

Plan de negocio para una plataforma de enseñanza de inglés en línea en América Latina con enfoque en empleabilidad juvenil y educación accesible implementado nuevas tecnologías.

Autores:

Sebastián Gamboa Santander

Daniel Felipe Esparza Meneses

Trabajo de Grado para Optar el título de ingeniero industrial

Director:

Juan Pablo Pimiento Martínez

Magister en Gerencia de Negocios - MBA

Universidad Industrial de Santander

Facultad de ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2025

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Justificación de la Idea de Negocio	17
1.1. Análisis Preliminar de la Idea de Negocio.....	17
2. Objetivos	23
2.1. Objetivo General	23
2.2. Objetivos Específicos.....	23
3. Marco de Referencia	25
3.1. Marco de Antecedentes.....	25
3.2. Marco Teórico.....	29
3.2.1. Realidad Virtual (VR).....	29
3.2.2. Realidad Aumentada (AR).....	29
3.2.3. Inteligencia Artificial (IA)	30
3.2.4. Gamificación.....	30
3.2.5. Modelo de Negocio Online/E-Learning.....	30
3.2.6. Plan de Negocio	31
3.2.7. Macroentorno	31
3.2.8. Microentorno.....	31
3.2.9. Análisis DOFA.....	32
3.2.10. Estudio de Mercado	32
3.2.11. Plan de Mercadeo.....	32
3.2.12. Modelo Canvas	33

3.2.13. Estudio Financiero	33
3.2.14. Estudio Organizacional.....	34
3.2.15. Análisis Legal	34
3.2.16. Estimación de la Demanda.....	34
3.2.17. Marketing.....	34
3.2.18. Análisis Técnico.....	35
4. Análisis del Sector	36
4.1. Análisis del Macroentorno (PESTEL).....	36
4.1.1. Factor Político.....	36
4.1.2. Factor Económico	38
4.1.3. Entorno Social.....	42
4.1.4. Entorno Ecológico	44
4.1.5. Entorno Tecnológico.....	46
4.1.6. Entorno Legal.....	48
4.2. Análisis del Microentorno (6 Fuerzas de Porter).....	50
4.2.1. Rivalidad entre Competidores Existentes (Alta).....	50
4.2.2. Amenaza de Nuevos Competidores (Moderada)	52
4.2.3. Poder de Negociación de los Clientes (Alto).....	53
4.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores (Moderada)	54
4.2.5. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos (Moderada - Alta).....	55
4.2.6. Capacidad de Crear Complementos (Alta)	56
5. Investigación de Mercados	59
5.1. Análisis de Oferta y Demanda	59

5.2. Prueba Piloto.....	60
5.3. Investigación Concluyente.....	60
5.3.1. Población.....	61
5.3.2. Muestra	62
5.3.3. Cuestionario y su Aplicación	63
5.4. Resultados de la Investigación.....	65
5.5. Resumen de los Principales Resultados	65
5.6. Estimación de Demanda	66
6. Plan de Mercadeo.....	68
6.1. Propuesta de Valor.....	69
6.1.1. Mapa de la Empatía	71
6.1.2. Matriz ERIC.....	72
6.2. Branding.....	74
6.3. Mezcla de Marketing	77
6.3.1. Producto (Servicio).....	77
6.3.2. Precio	80
6.3.3. Plaza.....	83
6.3.4. Promoción.....	84
7. Estudio Técnico	85
7.1. Tamaño del Proyecto	85
7.2. Descripción Técnica del Servicio	86
7.2.1. Estructura del Servicio.....	86
7.2.2. Cronograma de Enseñanza.....	87

7.2.3. Infraestructura Tecnológica	88
7.3. Diagrama de Flujo del Proceso	91
7.4. Localización.....	92
7.5. Prototipo del Sitio Web.....	94
7.6. Análisis de Capacidad.....	94
8. Análisis Organizativo.....	97
8.1. Estructura Organizacional.....	97
9. Marco Legal	99
9.1. Constitución y Formalización en Colombia	99
9.1.1. Regulaciones Específicas en Colombia	100
9.1.2. Aspectos Tributarios y de Propiedad Intelectual	101
9.2. Consideraciones para Latinoamérica	101
10. Análisis de Impacto Ambiental.....	102
10.1. Impactos Ambientales Identificados.....	104
10.1.1. Consumo Energético.....	104
10.1.2. Residuos Electrónicos.....	104
10.1.3. Huella de Carbono	104
10.2. Medidas de Mitigación y Sostenibilidad.....	105
10.2.1. Uso de Energías Renovables.....	105
10.2.2. Gestión de Residuos Electrónicos.....	105
10.2.3. Compensación de Huella de Carbono.....	105
10.2.4. Diseño Sostenible de la Plataforma	106
10.3. Beneficios del Análisis de Impacto Ambiental para el Proyecto.....	106

10.3.1. Cumplimiento Legal	106
10.3.2. Reputación y Valor de Marca	106
10.3.3. Reducción de Costos.....	106
11. Análisis de Impacto Social.....	107
11.1. Impacto Social en América Latina.....	109
12. Estudio Financiero	111
12.1. Inversiones	111
12.1.1. Inversiones Fijas	111
12.1.2. Inversiones Diferidas	112
12.1.3. Capital de Trabajo.....	113
12.1.4. Inversión Total	113
12.2. Financiación.....	113
12.3. Egresos.....	114
12.3.1. Costos de Prestación de Servicio	114
12.3.2. Gastos de Administración y Ventas	117
12.4. Ingresos	119
12.5. Estado de Pérdidas y Ganancias	119
12.5.1. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	120
12.5.2. Estado de Situación Financiera Proyectado	122
12.6. Evaluación Financiera.....	124
12.7. Análisis de Escenarios	125
12.7.1. Escenario más Probable	126
12.7.2. Escenario Optimista	126

1.1.1. Escenario Pesimista.....	127
13. Análisis Estratégico	128
13.1. Misión	128
13.2. Visión.....	128
13.3. Objetivos de la Empresa	128
13.4. Matriz DOFA.....	129
13.4.1. Estrategias Defensivas	130
13.4.2. Estrategias Ofensivas	131
13.4.3. Estrategias de Reorientación.....	132
13.4.4. Estrategias de Supervivencia	132
14. Conclusiones	134
15. Recomendaciones	137
Referencias Bibliográficas	139

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Tabla de Cumplimiento de Objetivos	16
Tabla 2. Evolución del Marketing 1.0 al 5.0.....	35
Tabla 3. Participación en el Mercado	67
Tabla 4. Proyección suscripciones Primer Año	85
Tabla 5. Proyección suscripciones 5 primeros años	85
Tabla 6. Distribución de Planes 2TEACH.....	86
Tabla 7. Cronograma de Planes 2TEACH.....	88
Tabla 8. Costos mensuales de tecnologías de IA/VR/AR(USD).....	90
Tabla 9. Opciones de ubicación de la empresa	93
Tabla 10. Valoración por puntos de los lugares.....	93
Tabla 11. Cálculo de horas de tutoría requeridas y capacidad disponible	95
Tabla 12. Inversiones fijas	112
Tabla 13. Inversiones diferidas	112
Tabla 14. Capital de trabajo	113
Tabla 15. Inversión total	113
Tabla 16. Amortización del crédito bancario.....	114
Tabla 17. Costos indirectos de prestación del servicio	115
Tabla 18. Mano de obra directa	116
Tabla 19. Materia prima.....	117
Tabla 20. Costos de prestación de servicio	117
Tabla 21. Gastos del personal de administración.....	118
Tabla 22. Gastos del personal de ventas	118

Tabla 23. Gastos de administración y ventas.....	119
Tabla 24. Proyección de suscripciones durante 5 años.....	119
Tabla 25. Estado de pérdidas y ganancias	120
Tabla 26. Estado de flujo de efectivo proyectado.....	121
Tabla 27. Estado de situación financiera proyectado.....	123
Tabla 28. Valor presente neto	124
Tabla 29. Tasa interna de retorno	124
Tabla 30. Indicadores para el escenario más probable	126
Tabla 31. Indicadores para el escenario optimista.....	126
Tabla 32. Indicadores para el escenario pesimista.....	127
Tabla 33. Matriz DOFA 2TEACH.....	129

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Crecimiento del mercado de e-learning.....	18
Figura 2. Ingresos del mercado de e-learning en América Latina de 2018 a 2023.....	38
Figura 3. Inversión de EdTech internacional en la década 2011-2021	39
Figura 4. Financiamiento de EdTech por sector en LAC década 2011 - 2021	40
Figura 5. Financiamiento de EdTech por país en LAC década 2011 - 2021	41
Figura 6. Propuesta de valor	70
Figura 7. Mapa de la Empatía	72
Figura 8. Matriz ERIC	73
Figura 9. Isologo 2TEACH.....	75
Figura 10. Branding	76
Figura 11. Diagrama de flujo del servicio	91
Figura 12. Organigrama 2TEACH.....	98
Figura 13. Consulta de homonimia RUES.....	99
Figura 14. Consulta de homonimia Cámara de Comercio de Bucaramanga	100
Figura 15. Matriz de Leopold 2TEACH.....	103

Lista de Apéndices

Los Apéndices se encuentran en una carpeta Adjunta:

Apéndice A. Análisis de Oferta y Demanda.

Apéndice B. Prueba Piloto.

Apéndice C. Resultados de la investigación concluyente.

Apéndice D. Manual de Funciones y Cargos.

Apéndice E. Matriz de Leopold.

Apéndice F. Análisis financiero escenario más probable.

Apéndice G. Análisis financiero escenario pesimista.

Apéndice H. Análisis financiero escenario optimista.

Resumen

Título: Plan de negocio para una plataforma de enseñanza de inglés en línea en América Latina con enfoque en empleabilidad juvenil y educación accesible implementado nuevas tecnologías.*

Autores: Sebastián Gamboa Santander, Daniel Felipe Esparza Meneses **

Palabras Clave: América Latina, educación en línea, empleabilidad, inglés, tecnología educativa.

Descripción:

El presente plan de negocio desarrolla una plataforma innovadora de enseñanza de inglés en línea dirigida a América Latina, con enfoque en empleabilidad juvenil y accesibilidad educativa. El proyecto integra tecnologías emergentes como realidad virtual, aumentada e inteligencia artificial para ofrecer una experiencia de aprendizaje personalizada y efectiva.

La metodología combinó análisis de mercado, estudios de viabilidad técnica y financiera, y evaluación de impacto social. Los resultados demostraron una demanda significativa, especialmente entre jóvenes profesionales que buscan mejorar sus oportunidades laborales. La propuesta se diferencia por su modelo de mentorías estudiantiles, contenidos gamificados y alianzas estratégicas con el sector empresarial.

El impacto social destacable incluye la generación de empleo flexible para tutores universitarios y la reducción de barreras educativas en la región. El estudio concluye que el proyecto es viable técnica y económicamente, con potencial para transformar el acceso al aprendizaje de inglés en Latinoamérica mediante soluciones tecnológicas innovadoras y asequibles.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y empresariales. Director: MBA. Juan Pablo Pimiento Martínez.

Abstract

Title: Business plan for an online English teaching platform in Latin America with a focus on youth employability and accessible education using new technologies*.

Authors: Sebastián Gamboa Santander, Daniel Felipe Esparza Meneses ¹

Keywords: Latin America, online education, employability, English, educational technology.

Description:

This business plan develops an innovative online English teaching platform for Latin America, focusing on youth employability and educational accessibility. The project integrates emerging technologies such as virtual and augmented reality (VR), and artificial intelligence (AI) to offer a personalized and effective learning experience.

The methodology combined market analysis, technical and financial feasibility studies, and social impact assessment. The results demonstrated significant demand, especially among young professionals seeking to improve their employment opportunities. The proposal stands out due to its student mentoring model, gamified content, and strategic partnerships with the business sector. The notable social impact includes the creation of flexible employment for university tutors and the reduction of educational barriers in the region. The study concludes that the project is technically and economically viable, with the potential to transform access to English learning in Latin America through innovative and affordable technological solutions.

* Degree Work

¹ Faculty of Physical Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: MBA. Juan Pablo Pimiento Martínez.

Introducción

El dominio del idioma inglés se ha convertido en un requisito fundamental para ejercer o destacar en el mercado laboral de todo el mundo, esto se visibiliza aún más en América Latina, donde su aprendizaje está estrechamente vinculado a mejores oportunidades académicas y profesionales (Education First, 2021). Sin embargo, en la región latinoamericana, las personas enfrentan serias dificultades en términos de acceso a educación de calidad, lo que limita la competitividad de su fuerza laboral (British Council, 2015). Sumado a esto, en países como Colombia, México y Brasil, la mayoría de la población no cuenta con acceso a programas de enseñanza del inglés que sean asequibles y efectivos, lo que incrementa la brecha para la adquisición de esta habilidad clave (Education First, 2021).

Por otra parte, el crecimiento del sector en el mercado de tecnología educativa, conocida como EdTech, ha impulsado el desarrollo de plataformas de enseñanza en línea, generando un mercado dinámico y que se encuentra en expansión. De acuerdo con cifras de Global Growth Insights (2024) el mercado global de e-learning alcanzó un valor de 2.022,49 millones de dólares en 2024, con una proyección de crecimiento a una tasa compuesta anual (CAGR) del 2,88% hasta 2033. En agregado, en América Latina, este crecimiento es aún más acelerado, ya que el mercado de educación digital superó los 3.000 millones de dólares en 2022, con una tasa de crecimiento anual del 14% hasta 2027, impulsado por el aumento del acceso a Internet y la digitalización educativa (HolonIQ, 2023).

A pesar de todas estas tendencias económicas favorables, el sector enfrenta desafíos de la realidad de la región, como la baja calidad del contenido educativo y la falta de programas accesibles para sectores vulnerables (UNESCO, 2023). Igualmente, la enseñanza tradicional del

inglés en la región sigue dependiendo de metodologías poco innovadoras que no logran adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes y del mercado laboral (BID y HolonIQ, 2021).

En este contexto, el presente plan de negocio propone la creación de una plataforma de enseñanza de inglés en línea que integre metodologías innovadoras y nuevas tecnologías con un enfoque en la empleabilidad juvenil y la educación accesible en América Latina. Así pues, este proyecto se diferencia de otras plataformas existentes al incorporar herramientas tecnológicas avanzadas para mejorar la interacción y personalización del aprendizaje del inglés. A través de un modelo accesible y flexible, se busca ofrecer formación de calidad a estudiantes universitarios y jóvenes profesionales que desean fortalecer sus competencias lingüísticas para el mercado laboral. De esta manera, se plantea una estructura de costos competitiva, garantizando que la educación sea asequible y adaptable a diferentes niveles socioeconómicos.

Por otra parte, el presente documento se estructura en diferentes secciones que abordan el desarrollo del plan de negocio cumpliendo con los objetivos. En primer lugar, se realiza un análisis del macro y microentorno, evaluando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en la viabilidad del proyecto, así como un análisis de las 6 fuerzas de Porter. Posteriormente, se lleva a cabo un estudio de mercado, que identifica la demanda potencial y los principales competidores en la región. A partir de estos hallazgos, se formulará el modelo de negocio, incluyendo la propuesta de valor, estrategias de mercadeo y estructura organizativa.

Como resultado, el desarrollo de este proyecto busca contribuir al desarrollo de soluciones innovadoras en la educación digital en América Latina, promoviendo el acceso equitativo a oportunidades de formación en inglés y facilitando la inserción laboral de jóvenes en la región.

Tabla Cumplimiento de Objetivos

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

Tabla 1.

Tabla de Cumplimiento de Objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis del macro y microentorno para identificar los factores externos que pueden influir en el desarrollo de la plataforma considerando tendencias y desafíos clave en la región.	Capítulo 4
Realizar un estudio de mercado utilizando fuentes primarias y secundarias para identificar los componentes clave del mercado y estimar la demanda de los servicios ofrecidos.	Capítulo 5
Diseñar un plan de mercadeo para posicionar y captar clientes en el mercado latinoamericano mediante campañas digitales en redes sociales y marketing de contenidos, adaptando estrategias y canales de publicidad efectivos para cada segmento de mercado.	Capítulo 6
Desarrollar un análisis técnico para definir el funcionamiento operativo de la plataforma, incluyendo la estructura de clases, herramientas tecnológicas necesarias y otros requerimientos para el funcionamiento de la plataforma digital.	Capítulo 7
Desarrollar un prototipo del sitio web que permita visualizar los servicios ofrecidos por la agencia, presentando una estructura clara y amigable de la plataforma digital en la que se proporcionarán dichos servicios.	Capítulo 7.5
Diseñar la estructura organizativa de la empresa, elaborando el organigrama, la descripción de los cargos, el manual de funciones para cada rol, y la estructura salarial.	Capítulo 8
Elaborar un análisis legal de la compañía donde se determine la figura jurídica con la que se constituirá la empresa junto con un estudio de la regulación aplicable al modelo de negocio planteado.	Capítulo 9
Evaluar el impacto social y ambiental generado por la creación y funcionamiento de la plataforma, destacando la contribución al empleo juvenil y a la educación de calidad en América Latina.	Capítulo 10 y 11
Llevar a cabo un análisis financiero integral de la empresa, que contemple los costos iniciales y operativos, las proyecciones de ingresos a corto y mediano plazo, la proyección de estados financieros, indicadores clave y el análisis de escenarios.	Capítulo 12
Realizar un análisis estratégico de la empresa para identificar sus fortalezas, oportunidades, áreas de mejora y desafíos en el mercado, estableciendo así su misión, visión, valores y objetivos estratégicos que definirán su posición competitiva dentro del mercado.	Capítulo 13

1. Justificación de la Idea de Negocio

1.1. Análisis Preliminar de la Idea de Negocio

El aprendizaje del idioma inglés es una necesidad creciente en todos los países de América Latina debido a las demandas del mercado laboral globalizado y a la integración de la región en el comercio internacional. A pesar de esta necesidad, el nivel de dominio de inglés sigue siendo bajo en comparación con otras regiones, lo que limita el acceso a oportunidades académicas y profesionales. Según el Índice de Dominio de Inglés de Education First (EF EPI), Los países de América Latina se encuentran en la categoría de nivel bajo, destacando que países como Colombia, México y Brasil muestran una competencia limitada en el idioma en comparación con países asiáticos o europeos (Education First, 2021).

La baja competencia en inglés en América Latina está directamente relacionada con factores de accesibilidad y costo en la educación de idiomas. Particularmente en Colombia, se resalta que la mayoría de la población no tiene acceso a programas de calidad o asequibles, lo que genera una brecha significativa en el acceso al aprendizaje de este idioma (British Council, 2015). Esta falta de oportunidades educativas afecta especialmente a los jóvenes que buscan mejorar su situación laboral y académica.

