización de información	X	
Análisis de información		X
Emitir respuestas rápidas		X
Atención		X
Concentración		X
Repetitividad	X	

RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA

TIPO DE VALOR	DETALLE
<input checked="" type="checkbox"/> Información confidencial	Directa: Negociaciones Importantes, estrategias corporativas
<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión de personal	Directa: Relaciones efectivas con su equipo comercial
<input checked="" type="checkbox"/> Dineros	Indirecta: No lo manipula
<input checked="" type="checkbox"/> Maquinas, equipos y herramientas	Directa: Responde por las herramientas de trabajo asignado
<input checked="" type="checkbox"/> Resultados de proyectos	Directa: Debe velar por cumplir de manera exitosa todos los proyectos
<input checked="" type="checkbox"/> Vida salud o seguridad	Directa: Debe velar por cumplir la normatividad vigente necesaria

EXAMENES OCUPACIONALES

TIPO DE EXAMEN	I	P	E
Audiometría			
Optometría	X		X
Espirometría	X		X
Test Psicológico	X		X
Coordinación motriz	X		X
Laboratorio (Perfil Lipídico, colesterol cuadro hemático)	X		X

I: Ingreso, P: Periodo, E: Egreso

Clase de contrato    Termino indefinido

Grado de ocupación    Termino completo



GESTION DE RECURSOS HUMANOS  
Manual de funciones, responsabilidades y competencias

Jefe Inmediato	Director General (CEO)
Nombre del cargo	Director Pedagógico
Cargos que le reportan	

OBJETIVO DEL CARGO	RELACIONES	
Planificar, dirigir y controlar el área de procesos pedagógicos aplicados a los cursos de formación	Internas del cargo	Director General
	Externas del cargo	N.A
<b>CARGO/S SUPLENTE(S) EN CASO DE AUSENCIA</b>		
Coordinador - Consultor		

COMPEGENCIA			
EDUCACIÓN		FORMACIÓN	
Nivel		Conocimientos en:	
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Office <input type="checkbox"/> Corel Draw
<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Project <input checked="" type="checkbox"/> Internet
<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	AutoCAD <input type="checkbox"/> Ingles
<input checked="" type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/>	Entrenamiento SGI
		<input type="checkbox"/>	Otro. ¿Cual? _____
		Otros Estudios	
		<input type="checkbox"/>	Diplomado _____
		<input checked="" type="checkbox"/>	Postgra <u>Pedagogo</u>
		<input type="checkbox"/>	Maestría _____

- Requisitos Especiales**
1. Habilidades comerciales
  2. Visión del Negocio
  3. Liderazgo de equipos.

*Nota: Los requisitos especiales pueden ser proporcionados por la organización \* competencias.*



GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

EXPERIENCIA

<input type="checkbox"/>	No requiere experiencia	
<input type="checkbox"/>	1 a 2 años	En: _____
<input checked="" type="checkbox"/>	2 a 3 años	_____
<input type="checkbox"/>	3 a 5 años	_____

Equivalencia      1. Gerente Comercial  
 2. Director Comercial

NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMIA

ALTO. Personas con personal a cargo (Gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, sección taller, supervisores, capataces y coordinadores) en su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar decisiones sobre su propio trabajo, realización de tareas específicas, manejo de horarios, ordenes de actividad, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones.

MODERADO. (Profesionales, técnicos, Auxiliares, secretarias, recepcionistas, almacenistas, conductores) En su actividad laboral el empleado toma de decisiones basándose en su criterio profesional o técnico, para realizar tareas específicas determinando el orden de las mismas, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones. X

BAJO. (Ayudantes, conserjes, persona de los servicios generales, obreros y vigilantes) La actividad laboral de empleado está guiada por las orientaciones o instituciones dadas de un superior jerárquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.

HABILIDADES

<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y organización	<input type="checkbox"/> Orientación al cliente organización	<input checked="" type="checkbox"/> Toma de decisiones
<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad	<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo organización
<input type="checkbox"/> Capacidad de delegación	<input type="checkbox"/> Orientación al logro	<input checked="" type="checkbox"/> Asertividad organización
<input checked="" type="checkbox"/> Administración de recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa



GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

FUNCIONES GENERALES DEL CARGO

Funciones Principales

RESPONSABILIDADES

Dentro de las funciones deberá diseñar la guía del proyecto educativo, estableciendo diseños de material didáctico que posteriormente se subirán a la plataforma, deberá aplicar el contenido de pedagogía adaptado a las empresas.

1. Planificar las actividades necesarias para seleccionar los contenidos y recursos de aprendizaje que se ajustaran al curso.
  
2. Contribuir al diseño de recursos y al alcance de los objetivos propuestos dentro del curso que beneficiaran al usuario.
  
3. apoyar técnicamente a los diferentes agentes de construcción del proyecto ante posibles incidencias y dificultades en la implementación del proceso formativo.

REQUERIMIENTOS FISICOS Y MENTALES	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 A 2	3 A 5	6 A 7	8 A 9
CARGA FISICA				
Posición sedente		x		
Posición Bípeda		x		
Motricidad fina				x
Motricidad Gruesa				x
Destreza Manual				x
Levantamiento y manejo de cargas	x			



GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

CARGA MENTAL

Producir información oral/escrita		X
Memorización de información	X	
Análisis de información		X
Emitir respuestas rápidas		X
Atención		X
Concentración		X
Repetitividad	X	

RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA

TIPO DE VALOR	DETALLE
<input checked="" type="checkbox"/> Información confidencial	Indirecta: Negociaciones Importantes, estrategias corporativas
<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión de personal	Directa: Relaciones efectivas con su equipo de diseño
<input checked="" type="checkbox"/> Dineros	Indirecta: No lo manipula
<input checked="" type="checkbox"/> Maquinas, equipos y herramientas	Directa: Responde por las herramientas de trabajo asignado
<input checked="" type="checkbox"/> Resultados de proyectos	Directa: Debe velar por cumplir de manera exitosa todos los proyectos
<input checked="" type="checkbox"/> Vida salud o seguridad	Directa: Debe velar por cumplir la normatividad vigente necesaria

EXAMENES OCUPACIONALES

TIPO DE EXAMEN	I	P	E
Audiometría			
Optometría	X		X
Espirometría	X		X
Test Psicológico	X		X
Coordinación motriz	X		X
Laboratorio (Perfil Lipídico, colesterol cuadro hemático)	X		X

I: Ingreso, P: Periodo, E: Egreso

Clase de contrato	Termino indefinido	Grado de ocupación	Termino completo
-------------------	--------------------	--------------------	------------------



GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Manual de funciones, responsabilidades y competencias

Jefe Inmediato	Director General (CEO)
Nombre del cargo	Director Tecnológico
Cargos que le reportan	

OBJETIVO DEL CARGO	RELACIONES	
Velar por el funcionamiento óptimo de la plataforma	Internas del cargo	Director General
	Externas del cargo	N.A

CARGO/S SUPLENTE(S) EN CASO DE AUSENCIA  
 Coordinador - Consultor

COMPEGENCIA

EDUCACIÓN	FORMACIÓN
-----------	-----------

EDUCACIÓN		FORMACIÓN	
Nivel		Conocimientos en:	
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/> Office	<input checked="" type="checkbox"/> Corel Draw
<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input checked="" type="checkbox"/> Project	<input checked="" type="checkbox"/> Internet
<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/> AutoCAD	<input type="checkbox"/> Inglés
<input checked="" type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/> Entrenamiento SGI	<input type="checkbox"/> Otro. ¿Cual? _____
		Otros Estudios	
		<input type="checkbox"/> Diplomado _____	
		<input checked="" type="checkbox"/> Sistemas y programación	
		<input type="checkbox"/> Postgrado _____	
		<input type="checkbox"/> Maestría _____	

- Requisitos Especiales
1. Habilidades de programación
  2. Visión del Negocio
  3. Liderazgo de equipos.

*Nota: Los requisitos especiales pueden ser proporcionados por la organización \* competencias.*



GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

EXPERIENCIA

<input type="checkbox"/>	No requiere experiencia	
<input type="checkbox"/>	1 a 2 años	En: <u>Desarrollo de web</u>
<input checked="" type="checkbox"/>	2 a 3 años	
<input type="checkbox"/>	3 a 5 años	

Equivalencia      1. Director I.D  
                           2. Director de TIC

NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMIA

ALTO. Personas con personal a cargo (Gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, sección taller, supervisores, capataces y coordinadores) en su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar decisiones sobre su propio trabajo, realización de tareas específicas, manejo de horarios, ordenes de actividad, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones.

MODERADO. (Profesionales, técnicos, Auxiliares, secretarias, recepcionistas, almacenistas, conductores) En su actividad laboral el empleado toma de decisiones basándose en su criterio profesional o técnico, para realizar tareas específicas determinando el orden de las mismas, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones. X

BAJO. (Ayudantes, conserjes, persona de los servicios generales, obreros y vigilantes) La actividad laboral de empleado esta guiada por las orientaciones o instituciones dadas de un superior jerárquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.