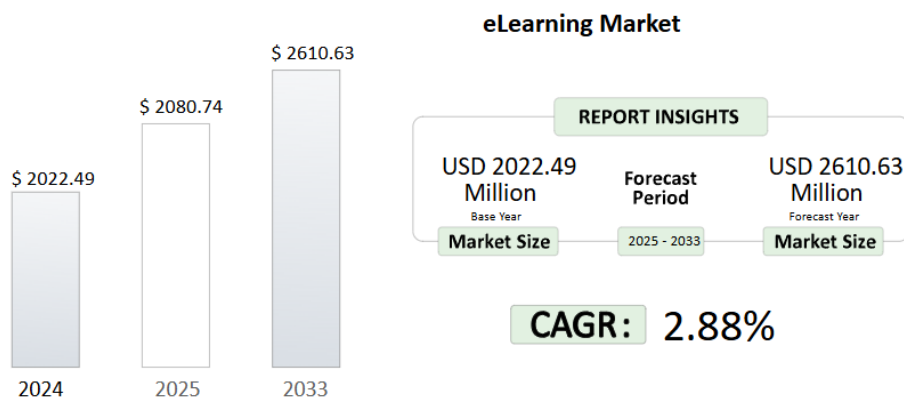
El modelo de negocio propuesto se fundamenta en una plataforma digital innovadora que combina la enseñanza del inglés con tecnologías emergentes como la realidad virtual (VR), la realidad aumentada (RA) y la inteligencia artificial (IA). Esta plataforma está diseñada para estudiantes de América Latina y ofrece clases impartidas por estudiantes universitarios certificados con un nivel C1 o superior, quienes no solo facilitan el aprendizaje, sino que también promueven oportunidades de empleo flexible para jóvenes en formación. La propuesta de valor se destaca por

su accesibilidad y enfoque social, permitiendo que diversos perfiles de clientes, incluidos aquellos con limitaciones para acceder a la educación tradicional, reciban una experiencia de aprendizaje personalizada e interactiva. Además, al estar optimizada para dispositivos conectados a internet, la plataforma garantiza un aprendizaje continuo y asequible, superando barreras geográficas y económicas, y posicionándose como una alternativa disruptiva en el sector del e-learning.

De acuerdo con esto y según el informe de Global Growth Insights (2024), el mercado global de e-learning alcanzó un valor de 2.022,49 millones de dólares en 2024 y se espera que crezca a una tasa compuesta anual (CAGR), por sus siglas Compound Annual Growth Rate, del 2,88% hasta 2033, alcanzando los 2.610,63 millones de dólares. Este crecimiento está impulsado por la creciente adopción de plataformas de educación en línea, el aumento del aprendizaje remoto y la expansión del acceso a Internet y dispositivos digitales asequibles.

Figura 1.

Crecimiento del mercado de e-learning



Nota. Tomado de Global Growth Insights (2024).

En Latinoamérica, de acuerdo con un informe de HolonIQ (2023), el mercado de educación digital alcanzó un valor de 3.000 millones de dólares en 2022 y se espera que crezca a una tasa compuesta anual (CAGR) del 14% hasta 2027, superando los 6.000 millones de dólares. Este

crecimiento está impulsado por la creciente adopción de tecnologías educativas, la expansión del acceso a Internet y la demanda de habilidades digitales en la región. Además, el informe destaca que países como México, Brasil, Argentina y Colombia lideran la adopción de plataformas de e-learning, representando más del 70% del mercado regional.

Por otro lado, las tendencias actuales indican que los usuarios buscan experiencias de aprendizaje más personalizadas, interactivas y flexibles. Por ejemplo, la gamificación y los tutores inteligentes están ganando popularidad como herramientas para aumentar el engagement y la retención de los estudiantes. Además, el mobile learning y los Total Learning Systems están transformando la forma en que los usuarios acceden y comparten conocimientos (CAE, 2024).

Por lo anterior, las oportunidades de entrar en el mercado de e-learning son significativas, especialmente en economías emergentes como la de Latinoamérica que comparte características similares a regiones como Asia-Pacífico y Medio Oriente, donde la penetración de teléfonos inteligentes supera el 75% y las inversiones gubernamentales en educación digital están en aumento. Además, la creciente demanda de capacitación corporativa y desarrollo de habilidades en sectores como la IA, la ciencia de datos y la sostenibilidad abre nuevas vías para plataformas que ofrezcan contenido localizado y especializado (Global Growth Insights, 2024).

Para Latinoamérica, existe un potencial significativo para el e-learning debido a varios factores clave. En primer lugar, el crecimiento del acceso a Internet, ya que según datos de Statista (2023), la penetración de Internet en Latinoamérica alcanzó el 75% en 2023, con más de 500 millones de usuarios en línea. Este aumento en la conectividad facilita el acceso a plataformas de educación en línea.

De igual forma, otro factor clave es la demanda de habilidades digitales. De acuerdo con el informe de LinkedIn Learning (2023) reveló que el 82% de las empresas en Latinoamérica consideran que la falta de habilidades digitales es una barrera para el crecimiento. Esto ha llevado a un aumento en la demanda de cursos en línea que ofrezcan capacitación en áreas como programación, análisis de datos y marketing digital.

A su vez, el aprendizaje móvil se destaca, ya que el 65% de los usuarios en Latinoamérica acceden a Internet principalmente a través de dispositivos móviles. Esto representa una oportunidad para desarrollar plataformas de e-learning optimizadas para móviles, que permitan a los usuarios aprender en cualquier momento y lugar (GSMA Intelligence, 2023).

Estas tendencias representan una oportunidad para nuevos modelos de negocio que integren innovaciones tecnológicas y enfoques pedagógicos avanzados. Por ejemplo, una plataforma que combine aprendizaje colaborativo con herramientas de IA y contenidos gamificados podría diferenciarse en un mercado altamente competitivo (Pérez Pinzón, 2020).

Hablando de las tendencias de crecimiento del mercado, estas incluyen la adopción de tecnologías inmersivas como VR y AR, que ya han ganado terreno en campos como la medicina y la ingeniería. También, el uso de plataformas basadas en la nube, que tienen una tasa de adopción superior al 60% en corporaciones e instituciones académicas. Otra tendencia clave es el aprendizaje móvil, que permite a los estudiantes acceder a recursos educativos en cualquier momento y lugar. Estas tendencias no solo reflejan el crecimiento del mercado, sino que también ofrecen oportunidades para implementar soluciones innovadoras que mejoren la calidad del contenido y la participación de los estudiantes (Global Growth Insights, 2024).

Para la región de América Latina, las tendencias actuales en el mercado de e-learning tienen varias perspectivas, entre estas se encuentra la adopción de tecnologías emergentes como las

plataformas que integran VR, RA e IA, especialmente en sectores como la educación superior y la formación corporativa. Por ejemplo, en Colombia, el uso de laboratorios virtuales en universidades ha aumentado considerablemente, haciendo uso de tecnologías que brindan experiencias prácticas y experimentales sin las restricciones de los laboratorios físicos habituales (Molano, 2024).

Por otra parte, la gamificación, es decir, la incorporación de mecánicas de juego en plataformas de e-learning ha demostrado ser efectiva para aumentar el compromiso de los estudiantes. Por ejemplo, Forbes México señala que el Aprendizaje Basado en Juegos se ha vuelto casi obligatorio en colegios y universidades, con herramientas como Kahoot, Classcraft, Minecraft y Quizizz ganando popularidad (Szemzo, 2023).

De igual forma, el contenido localizado, representado por la demanda de cursos en español y portugués ha crecido un 50% en los últimos tres años, según Coursera (2023). Esto refleja la importancia de ofrecer contenido adaptado a las necesidades culturales y lingüísticas de la región.

Es importante mencionar los competidores, en el sector de e-learning en Latinoamérica la competencia se ha intensificado con la proliferación de EdTechs que buscan captar una porción del creciente mercado educativo digital. Empresas como Crehana, Platzi y Digital House han desarrollado modelos de aprendizaje innovadores que combinan accesibilidad, personalización y herramientas gamificadas para atraer a un público cada vez más amplio. Entorno a esto, la demanda de formación flexible y la acelerada digitalización impulsada por la pandemia han llevado a una diversificación de la oferta, donde startups emergentes compiten con plataformas globales como Coursera y Udemy. Brasil, México, Colombia, Perú y Argentina se han consolidado como los principales hubs de innovación educativa en la región, generando un ecosistema competitivo en el que la diferenciación radica en la especialización de contenidos, la incorporación de IA y la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado laboral. Con un crecimiento proyectado

del 17% anual hasta 2024, el e-learning en Latinoamérica no solo representa una oportunidad de negocio, sino también un desafío constante para las EdTechs que buscan mantenerse relevantes en un entorno dinámico y en expansión (Szemzo, 2023).

Finalmente, aunque el mercado de e-learning en Latinoamérica está en crecimiento, enfrenta ciertos desafíos que pueden convertirse en oportunidades para el presente plan de negocios. Dentro de las más destacadas dificultades se encuentra la baja calidad del contenido, según un informe de la UNESCO (2023), el 35% de los usuarios en Latinoamérica expresan preocupación por la calidad de los cursos en línea. Esto resalta la necesidad de plataformas que ofrezcan contenido de alta calidad, respaldado por instituciones reconocidas y con un enfoque en la personalización y la interactividad.

Para aprovechar esta dificultad, la integración de tecnologías emergentes como VR, AR e IA permitirán ofrecer una experiencia de aprendizaje personalizada, interactiva y efectiva, lo cual es crucial para atraer y retener a los potenciales clientes. Además, enfocarse en nuevas tecnologías no solo mejora la calidad del servicio, sino que también permite diferenciarse en un mercado altamente competitivo.

Vale mencionar que el modelo planteado es totalmente virtual, modalidad que ha cobrado gran relevancia en la educación a raíz de la pandemia de COVID-19, que aceleró la adopción de herramientas en línea. El aprendizaje en línea se ha convertido en una opción viable y preferida por muchas personas debido a su flexibilidad y accesibilidad (UNESCO, 2021). Además, el aprendizaje digital puede ser efectivo y conveniente, permitiendo que los estudiantes adapten el ritmo de las clases a sus propias necesidades y disponibilidad.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para la creación de una plataforma de enseñanza en línea que ofrezca clases de inglés accesibles y de alta calidad a estudiantes en América Latina integrando nuevas tecnologías y generando oportunidades de empleo para estudiantes universitarios en formación que aún no han culminado sus estudios de pregrado.

2.2. Objetivos Específicos

Realizar un análisis del macro y microentorno para identificar los factores externos que pueden influir en el desarrollo de la plataforma considerando tendencias y desafíos clave en la región.

Realizar un estudio de mercado utilizando fuentes primarias y secundarias para identificar los componentes clave del mercado y estimar la demanda de los servicios ofrecidos.

Diseñar un plan de mercadeo para posicionar y captar clientes en el mercado latinoamericano mediante campañas digitales en redes sociales y marketing de contenidos, adaptando estrategias y canales de publicidad efectivos para cada segmento de mercado.

Desarrollar un análisis técnico para definir el funcionamiento operativo de la plataforma, incluyendo la estructura de clases, herramientas tecnológicas necesarias y otros requerimientos para el funcionamiento de la plataforma digital.

Desarrollar un prototipo del sitio web que permita visualizar los servicios ofrecidos por la agencia, presentando una estructura clara y amigable de la plataforma digital en la que se proporcionarán dichos servicios.

Diseñar la estructura organizativa de la empresa, elaborando el organigrama, la descripción de los cargos, el manual de funciones para cada rol, y la estructura salarial.

Elaborar un análisis legal de la compañía donde se determine la figura jurídica con la que se constituirá la empresa junto con un estudio de la regulación aplicable al modelo de negocio planteado.

Evaluar el impacto social y ambiental generado por la creación y funcionamiento de la plataforma, destacando la contribución al empleo juvenil y a la educación de calidad en América Latina.

Llevar a cabo un análisis financiero integral de la empresa, que contemple los costos iniciales y operativos, las proyecciones de ingresos a corto y mediano plazo, la proyección de estados financieros, indicadores clave y el análisis de escenarios.

Realizar un análisis estratégico de la empresa para identificar sus fortalezas, oportunidades, áreas de mejora y desafíos en el mercado, estableciendo así su misión, visión, valores y objetivos estratégicos que definirán su posición competitiva dentro del mercado.

3. Marco de Referencia

El marco de referencia de este proyecto integra los antecedentes, que recopilan investigaciones y experiencias previas sobre plataformas de enseñanza de inglés en línea; el marco teórico, que incluye conceptos y teorías sobre modelos de negocio y tecnologías educativas; y el marco legal, que aborda los aspectos normativos y regulatorios necesarios para la creación y operación de la idea de negocio.

3.1. Marco de Antecedentes

El aprendizaje del inglés como herramienta para la empleabilidad y la competitividad en un mundo globalizado ha sido ampliamente estudiado y abordado en diversos contextos, desde el internacional hasta el local. A nivel internacional destacan múltiples propuestas de negocio sobre el uso de tecnologías innovadoras para la enseñanza del inglés. Entre estas se destaca, aunque no es un plan de negocio es una propuesta interesante titulada "Realization of Virtual Teaching Platform For English Translation Based On VR Technology", desarrollado por Liu (2022), tiene como objetivo mejorar la enseñanza de traducción de inglés mediante una plataforma basada en VR. En este artículo, se explica que la plataforma utiliza tecnologías como modelado 3D y Unity3D para crear escenarios inmersivos que permiten a los estudiantes interactuar con personajes y situaciones virtuales. Con estas herramientas, el aprendizaje se vuelve más dinámico y motivador. Además, el trabajo se desarrolló bajo una metodología que combinó el diseño de escenarios virtuales, pruebas de usabilidad y evaluación del impacto en el aprendizaje. Dentro de los principales hallazgos, se destaca que la plataforma aumentó significativamente la capacidad práctica de los estudiantes y mejoró su interés en el aprendizaje del inglés. Los aportes de esta propuesta al presente plan de negocios es la demostración de que la VR puede ser una herramienta

efectiva para crear experiencias de aprendizaje inmersivas y atractivas, lo que refuerza la importancia de integrar tecnologías emergentes en la plataforma.

A nivel regional en Latinoamérica, destacan propuestas de negocio enfocadas en el uso de IA para la enseñanza de idiomas. Entre estos destaca el proyecto titulado "Plan de negocio para el desarrollo de una empresa que brinde servicio educativo del idioma inglés basado en tecnología de VR, IA y machine learning", desarrollado en Perú por Escudero et al. (2021), tiene como objetivo crear una plataforma de enseñanza de inglés que combine VR, IA y machine learning (ML) para ofrecer una experiencia de aprendizaje personalizada. En este plan de negocios, se explica que la plataforma busca superar las barreras tradicionales del aprendizaje, como los altos costos y la falta de tiempo, mediante un enfoque innovador y gamificado. Por esta razón, el proyecto se enfoca en la creación de escenarios virtuales y rutas de aprendizaje adaptativas. En cuanto al procedimiento, el trabajo se desarrolló bajo una metodología que incluyó un estudio de mercado, análisis financiero y validación de un producto mínimo viable (MVP). Hablando de los principales hallazgos, se encontró que existe una demanda significativa de soluciones tecnológicas para el aprendizaje de inglés, especialmente en sectores como el turismo y la educación en línea. Por otra parte, los aportes de este proyecto al presente plan de negocios es la validación de que la combinación de IA y RV puede ser un diferenciador clave para ofrecer una experiencia de aprendizaje innovadora y efectiva.

Ya a nivel nacional, en Colombia, se encuentra el proyecto titulado "Modelo de negocio on-line para el aprendizaje del inglés para adultos jóvenes de Hispanoamérica", desarrollado por Calderón (2015), el cual tiene como objetivo describir las características de un modelo de negocio competitivo para el aprendizaje del inglés en línea, dirigido a adultos jóvenes hispanohablantes. En esta idea, la plataforma propuesta combina un enfoque pedagógico con herramientas

tecnológicas, ofreciendo un camino de aprendizaje personalizado que incluye vocabulario de negocios, ejercicios prácticos y un chat interactivo. Además, el proyecto busca responder a las necesidades de los usuarios en el ámbito laboral y empresarial. En cuanto a los métodos, el trabajo se desarrolló bajo una metodología cualitativa que incluyó entrevistas semiestructuradas a profesionales de Colombia, Chile y México. Dentro de los principales resultados, se dedujo que los usuarios buscan una plataforma que combine flexibilidad, personalización y enfoque práctico, con énfasis en la pronunciación y el uso del inglés en contextos reales. Los aportes de este autor al presente plan de negocios se basan en el enfoque pedagógico con la aplicación de herramientas tecnológicas, definiendo la importancia de ofrecer un aprendizaje personalizado y práctico, especialmente en habilidades como la comunicación oral y la comprensión de contextos laborales.

También en Colombia, el proyecto titulado “Plan de negocio para la creación de una agente de IA que apoye la enseñanza de idiomas para viajeros”, desarrollado por Forero (2021), tiene como objetivo crear un asistente de viajes basado en IA que apoye el aprendizaje de idiomas y la comunicación en contextos de viaje. En este plan, se explica que la plataforma combina un componente de enseñanza de idiomas y cultura antes del viaje, con herramientas de traducción y exploración durante el viaje. Basado en eso, el proyecto busca ofrecer una solución integral para viajeros que necesitan mejorar sus habilidades lingüísticas y culturales. Dentro de la metodología, se incluyó la validación de un producto mínimo viable (MVP), análisis de mercado y alianzas estratégicas con comunidades de viajeros. Hablando de los principales hallazgos, se encontró que existe una demanda significativa de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación y el aprendizaje de idiomas en contextos de viaje, especialmente entre viajeros jóvenes y profesionales. Dentro de los aportes de este proyecto al presente plan de negocios, está la demostración de que la

IA puede ser una herramienta efectiva para personalizar el aprendizaje y mejorar la experiencia del usuario, lo que refuerza la importancia de integrar tecnologías innovadoras en la plataforma.

A nivel local en Bucaramanga, se destaca, como propuesta de negocio enfocada en la capacitación en inglés para sectores específicos, el proyecto titulado "Plan de negocios para la creación de una agencia digital de capacitación en inglés para la empleabilidad de talento humano del sector TI en Bucaramanga en oportunidades de trabajo remoto", desarrollado por González (2024), este tiene como objetivo crear una agencia digital llamada "Talentech" que ofrece programas de capacitación en inglés personalizados para profesionales del sector de Tecnologías de la Información (TI). Igualmente, se explica que la plataforma se enfoca en habilidades blandas como la preparación para entrevistas internacionales, el trabajo en equipo y la comprensión de documentación técnica. Con esta idea, el proyecto busca mejorar la empleabilidad de los profesionales en un contexto de trabajo remoto. Además, el trabajo se desarrolló bajo una metodología que incluyó análisis del macroentorno y microentorno, estudio de mercado, diseño de un prototipo de sitio web y evaluación financiera. Dentro de los principales hallazgos se encontró que existe una demanda significativa de capacitación en inglés en el sector TI, y que los profesionales están dispuestos a invertir en programas especializados. Finalmente, los aportes de este autor al presente plan de negocios es la demostración de la viabilidad de un modelo de negocio basado en la enseñanza de inglés para sectores específicos, así como la importancia de diseñar programas que respondan a necesidades concretas del mercado laboral.

En conjunto, los antecedentes analizados refuerzan la importancia de integrar tecnologías innovadoras, como la VR y la IA, en la plataforma de enseñanza de inglés. Además, resaltan la necesidad de ofrecer un aprendizaje personalizado y práctico, enfocado en habilidades específicas que mejoren la empleabilidad de los usuarios, especialmente en sectores como el tecnológico.

Finalmente, los estudios demuestran la viabilidad financiera de este tipo de proyectos, respaldada por modelos de negocio basados en suscripciones premium, publicidad y alianzas estratégicas. Estos elementos, combinados con un enfoque en el impacto social y educativo, posicionan el presente plan de negocios como una solución prometedora para mejorar la empleabilidad y ofrecer educación accesible en América Latina.

3.2. Marco Teórico

El presente marco teórico establece las bases conceptuales necesarias para el desarrollo del plan de negocio. A continuación, se definen los conceptos fundamentales que sustentan la investigación. En primer lugar, lo referido a implementación de nuevas tecnologías en la enseñanza del inglés, se destacan las herramientas usadas para reforzar la propuesta de valor, específicamente las nuevas tecnologías:

3.2.1. Realidad Virtual (VR)

La Realidad Virtual (VR) es una tecnología que sumerge a los usuarios en entornos simulados, lo que les permite interactuar con escenarios tridimensionales. En el aprendizaje de idiomas, la VR transporta a los estudiantes a contextos realistas, como, por ejemplo, cafés, museos o aeropuertos, donde pueden practicar el idioma en situaciones cotidianas. Esto no solo mejora la fluidez y la confianza, sino que también fomenta un aprendizaje más inmersivo y significativo (Avan & Kalenderoğlu, 2024).

3.2.2. Realidad Aumentada (AR)

La Realidad Aumentada (AR) es una tecnología que combina elementos digitales con el mundo físico, en esta se superponen imágenes, videos o sonidos en entornos reales a través de dispositivos como smartphones o gafas especiales. Ya en el contexto de la enseñanza de idiomas, la AR permite a los estudiantes asociar palabras con objetos o escenarios reales, lo que facilita la

retención y comprensión del idioma. Por ejemplo, al visualizar palabras junto a objetos cotidianos, los aprendices pueden recordar vocabulario de manera más efectiva (Avan & Kalenderoğlu, 2024).

3.2.3. Inteligencia Artificial (IA)

La Inteligencia Artificial (IA) se refiere a los sistemas computacionales capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el reconocimiento de voz, el análisis de texto y la toma de decisiones, esto generalmente en cantidades superiores a un humano. En la enseñanza de idiomas, la IA se utiliza para ofrecer retroalimentación instantánea sobre la pronunciación, la gramática y el uso del idioma. Por ejemplo, las herramientas como asistentes de lenguaje y sistemas de reconocimiento de voz permiten un aprendizaje adaptativo y personalizado, ajustándose al ritmo y nivel de cada estudiante (Avan & Kalenderoğlu, 2024).

Dentro de estas herramientas de nuevas tecnologías es importante aplicar estrategias asociadas a ellas como es el caso de la gamificación:

3.2.4. Gamificación

La gamificación es una estrategia que reúne elementos de juegos, como puntos, niveles y recompensas, en actividades educativas. En la enseñanza de idiomas, esta técnica es muy útil porque aumenta la motivación y el compromiso de los estudiantes, haciendo que el aprendizaje sea más divertido y efectivo. Aplicaciones como Duolingo, son ejemplo de cómo la gamificación puede transformar la experiencia de aprendizaje (Avan & Kalenderoğlu, 2024).

Para la parte del plan de negocio es bueno precisar ciertas definiciones:

3.2.5. Modelo de Negocio Online/E-Learning

Un modelo de negocio online/e-learning se refiere a la estructura que define como una organización crea, entrega y captura valor a través de la oferta de servicios educativos en línea. Este modelo incluye la definición de la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales

de distribución, las fuentes de ingresos y los recursos clave necesarios para operar de manera efectiva en el mercado digital (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.2.6. Plan de Negocio

Un plan de negocio es un documento que describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad y desarrolla estrategias para convertirla en un proyecto empresarial concreto. Según Zorita (2015), este documento abarca desde la definición de la idea hasta la implementación práctica y el seguimiento de su desarrollo.

3.2.7. Macroentorno

El macroentorno se refiere a los factores externos que influyen en una empresa, como las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Este análisis, conocido como PEST, permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno general donde opera la empresa (Kotler, 2001).

3.2.8. Microentorno

El microentorno, según Porter (2008), se enfoca en las fuerzas competitivas que afectan directamente a una organización, como los proveedores, los clientes, los competidores y los nuevos entrantes al mercado. En este análisis, se debe entender la dinámica competitiva de la industria. Aunque el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) es una herramienta clásica para analizar la competitividad de una industria, diversos autores han propuesto extensiones al modelo, especialmente en contextos de mercados digitales y altamente interconectados. Una de estas extensiones es la incorporación de una sexta fuerza: la capacidad de crear complementos. Esta categoría hace referencia a los productos, servicios o actores que aumentan el valor del producto principal, modificando la dinámica competitiva del sector.

La inclusión de esta sexta fuerza se basa en los planteamientos de Brandenburger y Nalebuff (2011), quienes introdujeron el concepto de complementadores en su obra *Co-opetition*. En este enfoque, los complementadores son empresas u organizaciones que, al ofrecer productos o servicios complementarios al principal, generan valor conjunto para el consumidor. Entonces, esta fuerza es especialmente relevante en industrias como la educativa digital o EdTech, donde alianzas estratégicas, tecnologías integrables o contenidos complementarios, como certificaciones externas, plataformas de pago, o servicios de gamificación, pueden potenciar el atractivo y diferenciación de una plataforma.

3.2.9. Análisis DOFA

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta estratégica que permite identificar factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización. Este análisis es fundamental para la formulación de estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades, mientras se mitigan las debilidades y amenazas (Kotler, 2001).

3.2.10. Estudio de Mercado

Un estudio de mercado es un proceso sistemático de recopilación y análisis de información para comprender las necesidades del cliente, las tendencias del mercado y la competencia. Según Malhotra (2008), este estudio es esencial para la toma de decisiones informadas en marketing.

3.2.11. Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo es un documento que establece las estrategias y objetivos de marketing de una empresa. Según Kotler (2001), este plan se basa en un análisis profundo del mercado y se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente de manera efectiva.

En el plan de mercadeo, Jerome McCarthy (1960) introdujo el concepto de las 4P del marketing, un modelo que se ha convertido en un pilar fundamental para la estrategia de mercadeo.

Estas cuatro variables se definen así:

Producto: Se refiere al bien o servicio que una empresa ofrece al mercado, teniendo en cuenta aspectos como su diseño, calidad, marca y las diferentes etapas de su ciclo de vida.

Precio: Representa el valor monetario que los consumidores deben pagar para adquirir el producto, el cual se determina en función de los costos de producción, la competencia y la demanda del mercado.

Plaza (Distribución): Incluye los canales y estrategias utilizados para que el producto llegue de manera eficiente al cliente final, considerando aspectos como la logística y los puntos de venta.

Promoción: Abarca las acciones de comunicación y publicidad diseñadas para atraer, informar y fidelizar a los clientes, utilizando herramientas como la publicidad, las relaciones públicas y las promociones de ventas.

3.2.12. Modelo Canvas

El modelo Canvas, propuesto por Osterwalder (2011), es una herramienta visual que describe los componentes clave de un modelo de negocio, incluyendo la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y las fuentes de ingresos. Este modelo es útil para diseñar y evaluar la viabilidad de un negocio.

3.2.13. Estudio Financiero

El estudio financiero es un análisis detallado de la situación económica de una empresa, que incluye la evaluación de inversiones, costos, ingresos y proyecciones financieras. Según Baena (2014), este estudio es esencial para garantizar la sostenibilidad económica de un proyecto.

3.2.14. Estudio Organizacional

El estudio organizacional define la estructura y los procesos internos de una empresa, adaptándose a las necesidades específicas del negocio. Según Marín (2012), este estudio se basa en la teoría de la contingencia estructural, que reconoce que no existe una única forma de organizar una empresa.

3.2.15. Análisis Legal

El análisis legal es un componente clave en la creación de una empresa, ya que garantiza el cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables. Este análisis incluye la elección de la figura jurídica, la obtención de permisos y el cumplimiento de obligaciones comerciales y tributarias (Marín, 2012).

3.2.16. Estimación de la Demanda

Dentro del análisis económico del mercado, la estimación de la demanda consiste en predecir la cantidad de consumidores potenciales que podrían adquirir un servicio durante un período de tiempo específico. Para esto, se usan métodos tanto cualitativos como cuantitativos, tales como encuestas, análisis de datos históricos y el estudio de tendencias del mercado (Kotler et al., 2021).

3.2.17. Marketing

El marketing es una disciplina fundamental para comprender las necesidades de los consumidores y ofrecer soluciones en forma de productos o servicios que las satisfagan. A lo largo del tiempo, han surgido diversas perspectivas que han dado lugar a distintas etapas evolucionado una tras otra en la interacción entre las empresas y sus clientes, así como la integración progresiva de nuevas tecnologías y valores sociales en las estrategias de mercado, partiendo de la idea inicial

(1.0) (American Marketing Association, 2018; Kotler et al., 2021). La Tabla 2 ilustra esta transformación.

Tabla 2.

Evolución del Marketing 1.0 al 5.0

Marketing	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0
Año	1950	1960-1970	2000	2010	2020
Tipo de Enfoque	Producto	Consumidor	Emociones o Valores	Predicción y Anticipación	Comportamiento, actitud, valor, propuesta
Objetivo	Vender	Satisfacer y retener	Construir un mundo mejor	Identificar tendencias	Tecnología aplicada para entender el comportamiento humano
Dimensión	Unidireccional	Bidireccional	Multi direccional	Omnidireccional	Omnidireccional
Tecnología	Revolución Industrial	Tecnologías de la Información	Nueva Era de la Tecnología	Big Data	IA, Robótica, Big Data

Nota. Adaptado de Marketing 5.0. Technology for Humanity, por Kotler et al. (2021). Nueva Jersey: Editorial Wiley.

3.2.18. Análisis Técnico

El análisis técnico en el plan de negocio es una evaluación detallada de los recursos, infraestructura, procesos y tecnología necesarios para garantizar la operación eficiente de una organización (Kotler et al., 2021). Este análisis, tiene como objetivo determinar la viabilidad operativa del proyecto, identificando los requisitos físicos y tecnológicos para su implementación y funcionamiento (Díaz & Montalvo, 2019). Además, se divide en estas áreas clave: infraestructura y localización, definición de procesos y procedimientos, equipos y maquinaria requerida, capacidad operativa y requerimientos de personal.

4. Análisis del Sector

4.1. Análisis del Macroentorno (PESTEL)

4.1.1. Factor Político

Dentro del desarrollo del presente proyecto el entorno político es un factor clave para la creación de la plataforma de enseñanza de inglés con enfoque en empleabilidad juvenil y educación accesible en Colombia y su posterior expansión en América Latina. A continuación, se analizan las políticas nacionales y regionales que impactan directamente en el proyecto:

En primera medida, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 del gobierno colombiano, bajo el liderazgo del presidente Gustavo Petro, ha priorizado la educación y la empleabilidad juvenil como pilares estratégicos. En dicho PND bajo la iniciativa de “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”, se busca fortalecer la educación digital y reducir las brechas de acceso a la tecnología, especialmente en poblaciones vulnerables (Departamento Nacional de Planeación, 2023). Esto alinea directamente con los objetivos del proyecto, ya que la plataforma podría ser un aliado estratégico para cumplir estas metas.

Por otra parte, la Ley 2069 de 2020 conocida como la Ley de Empleo Juvenil, en Colombia, promueve la generación de oportunidades laborales para jóvenes entre 18 y 28 años, ofreciendo incentivos fiscales a empresas que contraten a esta población. En este aspecto, la plataforma de enseñanza de inglés podría beneficiarse de estos incentivos al enfocarse en oportunidades laborales para los jóvenes, aumentando así su empleabilidad (Congreso de la República de Colombia, 2020).

También a nivel nacional, la Política Nacional de Educación Digital del Ministerio de Educación Nacional ha implementado una estrategia para integrar tecnologías digitales en la educación, con el fin de mejorar la calidad y el acceso a la formación. Esta política respalda el uso

de nuevas tecnologías en la plataforma, como la IA y el aprendizaje adaptativo, para ofrecer una experiencia educativa innovadora (Ministerio de Educación Nacional , 2021).

Hablando de las políticas regionales en América Latina, la Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC2024), es una iniciativa, impulsada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que busca promover la inclusión digital y el desarrollo de habilidades tecnológicas en la región. En este caso, la plataforma de enseñanza de inglés podría alinearse con los objetivos de la eLAC2024, especialmente en lo relacionado con la reducción de la brecha digital y la formación de competencias para el empleo (CEPAL, 2022).

En América Latina, la Alianza del Pacífico, donde Colombia, junto con Chile, México y Perú, forman parte de esta iniciativa regional que busca fomentar la integración económica y el desarrollo social. Donde uno de sus ejes estratégicos es la movilidad académica y laboral, lo que refuerza la importancia de dominar el inglés como herramienta clave para acceder a oportunidades en estos países (Alianza del Pacífico, 2023).

También en la región, existen políticas de integración educativa, organismos como la Organización de los Estados Americanos (OEA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han promovido programas para mejorar la calidad educativa y la empleabilidad en América Latina. Estos programas incluyen fondos y recursos para iniciativas que utilicen tecnologías innovadoras en la educación, lo que podría ser aprovechado por la plataforma (BID y HolonIQ, 2021).

En vista de lo anterior, el entorno político en Colombia y América Latina es favorable para el desarrollo de la plataforma de enseñanza de inglés en línea. Ya que las políticas nacionales y regionales enfocadas en educación digital, empleabilidad juvenil y reducción de brechas tecnológicas proporcionan un marco propicio para la implementación y expansión del proyecto.

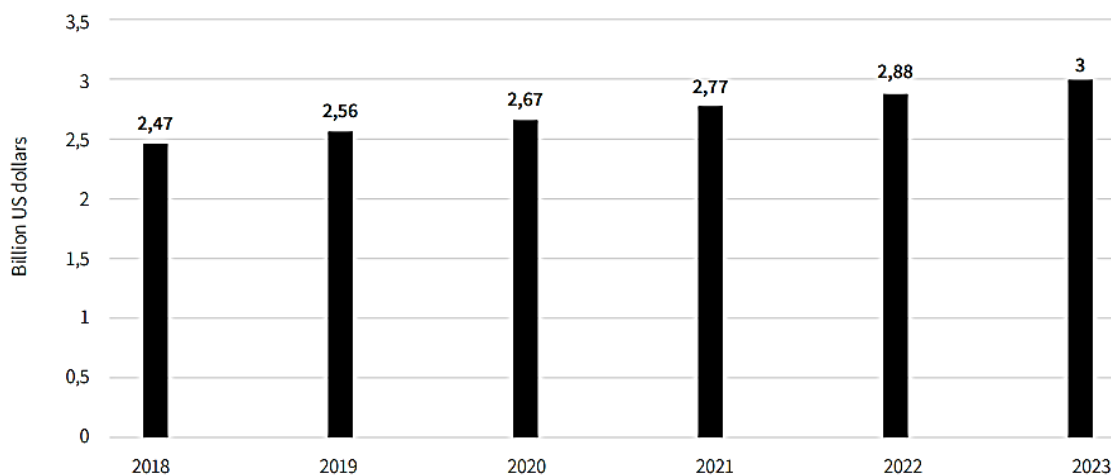
Además, los incentivos fiscales y los programas de financiamiento regionales representan oportunidades clave para garantizar la sostenibilidad y el impacto del proyecto.

4.1.2. Factor Económico

Hablando del factor económico para el desarrollo de la idea de negocio, en América Latina el crecimiento del mercado de tecnología educativa (EdTech) ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años como se observa en la Figura 2. En proyecciones, se esperaba que el mercado de e-learning en la región generara aproximadamente 2.670 millones de dólares en ingresos en 2020, con una expansión a más de 3.000 millones para 2023. Este crecimiento se debe en parte al aumento de la preocupación de los gobiernos por la educación, lo que ha llevado a una mayor inversión en tecnología educativa (Statista, 2018).

Figura 2.

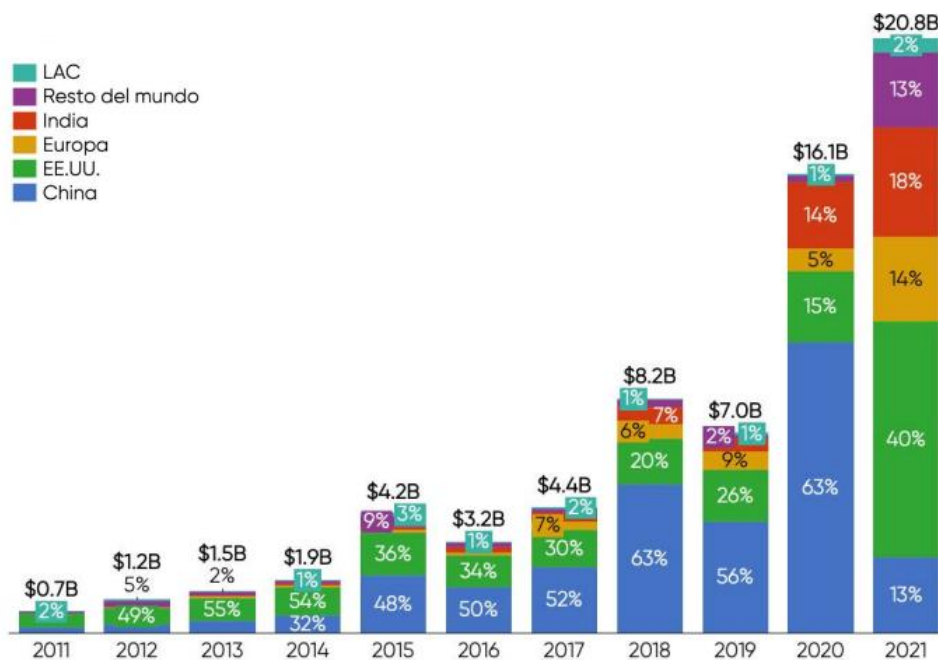
Ingresos del mercado de e-learning en América Latina de 2018 a 2023



Nota. Tomado de E-learning. Nuevas tendencias en la formación online: impacto de las tecnologías disruptivas, por Statista (2018).