HABILIDADES

<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y organización	<input type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Toma de decisiones
<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad	<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/> Capacidad de delegación	<input type="checkbox"/> Orientación al logro	<input checked="" type="checkbox"/> Asertividad
<input checked="" type="checkbox"/> Administración de recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa
<input type="checkbox"/> Resolución de conflictos	<input type="checkbox"/> Negociación y conciliación	



GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

FUNCIONES GENERALES DEL CARGO

Funciones Principales

Se encargan del uso y seguridad de la información en las plataformas, de controlar, supervisar y administrar los sistemas de adecuado al funcionamiento de los contenidos dentro de la misma, tiene la responsabilidad global del suministro y del uso del tic dentro de la organización.

RESPONSABILIDADES

1. Debe asegurarse de mantenerse informado sobre los diferentes sistemas de TIC.
2. Debe definir y actualizar los procedimientos de control, revisión, y gestión de la información.
3. Debe mantener constante supervisión sobre la tecnología de que dispone la compañía
4. Se encargan de establecer niveles de calidad en el desarrollo de las actividades tecnológicas
5. Deben responsabilizarse de la exactitud y seguridad de los datos
6. Debe estar en capacidad de encontrar soluciones rápidas y eficientes ante posibles problemas Tecnológicos.
7. Es el responsable de que existan y operen las instalaciones necesarias para el funcionamiento de los sistemas, que van desde el espacio físico, redes para comunicaciones o hardware.
8. Supervisa y genera reportes de gestión con los indicadores clave que se hayan definido para el monitoreo de su área y de funciones seleccionadas.

REQUERIMIENTOS FISICOS Y MENTALES	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL			
	0 a 2	3 a 5	6 a 7	8 a 9
<b>CARGA FISICA</b>				
Posición sedente		X		
Posición Bípeda		X		
Motricidad fina				X
Motricidad Gruesa				X
Destreza Manual				X
Levantamiento y manejo de cargas	X			



GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

CARGA MENTAL

Producir información oral/escrita		X
Memorización de información	X	
Análisis de información		X
Emitir respuestas rápidas		X
Atención		X
Concentración		X
Repetitividad	X	

RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA

TIPO DE VALOR	DETALLE
<input checked="" type="checkbox"/> Información confidencial	Indirecta: Negociaciones importantes, estrategias corporativas
<input checked="" type="checkbox"/> Supervisión de personal	Directa: Relaciones efectivas con su equipo de diseño
<input checked="" type="checkbox"/> Dineros	Indirecta: No lo manipula
<input checked="" type="checkbox"/> Maquinas, equipos y herramientas	Directa: Responde por las herramientas de trabajo asignado
<input checked="" type="checkbox"/> Resultados de proyectos	Directa: Debe velar por cumplir de manera exitosa todos los proyectos
<input checked="" type="checkbox"/> Vida salud o seguridad	Directa: Debe velar por cumplir la normatividad vigente necesaria

EXAMENES OCUPACIONALES

TIPO DE EXAMEN	I	P	E
Audiometría			
Optometría	X		X
Espirometría	X		X
Test Psicológico	X		X
Coordinación motriz	X		X
Laboratorio (Perfil Lipídico, colesterol cuadro hemático)	X		X

I: Ingreso, P: Periodo, E: Egreso

Clase de contrato	Término indefinido
-------------------	--------------------

Grado de ocupación	Termino completo
--------------------	------------------



GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Manual de funciones, responsabilidades y competencias

Jefe Inmediato	Director General (CEO)
Nombre del cargo	Director de Medios
Cargos que le reportan	

OBJETIVO DEL CARGO	RELACIONES	
Acompañar y reforzar la transformación digital través de contenidos amigables y eficientes en plataforma.	Internas del cargo	Director General
	Externas del cargo	N. A

CARGO/S SUPLENTE EN CASO DE AUSENCIA
Coordinador - Consultor

COMPEGENCIA

EDUCACIÓN		FORMACIÓN	
Nivel		Conocimientos en:	
<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Office <input checked="" type="checkbox"/> Corel Draw
<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input checked="" type="checkbox"/>	Project <input checked="" type="checkbox"/> Internet
<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	AutoCAD <input type="checkbox"/> Ingles
<input checked="" type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/>	Entrenamiento SGI
		<input type="checkbox"/>	Otro. ¿Cual? _____
		Otros Estudios	
		<input type="checkbox"/>	Diplomado _____
		<input checked="" type="checkbox"/>	Sistemas y programación
		<input type="checkbox"/>	Postgrado _____
		<input type="checkbox"/>	Maestría _____

Requisitos Especiales

- Habilidades de programación
- Visión del Negocio
- Liderazgo de equipos.

**Nota:** Los requisitos especiales pueden ser proporcionados por la organización \* competencias.



**GESTION DE RECURSOS HUMANOS**  
Manual de funciones, responsabilidades y competencias

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**EXPERIENCIA**

<input type="checkbox"/>	No requiere experiencia		
<input type="checkbox"/>	1 a 2 años	En:	<u>Desarrollo de web</u>
<input checked="" type="checkbox"/>	2 a 3 años		
<input type="checkbox"/>	3 a 5 años		

Equivalencia 1. Director Digital.

**NIVEL DE INICIATIVA AUTONOMIA**

**ALTO.** Personas con personal a cargo (Gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, sección taller, supervisores, capataces y coordinadores) en su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar decisiones sobre su propio trabajo, realización de tareas específicas, manejo de horarios, ordenes de actividad, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones.

**MODERADO.** (Profesionales, técnicos, Auxiliares, secretarias, recepcionistas, almacenistas, conductores) En su actividad laboral el empleado toma de decisiones basándose en su criterio profesional o técnico, para realizar tareas específicas determinando el orden de las mismas, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones. X

**BAJO.** (Ayudantes, conserjes, persona de los servicios generales, obreros y vigilantes) La actividad laboral de empleado está guiada por las orientaciones o instituciones dadas de un superior jerárquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.

**HABILIDADES**

<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y organización	<input type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Toma de decisiones
<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad	<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/> Capacidad de delegación	<input type="checkbox"/> Orientación al logro	<input checked="" type="checkbox"/> Asertividad
<input checked="" type="checkbox"/> Administración de recursos	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión	<input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa



GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Manual de funciones, responsabilidades y competencias

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

FUNCIONES GENERALES DEL CARGO

Funciones Principales

Responsable de elaborar la estrategia digital y de definir un plan de acción relacionado con el Core del negocio. Es el responsable de elaborar los materiales de valor para la audiencia objetivo en un ambiente digital.

RESPONSABILIDADES

1. Diseñar los contenidos digitales de manera eficiente, elaborar estrategias respecto de los contenidos definiendo previamente claves soportes indicaciones y demás actividades propias del proceso.
2. hacer uso de las herramientas tecnológicas para obtener el mejor desempeño en la elaboración de material digital.
3. Mantener dialogo constante con el director pedagógico para poder ser lo más asertivo posible en el desarrollo de los proyectos.
4. 4. Se encargan de establecer niveles de calidad en el desarrollo de las actividades tecnológicas

REQUERIMIENTOS FISICOS Y	HORAS DURANTE LA JORNADA LABORAL				
	MENTALES	0 a 2	3 a 5	6 a 7	8 a 9
<b>CARGA FISICA</b>					
Posición sedente			x		
Posición Bípeda			x		
Motricidad fina					x
Motricidad Gruesa					x
Destreza Manual					x
Levantamiento y manejo de cargas		x			

DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
CARGA MENTAL			
Producir información oral/escrita			X
Memorización de información	X		
Análisis de información			X
Emitir respuestas rápidas			X
Atención			X
Concentración			X
Repetitividad	X		
RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDIRECTA			
TIPO DE VALOR	DETALLE		
<input checked="" type="checkbox"/>	Información confidencial	Indirecta: Negociaciones Importantes, estrategias corporativas	
<input checked="" type="checkbox"/>	Supervisión de personal	Directa: Relaciones efectivas con su equipo de diseño	
<input checked="" type="checkbox"/>	Dineros	Indirecta: No lo manipula	
<input checked="" type="checkbox"/>	Maquinas, equipos y herramientas	Directa: Responde por las herramientas de trabajo asignado	
<input checked="" type="checkbox"/>	Resultados de proyectos	Directa: Debe velar por cumplir de manera exitosa todos los proyectos	
<input checked="" type="checkbox"/>	Vida salud o seguridad	Directa: Debe velar por cumplir la normatividad vigente necesaria	
EXAMENES OCUPACIONALES			
TIPO DE EXAMEN	I	P	E
Audiometría			
Optometría	X		X
Espirometría	X		X
Test Psicológico	X		X
Coordinación motriz	X		X
Laboratorio (Perfil Lipídico, colesterol cuadro hemático)	X		X
I: Ingreso, P: Periodo, E: Egreso			
Clase de contrato	Termino indefinido		
Grado de ocupación	Termino completo		

### **8.5 Visión**

Contribuimos al desarrollo de habilidades y competencias del recurso humano de las empresas, profesionales y emprendedores, a través de la capacitación y la formación empresarial E-learning; apoyados en un equipo profesional interdisciplinario y un espacio virtual dispuesto para el aprendizaje, proporcionando conocimientos, destrezas y un mejor desempeño a nivel personal y profesional, además de incrementar la relación costo-eficiencia y contribuir al aumento de la productividad de las empresas en la región de Santander.

### **8.6 Misión**

E-PYMES aspira ser reconocida para el año 2025 como empresa líder en la región de Santander por nuestro compromiso con la satisfacción total de nuestros clientes, y aportar efectivamente a la gestión de la capacitación y formación de las PYMES, profesionales y emprendedores de la región, con un portafolio innovador y a la medida, de alta calidad y precios competitivos, que contribuya al desarrollo de todos nuestros clientes a nivel personal y profesional.

### **8.7 Valores Corporativos Conceptualizados**

1. Conocimiento. (Idoneidad del equipo del trabajo para desarrollo de proyectos de capacitación y formación empresarial)
2. Trabajo en equipo. (Unimos nuestros esfuerzos para ejecutar proyectos de capacitación que permitan el alcance del objetivo trazado para satisfacción del cliente)
3. Compromiso. (Nuestro equipo está comprometido con la excelencia en cada una de las etapas del proceso de crear soluciones para la formación del recurso humano de las empresas)

4. Creatividad. (Poseemos la capacidad de proponer y generar ideas o conceptos que contribuyan a presentar mejores propuestas y soluciones en el desarrollo de la capacitación)

5. Responsabilidad. (Contamos con un alto grado de compromiso en el cumplimiento de cada actividad propia de la empresa, en aras de satisfacer al cliente).

### **8.8 Política Institucional**

Estamos comprometidos con la alta calidad y con el mejoramiento permanente de nuestros procesos y servicios, con un modelo educativo innovador que contribuye al desarrollo de soluciones de capacitación y formación empresarial E-learning, basados en las necesidades de nuestros clientes, afectando positivamente el desarrollo de los colaboradores en las empresas, así como a profesionales y emprendedores de la región.

### **8.9 Lineamientos Estratégicos o Principios de Operación (para la política integral)**

1. El trabajo en equipo.
2. Orientación al cliente.
3. Excelencia operacional en todas las actividades.
4. Compromiso con la calidad.
5. Compromiso con el uso de la información.
6. Excelencia en el servicio al cliente.

## 9. Análisis Financiero

El presente análisis tiene como finalidad comprobar si el proyecto es viable en términos de rentabilidad económica, se tendrá presente las conclusiones obtenidas del estudio de mercados anteriormente realizado, de esta manera se analizará cada uno de los elementos que hacen parte de la formulación financiera del proyecto tales como: las inversiones requeridas para la puesta en marcha del negocio, los costos totales de funcionamiento además de los gastos que se generan, las ventas del servicio proyectadas a cinco años, y los estados financieros proyectados que permitirán la evaluación financiera y económica respectivamente.

El Criterio de decisión se basará en el Valor presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, este análisis permitirá determinar la viabilidad del proyecto dentro de los posibles escenarios.

Actualmente se cuentan con los recursos económicos iniciales que corresponden a \$48.682.940 por parte de los socios, si se requiere de un capital adicional se podrá hacer uso de un excedente, de no ser suficiente se podrá hacer uso de un crédito financiero.

### 9.1 Estructura Financiera

Se consolidan los presupuestos fundamentales para el análisis financiero, tales como:

- Presupuesto de Inversión
- Presupuesto de Egresos
- Presupuesto de Ingresos

## 9.2 Presupuesto de Inversión

Con base en el análisis técnico y administrativo se logró determinar el equipo de colaboradores y el mobiliario necesario para el adecuado funcionamiento del negocio. Los requerimientos de inversión están determinados por dos grupos, el primer grupo corresponde a las inversiones fijas compuesto por los muebles y enseres y los equipos de oficina, y el segundo grupo conformado por las inversiones diferidas por tratarse de los cursos virtuales, capital de constitución y capital operativo de un técnico de medios audiovisuales.

**Tabla 7.**

### *Inversiones Fijas*

Inversiones Activos Fijos	Total
Muebles y enseres	\$ 4.002.940
Equipos de computo	\$ 6.980.000
Total Inversión Activos Fijos	\$ 10.982.940

Para la creación de E-pymes no se requiere de realizar grandes inversiones en equipos de cómputo y en muebles y enseres. El valor comercial está determinado en \$10.982940.

**Tabla 8.**

### *Inversiones Diferidas*

Inversiones Diferidas	Total
Temática 1	\$ 6.000.000
Temática 2	\$ 6.000.000
Temática 3	\$ 6.000.000
Temática 4	\$ 6.000.000
Temática 5	\$ 6.000.000

Inversiones Diferidas	Total
Capital de constitución	\$ 500.000
Capital de trabajo operativo (1 personas medio tiempo)	\$ 7.200.000
<b>Total inversiones diferidas</b>	<b>\$ 37.700.000</b>

Se establece el valor de los cursos tomando de referencia que en promedio se necesitan 72 horas para producir un contenido temático, y la hora estaría por el orden de los \$83.300 lo que da un total de 6.000.000 promedio por curso, adicional al presupuesto de constitución y el capital operativo del técnico de medios asciende a la suma de \$ 37.700.000.

#### **Tabla 9.**

##### *Total de Inversiones*

Total Inversiones	Total
Total Inversión Activos Fijos	\$ 10.982.940
Total Inversión Diferidas	\$ 37.700.000
<b>Total Inversiones</b>	<b>\$ 48.682.940</b>

Se determina en la tabla anterior que el presupuesto necesario para la inversión inicial del proyecto está por valor de \$ 48.682.940. El detalle de la inversión de muebles y enseres se observa en la Tabla 13.

**Muebles y Enseres.** Se determinaron los siguientes elementos necesarios para la adecuación de la oficina. Ver Tabla 13.

**Tabla 10.***Muebles y Enseres*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Escritorio En L Expansible Maderkit Color Gales	2	\$ 549.900	\$ 1.099.800
Silla De Escritorio Pc Avignon Negro	2	\$ 109.900	\$ 219.800
Silla Sigma Oficce Fi038 Blanco	6	\$ 116.800	\$ 701340
Impresora Láser Multifuncional Hp Smart Tank 505	1	\$ 719.000	\$ 719.000
Tablero Acrílico	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Mesa De Juntas Bc 28	1	\$ 1.113.000	\$ 1.113.000
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>\$ 2.758.690</b>	<b>\$ 4.002.940</b>

**9.3 Presupuesto de Egresos****Tabla 11.***Presupuesto de Egresos Mensuales*

<b>Egresos Mensuales</b>	<b>Valor</b>
Mano De Obra Directa (D.P-D.M)	\$ 5.000.000
Mano De Obra Indirecta (D. G-D.MK)	\$ 5.000.000
Gastos De Administración	\$ 6.227.000
Gastos De Ventas	\$ 1.600.000
<b>Total</b>	<b>\$ 17.827.000</b>

En la tabla 14 se evidencia los elementos que componen el presupuesto de egresos mensuales. Los salarios de personal se evidencian en la tabla 15, la contratación será por medio de prestación de servicios.

**Tabla 12.***Salarios del Personal Anual*

Cargo	Tipo De Contrato	Salario Base		Total Mensual	Total Anual
		de	Devengado		
Director General	Prestación de servicios/tiempo completo	de	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Coordinador De Ventas	Prestación de servicios/tiempo completo	de	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Director pedagógico	Prestación de servicios/tiempo completo	de	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Director De Medios	Prestación de servicios/tiempo completo	de	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Contador	Prestación de servicios.		\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000
<b>Costo Total</b>			<b>\$ 10.200.000</b>	<b>\$ 10.200.000</b>	<b>\$ 122.400.000</b>

Los detalles de los gastos de administración se muestran en la tabla 16.

**Tabla 13.***Gastos de Administración*

Gastos De Administración	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Salario director general	36.000.000	37.080.000	38.192.400	39.338.172	40.518.317
Contador	2.400.000	2.472.000	2.546.160	2.622.545	2.701.221
Servidor	7.200.000	7.416.000	7.638.480	7.867.634	8.103.663
Material De Oficina	4.800.000	4.944.000	5.092.320	5.245.090	5.402.442

<b>Gastos De Administración</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>
Mantenimiento Pag Web y Licencias	1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Arrendamiento	14.400.000	14.832.000	15.276.960	15.735.269	16.207.327
Servicios	6.528.000	6.723.840	6.925.555	7.133.322	7.347.322
Depreciaciones	2.196.588	2.196.588	2.196.588	2.196.588	2.196.588
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>74.724.588</b>	<b>76.900.428</b>	<b>79.141.543</b>	<b>81.449.892</b>	<b>83.827.491</b>

**Tabla 14.**

*Gastos de Ventas*

<b>Gastos De Ventas</b>	<b>Año 1</b>
Director De Ventas	\$ 24.000.000
Mercadeo Y Publicidad	\$ 7.340.000
<b>Total Gastos De Ventas</b>	<b>\$ 31.340.000</b>

El detalle de los gastos de mercadeo y publicidad se detalla a continuación, tabla 17.