Figura 3.

Inversión de EdTech internacional en la década 2011-2021



Nota. Tomado de Tecnología educativa en América Latina y el Caribe, por HolonIQ (2021).

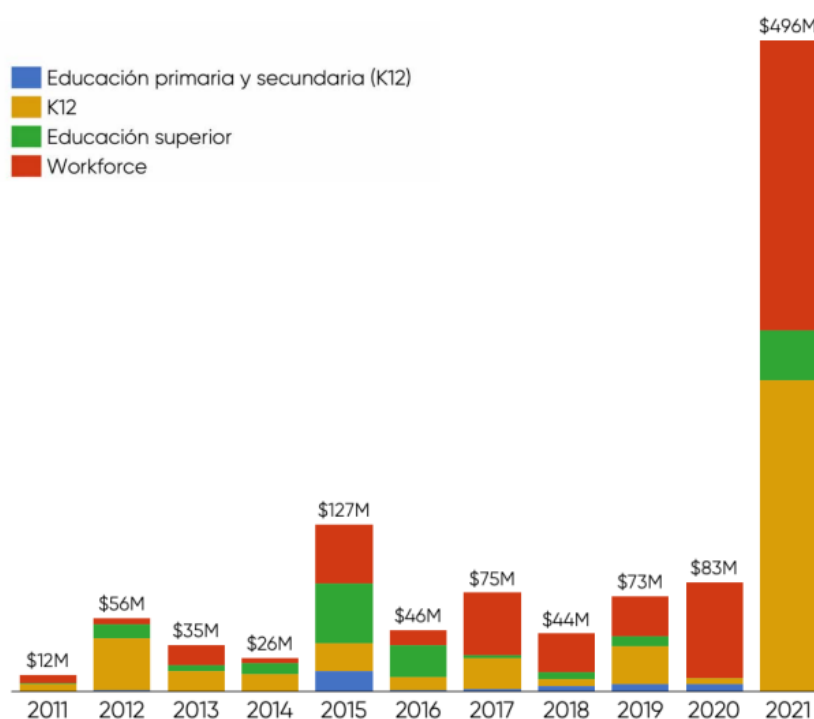
Revisando la inversión global en EdTech, mostrada en la

Figura 3, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y HolonIQ (2021) destacan en su informe Tecnología educativa en América Latina y el Caribe, que estas han crecido exponencialmente. En la década que comenzó en 2010, las inversiones de capital de riesgo para EdTech fueron de 500 millones y terminaron 14 veces más altas, alcanzando 7.000 millones en 2019. Se proyecta que se invertirán 87.000 millones en los próximos 10 años. A mediados de 2021 ,ya se habían implementado 36.000 millones de capital de riesgo en el sector de EdTech, lo que sugiere que podríamos ver hasta \$150.000 millones de capital desplegado esta década (BID & HolonIQ, 2021).

En cuanto al financiamiento de EdTech en América Latina y el Caribe (LAC), el informe menciona que LAC ha experimentado un gran crecimiento en el capital de riesgo para EdTechs. Como se observa en la Figura 4, desde 2010, la región ha superado los \$1.000 millones de dólares en financiamiento de capital de riesgo, con casi tres cuartas partes (73,5%) de las inversiones en rondas iniciales (pre-semilla a serie B). Más de la mitad (55%) del financiamiento en los últimos cinco años se ha destinado al sector de Workforce, que incluye plataformas de enseñanza de inglés y otras habilidades laborales (BID & HolonIQ, 2021).

Figura 4.

Financiamiento de EdTech por sector en LAC década 2011 - 2021



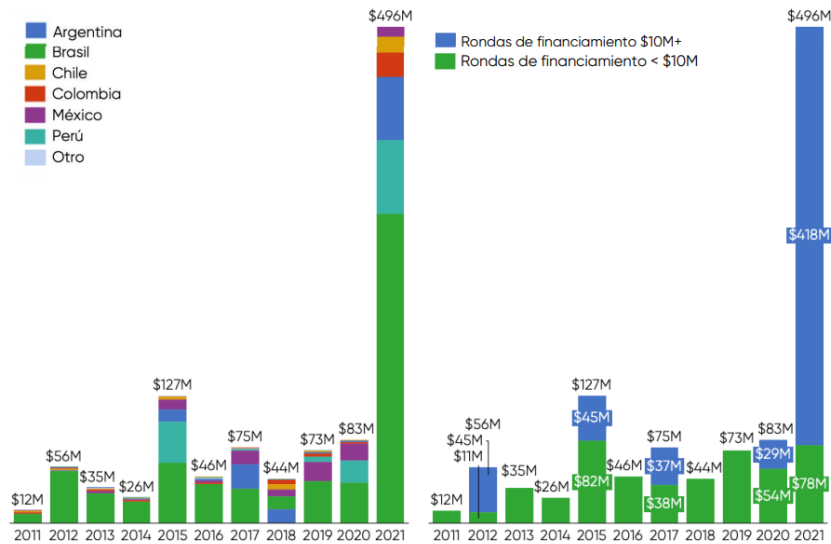
Nota. Tomado de Tecnología educativa en América Latina y el Caribe, por HolonIQ (2021).

Si se analiza la distribución geográfica del financiamiento, en la Figura 5 se observa que Brasil representa el 50% de toda la financiación de capital de riesgo en la región, seguido por México con un 19%. Perú, Argentina, Colombia y Chile representan cada uno entre el 6% y el 8%

del financiamiento. A pesar de este crecimiento, el financiamiento de capital de riesgo en LAC solo representa alrededor del 3% de la inversión global en EdTech, lo que indica un potencial significativo para el crecimiento futuro (BID & HolonIQ, 2021).

Figura 5.

Financiamiento de EdTech por país en LAC década 2011 - 2021



Nota. Tomado de Tecnología educativa en América Latina y el Caribe, por HolonIQ (2021).

De igual forma, se puede inferir un crecimiento explosivo a partir de 2021, siendo un año récord para el financiamiento de EdTech en LAC, con casi \$500 millones de dólares invertidos, lo que representa más de 6 veces el promedio de los cinco años anteriores. Este crecimiento explosivo refleja la creciente percepción de los inversionistas sobre la oportunidad que representa el sector de EdTech en la región. Además, el mercado laboral (Workforce) es la categoría líder para la inversión, lo que es consistente con las tendencias globales y la necesidad de cerrar la brecha de habilidades en la región (BID & HolonIQ, 2021).

Todo este crecimiento está asociado al impacto de la pandemia de COVID-19, lo cual ha acelerado la adopción de soluciones de EdTech en América Latina. En este entorno, las universidades y otras instituciones educativas han tenido que adoptar rápidamente programas

híbridos y de aprendizaje en línea para continuar brindando educación a los estudiantes. Como resultado, este cambio ha impulsado la inversión en educación superior y en plataformas de enseñanza en línea, incluyendo aquellas enfocadas en el aprendizaje de idiomas como el inglés (BID & HolonIQ, 2021).

A pesar del fuerte crecimiento, existen desafíos importantes, como la desigualdad en el acceso a Internet y la falta de financiamiento en el sector preescolar. Sin embargo, las oportunidades son significativas, especialmente en el sector de Workforce, donde las plataformas de enseñanza de inglés pueden desempeñar un papel crucial en la mejora de las habilidades laborales y la empleabilidad juvenil (BID & HolonIQ, 2021).

4.1.3. Entorno Social

Al analizar el entorno social, en Colombia, el sector de la educación ha experimentado una transformación significativa en los últimos años, especialmente con la adopción rápida de tecnologías educativas (EdTech) a causa de la pandemia de COVID-19. Según el informe de ICEX España Exportación e Inversiones (2024), el sector EdTech en Colombia está compuesto por numerosos startups que han capitalizado este crecimiento. Sin embargo, persisten desafíos importantes en lo social, especialmente en la calidad educativa. Para la muestra, los resultados del informe del Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA) muestran que los estudiantes colombianos obtienen puntuaciones por debajo del promedio de la OCDE en lectura, matemáticas y ciencias. Además, solo el 50% de los estudiantes alcanza un nivel de competencia adecuado en lectura y ciencias, mientras que apenas el 35% lo logra en matemáticas, con un 40% mostrando bajo rendimiento en las tres áreas (ICFES, 2024).

A pesar de estos desafíos, se están desarrollando iniciativas como el proyecto “Territorios STEM+” que ha impulsado la innovación educativa en Colombia. Este proyecto, implementado

desde 2022, promueve el uso de tecnologías digitales y el enfoque STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) en diversas regiones del país, impactando a más de 300 personas en 21 grupos gestores. Es claro entonces, el compromiso que existe por mejorar la calidad educativa y reducir las brechas de acceso a la tecnología, especialmente en regiones menos desarrolladas (ICEX, 2024).

También es complejo el contexto social en América Latina y el Caribe, ya que se enfrentan desafíos estructurales en el sistema educativo, agravados por la pandemia de COVID-19. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y HolonIQ (2021), la calidad de la educación en LAC sigue siendo un problema crítico. Muchos estudiantes carecen de las habilidades necesarias para entrar en un mercado laboral cada vez más competitivo y tecnológico. Tristemente, este desajuste entre las habilidades de los jóvenes y las demandas del mercado laboral contribuye a incrementar la desigualdad y limitar el crecimiento económico en la región (BID & HolonIQ, 2021). Adicionalmente, la desigualdad social en LAC es particularmente alta, con niveles casi un 30% superiores al promedio mundial, y más de 70 millones de personas viviendo con menos de 2 dólares al día, la mitad de ellos niños (Lustig, FMI, 2015, citado en BID & HolonIQ, 2021).

En otras cifras, América Latina y el Caribe (LAC) enfrenta profundas brechas sociales que la convierten en la región más desigual del mundo. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2024), el 10% más rico de la población tiene ingresos 12 veces mayores que el 10% más pobre, una brecha significativamente más amplia que en los países de la OCDE, donde esta diferencia es de 4 veces. Además, uno de cada cinco habitantes de la región vive en condiciones de pobreza, y en países como Colombia, Chile y Uruguay, el 1% de la población controla entre el 37% y el 40% de la riqueza total, mientras que la mitad más pobre apenas posee una décima parte. La desigualdad no solo se manifiesta en ingresos, sino también en riqueza, donde muchos hogares

de bajos ingresos tienen un patrimonio neto negativo debido a deudas que superan el valor de sus activos. Esta desigualdad se transmite entre generaciones, con factores como el lugar de nacimiento, la etnia y el nivel educativo de los padres explicando entre el 44% y el 63% de la desigualdad actual en países como Argentina y Guatemala. Asimismo, las brechas entre zonas rurales y urbanas son significativas, contribuyendo entre el 11% y el 58% de la desigualdad total en países como Uruguay y Bolivia, respectivamente. Estas diferencias, agravadas por la falta de acceso a educación de calidad, salud y oportunidades laborales, subrayan la necesidad de políticas específicas y enfoques innovadores para reducir las desigualdades y promover un desarrollo más inclusivo en la región (BID, 2025).

Según todo lo anterior, el entorno social resalta la necesidad de una plataforma de enseñanza de inglés en línea que priorice la empleabilidad juvenil y la educación accesible. En Colombia, la brecha en la calidad educativa y el bajo rendimiento en áreas clave como lectura y matemáticas subrayan la importancia de ofrecer herramientas que complementen la formación tradicional y preparen a los jóvenes para el mercado laboral. En el contexto latinoamericano, la plataforma debe abordar los desafíos de acceso y calidad educativa, especialmente en comunidades vulnerables. La pandemia ha acelerado la adopción de tecnologías educativas, pero también ha aumentado las desigualdades. Por lo tanto, el proyecto debe garantizar que su plataforma sea accesible y asequible, con un enfoque en habilidades prácticas que mejoren la empleabilidad de los jóvenes. Además, debe considerar la diversidad cultural y lingüística de la región para ser relevante en diferentes contextos nacionales. Al abordar estas necesidades, la plataforma puede contribuir a reducir las desigualdades y mejorar las oportunidades de los jóvenes en la región.

4.1.4. Entorno Ecológico

En el caso de la idea de negocio hay que tener presente ciertas variables que afectan el entorno ecológico en el cual se desarrolla el proyecto. Esto, está relacionado con los desafíos ambientales que enfrenta la región, como el cambio climático, la vulnerabilidad a desastres naturales y la necesidad de adoptar prácticas sostenibles en el uso de tecnologías.

En esta idea, hay que tener presente que América Latina y el Caribe (ALC) es una de las regiones más vulnerables al cambio climático, con impactos significativos en la infraestructura, la economía y la sociedad. Según Bhattacharya (2023), la región enfrenta desafíos como sequías, escasez de agua, aumento de temperaturas y variabilidad en las precipitaciones, lo que genera presión sobre los recursos naturales y la infraestructura existente. Posiblemente, estos fenómenos climáticos pueden afectar indirectamente la operación de una plataforma en línea, ya que podrían interrumpir el acceso a internet o la disponibilidad de energía eléctrica en áreas rurales o urbanas con infraestructura deficiente.

También, se debe tener presente, de acuerdo con lo que menciona Bhattacharya (2023), que la región necesita invertir en infraestructura sostenible para adaptarse a estos cambios climáticos, lo que incluye no solo la construcción de infraestructura física, sino también la implementación de tecnologías que reduzcan el impacto ambiental. En este sentido, la plataforma de enseñanza de inglés en línea debe considerar el uso de tecnologías eficientes en energía y servidores que operen con fuentes de energía renovable para minimizar su huella de carbono.

En cuanto a la innovación tecnológica y sostenibilidad, se debe tener presente que la innovación tecnológica juega un papel crucial en la transición hacia una economía más sostenible. Bhattacharya (2023) destaca que más de la mitad de las tecnologías verdes cruciales alcanzarán su punto de inflexión en los próximos cinco años, incluyendo energías renovables, almacenamiento

de energía y tecnologías de eficiencia energética. Algo representativo, ya que representa una oportunidad para que la plataforma de enseñanza en línea adopte tecnologías verdes en su infraestructura digital, como el uso de servidores alimentados por energía solar o eólica, y la implementación de prácticas de eficiencia energética en el desarrollo de software.

Asimismo, la plataforma podría promover la conciencia ambiental entre sus usuarios, incorporando contenidos educativos sobre sostenibilidad y cambio climático en sus cursos de inglés. Ya que esto no solo contribuiría a la formación integral de los jóvenes, sino que también alinearía el proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 13, que habla de la acción por el clima, y el ODS 7, acerca de energía asequible y no contaminante.

Sin embargo, esto también se presenta como un desafío, tanto en infraestructura y como en el acceso a tecnologías sostenibles. Dado que uno de los principales desafíos ecológicos en América Latina es la brecha de infraestructura, especialmente en áreas rurales y periurbanas. Bhattacharya (2023) menciona que la región necesita invertir alrededor del 3,1% del PIB en infraestructura para cumplir con los ODS, pero actualmente solo invierte el 1,8% del PIB. Esta brecha afecta directamente el acceso a tecnologías sostenibles, como internet de alta velocidad y energía renovable, que son esenciales para el funcionamiento fluido de una plataforma en línea.

Para abordar este desafío, la plataforma podría colaborar con gobiernos locales y organizaciones internacionales para promover el acceso a tecnologías sostenibles en áreas desfavorecidas. Por ejemplo, podrían implementarse programas de capacitación en comunidades rurales, utilizando dispositivos móviles alimentados por energía solar, lo que permitiría a los jóvenes acceder a la educación en línea sin depender de infraestructuras energéticas tradicionales.

4.1.5. Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico en el que se desarrolla la idea de negocio de una plataforma de enseñanza de inglés en línea en América Latina está marcado por la rápida evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Estas nuevas tecnologías, que incluyen herramientas como la IA, la RA y plataformas virtuales, han transformado los procesos educativos, especialmente en el ámbito de la enseñanza de idiomas. Según Ikusi (2020), las TIC son un conjunto de avances tecnológicos que permiten el tratamiento y la difusión de la información a través de dispositivos electrónicos, lo que facilita el acceso universal a la educación y mejora la comunicación entre los actores del proceso educativo.

Bajo esta idea, la integración de tecnologías como la RA y la IA en la educación ha demostrado ser especialmente efectiva para mejorar habilidades clave como la escucha y la comprensión auditiva. Kılıç Avan y Kalenderoğlu (2024) destacan que las aplicaciones de AR y IA pueden aumentar la atención y la motivación de los estudiantes, proporcionando experiencias de aprendizaje multisensoriales que combinan estímulos visuales y auditivos. Estas tecnologías no solo facilitan la adquisición de habilidades lingüísticas, sino que también fomentan la participación activa de los estudiantes, lo que es crucial en el contexto de la enseñanza de un idioma extranjero como el inglés.

De igual forma, la enseñanza virtual se ha consolidado como una modalidad educativa que supera las barreras de tiempo y espacio, permitiendo a los estudiantes acceder a contenidos educativos desde cualquier lugar y en cualquier momento. Hernández y Kostina (2017) definen la enseñanza virtual como la posibilidad de acceder a una amplia oferta formativa sin las limitaciones físicas tradicionales, lo que ha sido especialmente relevante en el contexto de la pandemia de COVID-19. Esta modalidad es muy adecuada para la enseñanza del inglés, ya que permite el uso

de recursos multimedia, como videos, podcasts y aplicaciones interactivas, que enriquecen el proceso de aprendizaje.

Siguiendo la idea de nuevas tecnologías, la IA también juega un papel crucial en este entorno tecnológico. Ya que las aplicaciones basadas en IA, como los asistentes virtuales y los sistemas de reconocimiento de voz, pueden proporcionar retroalimentación inmediata a los estudiantes, lo que es muy útil para mejorar la pronunciación y la comprensión auditiva. Kılıç Avan y Kalenderoğlu (2024) mencionan que las herramientas de IA, como los chatbots y los asistentes de voz, pueden adaptarse al nivel de cada estudiante, ofreciendo una experiencia de aprendizaje personalizada. Esto es particularmente relevante en el contexto de una plataforma de enseñanza de inglés, donde la personalización es clave para el éxito del aprendizaje.