**Tabla 15.**

*Gastos de Mercadeo y Publicidad*

**Presupuesto anual de mercadeo**

<b>Detalle</b>	<b>Unidades</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Tarjetas de Presentación	Mil	1	\$ 60.000	\$ 60.000
Radiodifusión	Cuñas	240	\$ 18.000	\$ 4.320.000
Redes	Año	1	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000
Pendones Corporativos	Unidades	3	\$ 220.000	\$ 660.000
<b>Total</b>		<b>245</b>	<b>\$ 2.598.000</b>	<b>\$ 7.340.000</b>

**Tabla 16.**

*Distribución Porcentual de los Salarios*

<b>Cargo</b>	<b>Tipo De Contrato</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Administración</b>	<b>Operativo</b>	<b>Comercial</b>
Director General	Indefinido/tiempo completo	\$ 3.000.000	23,6%		
Coordinador De Ventas	Prestación de servicios/tiempo completo	\$ 2.000.000			15,7%
Director De Sistemas	Prestación de servicios/tiempo completo	\$ 2.500.000		19,7%	
Director Pedagógico	Prestación de servicios/tiempo completo	\$ 2.500.000		19,7%	
Director De Medios	Prestación de servicios/tiempo completo	\$ 2.500.000		19,7%	
Contador	Prestación de servicios.	\$ 200.000	1,6%		
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>25,2%</b>	<b>59,1%</b>	<b>15,7%</b>

### 9.4 Presupuesto de Ingresos.

Los ingresos del proyecto están relacionados a los servicios de capacitación y formación empresarial que ofrece E-Pymes los cuales se relacionan a continuación.

**Tabla 17.**

*Escenario de Precios*

<b>Precios</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>
IPC		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Temática 1 (Finanzas)	499.000	513.970	529.389	545.271	561.629
Temática 2 (Economía)	499.000	513.970	529.389	545.271	561.629
Temática 3 (Marketing)	499.000	513.970	529.389	545.271	561.629
Temática 4 (Tecnología)	499.000	513.970	529.389	545.271	561.629
Temática 5 (Gestiona y liderazgo)	499.000	513.970	529.389	545.271	561.629

Se estimó que el precio de venta promedio por curso será de \$ 499.000 para el primer año con un incremento del 3% del IPC para la proyección durante los próximos 4 años, teniendo en cuentas un periodo de improductividad de 6 meses.

**Tabla 18.**

*Volumen de Ventas Proyectado*

<b>Volumen De Ventas</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>
Temática 1 (Finanzas)	74	76	79	81	83
Temática 2 (Economía)	74	76	79	81	83
Temática 3 (Marketing)	74	76	79	81	83
Temática 4 (Tecnología)	74	76	79	81	83
Temática 5 (Gestiona y liderazgo)	74	76	79	81	83
<b>Total</b>	<b>370</b>	<b>380</b>	<b>395</b>	<b>405</b>	<b>415</b>

Se estima que se deben vender en promedio 74 cursos por cada temática es decir un total de 370 cursos durante el primer año 2.022.

**Tabla 19.**

*Ingresos Operacionales*

<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>
Temática 1 (Finanzas)	36.926.000	39.174.793	41.560.538	44.091.575	46.776.752
Temática 2 (Economía)	36.926.000	39.174.793	41.560.538	44.091.575	46.776.752
Temática 3 (Marketing)	36.926.000	39.174.793	41.560.538	44.091.575	46.776.752
Temática 4 (Tecnología)	36.926.000	39.174.793	41.560.538	44.091.575	46.776.752
Temática 5 (Gestiona y liderazgo)	36.926.000	39.174.793	41.560.538	44.091.575	46.776.752
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>184.630.000</b>	<b>195.873.967</b>	<b>207.802.692</b>	<b>220.457.876</b>	<b>233.883.760</b>

Las ventas ascienden a \$179.640.000 para el primer año y se proyectan con una tasa de inflación en el horizonte.

**9.5 Proyección de Costos**

Para el análisis financiero se determinó el cálculo de los costos de materia prima y costos de mano de obra.

**Tabla 20.**

*Proyección Costos de Mano de Obra Directa.*

<b>Costo</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Salario Pedagogo	30.000.000	30.900.000	31.827.000	32.781.810	33.765.264
Salario Dir. Medios	30.000.000	30.900.000	31.827.000	32.781.810	33.765.264
<b>Total</b>	<b>60.000.000</b>	<b>61.800.000</b>	<b>63.654.000</b>	<b>65.563.620</b>	<b>67.530.528</b>



<b>Balance General</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>
Depreciación Acumulada		-2.196.588	-4.393.176	-6.589.764	-8.786.352	-10.982.940
Intangibles	37.700.000	37.700.000	37.700.000	37.700.000	37.700.000	37.700.000
Amortización Acumulada		-7.540.000	-15.080.000	-22.620.000	-30.160.000	-37.700.000
<b>Total Activos</b>	<b>48.682.940</b>	<b>58.969.832</b>	<b>72.247.870</b>	<b>90.332.852</b>	<b>113.625.373</b>	<b>142.553.663</b>
<b>PASIVOS</b>						
Oblig. Financieras De Corto Plazo	0	0	0	0	0	0
Cuentas Por Pagar	0	0	0	0	0	0
Impuestos	0	3.291.805	5.302.350	7.483.946	9.848.470	12.408.563
<b>Total Pasivos</b>	<b>0</b>	<b>3.291.805</b>	<b>5.302.350</b>	<b>7.483.946</b>	<b>9.848.470</b>	<b>12.408.563</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	48.682.940	48.682.940	48.682.940	48.682.940	48.682.940	48.682.940
Reserva Legal	0	0	0	0	0	0
Utilidades	0	6.995.087	11.267.493	15.903.386	20.927.998	26.368.196
UTL. Acumuladas	0	0	6.995.087	18.262.580	34.165.965	55.093.964
<b>Total Patrimonio</b>	<b>48.682.940</b>	<b>55.678.027</b>	<b>66.945.520</b>	<b>82.848.905</b>	<b>103.776.904</b>	<b>130.145.100</b>
<b>CONTROL</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

**Tabla 24.**

*P & G Proyectado*

<b>Estado de Resultados</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.025</b>
Ingresos Operacionales	184.630.000	195.873.967	207.802.692	220.457.876	233.883.760	
Costos	67.540.000	69.340.000	71.194.000	73.103.620	75.070.529	
Gastos Admón.	74.724.588	76.900.428	79.141.543	81.449.892	83.827.491	
Gastos De Ventas	31.340.000	32.280.200	33.248.606	34.246.064	35.273.446	

Estado de Resultados	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.025
Utilidad Operacional		<b>11.025.412</b>	<b>17.353.339</b>	<b>24.218.542</b>	<b>31.658.299</b>	<b>39.712.294</b>
Otros Ingresos		0	0	0	0	0
Otros Egresos		738.520	783.496	831.211	881.832	935.535
(4x1000)						
Utilidad Antes De Impuestos		<b>10.286.892</b>	<b>16.569.843</b>	<b>23.387.332</b>	<b>30.776.468</b>	<b>38.776.759</b>
Impuesto De Renta		3.291.805	5.302.350	7.483.946	9.848.470	12.408.563
<b>Utilidad Neta</b>		<b>6.995.087</b>	<b>11.267.493</b>	<b>15.903.386</b>	<b>20.927.998</b>	<b>26.368.196</b>

**Tabla 25.**

*Flujo De Caja Proyectado*

Flujo De Caja	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
=Utilidad Operacional		11.025.412	17.353.339	24.218.542	31.658.299	39.712.294
+ Depreciaciones Y Amortizaciones		9.736.588	9.736.588	9.736.588	9.736.588	9.736.588
= EBITDA		<b>20.762.000</b>	<b>27.089.927</b>	<b>33.955.130</b>	<b>41.394.887</b>	<b>49.448.882</b>
- Impuestos Pagados		0	-3.291.805	-5.302.350	-7.483.946	-9.848.470
+ Otros Ingresos		0	0	0	0	0
<b>FLUJO OPERACIÓN</b>		<b>20.762.000</b>	<b>23.798.122</b>	<b>28.652.781</b>	<b>33.910.941</b>	<b>39.600.413</b>
- Var Capex		0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>		<b>20.762.000</b>	<b>23.798.122</b>	<b>28.652.781</b>	<b>33.910.941</b>	<b>39.600.413</b>
- Pagos a Capital Deuda		0	0	0	0	0
- Pagos Intereses		-738.520	-783.496	-831.211	-881.832	-935.535
<b>FLUJO DE CAJA CON FINANCIACIÓN</b>		<b>20.023.480</b>	<b>23.014.626</b>	<b>27.821.570</b>	<b>33.029.110</b>	<b>38.664.878</b>
<b>CAJA INICIAL</b>		0	20.023.480	43.038.106	70.859.676	103.888.785

<b>CAJA FINAL</b>	<b>20.023.480</b>	<b>43.038.106</b>	<b>70.859.676</b>	<b>103.888.785</b>	<b>142.553.663</b>
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------	--------------------

**Tabla 26.**

*Análisis de Rentabilidad*

**FCL**

<b>Análisis Rentabilidad</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>	<b>2.024</b>	<b>2.025</b>	<b>2.026</b>	<b>Total</b>
FCL	-48.682.940	20.762.000	23.798.122	28.652.781	33.910.941	39.600.413

**9.7 Punto de Equilibrio**

**Tabla 27.**

*Punto de Equilibrio*

<b>Análisis Punto Equilibrio</b>	<b>Valor</b>
Costos Fijos	\$ 113.604.588
Costos Unitarios Variables	\$ 162.162,16
Precio Unitario Venta	\$ 499.000,00
Margen Contribución	\$ 336.837,84
<b>Equilibrio Anual</b>	<b>337</b>
<b>Equilibrio Mensual</b>	<b>28</b>

**Tabla 28.**

*Análisis de Sensibilidad*

<b>Precios por Temática</b>							
<b>80</b>	72.368.646	72.368.646	72.368.646	72.368.646	72.368.646	72.368.646	72.368.646
<b>84</b>	97.951.181	97.951.181	97.951.181	97.951.181	97.951.181	97.951.181	97.951.181

C  
A  
N  
T  
I  
D  
A  
D  
E  
S

<b>88</b>	124.812.843	124.812.843	124.812.843	124.812.843	124.812.843	124.812.843	124.812.843
<b>93</b>	153.017.588	153.017.588	153.017.588	153.017.588	153.017.588	153.017.588	153.017.588
<b>76</b>	46.786.112	46.786.112	46.786.112	46.786.112	46.786.112	46.786.112	46.786.112
<b>72</b>	22.482.703	22.482.703	22.482.703	22.482.703	22.482.703	22.482.703	22.482.703
<b>69</b>	-1.307.105	-1.307.105	-1.307.105	-1.307.105	-1.307.105	-1.307.105	-1.307.105

**9.8 Criterio de Decisión.**

Precio de la temática	\$ 499.000
Cantidad año vendida x temática	74
TIR del Proyecto 45,2%	
VPN (TIO 20%) \$ 33.994.844	
Periodo de Recuperación 30 meses.	
Duración de la etapa de endeudamiento 6 meses.	

Como se evidencia en la tabla en proyecto es viable financieramente, el valor de la TIR es de (45,2%), supera las expectativas del emprendedor que espera una tasa mínima de retorno del 20%. El VAN por su parte es positivo y corresponde a (\$ 33.994.844).

**10. Análisis Estratégico**

“Es un tipo de Planeación que simplifica un proceso sistemático para construir el futuro de las organizaciones. Se fundamenta en un conocimiento riguroso del entorno externo e interno de la las organizaciones para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada

organización diferenciarse en el logro de sus objetivos y ser más competitiva” Bernal, Cesar A. (2.014).

Dentro de este análisis se presentará el modelo CANVAS redefinido con sus cambios respectivos producto del análisis de mercados, técnico administrativo y financiero.

### **10.1 Descripción del servicio**

El desarrollo de este proyecto está definido como la creación de una empresa de formación empresarial E-learning, basado en la consolidación de los procesos de educación no formal, procesos de enseñanza y aprendizaje, con el objetivo de formar, capacitar, actualizar, profundizar, complementar o socializar aspectos de la cultura empresarial, sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en la Ley General de Educación, por lo tanto, no conducentes a título.

El servicio de formación empresarial E-learning es la propuesta de un modelo innovador de educación, consistente en la generación de cursos que permitan contribuir al desarrollo de habilidades y competencias del recurso humano de las empresas, así como de profesionales y emprendedores; por medio de un sistema de gestión de aprendizaje LMS, el cual estará al alcance de los usuarios a través de la tecnología informática y el uso de la internet.

Ponemos a disposición del usuario el conocimiento de una forma accesible, rápida y dinámica. Siguiendo la estela de IEBS Business School, E-Pymes llega para aportar conocimiento en un formato diferente, el Micro-learning, con el propósito de generar alto consumo y aprendizaje.

El micro aprendizaje es un formato educativo de pequeños contenidos, con temarios menos extensos que los masters o postgrados y, además, con un calendario mucho más flexible, ya que se puede acceder a los cursos cuando se desee; de esta forma se logra proporcionar unos conocimientos sin agobiar al usuario y de una manera más dinámica que la tradicional.

Lo más novedoso de E-pymes es la forma de consumir micro aprendizaje, lo hacemos a través de Playlists y con un elemento generador de estímulo que lo hace diferente y entretenido conocido como Edutainment (animación presentación interactiva, infografías, gamificación, y podcasts); el usuario podrá acceder a las herramientas de formación al comprar cursos sueltos o suscribirse a una tarifa plana en la medida que vaya aumentando el portafolio de cursos. E-pymes representa la forma más cómoda de estar siempre en continua formación y no parar de aprender.

La empresa contará con una infraestructura tecnológica que garantice el correcto y permanente funcionamiento de la plataforma. Expertos temáticos integrarán en su construcción, competencias, técnicas avanzadas, casuística y últimas tendencias usando metodologías innovadoras; trabajarán junto con un diseñador instruccional y pedagógico para crear la estructura del curso. El modelo pedagógico está fundamentado en la estructuración de cursos en línea sobre un sitio web que proporcionará la interacción del usuario con la plataforma, allí se establecerán los contenidos de los cursos, la secuencia didáctica, los guiones del video, las respectivas orientaciones, avances de aprendizaje, las herramientas y las actividades propuestas para el desarrollo de competencias y el alcance de los objetivos; un equipo de posproducción interno será el responsable de agregar material descargable, lecturas y otras actividades interactivas que aseguren una experiencia única al usuario; y finalmente un equipo comercial de apoyo para su comercialización.

**La empresa E-Pymes manejará la siguiente estructura de oferta formativa:**

- Formación orientada hacia las empresas. Nuestros programas de formación incluyen todas las áreas funcionales de la empresa. Presentamos un portafolio de 5 paquetes con temas

relacionados al área de (1) Negocios, (2) Tecnología, (3) Finanzas, (4) Marketing, y (5) Gestión y Liderazgo.

- Formación para emprendedores. El Actual momento de crisis económica ha elevado los índices de desempleo generando una actitud activa hacia la creación y consolidación de nuevas ideas emprendedoras, nuestra oferta formativa va encaminada a hacer crecer y desarrollar esas iniciativas con cursos de formación sobre la creación de empresas, habilidades informáticas, desarrollo personal, creatividad e innovación.

- Formación a Profesionales. En E-pymes también encontraras cursos cortos diplomados y seminarios para actualizar conocimientos, formación global y capacitación específica.

## **10.2 Modelo de Negocio CANVAS.**

Es de resaltar que la idea del proyecto se desarrollará bajo el modelo de negocio CANVAS. El Business Modelo CANVAS (BMC) es como un marco visual para diseñar, desarrollar y probar los modelos de negocio de una organización. Se utilizarán las herramientas previamente desarrolladas como la investigación de mercados, el análisis técnico operativo, el análisis organizacional, el análisis financiero, y el análisis estratégico.

Alexander Osterwalder, un experto en estrategia empresarial, pensó que la forma más apropiada de plasmar una idea de negocio era por medio de un lienzo, de esta manera desarrolló su famoso “modelo CANVAS” cuyo propósito fundamental es hacer más fácil el ejercicio de plasmar una idea de negocios en el papel. Este modelo proporcionara cuatro ventajas fundamentales:

1. Permitirá identificar debilidades y fortalezas: se deriva del resultado de establecer una relación entre las categorías que ofrece el lienzo, de esta relación dependerá la elección de la estrategia que se deberá adoptar.
2. Permitirá que se defina o se refuerce la marca: al definir la propuesta de valor esa permitirá determinar los elementos que hacen realmente diferente a la marca.
3. Mitigar los riesgos de la actividad comercial: se trata de identificar las dificultades que se puedan generar en el camino una vez se identifiquen los clientes objetivo y los medios de difusión del servicio.
4. Determinar las principales estrategias: otorga el principal beneficio de establecer un norte a la empresa.