4.1.6. Entorno Legal

El entorno legal en el que se desarrolla la idea del plan está regulado por una serie de normativas que buscan garantizar, en primer lugar, el desarrollo de la idea de negocio desde la creación de la empresa como figura comercial. En segundo lugar, se busca la protección de datos, la ciberseguridad y la inclusión digital en el ámbito educativo. Estas normativas varían según el país, pero en general, están alineadas con los estándares internacionales de protección de la privacidad y la seguridad de la información. Estos marcos buscan integrar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los sistemas educativos, con el objetivo de reducir la brecha digital y mejorar el acceso a la educación. Un repaso de las principales normas en cada país se presenta a continuación:

En Colombia, la Ley 1581 de 2012 y su Decreto Reglamentario 1377 de 2013 son los pilares fundamentales en materia de protección de datos personales. Estas normativas establecen los principios y derechos que deben ser respetados en el tratamiento de datos personales,

incluyendo aquellos recopilados en el ámbito de la educación. Según la Ley 1581, las instituciones educativas deben obtener el consentimiento explícito de los usuarios para el tratamiento de sus datos personales y garantizar la seguridad de la información recopilada (Congreso de Colombia, 2012). También, en 2024, Colombia ha implementado nuevas normativas centradas en la ciberseguridad y la protección de la identidad digital de los estudiantes. En este aspecto, estas normas buscan garantizar que las plataformas educativas en línea cumplan con estándares de seguridad que protejan a los usuarios de posibles ciberataques y violaciones de privacidad. Por ende, las instituciones educativas deben asegurarse de que sus sistemas de información cuenten con medidas de seguridad robustas, como encriptación de datos y protocolos de autenticación de usuarios, para cumplir con estas normativas (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, 2024).

Para Argentina, se encuentra el programa Conectar Igualdad, creado por el Decreto Presidencial 459/10, este programa tiene como objetivo proporcionar equipamiento tecnológico a estudiantes y docentes, así como promover el uso de las TIC en el aula. Además, ha sido fundamental para la inclusión digital en el sistema educativo argentino, especialmente en zonas rurales y de bajos recursos (Presidencia de la Nación Argentina, 2010).

Por su parte, Uruguay, tiene el Plan Ceibal, establecido por Decreto Presidencial 144/007, que ha sido un referente en la región en materia de inclusión digital. Este plan no solo proporciona dispositivos tecnológicos a los estudiantes, sino que también promueve el desarrollo de contenidos digitales y la formación docente en el uso de las TIC (Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 2007).

En el caso de Brasil, existe la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (Ley 9.394/96) incluye artículos que promueven la integración de las TIC en el currículo educativo.

Esta ley establece que las instituciones educativas deben incorporar tecnologías digitales en sus procesos de enseñanza y aprendizaje, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación y reducir las desigualdades educativas (Congreso Nacional de Brasil, 1996).

Para México, está la Ley General de Educación (Ley 115/1993) que también incluye disposiciones que fomentan el uso de las TIC en el ámbito educativo. De igual forma, establece que el Estado debe garantizar el acceso a tecnologías digitales en las escuelas, especialmente en comunidades marginadas, para promover la equidad educativa (Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, 1993).

Solo por mencionar algunas de las normas por países latinoamericanos, adicionalmente a esas normas, varios países de América Latina han desarrollado documentos de planificación que establecen objetivos y líneas de acción para la inclusión digital en la educación. Estos documentos suelen ser elaborados por los ministerios de educación y buscan integrar las TIC en los sistemas educativos de manera multidimensional, incluyendo aspectos como el equipamiento, la formación docente, el desarrollo de contenidos y los modelos pedagógicos. Por ejemplo, en Colombia, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 incluye una serie de estrategias para promover la inclusión digital en la educación, como la dotación de dispositivos tecnológicos a las escuelas y la formación de docentes en el uso de las TIC (Departamento Nacional de Planeación de Colombia, 2018).

4.2. Análisis del Microentorno (6 Fuerzas de Porter)

A continuación, se presenta un análisis de cada una de las seis fuerzas de Porter. Esto permite evaluar la competitividad del negocio y entender como sopesar cada una de las barreras presentadas por el entorno en el cual se desarrollarán las actividades comerciales de la empresa.

4.2.1. Rivalidad entre Competidores Existentes (Alta)

La rivalidad entre competidores existentes en el mercado de plataformas de enseñanza de inglés en línea en América Latina es alta, debido a la presencia de múltiples actores con modelos de negocio consolidados y estrategias de diferenciación bien establecidas. Empresas como Open English, Platzi, Crehana, Duolingo, Coursera y Udemy han logrado posicionarse en la región gracias a su reconocimiento de marca, metodologías innovadoras y estrategias de precios competitivos.

Uno de los factores que intensifica la competencia es la diversificación de modelos de aprendizaje. Mientras Open English se especializa en clases en vivo con profesores nativos, Platzi y Crehana ofrecen cursos grabados con enfoque práctico y certificaciones. Por su parte, Duolingo y Busuu han apostado por la gamificación y modelos freemium, permitiendo a los usuarios aprender inglés sin costo o acceder a funciones premium por una suscripción. Además, plataformas como Udemy y Coursera han incorporado cursos especializados con certificaciones reconocidas, lo que representa un valor agregado para profesionales que buscan mejorar su empleabilidad.

Otro elemento que incrementa la rivalidad es la sensibilidad al precio. Muchas plataformas ofrecen planes gratuitos o de bajo costo, obligando a las empresas a justificar sus precios mediante contenido exclusivo, soporte personalizado o certificaciones. Asimismo, la baja lealtad del cliente es un desafío constante, ya que los usuarios pueden cambiar de plataforma con facilidad debido a la ausencia de barreras de salida.

Para mantener una ventaja competitiva, la plataforma a desarrollar debe enfocarse en una propuesta de valor diferenciada. La integración de tecnologías emergentes de alto impacto, pero de bajo costo podría aportar para que la empresa permita generar experiencias financieramente rentables y atractivas para nichos del mercado.

Dentro de las herramientas a emplear por la empresa se tiene el uso de asistentes de IA para evaluar la pronunciación y personalizar el contenido en función de las necesidades del usuario, proporcionando retroalimentación en tiempo real. Además, se implementará un modelo de aprendizaje gamificado con un sistema de recompensas y desafíos adaptativos, donde la IA analizará el desempeño de cada estudiante para ajustar la dificultad y mejorar la retención del aprendizaje.

Asimismo, se promoverá la integración con plataformas de empleabilidad juvenil, colaborando con empresas y universidades para conectar a los estudiantes con oportunidades laborales y brindar programas de preparación para entrevistas y comunicación efectiva en inglés. Estas estrategias permitirán a la plataforma no solo competir con los actores actuales del mercado, sino también establecerse como una opción diferenciada e innovadora en el sector EdTech.

4.2.2. Amenaza de Nuevos Competidores (Moderada)

La amenaza de nuevos competidores se considera moderada, debido a la combinación de altas barreras de entrada y oportunidades emergentes en el sector EdTech. Aunque el crecimiento acelerado del mercado y la demanda creciente de formación en idiomas con fines laborales lo convierten en un espacio atractivo, los nuevos competidores enfrentan importantes desafíos para establecerse y captar usuarios.

Dentro de los principales obstáculos para los nuevos entrantes es el alto costo del desarrollo tecnológico. Para competir con plataformas consolidadas como Open English, Platzi o Duolingo, una empresa emergente debe invertir en tecnologías emergentes (Como IA, RA y aprendizaje adaptativo), lo que representa un desafío financiero considerable. Además, el reconocimiento de marca y la confianza del usuario juegan un papel clave en la retención de clientes, ya que las empresas establecidas han construido una sólida reputación a lo largo de los años, lo que dificulta

que nuevas plataformas ganen una base de usuarios significativa en el corto plazo. De la mano a esto se encuentra la economía de escala y los costos de adquisición de clientes. Plataformas globales como Coursera y Udemy pueden ofrecer precios altamente competitivos debido a su presencia internacional y base de usuarios masiva. En cambio, los startups deben invertir grandes cantidades en marketing digital y alianzas estratégicas para posicionarse en el mercado, lo que incrementa sus costos iniciales.

Sin embargo, la constante evolución del mercado y las oportunidades de especialización también facilitan la aparición de nuevos competidores, esto como se verá es una constante ventana de oportunidad para sopesar las barreras que presentan las otras fuerzas. La creciente digitalización de la educación ha reducido la dependencia de modelos educativos tradicionales, permitiendo que startups con enfoques innovadores encuentren nichos específicos. Asimismo, los modelos de negocio flexibles representan una ventaja para nuevos entrantes, ya que pueden diferenciarse mediante planes de suscripción accesibles, integración con IA y un enfoque en sectores laborales específicos, sin necesidad de alcanzar la escala de los gigantes del sector.

4.2.3. Poder de Negociación de los Clientes (Alto)

El poder de negociación de los clientes es considerablemente alto, ya que los usuarios cuentan con una amplia variedad de opciones y pueden elegir entre diferentes modelos de aprendizaje según su presupuesto y necesidades. La competencia en el sector es intensa, lo que otorga a los clientes una posición ventajosa para comparar precios, metodologías y beneficios adicionales antes de tomar una decisión. Sin embargo, el mercado es tan amplio y está en constante crecimiento, lo cual deja oportunidades a negocios emergentes para que, así sea con porciones del mercado muy bajas, lleguen a desarrollar modelos de negocio rentables y atractivos.

Bajo esta idea, uno de los factores que fortalece el poder de los clientes es la diversidad de plataformas disponibles, que incluyen opciones gratuitas, cursos con certificaciones, tutorías en vivo y aprendizaje gamificado. Esto les permite evaluar distintas alternativas sin depender de una sola plataforma.

También, como elemento clave, la sensibilidad al precio es un aspecto clave, ya que muchas plataformas ofrecen versiones gratuitas o planes de bajo costo, lo que obliga a los proveedores a justificar sus precios mediante contenido exclusivo, soporte personalizado o certificaciones reconocidas. Asimismo, la facilidad para cambiar de plataforma reduce la fidelización, ya que los clientes pueden probar múltiples servicios sin costos adicionales o contratos de permanencia, lo que obliga a las empresas a mejorar constantemente su propuesta de valor. A su vez, es clave en el sector los montos publicitarios asignados para posicionar la marca. Empresas como Open English, EF Education y Platzi tienen montos publicitarios muy altos que les permite posicionarse sólidamente en el mercado, esto por no mencionar que llevan años ofreciendo productos y sus marcas son fácilmente reconocibles.

Para contrarrestar esta fuerza, la empresa puede enfocarse en estrategias que aumenten su atractivo, causen diferenciación en nichos y fomenten la retención de usuarios. Una de ellas es diferenciándose mediante el uso de tecnología avanzada, de bajo costo (por el retorno de la inversión requerido para la viabilidad de una empresa como la que plantea) pero con alto valor percibido; aprendizaje inmersivo y certificaciones reconocidas que validen la formación en el ámbito laboral. También es crucial implementar planes de pago flexibles, con opciones de suscripción modular, precios accesibles y versiones gratuitas con funciones limitadas, permitiendo a los clientes conocer el servicio antes de optar por un plan premium.

4.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores (Moderada)

Esta fuerza se considera moderada, ya que varía según el tipo de proveedor y su disponibilidad en el mercado. En este sector, los proveedores incluyen docentes, creadores de contenido, desarrolladores de plataformas y empresas de tecnología educativa, cada uno con distintos niveles de influencia sobre los costos y la operatividad de la plataforma.

Como componente clave se encuentran los docentes, que para el mercado presentan bajo número, lo cual hace que sean muy deseados. Profesionales con certificaciones avanzadas o experiencia en enseñanza del inglés en sectores especializados, como tecnología, negocios y salud, pueden exigir honorarios elevados, lo que incrementa los costos operativos de las plataformas. Asimismo, muchas plataformas dependen de tecnologías externas para el funcionamiento de herramientas clave, como IA, reconocimiento de voz y videoconferencias (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams). Esta dependencia puede elevar los costos fijos y generar vulnerabilidad ante cambios en precios o condiciones de servicio. De hecho, la base tecnológica repercute en altos costos de financiación y dichas herramientas tecnológicas suelen tener pocos proveedores calificados.

Por otro lado, existen factores que reducen el poder de los proveedores, permitiendo a la plataforma disminuir costos y aumentar su competitividad. La automatización del aprendizaje mediante IA y asistentes virtuales una vez implementados pueden disminuir la necesidad de contar con docentes en tiempo real, reduciendo significativamente los costos de personal. Además, la amplia oferta de instructores independientes en plataformas como Italki y Preply demuestra que, aunque no certificados, hay una gran cantidad de profesores de inglés dispuestos a ofrecer sus servicios, lo que permite negociar tarifas más competitivas.

4.2.5. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos (Moderada - Alta)

La amenaza de productos o servicios sustitutos en el mercado de aprendizaje de inglés en línea es moderada a alta, debido a la gran cantidad de alternativas gratuitas y accesibles que los usuarios pueden elegir fuera de las plataformas EdTech tradicionales. Entre estas opciones destacan el aprendizaje autodidacta a través de contenido gratuito, como videos en YouTube, blogs, podcasts y foros, los cuales permiten a los estudiantes adquirir conocimientos sin costos adicionales. Asimismo, las plataformas de intercambio lingüístico, como Italki, HelloTalk y Tandem, ofrecen la posibilidad de practicar el idioma con hablantes nativos de forma gratuita, reduciendo la necesidad de pagar por clases estructuradas.

Otro factor, que eleva la amenaza de sustitución, es la preferencia de algunos usuarios por los cursos presenciales y programas tradicionales. A pesar del auge del aprendizaje digital, muchas personas aún valoran la interacción cara a cara y la estructura que ofrecen las academias de idiomas convencionales. Además, las aplicaciones gamificadas gratuitas, como Duolingo y Busuu, representan una alternativa accesible y atractiva para quienes buscan aprender inglés de manera lúdica sin incurrir en gastos.

Para mitigar esta amenaza, la empresa a formar debe diferenciarse mediante una propuesta de valor innovadora que permita sopesar esta amenaza. La integración de tecnología avanzada, como IA y RA, podría permitir un aprendizaje más inmersivo y personalizado, lo que difícilmente pueden proporcionar las alternativas gratuitas. Asimismo, es fundamental incorporar elementos de comunidad, aspiracionales y networking, fomentando la interacción con hablantes reales y brindando una experiencia de aprendizaje más efectiva y dinámica.

4.2.6. Capacidad de Crear Complementos (Alta)

El poder de los complementos en el mercado de plataformas de enseñanza de inglés en línea se considera alto, debido a la creciente interdependencia entre las empresas EdTech y otros actores que ofrecen productos o servicios que potencian el valor de la plataforma. En este mercado, los complementos, como instituciones certificadoras, proveedores de tecnología educativa, plataformas de empleabilidad y creadores de contenido, juegan un papel crucial en la diferenciación y competitividad de las plataformas de aprendizaje. Por ejemplo, atendiendo la estrategia de diferenciación propuesta en el análisis de oferta y demanda, las alianzas con instituciones reconocidas como Cambridge o TOEFL permiten ofrecer certificaciones internacionales, lo que aumenta el atractivo de la plataforma para usuarios que buscan mejorar su empleabilidad. Igualmente, la integración de herramientas tecnológicas avanzadas, como IA para personalización del aprendizaje o RA y RV para experiencias inmersivas, depende de proveedores especializados que pueden influir en la calidad y eficiencia del servicio.

Otro factor que eleva el poder de los complementos es la importancia de las alianzas estratégicas con plataformas de empleo (como LinkedIn o Indeed) y empresas que buscan capacitar a sus empleados en inglés. Estos complementos, a modo de colaboraciones, no solo amplían el alcance de la plataforma, sino que también generan flujos de ingresos adicionales en el segmento B2B.

Dentro de los complementos, los creadores de contenido educativo, como influencers o youtubers especializados en enseñanza de idiomas, pueden atraer nuevos usuarios y enriquecer la oferta de la plataforma con materiales innovadores y atractivos. Sin embargo, la dependencia de estos complementos también representa un riesgo, ya que cambios en sus políticas, precios o disponibilidad pueden afectar directamente la operatividad y rentabilidad de la plataforma. Por lo

tanto, aunque los complementos ofrecen oportunidades significativas para diferenciarse y crecer, su alto poder de influencia requiere una gestión estratégica cuidadosa para maximizar sus beneficios y minimizar sus riesgos.

Para aprovechar el poder de los complementos, la idea de negocio de la plataforma debe enfocarse en construir ecosistemas colaborativos que amplíen su propuesta de valor y generen sinergias con otros actores del mercado, especialmente digital. Siguiendo esta ruta, una estrategia clave es desarrollar alianzas con universidades y centros de formación técnica, integrando cursos de inglés especializados en sus programas académicos. Esto no solo permitiría captar un segmento de estudiantes jóvenes, sino también posicionar la plataforma como un recurso educativo complementario para instituciones formales. Otra estrategia, son los acuerdos con empresas de tecnología educativa para incorporar herramientas innovadoras, como chatbots conversacionales o simuladores de entornos laborales, que enriquezcan la experiencia de aprendizaje y la hagan más interactiva y práctica.

Otra oportunidad reside en la colaboración con gobiernos y organizaciones sin fines de lucro que promuevan la educación digital en zonas rurales o de bajos recursos. Al brindar programas subsidiados o gratuitos, la plataforma podría ampliar su alcance y generar impacto social, al mismo tiempo que construye una base de usuarios fieles. De esta manera, se pueden explorar alianzas con empresas de telecomunicaciones para ofrecer paquetes compuestos de internet y acceso a la plataforma, facilitando el acceso a poblaciones con conectividad limitada. Como última idea, la integración con plataformas de entretenimiento educativo, como podcasts o aplicaciones de lectura en inglés, puede complementar el aprendizaje y ofrecer una experiencia más diversa y entretenida para los usuarios. Al aprovechar estas colaboraciones, la plataforma no

solo fortalecerá su competitividad, sino que también creará un modelo de negocio más robusto y adaptable a las necesidades del mercado latinoamericano.

5. Investigación de Mercados

El propósito de esta investigación de mercado es analizar la oferta y la demanda en el sector de enseñanza del inglés en línea en América Latina y evaluar la prefactibilidad a partir de una prueba piloto (investigación exploratoria) para validar la propuesta de valor del modelo de negocio planteado. Además, se realizará de forma complementaria una investigación de tipo concluyente para estimar la demanda de los servicios a ofrecer por la empresa.