**Figura 49.**

*Modelo CANVAS*



**Figura 50. Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa. (Canvas Reformulado).**

<p><b>Aliados Clave</b></p> <p>Proveedor de recursos tecnológicos.          Proveedor de servicio de internet.          Profesionales especialistas en diversas áreas del conocimiento.</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Diseño y desarrollo de capacitación y formación virtuales de alta calidad para formación del recurso humano de las empresas, profesionales y emprendedores.</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Hardware, Plataforma tecnológica LMS, Red de Internet, Gestión del conocimiento y Equipo de trabajo interdisciplinar.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>E-pymes ofrece la mejor opción de servicio en capacitación y formación empresarial de alta calidad bajo la modalidad E-learning, poniendo a disposición el conocimiento de una forma accesible, rápida y dinámica a través de un formato de Microlearning, con un equipo de trabajo interdisciplinar y tecnología de última generación, ajustándose a los requerimientos del cliente, tomando en cuenta las necesidades específicas formativas de nuestros clientes, añadiéndole un componente pedagógico que garantiza el seguimiento, aprendizaje y efectividad de la capacitación.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Atención, servicio y alta calidad capacitación y formación empresarial adaptadas a las necesidades del cliente, eficacia, eficiencia, empatía, creatividad, inmediatez, disponibilidad a cualquier hora y alto impacto en la prestación del servicio.</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Comunicación: a través del Portal Web, por medio de Redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, por vía telefónica y WhatsApp.          Venta y distribución: internet página web.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Dirigimos nuestros servicios al sector empresarial constituido por las pequeñas y medianas empresas formalizadas, ubicadas en el departamento de Santander, de todos los sectores productivos de la economía, que desean cualificar a sus equipos de trabajo dentro de sus organizaciones.</p> <p>A profesionales y a emprendedores del departamento de Santander, usuarios activos de recursos de internet, mayores de edad de los estratos 3,4,5 y 6 que desean fortalecer las competencias y actitudes necesarias para un mejor desempeño a nivel personal y profesional.</p>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Costos de Producción 50%</p> <p>Costos de Mercadeo y ventas 20%</p> <p>Costos de administración 25%</p> <p>Costos financieros 5%</p>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <p>Ventas de formación y capacitación virtual para empresas, profesionales y emprendedores.</p>		

### 10.3 Descripción del Modelo Canvas.

#### 1. Propuesta de valor.

- Servicio en capacitación y formación empresarial de alta calidad bajo la modalidad E-learning personalizada.

- Disposición del conocimiento de manera accesible, rápido y dinámico a través de un formato de Microlearning.

- Equipo de trabajo interdisciplinar.

- Tecnología de última generación, ajustada a los requerimientos del cliente y a sus expectativas de formación.

- Componente pedagógico que garantiza el seguimiento, aprendizaje y efectividad de la capacitación.

#### 2. Segmento de Mercado.

- Dirigido al sector empresarial, profesionales y emprendedores del departamento de Santander que desean fortalecer las competencias y actitudes necesarias para un mejor desempeño dentro de sus equipos de trabajo en las organizaciones, así como también a nivel personal y profesional.

#### 3. Canal de Distribución o Comunicación.

- Comunicación: a través del Portal Web, por medio de Redes sociales como Facebook, e Instagram, por vía telefónica y WhatsApp.

- Comunicación directa con el cliente

- Venta y distribución: A través de la Página Web, y el internet.
4. Relación con el cliente.
- Atención y servicio de alta calidad.
  - Capacitación y formación virtual empresarial adaptada a las necesidades del cliente.
  - Eficacia, eficiencia, creatividad, inmediatez y disponibilidad a cualquier hora.
  - Alto impacto en la prestación del servicio.
5. Flujo de ingresos.
- Ventas de formación y capacitación virtual para empresas, profesionales y emprendedores.
6. Actividades clave.
- Diseño y desarrollo de capacitación y formación virtuales de alta calidad para formación del recurso humano de las empresas, profesionales y emprendedores.
7. Recursos clave.
- Hardware Para educación virtual.
  - Plataforma tecnológica LMS.
  - Red de Internet.
  - Gestión del conocimiento.
  - Equipo de trabajo interdisciplinar.

8. Socios clave.

- Proveedor de recursos tecnológicos.
- Proveedor de servicio de internet.
- Profesionales especialistas en diversas áreas del conocimiento.

9. Estructura de costos.

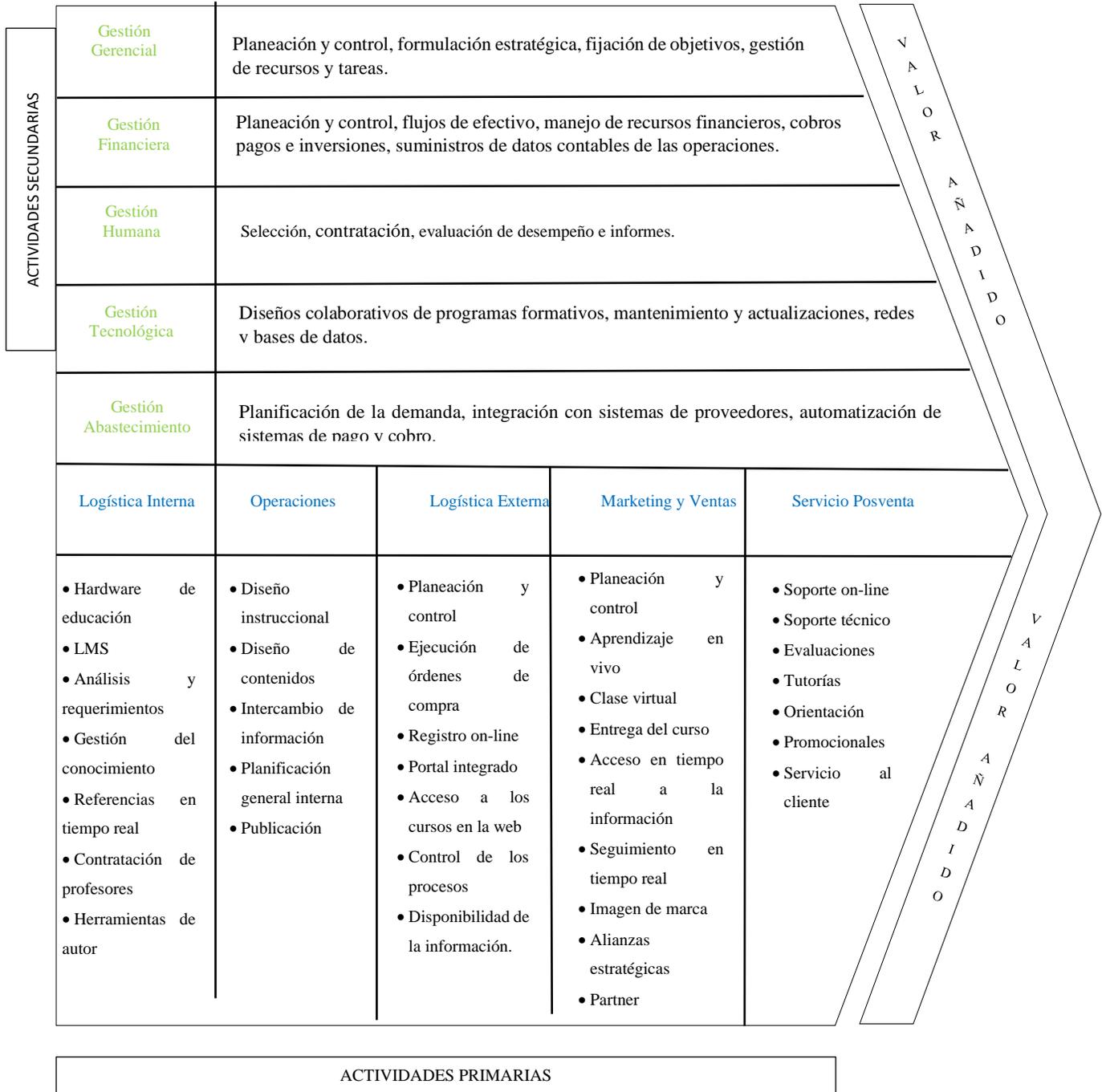
- Ventas de formación y capacitación virtual para empresas, profesionales y emprendedores.

#### **10.4 Cadena de Valor**

Describir el rango completo de actividades necesarias para crear el modelo de negocio y así poder evaluar los procedimientos relacionados con cada uno de los pasos que se deben seguir.

**Figura 51.**

*Cadena del Valor de E-pymes*



**10.5 Análisis de Recursos Internos**

El análisis interno consiste en evaluar la situación presente de la empresa, para ello se hará uso la matriz del perfil de capacidad interna de la empresa. Este instrumento es un medio que permite evaluar las fortalezas y las debilidades de la empresa en relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

**Figura 52**

*Análisis Interno de Fortalezas y Debilidades*

ANÁLISIS DE RECURSOS CAPACIDADES INTERNAS Y ANALISIS DE LOS PROCESOS MISIONALES (CADENA DE VALOR)											
FECHA DE ELABORACIÓN O ACTUALIZACION:											
DIAGNÓSTICO INTERNO			FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
			A	M	B	B	M	A	A	M	B
<b>1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>											
1	Capital de Inversion en activos fijos CAPEX		X					X			
2	Capital de operación				X			X			
3	Conocimiento del punto de equilibrio			X					X		
4	Apalancamiento financiero			X						X	
5	Calificación crediticia			X					X		
6	Presupuesto de funcionamiento				X				X		
7	Habilidad para competir con precios						X	X			
8	Capacidad de endeudamiento		X							X	
9	Liquidez para atender las necesidades de operación			X				X			

2.- DIMENSION DE CLIENTES Y MERCADO									
1	Conocimiento del cliente y del mercado		X					X	
2	Idoneidad del equipo multidisciplinar de trabajo	X						X	
3	Conocimiento y experiencia del sector		X					X	
4	Conocimiento de la legislación vigente					X			X
5	Conocimiento de proveedores Alianzas estratégicas			X					X
6	Flexibilidad y adaptabilidad del portafolio	X						X	
7	Creatividad y capacidad de innovación			X					X
8	Conocimiento de la competencia			X					X
9	Conocimiento de plataformas LMS		X						X
10	Direccionamiento estartegico						X		X

Figura 53.