5.1. Análisis de Oferta y Demanda

Al realizar el análisis de la oferta y la demanda se encontró un mercado en crecimiento, que se encuentra impulsado por la globalización, la necesidad de habilidades lingüísticas en el ámbito laboral y la expansión del acceso a internet. Por esta razón, se han generado una diversidad de plataformas y modelos de enseñanza, desde opciones gamificadas hasta programas con certificaciones internacionales, que responden a las necesidades de distintos segmentos de

usuarios, como estudiantes, profesionales y empresas. Un análisis detallado de las tendencias, competencia y factores clave que influyen en este mercado, se muestra en el Apéndice A.

A partir del análisis se logró desarrollar una estrategia de diferenciación en la propuesta de valor, para identificar las oportunidades y desafíos en el mercado de e-learning de inglés en América Latina. Esta estrategia, se enfoca en la personalización, la innovación tecnológica y la accesibilidad, con lo que el presente plan de negocios podrá destacarse frente a competidores como Duolingo, Open English y Platzi, captando tanto a usuarios individuales como a empresas interesadas en la capacitación de sus empleados.

5.2. Prueba Piloto

Los resultados de la prueba piloto, se encuentran detallados en el Apéndice B, estos revelaron una alta validación de la demanda, donde un 80% de los participantes mostró interés en una plataforma de inglés en línea. Además, se encontró una preferencia por la integración de IA y gamificación en la plataforma, aunque se sugirió complementar estas herramientas con tutorías en vivo para mejorar la experiencia de aprendizaje. También, se resaltó la importancia de contenidos personalizados por nivel y sector laboral, así como la necesidad de enfocarse en componentes diferenciados. Por ejemplo, en Bucaramanga, se mencionó a TalkingKids, una empresa que trabaja con niños en condiciones especiales, un modelo que entrega una experiencia satisfactoria y agrega valor a su propuesta, algo replicable en este plan de negocios para adultos. En cuanto al modelo de negocio, el 50% de los participantes mostró disposición a pagar por el servicio, con un rango de precios entre 10 y 25 USD mensuales.

A partir de los hallazgos del estudio de mercado, se identifica una oportunidad no solo para ingresar al mercado existente, sino, como se propone en este caso, para construir y posicionar una

marca con identidad propia, diferenciada por su enfoque en la inclusión digital, la generación de empleo juvenil y el aprendizaje personalizado apoyado en tecnologías emergentes.

5.3. Investigación Concluyente

La presente investigación de mercado tiene como objetivo determinar la demanda potencial de una plataforma de enseñanza de inglés en línea en América Latina. Se busca analizar las características y preferencias de los posibles clientes, así como identificar los factores clave que influyen en su decisión de adquirir estos servicios. A partir de estos hallazgos, se pretende estimar la viabilidad comercial del negocio y definir estrategias para su posicionamiento en el mercado.

5.3.1. Población

La población objetivo de este estudio está conformada por adultos jóvenes y profesionales en América Latina interesados en mejorar su nivel de inglés para fines académicos, laborales y de crecimiento personal. Ya que de acuerdo con datos de EF English Proficiency Index (2022), en América Latina hay más de 150 millones de personas con interés en aprender inglés, lo que representa un mercado significativo para el desarrollo de una plataforma educativa enfocada en este público. Como existen varios nichos de esta población que son altamente atractivos, no se realiza una segmentación más específica, buscando localizar y representar de forma general la aceptación de la propuesta de valor en cada uno de los diferentes segmentos a abordar.

Bajo esta idea, la población objetivo de este estudio está conformada por adultos jóvenes y profesionales en América Latina que buscan mejorar su nivel de inglés con fines académicos, laborales y de crecimiento personal. Dado que el aprendizaje del inglés en la región ha cobrado una gran relevancia debido a su impacto directo en la empleabilidad y el acceso a oportunidades educativas internacionales.

Según el EF English Proficiency Index 2023, América Latina mantiene un nivel de dominio del inglés moderado, con notables diferencias entre varios países. Argentina lidera el ranking regional, mientras que México, Brasil y Colombia presentan niveles intermedios (EF Education First, 2023).

En términos del tamaño de la población interesada en aprender inglés, diversas fuentes permiten dimensionar el mercado potencial:

- Plataformas digitales de aprendizaje: Según el Duolingo Language Report 2023, más de 30 millones de usuarios en América Latina están aprendiendo inglés activamente a través de esta plataforma (Duolingo, 2023).
- Educación formal: Un informe del British Council estimó que en Brasil había al menos 5 millones de estudiantes de inglés en cursos formales en ese momento (British Council, 2015).
- Incorporación del inglés en la educación pública: De acuerdo con el UNESCO Global Education Monitoring Report, en países como México y Colombia, más del 70% de los estudiantes de secundaria reciben enseñanza de inglés dentro de programas oficiales (UNESCO, 2022).

Si se considera que América Latina cuenta con una población aproximada de 660 millones de habitantes (Banco Mundial, 2023), y se toman como referencia los datos de plataformas de aprendizaje y educación formal, se puede estimar que entre 35 y 50 millones de personas están activamente aprendiendo inglés en la región, ya sea de forma autodidacta o a través de instituciones formales.

Para efectos del presente estudio y considerando una estimación conservadora, se adopta una cifra base de 35 millones de personas con interés activo en el aprendizaje del inglés, lo que representa un mercado significativo para el modelo de negocio planteado.

5.3.2. Muestra

Para la investigación concluyente, se empleará un muestreo probabilístico aleatorio simple, lo que permitirá obtener datos representativos de la población objetivo. Dado que el tamaño de la población potencial es superior a los 100 mil individuos ($N > 100,000$), se utiliza la fórmula para población infinita para calcular el tamaño de la muestra:

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

Donde:

$Z=1.96$ (correspondiente a un nivel de confianza del 95%)

$p=0.5$ (probabilidad de éxito)

$q=0.5$ (probabilidad de fracaso)

$e=0.05$ (margen de error del 5%)

Aplicando estos valores:

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

Por lo tanto, se encuestan a 384 personas pertenecientes a la población objetivo.

5.3.3. Cuestionario y su Aplicación

Para hacer la recopilación de datos se utilizaron encuestas en línea, distribuidas a través de plataformas digitales, redes sociales y foros educativos. Se emplearon preguntas estructuradas para

recabar información sobre las preferencias de aprendizaje, la disposición a pagar, los formatos de enseñanza más valorados y las principales motivaciones para aprender inglés. Adicionalmente, se utilizaron encuestas físicas en el entorno local para complementar la muestra.

El cuestionario utilizado en la investigación constó de tres partes fundamentales que se describen a continuación:

Caracterización sociodemográfica: En esta primera sección, se recopiló información clave para segmentar y analizar los resultados según el perfil de los encuestados. Se incluyeron preguntas sobre edad, género, nivel socioeconómico, país de residencia, ocupación, sector laboral y otros aspectos relevantes. Esta caracterización permitió identificar patrones y tendencias dentro de los diferentes segmentos de clientes potenciales.

Validación de la propuesta de valor y análisis de la oferta: En la segunda sección, se evaluó la aceptación de la propuesta de valor de la empresa mediante una escala Likert (donde 1 representa “nada interesado” y 5 “muy interesado”). Además, se preguntó sobre aspectos clave de la oferta, tales como:

- Precio dispuesto a pagar.
- Frecuencia de compra o asistencia al servicio.
- Modalidad de enseñanza preferida (proporción de clases presenciales vs. virtuales).
- Preferencia por herramientas o innovaciones tecnológicas dentro del servicio que pueden ser las plataformas interactivas, inteligencia artificial, tutorías personalizadas, entre otras.

Hábitos de consumo y factores adicionales: La última sección del cuestionario abordó aspectos complementarios que influyen en la decisión de compra y el comportamiento del consumidor. Entre estos, se incluyeron:

- Motivaciones principales para aprender inglés (desarrollo profesional, oportunidades laborales, estudios, ocio, etc.).
- Disponibilidad de tiempo para el aprendizaje.
- Canales de información y comunicación más utilizados para buscar cursos o servicios educativos.
- Experiencia previa con plataformas de aprendizaje de idiomas y nivel de satisfacción con ellas.
- Posibles barreras o limitaciones percibidas para acceder al servicio (económicas, tecnológicas, de tiempo, entre otras).

El cuestionario aplicado en la recopilación se encuentra en el siguiente link:

<https://forms.gle/c9hRKNRdANs9PpQX7>

Si se habla de la elección de los elementos muestrales, aunque se buscó garantizar la mayor aleatoriedad posible en la selección de los participantes, el muestreo presenta cierto grado de conveniencia, lo que puede introducir un sesgo en la elección de los elementos muestrales (Gates y McDaniel, 2015). En este caso, aunque no se trata de un muestreo completamente aleatorio, la muestra sigue siendo válida y coherente, proporcionando una base sólida para realizar estimaciones conservadoras y definir componentes clave en la prestación del servicio (Gates y McDaniel, 2015).

Es importante resaltar que la estimación de la demanda, que está basada en estos resultados, también consideró los resultados del análisis de oferta y demanda. Además, hay que tener en cuenta que las respuestas en las encuestas pueden no reflejar fielmente las decisiones reales de los consumidores, ya que en ocasiones las personas responden de manera aspiracional o influenciadas por factores contextuales (Chandon et al., 2005; Morwitz & Fitzsimons, 2004). Por ello, si bien

los resultados son metodológicamente válidos, deben interpretarse con cautela para evitar posibles sobreestimaciones de demanda. Entonces, es fundamental analizarlos en conjunto con otros indicadores y tendencias del mercado, considerando la naturaleza dinámica del comportamiento del consumidor y la incertidumbre inherente a la proyección de futuras decisiones de compra (Chandon et al., 2005)

5.4. Resultados de la Investigación

Los resultados completos su análisis se presentan en el Apéndice C.

5.5. Resumen de los Principales Resultados

De forma resumida, el estudio de mercado reveló información clave para el modelo de negocio. La edad promedio de los encuestados fue de 25 años, lo que refleja un público joven en etapa de formación profesional o inserción laboral. La distribución por género se considera que esta equilibrada (53.2% mujeres, 46.5% hombres). Geográficamente, los participantes provenían principalmente de México (24.3%), Colombia (19.8%), Argentina (14.7%), Chile (11.2%), Perú (9.5%) y Ecuador (9.2%), en este caso, hay que adaptar contenidos y estrategias a las particularidades de cada mercado, como el acceso tecnológico y las demandas laborales locales. Hablando del nivel socioeconómico, predominaron los estratos medio (34.9%) y medio-bajo (29.6%).

Ya por otro lado, el perfil ocupacional mostró una alta participación de profesionales del sector tecnológico (32.2%) y estudiantes (28.5%), seguidos por emprendedores y freelancers (13.5% y 14.8%, respectivamente). Esto confirma la idea acerca de atender a quienes buscan mejorar su empleabilidad en industrias globalizadas, con este enfoque existe un nicho altamente atractivo. Además, de acuerdo con las respuestas, el 54.8% de los encuestados ya utiliza el inglés

en su trabajo, mientras que el 40.3% tiene un nivel básico del idioma, lo que resalta la demanda de programas adaptados a distintos niveles de dominio.

Haciendo preguntas acerca de la propuesta de valor, el 15% de los encuestados manifestó un alto interés (calificación de 5 en una escala de 1 a 5) en mejorar su inglés con fines de trabajo bajo la metodología propuesta por la presente idea de empresa. En cuanto al precio dispuesto a pagar, el 31.7% se encuentra en el rango de \$30 a \$50 USD, mientras que un 17.5% está dispuesto a invertir más de \$50 USD, con estos resultados es posible crear planes diferenciados según el perfil del usuario. Ya que al menos el 65% de la muestra estaría dispuesta a pagar al menos \$15 USD por este servicio, es un valor atractivo para establecerlo en el modelo de negocio planteado.

5.6. Estimación de Demanda

Teniendo en cuenta la población planteada, la cantidad de adultos jóvenes y profesionales en América Latina interesados en mejorar su nivel de inglés para fines académicos, laborales y de crecimiento personal es de al menos 35 millones de personas.

Ahora, teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercados, el 15% de los encuestados mencionó estar muy interesado (Valoración de 5 en una escala de 1 a 5) en pagar por el servicio que ofrece la empresa. Además, del total de estos encuestados el 65% está dispuesto a pagar más de 10 USD por una mensualidad de este servicio. Bajo estos factores, la demanda potencial del servicio se calcula de esta forma:

$$Demanda\ potencial = 35.000.000 * 0,15 * 0.65 = 3.150.000$$

Entonces, la demanda potencial de los servicios ofrecidos por la empresa sería de 3.150.000

Ahora bien, para determinar la penetración de mercado se emplea la guía de porcentaje de participación de mercado de entrepreneur (www.entrepreneur.com, 2011).

Tabla 3.*Participación en el Mercado*

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

Nota. Los valores del 1 al 13 representan escenarios predefinidos que combinan el tamaño, número y similitud de los competidores, junto con un rango estimado de participación de mercado. Adaptado de “Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado”. Disponible en:

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

Si bien existen factores diferenciadores en la propuesta de valor, la fuerte competencia del sector y la escasa consideración de estos elementos diferenciadores dentro de las ofertas existentes limitan significativamente su impacto. Aunque la incorporación de elementos disruptivos tecnológicos puede representar un valor agregado, la fuerte presencia y posicionamiento de plataformas consolidadas, la diversidad de enfoques utilizados por los competidores y el tamaño de estos actores hacen que se reduzca considerablemente el margen de penetración que la empresa puede alcanzar.

Además, la viabilidad operativa de la empresa se ve condicionada por la magnitud y robustez del mercado. A pesar de que su gran tamaño lo hace atractivo, resulta poco realista aspirar a una participación significativa en este entorno tan competitivo, con múltiples competidores que ya están establecidos. De tal forma, para el caso de la plataforma de aprendizaje de inglés se

determinan los parámetros de “Grandes “Muchos” y “Similares” ubicando el intervalo de penetración entre el 0 y el 0.5%.

Por lo anterior, se escoge el valor intermedio de 0.25%. De tal forma la penetración del mercado estará de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Penetración del mercado} = 35.000.000 * 0,0025 = 7825$$

Entonces, la demanda estimada de servicios estará conformada por 7825 servicios por mes.

6. Plan de Mercadeo

El presente plan de mercadeo tiene como objetivo principal posicionar una nueva marca en el mercado EdTech latinoamericano, bajo el nombre de 2TEACH, una plataforma enfocada en la enseñanza de inglés mediante tecnologías emergentes. Más que una estrategia de penetración convencional, se busca construir una identidad de marca diferenciada, centrada en la inclusión digital, el empleo juvenil y el aprendizaje personalizado. Las acciones propuestas, por tanto, están alineadas con esta estrategia de posicionamiento, orientadas a fortalecer el reconocimiento, la recordación y la propuesta de valor de la marca en un entorno competitivo.

6.1. Propuesta de Valor

Como propuesta de valor la empresa busca brindar una solución educativa innovadora, accesible y orientada a la empleabilidad juvenil en América Latina que permita masificar el aprendizaje del idioma inglés en Latinoamérica. Donde, a diferencia de las opciones tradicionales, integra tecnologías emergentes como VR, AR e IA para crear experiencias de aprendizaje inmersivas y personalizadas. En conjunto, estas herramientas permiten a los usuarios practicar conversaciones en entornos simulados, recibir retroalimentación inmediata sobre su pronunciación

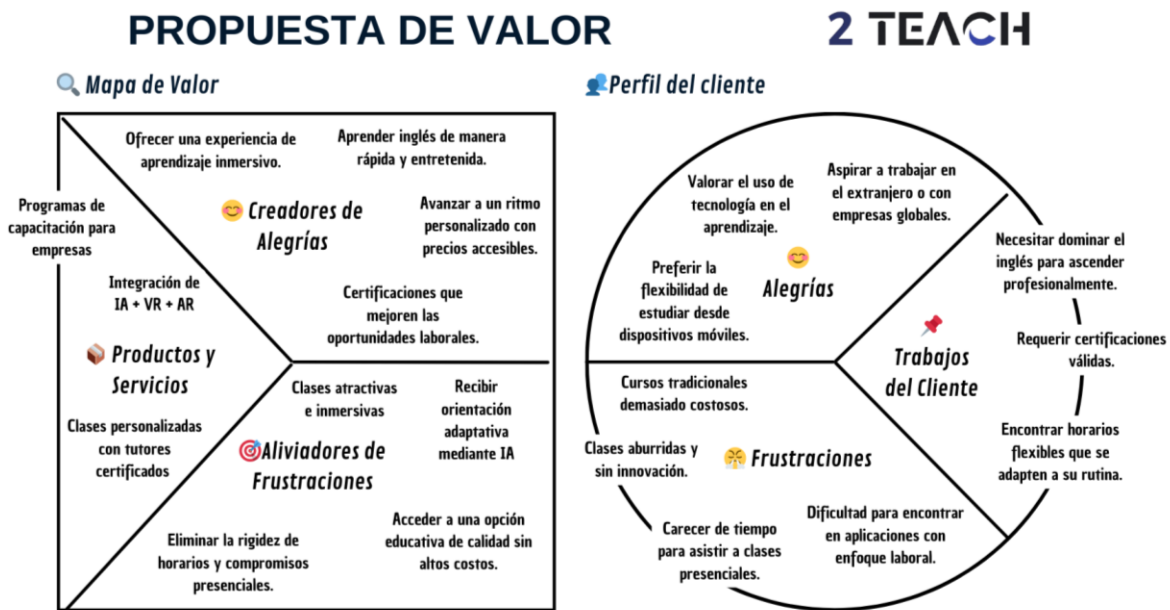
y acceder a contenidos adaptados a su nivel y necesidades específicas. Además, un elemento clave de la propuesta es su enfoque en la accesibilidad, dado que, la plataforma está diseñada para funcionar en dispositivos móviles, lo que facilita su uso en regiones con limitada infraestructura tecnológica característica visible en países de Latinoamérica. Además, ofrece un modelo de precios escalonado, que incluye opciones gratuitas con funcionalidades básicas y planes premium asequibles, garantizando que personas de diferentes niveles socioeconómicos puedan beneficiarse del servicio. También, la plataforma hace uso de didáctica digital (a partir de juegos o viajes interactivos mediante el uso de Genially) y material de apoyo para reforzar componentes claves y en el aprendizaje contextual.

Para complementar esta propuesta de valor, la plataforma no solo se centra en la enseñanza del idioma, sino que también se enfoca en su aplicación práctica para mejorar las oportunidades laborales de los usuarios. Para llevar a cabo esto, se harán alianzas con empresas e instituciones educativas, y con esto, los estudiantes obtendrán certificaciones reconocidas para acceder a programas de empleabilidad con oportunidades de trabajo remoto. Todo este enfoque aborda una de las principales demandas del mercado latinoamericano, la necesidad de dominar el inglés para competir en un entorno laboral complejo y globalizado.

Por último, pero igualmente importante, el modelo de negocio genera un impacto social positivo al emplear a estudiantes universitarios certificados como tutores, brindándoles una fuente de ingresos flexible mientras adquieren experiencia profesional. De esta manera, la plataforma no solo transforma la forma en que se aprende inglés, sino que también contribuye a reducir las brechas educativas y laborales en la región. A continuación, en la Figura 6, se visualiza de forma gráfica la propuesta de valor definida:

Figura 6.

Propuesta de valor



6.1.1. Mapa de la Empatía

Para entender el perfil de cliente se realizó el mapa de la empatía, este se muestra en la Figura 7. Al analizarlo, se encuentra un cliente que valora el inglés como herramienta de progreso laboral, pero desconfía de los métodos tradicionales por su rigidez y falta de resultados prácticos. Además, su principal frustración radica en que las plataformas genéricas no ofrecen personalización ni certificaciones reconocidas, mientras que su motivación surge de aprovechar las oportunidades laborales internacionales, el uso de tecnología innovadora (como VR y AR) y flexibilidad de aprendizaje en las clases. Entendiendo que muchos de los usuarios hacen parte de las tendencias demográficas actuales, con adultos y jóvenes pertenecientes a generaciones Milenials, Centenials y Generación Alpha.

Figura 7.*Mapa de la Empatía*

Si se observa el mapa de la empatía muestra que la inclusión de la tecnología, en este caso con la AR, en el proyecto se refuerza la propuesta de valor, permitiendo experiencias interactivas como práctica de vocabulario en contextos reales, por ejemplo, al superponer términos en objetos cotidianos. Esa tecnología, que sumado a la VR e IA, aborda directamente las necesidades de aprendizaje adaptable, enfoque laboral y accesibilidad en el perfil del cliente.

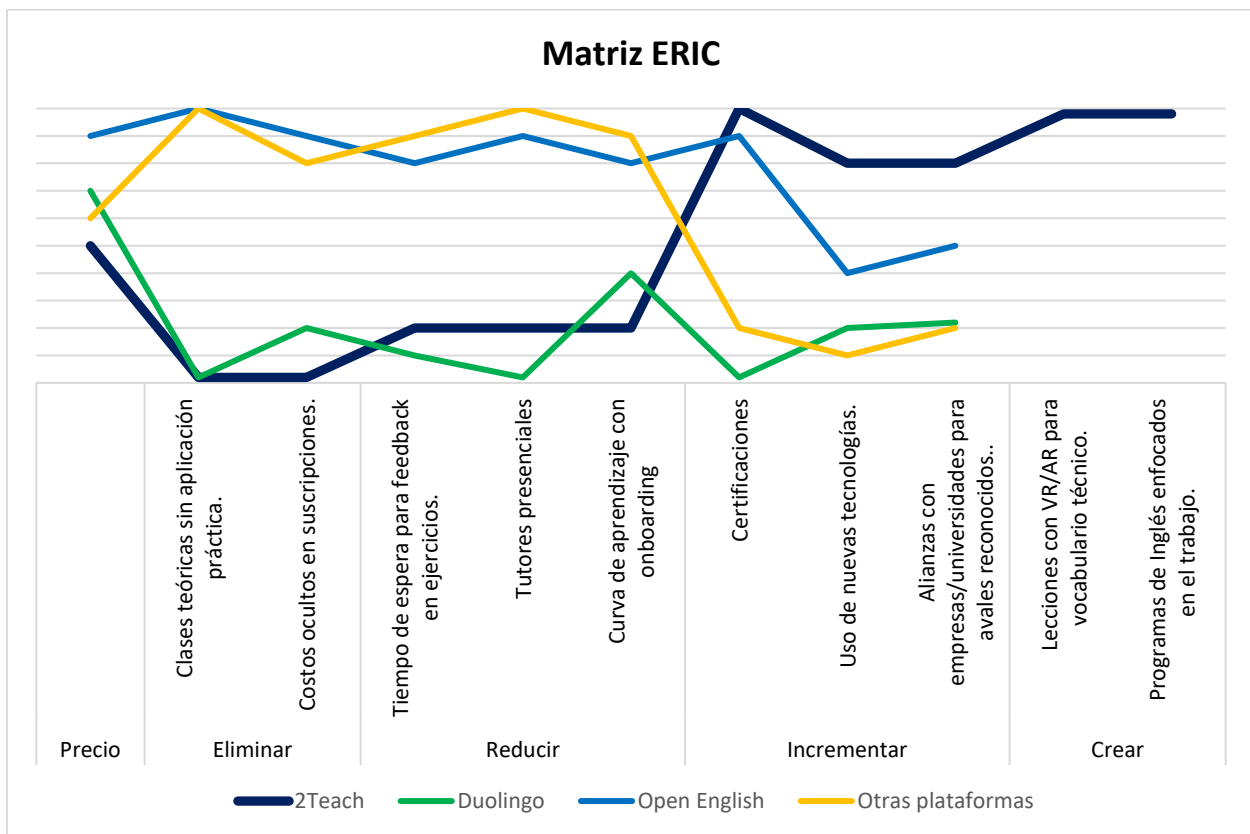
6.1.2. Matriz ERIC

Realizando un análisis para evaluar estratégicamente la posición del proyecto frente a los principales competidores (Duolingo, Open English y otras plataformas), se desarrolló una Matriz ERIC que analiza cuatro acciones clave: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear. El uso de esta

herramienta, permite identificar ventajas competitivas, oportunidades de mejora e innovaciones. Esto se hace comparando el desempeño propio con la competencia en aspectos como tecnología, accesibilidad, certificaciones y enfoque laboral. A continuación, se presentan los resultados que reflejan el posicionamiento de la plataforma frente a la competencia con el uso de la matriz ERIC:

Figura 8.

Matriz ERIC



Como se puede observar, la plataforma se destaca al eliminar por completo las clases teóricas sin aplicación práctica y costos ocultos en el servicio. En reducir, la plataforma disminuye los problemas, como lograr un tiempo de feedback o retroalimentación más rápido y reduce la curva de aprendizaje baja, esto, gracias al onboarding con AR/VR, lo cual hace que se destaque frente a competidores con mayores dificultades. En incrementar, la plataforma sobresale al hacer

uso de tecnologías inmersivas, esto hablando de la AR, e incrementa las alianzas para certificaciones, buscando superar a Open English como mayor competidor en esta área. Al mismo tiempo, su mayor diferencial está en crear lecciones técnicas con VR/AR y programas de inglés enfocados al trabajo, innovaciones únicas que ningún competidor ofrece. Dentro de los puntos clave, se encuentran el liderazgo en tecnología y empleabilidad.

6.1.3. Mercado Inicial Prioritario (Beachhead Market)

Para validar el modelo de negocio y focalizar los recursos estratégicamente, el mercado inicial o beachhead market estará conformado por estudiantes universitarios de instituciones públicas y privadas en Colombia, con edades entre 18 y 28 años, que presenten niveles básicos o intermedios de inglés y aspiren a mejorar su empleabilidad.

Este segmento se caracteriza por su alta sensibilidad al precio, su familiaridad con entornos digitales, y su necesidad urgente de adquirir habilidades lingüísticas para el mercado laboral. La decisión de iniciar con este grupo se basa en los hallazgos de la investigación de mercado (Capítulo 5), donde se evidenció una demanda significativa y una brecha en la oferta actual.

Posteriormente, una vez validado el modelo con este público, se proyecta escalar a otros segmentos similares en países como México y Perú, replicando el enfoque validado.

6.2. Branding

Algo importante en la empresa es la marca o el branding de la empresa, para este caso se ha definido de acuerdo con la propuesta de valor el siguiente isologo:

Figura 9.*Isologo 2TEACH*

Como se observa el isologo, mostrado en la Figura 9, presenta un diseño claro y motivador que combina texto y elementos visuales para transmitir un mensaje inspirador. En la parte superior, se destaca el número “2” en un tamaño grande y en color azul, lo que sugiere importancia o un posicionamiento destacado de la marca y al mismo tiempo, hace referencia a la palabra “to” en inglés, haciendo una combinación y alusión atractiva de la marca al idioma inglés.

Al lado, la palabra “TEACH” aparece en mayúsculas y en un tono negro, lo que evoca profesionalismo, solidez y enfoque, características fundamentales asociadas con la enseñanza de calidad y el aprendizaje efectivo. A su vez, la letra “C”, diseñada en colores negro y azul, presenta una forma de dos semicírculos que se encuentran, simbolizando la convergencia entre dos variables, que en este caso son tecnología e innovación educativa. Este elemento gráfico refuerza visualmente el diferencial de la empresa, que es la integración de metodologías pedagógicas con herramientas tecnológicas avanzadas (VR/AR/IA) para crear una experiencia de aprendizaje única.

Además, en la parte inferior, se incluye el eslogan “Domina el inglés, conquista el futuro” escrito en negro y con un tamaño más pequeño. El uso de esta frase actúa como un llamado a la acción, utilizando conectores como “domina” y “conquista” para enfatizar la relación entre el aprendizaje del inglés y el éxito personal o profesional. Al leerlo, el mensaje es claro y directo,

reforzando la idea de que el dominio del idioma es una herramienta clave para alcanzar metas futuras.

Para la vista el contraste entre los colores azul y negro, junto con la disposición equilibrada de los elementos, crea una composición visualmente atractiva y fácil de recordar. Por eso, el isologo logra comunicar de manera efectiva su propósito que es motivar al público a aprender inglés como un paso esencial hacia un futuro prometedor.

Figura 10.

Branding



Sumado al isologo de la marca, el branding de 2TEACH, mostrado en la Figura 10, trasciende la simple oferta educativa para convertirse en un símbolo de movilidad social y empoderamiento juvenil en América Latina. La idea es que la marca no solo vende un curso de inglés, sino que construye una narrativa inspiradora donde el dominio del idioma se presenta como una herramienta para transformar las realidades, algo muy valorado en Latinoamérica.

6.3. Mezcla de Marketing

Como parte del plan de mercadeo, se propone una estrategia de marketing mix integral, diseñada para optimizar los cuatro pilares clave de la idea de negocio: Producto, Precio, Plaza y Promoción. A continuación se revisa cada una de las variables:

6.3.1. *Producto (Servicio)*

2TEACH es una plataforma virtual de enseñanza de inglés en América Latina, diseñada para brindar formación lingüística accesible y de alta calidad a estudiantes universitarios y jóvenes profesionales. El servicio se estructura en torno a clases sincrónicas y asincrónicas, apoyadas por tecnologías emergentes como inteligencia artificial (IA), realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR), que permiten una experiencia personalizada, inmersiva e interactiva. A diferencia de otras plataformas, 2TEACH incorpora un modelo de mentorías entre pares, en el que estudiantes universitarios con nivel C1 o superior actúan como tutores, promoviendo también la generación de empleo juvenil. La propuesta se enfoca en el desarrollo de competencias comunicativas alineadas con el mercado laboral, bajo un esquema flexible, asequible y con rutas de aprendizaje adaptativas. Esta combinación de innovación tecnológica, enfoque social y orientación laboral constituye el diferencial principal de la plataforma.

Hablando del servicio, ya que el diseño está centrado en las necesidades específicas del mercado latinoamericano, ofreciendo flexibilidad, personalización y resultados tangibles. A diferencia de las opciones tradicionales, se ofrece:

Mentores Estudiantiles como Diferencial Clave. Un pilar innovador de la propuesta de valor es el Programa de Mentores Estudiantiles, donde estudiantes universitarios con nivel C1 o superior se desempeñarán como tutores principales. Los estudiantes con nivel B2, tras una formación pedagógica, podrán ser mentores asistentes exclusivamente para niveles A1 y A2,

realizando tareas como refuerzo de vocabulario, práctica oral básica y seguimiento. Estos estudiantes, no solo reciben formación pedagógica, sino que se convierten en tutores remunerados de la plataforma. Entonces, este modelo resuelve varios desafíos que se presentan:

- Ofrece a los jóvenes una fuente flexible de ingresos mientras culminan sus estudios, esto está alineado con el enfoque de empleabilidad de la propuesta de valor.
- Crea un vínculo empático entre mentor y aprendiz, ya que los tutores, al haber sido también alumnos en el proceso de aprendizaje, entienden y dominan las dificultades específicas de los estudiantes latinoamericanos.
- Reduce costos al no contratar tutores profesionales, esto en el caso de que su rol es de apoyo, ya que el salario es flexible.

En esta parte es importante mencionar que los mentores reciben capacitación en herramientas VR/AR e IA, lo que les permite guiar sesiones inmersivas, por ejemplo simulaciones de entrevistas laborales, y personalizar rutas de aprendizaje. Así se crea un ambiente académico de mejora continua, donde el estudiante avanzado se transforma en facilitador, lo que no solo reduce costos operativos, sino que refuerza el posicionamiento de la plataforma como un ecosistema de oportunidades mutuas donde es un gana-gana para ambas partes.

Experiencias de Aprendizaje Inmersivas. Dentro de las clases se usa una integración de VR y AR que transforma la forma de practicar el idioma. Gracias a esto, los usuarios pueden entrar en simulaciones de entrevistas laborales, reuniones de negocios y situaciones cotidianas, mientras la simulación de AR enriquece el vocabulario técnico al interactuar con objetos de un entorno real.

Plan de Estudios Inteligente. Durante el transcurso del servicio de enseñanza, un sistema de IA, analiza el progreso de cada estudiante y adapta automáticamente las lecciones a sus necesidades específicas. Al mismo tiempo, dicha IA permite identificar fortalezas y debilidades,

sugiriendo ejercicios personalizados y estableciendo metas alcanzables basadas en los objetivos académicos y laborales que tenga el usuario.

Flexibilidad sin Precedentes. El servicio tiene mucha flexibilidad, ya que la plataforma se adapta a cualquier horario y estilo de vida, el aprendizaje se logra combinando estos componentes:

- Sesiones en vivo con tutores certificados
- Contenido grabado disponible 24/7
- Ejercicios interactivos con retroalimentación inmediata
- Comunidad activa para práctica adicional

Enfoque en Resultados Laborales. Todo el contenido del servicio de enseñanza está diseñado pensando en la empleabilidad futura, se utiliza, por ejemplo:

- Vocabulario técnico por industrias
- Simulaciones de procesos de reclutamiento
- Preparación para certificaciones internacionales
- Talleres de comunicación profesional

Tecnología Accesible. La tecnología de la plataforma está hecha para que funcione en cualquier dispositivo, incluso en dispositivos móviles básicos, la plataforma garantiza que cualquier persona con conexión a internet pueda acceder a una educación de calidad, rompiendo las barreras económicas y geográficas tradicionales.

Comunidad de Aprendizaje. Con la adquisición del servicio también se hace parte de una comunidad digital, donde los usuarios forman parte de una red activa en la que pueden:

- Participar en desafíos semanales.
- Conectarse con mentores.

- Practicar con compañeros.
- Acceder a oportunidades laborales.

Al integrar todas estas prestaciones en el servicio, se logra un enfoque integral donde los estudiantes no solo aprenden inglés, sino que desarrollan las habilidades necesarias para competir en el mercado laboral global, todo ello mediante una experiencia educativa adaptada a las necesidades reales de los países latinoamericanos.

6.3.2. Precio

Hablando del precio, la plataforma tiene un modelo de precios dinámico y accesible, diseñado para responder a las realidades socioeconómicas de América Latina, mientras garantiza sostenibilidad financiera. La estructura de precios combina flexibilidad, incentivos al progreso y alianzas estratégicas para maximizar el impacto en empleabilidad. Con esta idea, los precios se envuelven dentro del modelo de suscripción escalonada que tiene tres niveles de membresía:

1. Plan Básico (\$15/mes): Incluye acceso ilimitado a lecciones interactivas con IA, ejercicios de pronunciación y vocabulario técnico por sectores. Ideal para usuarios que buscan aprendizaje autodirigido.
2. Plan Premium (\$35/mes): Añade al plan básico sesiones grupales en realidad virtual, certificados por nivel avalados por empresas aliadas y mentorías mensuales. Diseñado para profesionales que requieren validación laboral.
3. Plan Empresarial (\$50/empleado/mes): Ofrece capacitación sectorial (TI, salud, turismo) con informes de desempeño y talleres de comunicación profesional en VR. Acá también se incluyen descuentos progresivos para equipos.

Es importante que en la estrategia de precios se tomen en cuenta la accesibilidad económica, en este caso se destacan ciertas estrategias como:

- Programa “English for All”: Becas del 50% para estudiantes de bajos recursos, financiadas mediante alianzas con gobiernos locales y ONGs de educación.
- Pago por certificación: Opción de pagar solo al aprobar módulos (\$5-15 por certificado), validando competencias específicas requeridas por empleadores.
- Financiamiento educativo: Acuerdos con bancos y plataformas de financiamiento para cuotas sin intereses en planes anuales.

Esta estrategia de precios representa una ventaja competitiva en términos de dinero, haciendo que la plataforma sea la alternativa más rentable del mercado. Ya que ofrece precios un 40% más bajos que competidores como Open English en planes similares. Pero no solo eso, también se destaca por su valor tecnológico, que triplica al de plataformas como Duolingo gracias a herramientas de VR/AR/IA. Y otro punto clave, es que aunque los márgenes se mantienen ajustados, entre el 20% y 30%, la inversión en tecnología es escalable con un gran número de usuarios, esto permite reinvertir constantemente en mejorar la tecnología y ampliar los contenidos especializados manteniendo la misma eficiencia.

Modelo de Precios: Escalonado y Dinámico. La plataforma implementará un modelo mixto de precios, combinando precios escalonados por tipo de plan con una estrategia dinámica basada en la demanda, la estacionalidad y el comportamiento del usuario.

El modelo escalonado se refiere a los tres planes base definidos (Básico, Intermedio y Premium), con precios diferenciados según el acceso a tutorías, tecnología (VR/IA), recursos descargables y soporte personalizado.

Por su parte, el modelo de precios dinámicos consiste en ajustar automáticamente los precios dentro de cada plan según variables como el número de usuarios activos, fechas pico (inicio de semestre), demanda por franjas horarias o resultados de campañas de captación.

Por ejemplo, durante los meses de mayor ingreso de estudiantes (enero y julio), se podrán ofrecer descuentos automáticos para captar nuevos usuarios, mientras que, en periodos de alta demanda por tutorías específicas, el sistema podrá ajustar temporalmente el precio de acceso premium. Este enfoque, similar al usado por plataformas como Coursera Plus o edX en sus campañas promocionales, busca optimizar la conversión y retención de usuarios mediante ajustes flexibles y basados en datos en tiempo real (Kumar, 2021).