Continuación.

ANÁLISIS DE RECURSOS CAPACIDADES INTERNAS Y ANALISIS DE LOS PROCESOS MISIONALES (CADENA DE VALOR)											
FECHA DE ELABORACIÓN O ACTUALIZACIÓN:											
DIAGNÓSTICO INTERNO			FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
			A	M	B	B	M	A	A	M	B
					X						X
			X					X			
X								X			
						X		X			
					X					X	
					X					X	
	X										X

3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO									
1	Infraestructura fisica apropiada				X				X
2	Infraestructura tecnológica			X				X	
1	Flexibilidad de la estructura organizacional	X						X	
2	Baja experiencia en el mercado					X	X		
3	Capacidad operativa				X			X	
4	Productividad, eficiencia y eficacia				X				X
5	Muebles y enseres adecuados				X				X
6	Logistica y distribución		X						X

**4.-DIMENSION DEL TALENTO HUMANO (directivo, administrativo, operativo, consultores y asesores) Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (cultura, clima, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, alineación estratégica, aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, Know How.**

1	Equipo de trabajo cualificado	X						X		
2	Conocimiento y experiencia	X						X		
3	Disponibilidad de personal idoneo en el mercado	X						X		
4	Capacidad Gerencial		X						X	
5	Know How (saber hacer)		X					X		
6	Capacidad en la fuerza de ventas				X				X	
7	Cultura organizacional				X				X	
8	Alianzas estratégicas			X					X	

**5.-DIMENSION DE INFORMACION Y TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES: Calidad y Disponibilidad de la Información, pagina Web, BD, Sistemas de información, aplicativos y software propio, patentes, Licencias, formulas, propiedad intelectual,**

1	Plataforma LMS		X					X		
2	Hosting, pagina WEB, intranet y extranet	X						X		
3	Tecnologias de información y comunicaciones	X						X		
4	Capacidad y uso de la información			X					X	
5	Calidad de la información				X				X	
6	Sistemas de información gerenciales					X				X
7	Bases de datos			X					X	

**10.5.1 Matriz PCI**

La metodología PCI (Perfil de Capacidad Interna) trata de calificar en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada uno de los recursos internos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto.

**Figura 54.**

*Matriz MPCÍ*

MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA MPCÍ						
FECHA DE ELABORACIÓN O ACTUALIZACIÓN:						
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	B	M	A
<b>1.- DIMENSIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA</b>						
Capital de Inversión en activos fijos CAPEX		X				
Capital de operación				X		
Habilidad para competir con precios				X		
Liquidez para atender las necesidades de operación				X		
<b>2.- DIMENSIÓN DE CLIENTES Y MERCADOS</b>						
Conocimiento del cliente y del mercado		X				
Idoneidad del equipo multidisciplinar de trabajo	X					
Flexibilidad y adaptabilidad del portafolio	X					
Conocimiento y experiencia del sector		X				
<b>3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO</b>						
Infraestructura tecnológica			X			
Flexibilidad de la estructura organizacional	X					
Baja experiencia en el mercado						X
Capacidad operativa				X		
<b>4.- DIMENSIÓN DEL RECURSOS HUMANOS Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES</b>						
Equipo de trabajo cualificado	X					
Conocimiento y experiencia	X					
Disponibilidad de profesionales idóneos en el mercado	X					
Know How (saber hacer)		X				
<b>5.- DIMENSIÓN DE LA INFORMACION Y LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES</b>						
Plataforma LMS			X			
Hosting, pagina WEB, intranet y extranet	X					
Tecnologías de información y comunicaciones	X					

**10.6 Análisis Externo**

Hace referencia a los factores que están fuera de la organización pero que influyen de manera directa a la misma; incluye fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. Dentro de las variables pueden existir seis áreas claves tales como: factores

económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores competitivos y factores geograficos.

**Figura 55.**

*Analisis Externo de Oportunidades y Amenazas*

ANÁLISIS DE RECURSOS CAPACIDADES EXTERNAS Y ANALISIS DE LOS PROCESOS MISIONALES (CADENA DE VALOR)												
FECHA DE ELABORACIÓN O ACTUALIZACION:												
DIAGNÓSTICO INTERNO					FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO	
					A	M	B	B	M	A	A	M
FINANCIERA; Oportunidades de crecimiento de ingresos y mejoras a la productividad financiera (rentabilidad) capaces de cerrar las brechas entre el desempeño actual y el objetivo financiero abarcador. / Amenazas al mantenimiento o mejora del desempeño financiero; amenazas de los Stakeholders Financieros incluso de los competidores que influirán en nuestra estrategia de rentabilidad y crecimiento												
1	Prestamos aprobados con tasas de interes bajos			X						X		
2	Nueva ley TIC que afecta la operatividad o rentabilidad				X						X	
3	Desaceleración de la economía global					X			X			
4	Crecimiento de la actividad económica de la capacitación	X							X			
5	Situación política y económica nacional						X			X		
6	Alta participación del sector servicios en la economía regional	X							X			
7	Espectativa al crecimiento real del PIB						X			X		
8	Creación de nuevos impuestos					X				X		
9	Alto costo del dólar	X							X			
10	Competitividad de la región de Santander	X							X			
11	Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo económico								X	X		
PROCESOS INTERNOS: Oportunidades para mejorar los procesos internos, la infraestructura física y tecnológica y los sistemas de gestión para aumentar la efectividad operacional, la productividad y la competitividad / Amenazas planteadas por el entorno al desarrollo y excelencia de nuestros procesos internos, la efectividad, productividad y competitividad												
1	Aumento de precios de servicios publicos u otros insumos claves						X				X	
2	Baja diferenciación en la prestación del servicio							X	X			
3	Cambios reglamentarios y legislativos de las TIC						X				X	
4	Altos costos en la capacitación y formación						X		X			
5	Ubicación de la empresa				X						X	
6	Uso de Outsourcing de procesos misionales			X						X		

Figura 56.

Continuación.

ANÁLISIS DE RECURSOS CAPACIDADES EXTERNAS Y ANALISIS DE LOS PROCESOS MISIONALES (CADENA DE VALOR)												
FECHA DE ELABORACIÓN O ACTUALIZACIÓN:												
DIAGNÓSTICO INTERNO				FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
				A	M	B	B	M	A	A	M	B

**CLIENTES Y MERCADOS:** Oportunidades del entorno para expandir la base de clientes, buscar nuevos mercados y mejorar la estrategia de propuesta de valor para el cliente tal como es percibida por los clientes y sus requisitos. / Amenazas de los Competidores, clientes, intermediarios, gobierno y del mercado en general que afectan nuestra estrategia de retencion y consecución de nuevos clientes, la fidelizacion de los clientes actuales y por ende las estrategias de rentabilidad y crecimiento del mercado .

1	Capacidad para atender nuevos mercados		X						X	
2	Posibilidad para hacer alianzas estratégicas			X					X	
3	Creciente intensidad de la competencia					X	X			
4	Creciente poder negociador del cliente				X				X	
5	Alta demanda de capacitación	X						X		
6	Falta de experiencia				X			X		
7	Elección de productos sustitutos				X				X	
8	Credibilidad en el servicio de capacitación virtual				X			X		
9	Expansión a nuevos mercados geográficos	X						X		

**TALENTO HUMANO Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES:** Oportunidades para desarrollar la cultura, las competencias y las capacidades laborales y profesionales para permitir las prioridades estratégicas y la excelencia y efectividad de los procesos. / Amenazas y riesgos para cumplir con la estrategia debido a un déficit de capacidades organizacionales, la estructura organizacional, las competencias de los colaboradores y la cultura corporativa.

1	Disponibilidad de profesionales idoneos	X						X		
2	Experiencia del talento humano en el sector	X						X		
3	Nivel academico del talento Humano	X						X		

**INFORMACIÓN Y TICs:** Oportunidades para desarrollar la informacion de alta calidad y la infraestructura de las Tics y las capacidades organizacionales con estos recursos y capacidades / Amenazas y riesgos para cumplir con estrategia debido a un déficit de informacion de alta calidad y una infraestructura adecuada de la tecnologias de informacion y comunicaciones

1	Aparición de nuevas tecnologías emergentes					X		X		
2	Obsolescencia de los equipos tecnológicos						X	X		
3	Creación del plan vive digital	X						X		
4	Delitos Ciberneticos, hackers, virus y codigos maliciosos				X				X	
5	Globalización de la información	X						X		
6	Mayor cobertura de internet	X						X		
7	Proveedores de servicios informaticos			X						X

**10.6.1 Matriz POAM**

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa, las cuales pueden afectar de forma positiva o negativa a la empresa y el impacto puede darse en grado alto medio o bajo.

Figura 57.

**Matriz POAM**

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO (MATRIZ POAM)						
FECHA DE ELABORACION O ACTUALIZACION:						
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>						
Crecimiento de la actividad económica de la capacitación	X					
Alta participación del sector servicios en la economía regional	X					
Alto costo del dólar	X					
Desaceleración de la economía global						X
Competitividad de la región de Santander	X					
Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo económico						X
<b>DIMENSIÓN DE CLIENTES Y MERCADOS</b>						
Creciente intensidad de la competencia						X
Alta demanda de capacitación	X					
Falta de experiencia						X
Expansión a nuevos mercados geográficos	X					
<b>DIMENSIÓN DE PROCESOS INTERNOS</b>						
Baja diferenciación en la prestación del servicio				X		
Credibilidad en el servicio de capacitación virtual	X					
<b>DIMENSIÓN DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
Experiencia del talento humano en el sector	X					
Nivel académico del talento Humano	X					
Disponibilidad de profesionales idoneos	X					
<b>DIMENSION DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES</b>						
Globalización de la información	X					
Mayor cobertura de internet	X					
Cracion del plan vive digital	X					
Obsolencia de los equipos tecnológicos						X

## 11. Conclusiones

- El estudio realizado permite determinar que el servicio de capacitación y formación empresarial virtual ofrecido por E-pymes, contribuirá de manera positiva con el desarrollo de las empresas y emprendedores de la región. Lo anterior fundamentado en las características inherentes del modelo de formación virtual: Flexibilidad de tiempos, horarios, actualización de contenidos, cobertura, fácil acceso, reducción de costos, entre otros.
- El estudio de mercados realizado permitió conocer las variables fundamentales que se deben tener presentes para la generación de valor de la propuesta. Los resultados establecen la existencia de una gran oportunidad para ofrecer herramientas de educación no formal mediante la virtualidad, de manera que contribuyan al desarrollo de la capacitación y formación de las empresas y emprendedores de la región.
- La capacitación corporativa es y seguirá siendo una necesidad. Por otro lado, las herramientas e-learning continúan creciendo significativamente a nivel global en todos los sectores, además cabe resaltar que la pandemia ha provocado un éxodo hacia el uso de las tecnologías y la virtualidad, favoreciendo significativamente este modelo de negocio.
- El análisis Técnico-Operativo permitió precisar los factores esenciales que determinan el proyecto, la localización, el tamaño óptimo, la descripción del proceso de producción, la descripción del proceso de servicio y la constitución legal de la empresa.
- El análisis Administrativo logro determinar la estructura jerárquica del proyecto y definir las características y competencia de los colaboradores, además de establecer la misión, visión, valores corporativos, política institucional y lineamientos estratégicos.

- El análisis Financiero permitió conocer los presupuestos de inversión, de ingresos y egresos proyectado para un periodo de 5 años, con el propósito de determinar los recursos requeridos, los costos, los gastos y las ventas para la operabilidad del proyecto. De igual manera se calculó la Tasa Interna de Retorno del proyecto - TIR con un resultado del 42,7%, comparada con la tasa de retorno esperada en el mercado del 20% convirtiendo al proyecto en una buena alternativa de inversión. De la misma manera el Valor Actual Neto - VAN con un resultado de \$34.376.805 respectivamente, comprueba que la inversión en E-pymes generaría valor al capital aportado inicialmente por los socios recuperando la inversión en un periodo de 30 meses.
- Basados en los análisis de mercados, técnico operativo, administrativo y financiero, se planteó un nuevo modelo de negocio haciendo uso del lienzo Canvas adaptado a las características encontradas a lo largo de la investigación.
- El análisis del proyecto a través de los modelos de Gerencia Estratégica, permitió determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que intervienen en el sector de la educación virtual. Entre las Debilidades y Amenazas se destacan: La baja capacidad de la empresa para competir con los precios de la competencia, la liquidez inicial para atender las necesidades de operación, la baja experiencia en el mercado, la desaceleración de la economía global, la creciente intensidad de la competencia y la baja diferenciación en la prestación de servicio. De otra parte, las Oportunidades y Fortalezas más representativas son: La idoneidad del equipo multidisciplinar de trabajo, el conocimiento y experiencia del sector, el crecimiento de la actividad económica de capacitación, la globalización de la información, el crecimiento del mercado E-learning, la globalización de la información y la disminución de la brecha de conectividad.

### Referencias

- ANDI. (Agosto 2017). *Encuesta de opinión industrial conjunta*  
<http://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20EOIC%20Agosto%202017.pdf>
- Azuaje Contreras, Rocío Zaire. (sf). Caracterización del mercado en un plan de negocios para empresa de capacitación en e-learning - Market characterization in a business plan for an e-learning training company. *Revista Gestión I+D*
- Becerra Elejalde, Laura Lucía. (Agosto 2017). *Colombia destina 0,34% del PIB a programas de capacitaciones*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/colombia-destina-034-del-pib-a-capacitaciones-2537244>
- Bermúdez Carrillo, Luis Alberto. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las Pymes InterSedes: *Revista de las Sedes Regionales*, vol. XVI, núm. 33, pp. 1-25  
Universidad de Costa Rica
- Bernal, Cesar A. (2014) *Introducción a la Administración de las Organizaciones*
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2018). *Premios innovadores de Santander*.  
<https://www.camaradirecta.com/fortalecer-mi-empresa/innovacion/innovadores-de-santander/>
- Chiavenato, Idalberto. (2000) *Gestión de Talento Humano*. Mc Graw Hill
- Clarene, Claudio Ariel. (2013). *Analizamos 19 plataformas de E-Learning*.
- Cubillos Murcia, Natalia. (Octubre 2017) *Ocho de cada diez empresas capacitan a sus empleados*.  
<https://www.elcolombiano.com/negocios/ocho-de-cada-diez-empresas-capacitan-a-sus-empleados-YX7550256>

- Dane. (Junio de 2019). *Formación para el trabajo*.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/formacion-para-el-trabajo>
- Diéguez Nanclares, Jesús. (2015). Utilización de cursos de e-learning para la recuperación de módulos pendientes en los Ciclos Formativos de Grado Superior de la Familia Profesional de Informática y Comunicaciones. (Tesis Doctoral).
- Expo E-learning. (Abr 20, 2020). *Tendencias en eLearning y Formación Online*.  
<https://www.expolearning.com/tendencias-elearning/>
- FAO. (2015). *E-Learning guide*.  
[http://www.fao.org/elearning/Sites/ELC/Docs/FAO\\_elearning\\_guide\\_es.pdf](http://www.fao.org/elearning/Sites/ELC/Docs/FAO_elearning_guide_es.pdf)
- Fleiman Jack. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill
- Internet World Stats. (2020) Bonus (II): *¿Qué pasó el año anterior? Datos sobre el número de usuarios de internet en el mundo en 2019*. <https://marketing4ecommerce.net/usuarios-internet-mundo/#:~:text=Mientras%20que%20en%20su%20informe,%2C%20una%20penetraci%C3%B3n%20del%2057%25>.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª edición Pearson Educación, México.
- Méndez L., Rafael. (2014). *Formulación y evaluación de proyectos*. 8ª ed.
- Montes, Sebastián. (9 Marzo 2019). *Colombia es el segundo que más avanza en e-learning en América Latina*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/internet-economy/colombia-es-el-segundo-que-mas-avanza-en-e-learning-en-america-latina-2837584>

- OIT. (Febrero de 2015) <https://www.ilo.org/global/topics/skills-knowledge-and-employability/training-and-vocational-guidance/lang--es/index.htm>
- Paxzu (mayo 8, 2020). *¿Cuántos colombianos tienen acceso a internet?*  
<https://www.paxzu.co/redes-sociales-mas-usadas-colombia#:~:text=Algunas%20de%20las%20cifras%20de,con%20datos%20del%20a%C3%B1o%20anterior.>
- Plan Nacional de Desarrollo. (2018). *20 metas que transformarán a Colombia.*  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>
- Rodenas Adam, Manuel; Vallés, Ramón Salvador; Moncaleano Rodríguez, Gloria I. (2013). *E-learning: características y evaluación.*  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/viewFile/42932/44359>
- Statista. (sf). *Size of the global e-learning market in 2019 and 2026, by segment (in million U.S. dollars).* <https://www.statista.com/statistics/1130331/e-learning-market-size-segment-worldwide/>
- Unesco. (sf). *Las transformaciones digitales en la educación superior.*  
<https://es.unesco.org/themes/educacion-superior/digital>