Este modelo responde a la necesidad de adaptar los precios al comportamiento del mercado y maximizar tanto la accesibilidad como la sostenibilidad financiera del proyecto.

Ahora bien, por el lado de los costos, se asegura la sostenibilidad del modelo, ya que la empresa implementa soluciones inteligentes. Por ejemplo, trabaja con tutores universitarios certificados que reciben una remuneración justa de \$7.5 por hora, equilibrando calidad y eficiencia. Al mismo tiempo, teniendo en cuenta que su tecnología escalable, especialmente la infraestructura VR/AR/IA, reduce progresivamente los costos por usuario. Además, las alianzas con empresas que subsidian capacitaciones a cambio de talento calificado crean un círculo virtuoso donde todos ganan.

Para cerrar esta idea, los precios se deben ajustar aplicando revisiones periódicas, se aconseja que sean semestrales. Estas decisiones se deben tomar, en cada país, teniendo en cuenta la inflación regional, con datos del BID y bancos centrales, se evalúa qué tan rápido avanza la tecnología en la región y, sobre todo, se escucha a los usuarios sobre el retorno real que obtienen en sus trabajos. Al final, este enfoque práctico y basado en datos es lo que garantiza que la plataforma siga siendo relevante y competitiva. Este rumbo garantiza equilibrio entre rentabilidad e impacto social, priorizando la reducción de barreras económicas sin comprometer la calidad educativa.

6.3.3. Plaza

En la estrategia de plaza se busca trabajar bajo canales múltiples o omnicanal, enfocados en escalabilidad y alianzas estratégicas. Para garantizar el acceso masivo a la plataforma, se implementará una estrategia de distribución multicanal que combina tecnología y alianzas clave. Como primera medida, la plataforma estará disponible en una versión web y una aplicación móvil (iOS/Android), optimizada para dispositivos de gama media y con un modo “lite” que reduce el consumo de datos en zonas con conectividad limitada. Además, se priorizarán alianzas con actores claves del medio educativo y laboral, mencionados a continuación:

Universidades y gobiernos locales: con esto se busca integrar la plataforma en programas de formación técnica y subsidiar licencias para estudiantes de bajos recursos, siguiendo el modelo exitoso de iniciativas como “Jóvenes en Acción” en Colombia.

Empresas: Para cualquier organización el plan empresarial, de \$50 por empleado al mes, ofrecerá capacitación inmersiva a los colaboradores, vinculando el aprendizaje con oportunidades laborales concretas en sectores como TI y turismo, por ejemplo.

Operadores de telecomunicaciones: La idea de esta alianza es crear paquetes de datos educativos con tarifas preferenciales, replicando modelos como “Internet para Todos” en Perú.

Finalmente, aunque el modelo es 100% digital, se pueden explorar dentro de las estrategias la realización de clases o hubs presenciales en alianza con bibliotecas públicas y coworkings en ciudades estratégicas (Bucaramanga, Medellín, Ciudad de México), donde los usuarios puedan acceder a equipos con tecnología VR para sesiones prácticas.

6.3.4. Promoción

Para la estrategia de promoción se busca aplicar acciones digitales y comunitarias para posicionamiento y adquisición de usuarios. En esta estrategia, hay tres conceptos interconectados entre sí que refuerzan el diferencial tecnológico y social de la plataforma:

Marketing de Contenidos con Enfoque Laboral. En esta acción, se crearán campañas en redes sociales, como TikTok e Instagram Reels, mostrando testimonios reales de usuarios que mejoraron su empleabilidad, utilizando métricas de progreso en inglés con resultados concretos. Por ejemplo, subir de nivel A2 a nivel B1 en 3 meses significa estar contratado en un call center bilingüe con cierto salario, destacando las ventajas de trabajar en esta área.

Por otro lado, se desarrollará un blog con guías descargables como “Inglés para entrevistas en TI” o “Vocabulario técnico para enfermeras”, buscando posicionar la marca como autoridad en inglés aplicado.

Alianzas con Influencers Educativos. Esta acción se centra en el apoyo y colaboraciones con influencers regionales, con 10 mil a 50 mil seguidores dentro de su alcance y que estén especializados en nichos de tecnología, movilidad social, viajes, etc. Además, se patrocinarán podcasts como “Empleo Global” para debates sobre cómo el dominio del inglés incrementa salarios en LATAM.

Programas de Referidos y Fidelización. En esta acción se busca desarrollar un sistema de recompensas donde los usuarios ganan créditos por invitar amigos, por ejemplo, 1 mes gratis por cada 3 referidos exitosos. Igualmente, se crearán clubes de aprendizaje con eventos virtuales exclusivos, como simulaciones de entrevistas en VR con reclutadores internacionales.

7. Estudio Técnico

7.1. Tamaño del Proyecto

El tamaño del proyecto se define con base en la estimación de la demanda, de la investigación de mercados, y la capacidad operativa de la plataforma. De acuerdo con los análisis previos, la estimación de demanda de suscripciones mensuales a la plataforma (100%) será de 7825 suscripciones.

Dado el modelo de negocio, y la incursión en el mercado de la empresa se prevé que fruto de la campaña publicitaria de lanzamiento de la empresa se empiece en el primer mes de operación llegar a un 20% de la demanda estimada en el primer mes y creciendo progresivamente hasta alcanzar el 100% al cabo del primer año de operación. La siguiente tabla muestra la estimación de suscripciones mensuales durante el primer año:

Tabla 4.

Proyección suscripciones Primer Año

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% Demanda	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%
Subs. Mensuales	1565	2347,5	3130	3912,5	4695	5477,5	6260	7042,5	7825	7825	7825	7825

Para los siguientes años, se estima un crecimiento conservador del 10% anual en la base de suscriptores, de acuerdo con las tendencias de expansión de la industria EdTech en la región.

Tabla 5.

Proyección suscripciones 5 primeros años

Año	% de Crecimiento	Suscriptores Mensuales promedio
1	-	5.478
2	30,0%	7.121
3	10%	7.833
4	10%	8.617
5	10%	9.478

Esta proyección sirve como base para determinar la infraestructura operativa y el personal requerido.

7.2. Descripción Técnica del Servicio

Dentro del servicio de 2TEACH se ofrece una plataforma de enseñanza de inglés en línea innovadora, diseñada para maximizar la empleabilidad juvenil en América Latina mediante el uso de nuevas tecnologías como Realidad Virtual (VR), Realidad Aumentada (AR) e Inteligencia Artificial (IA). Además, el servicio combina flexibilidad, personalización y un enfoque práctico orientado al mercado laboral, diferenciándose de las opciones tradicionales.

7.2.1. Estructura del Servicio

La estructura del servicio se basa en la venta de suscripciones a los usuarios. En estas suscripciones, se ofrece un sistema de aprendizaje combinado que integra tecnología inmersiva con seguimiento pedagógico personalizado. A continuación, se detalla la estructura mensual para cada plan:

Tabla 6.

Distribución de Planes 2TEACH

Componente	Plan Básico	Plan Premium	Plan Empresarial
Realidad Virtual (VR)	1 hora	3 horas	6 horas
Realidad Aumentada (AR)	2 horas	4 horas	8 horas
Interacción con tutores	0.5 horas	2 horas	4 horas

Plan Básico (\$15/mes): Este plan tiene una ruta de aprendizaje con contenido interactivo, clases recurrentes básicas en video (a partir de programas de didáctica digital creadas en Genially y aplicaciones similares) y un foro para crear comunidad.

El plan básico proporciona 3 horas de contenido estructurado, con 1 hora de sesión grupal en VR para practicar conversaciones básicas, 2 horas de módulos AR para vocabulario esencial (4

sesiones de 30 minutos) y 30 minutos de consultas con tutores. Además, la IA analiza continuamente el progreso y sugiere rutas de aprendizaje personalizadas sin costo adicional.

Plan Premium (\$35/mes): Posee la ruta de aprendizaje del plan básico (Contenido interactivo en Genially, clases recurrentes básicas en videos pregrabados y acceso al foro).

Este nivel triplica el acceso a VR (3 horas) con dos sesiones grupales y un taller especializado. También, incluye 4 horas de AR (8 módulos temáticos) y 2 horas de mentoría en grupos pequeños. De igual forma, el sistema IA genera informes detallados y ajusta automáticamente la dificultad de los ejercicios.

Plan Empresarial (\$50/mes): este plan tiene la ruta de aprendizaje del plan básico. Sin embargo, aumenta sus prestaciones al poseer nuevos programas didácticos y personalizados de acuerdo con los requerimientos empresariales (tanto en contenido interactivo como en VR).

Al diseñarse para equipos profesionales, ofrece 6 horas de VR con simulaciones sectoriales, 8 horas de AR con contenido especializado y 4 horas de tutoría (3 grupales + 1 individual para certificación). Obviamente, también se incluye la IA, que proporciona análisis comparativos entre miembros del equipo.

7.2.2. Cronograma de Enseñanza

En el proceso de enseñanza se recomienda un cronograma que se ajusta según el análisis y progreso individual del estudiante. De acuerdo con ello, el cronograma inicial de los planes mensuales se estructura de la siguiente manera:

Tabla 7.

Cronograma de Planes 2TEACH

	Plan			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Básico	Ruta de aprendizaje base (Contextual) Ejercicios prácticos Revisión IA	Ruta de aprendizaje base (Contextual) Ejercicios prácticos Revisión IA	Ruta de aprendizaje base (Contextual) Ejercicios prácticos Revisión IA	Ruta de aprendizaje base (evaluación) Módulo AR Feedback 1:1			
Premium	Ruta de aprendizaje base (Contextual) Ejercicios prácticos Revisión IA	Ruta de aprendizaje base (Contextual) Ejercicios prácticos Revisión IA	Ruta de aprendizaje base (Contextual) Ejercicios prácticos Revisión IA	Ruta de aprendizaje base (Contextual) Ejercicios prácticos Revisión IA			
Empresarial	Ruta de aprendizaje base (Contextual) Ejercicios prácticos Revisión IA	Ruta de aprendizaje base (Contextual) Ejercicios prácticos Revisión IA	Ruta de aprendizaje base (Contextual) Ejercicios prácticos Revisión IA	Ruta de aprendizaje base (Contextual) Ejercicios prácticos Revisión IA			

En esta estructura se entiende que todos los planes incluyen mentorías 1:1 con tutores, complementadas con seguimiento automatizado por IA. Igualmente, las actividades en VR y AR conservan sus tiempos predefinidos, mientras que las mentorías grupales están disponibles solo en los planes Premium y Empresarial.

7.2.3. Infraestructura Tecnológica

La propuesta de valor de 2TEACH se fundamenta en la implementación efectiva de tecnologías emergentes para optimizar la experiencia de aprendizaje del inglés. A continuación, se describe cómo cada tecnología se articula técnicamente al servicio ofrecido:

Inteligencia Artificial (IA): Se utilizará para personalizar las rutas de aprendizaje de los estudiantes, a partir del análisis de su desempeño, errores frecuentes y ritmo de progreso. Conjuntamente, se integrarán sistemas de retroalimentación automática sobre pronunciación,

vocabulario y gramática mediante reconocimiento de voz y procesamiento de lenguaje natural (NLP). Además, la IA facilitará la asignación inteligente de tutores según el perfil de cada uno de los estudiantes.

Realidad Virtual (RV): Se empleará para generar entornos inmersivos que simulen contextos reales de comunicación, como entrevistas laborales, aeropuertos o reuniones virtuales. También, estas experiencias estarán disponibles como módulos opcionales para los niveles intermedio y avanzado, y se podrán acceder mediante gafas de bajo costo compatibles (como Oculus Go) o desde el navegador, a través de simuladores 3D.

Realidad Aumentada (RA): Permitirá a los usuarios interactuar con objetos virtuales sobre su entorno físico mediante dispositivos móviles. Además, se utilizará para actividades de vocabulario visual, práctica de instrucciones o simulaciones que requieran relacionar texto con imágenes y acciones. Esto refuerza la retención y la comprensión contextual del idioma.

Estas tecnologías no solo aumentan la interactividad y la inmersividad del aprendizaje, sino que se alinean con las competencias requeridas en el mercado laboral digital, reforzando el vínculo entre formación y empleabilidad. La plataforma estará diseñada sobre un backend flexible, con APIs que permitan la integración de herramientas de IA (como Dialogflow o Amazon Polly) y motores de simulación para VR/AR (como Unity o WebXR).

En términos operativos, se garantizará la modularidad del sistema, permitiendo escalar progresivamente el uso de estas tecnologías de acuerdo con la capacidad técnica de los usuarios y la evolución de la plataforma. Además, el equipo técnico estará conformado por desarrolladores especializados en EdTech y UX/UI que asegurarán la accesibilidad y usabilidad del servicio.

Es importante aclarar que la plataforma 2TEACH operará bajo un modelo de tercerización tecnológica que garantiza máxima escalabilidad y reducción de costos fijos. Puesto que, para las

simulaciones de VR, los usuarios podrán acceder mediante dispositivos económicos como Google Cardboard (desde \$7 USD) o Meta Quest 2 (para experiencias avanzadas), con opción de compra directa sin sobre costo a través de alianzas con los proveedores de estas tecnologías.

Para la implementación de las soluciones de IA, VR y AR, 2TEACH ha establecido alianzas estratégicas con proveedores especializados que garantizan calidad y escalabilidad. En primer lugar, la IA se proveerá mediante una combinación de Google Cloud AI e IBM Watson, aprovechando las fortalezas de cada plataforma. En este caso, Google Natural Language AI se encargará del análisis curricular y seguimiento del progreso, mientras que IBM Watson proporcionará las funciones de reconocimiento de voz y chatbots pedagógicos.

Hablando de la infraestructura de VR y AR, las experiencias de VR se alojarán en la plataforma ENGAGE VR, complementada con Spatial para simulaciones laborales específicas. Dado que, esta solución incluye plantillas personalizables de entornos profesionales y soporte para dispositivos accesibles como Meta Quest 2. Para la Realidad Aumentada, se utilizará Unity MARS para desarrollo junto con ARKit/ARCore para ejecución, permitiendo módulos interactivos sectoriales que funcionan en smartphones convencionales.

Los costos del servicio, entendiendo que existen descuentos progresivos por volumen, se detallan a continuación:

Tabla 8.

Costos mensuales de tecnologías de IA/VR/AR(USD)

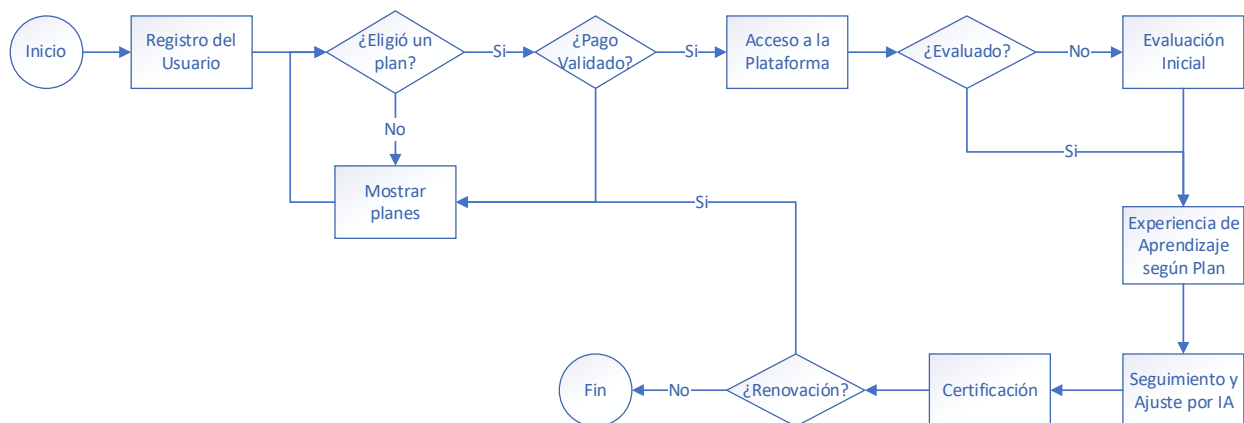
Tecnología	Proveedor	Costo Base	1.000 usuarios	10.000 usuarios
IA	Google Cloud + IBM	500	750	1.200
VR	ENGAGE VR + Spatial	3.000	3.500	5.000
AR	Unity MARS + ARCore	2.000	2.500	3.500
Ruta de Aprendizaje	Genially	200	250	350
Total		5.700	7.000	10.050

7.3. Diagrama de Flujo del Proceso

A continuación, se presenta un diagrama de flujo que describe el proceso de servicio de la plataforma de 2TEACH, desde el registro del usuario hasta la finalización del curso. Este diagrama refleja las etapas clave del servicio.

Figura 11.

Diagrama de flujo del servicio



En el servicio, el proceso inicia cuando el usuario ingresa a la plataforma y completa su registro, proporcionando información básica y seleccionando uno de los tres planes disponibles: Básico, Premium o Empresarial. Si el usuario no ha elegido un plan, el sistema le mostrará las opciones con sus respectivas características. Una vez seleccionado el plan, se valida el pago correspondiente. Si el pago no es exitoso, se le recordará al usuario que debe completar este paso para acceder a los servicios.

Tras confirmar el pago, el usuario obtiene acceso a la plataforma. En este punto, se verifica si ha realizado la evaluación inicial, la cual determina su nivel de inglés y personaliza su ruta de aprendizaje. Dado el caso, no ha completado esta evaluación, el sistema lo redirigirá automáticamente a un test diseñado para analizar sus habilidades lingüísticas.

Una vez evaluado, el usuario comienza su experiencia de aprendizaje según el plan seleccionado. En esta experiencia, se sigue la ruta de aprendizaje implementando las tecnologías de VR, AR para ofrecer un método interactivo y adaptado a sus necesidades. Durante el proceso, el sistema realiza un seguimiento continuo mediante IA, ajustando el contenido según el progreso del usuario.

Al finalizar todos los módulos, el usuario decide si quiere una certificación que valide sus conocimientos. Si dado el caso, no quiere renovar su suscripción, el proceso termina; de lo contrario, se reinicia el ciclo para continuar con su formación. Con este flujo, se garantiza una experiencia educativa flexible, personalizada y alineada con los objetivos de empleabilidad que promueve la plataforma.

7.4. Localización

Debido a que la empresa funcionará de manera digital, no es indispensable contar con una sede física para la prestación del servicio. No obstante, se requiere un espacio administrativo que facilite la coordinación operativa. Para ello, se propone establecerlo dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga. Esto por la pertinencia práctica de la zona, lugar donde residen los autores del presente proyecto y ya que cuenta con acceso a talento calificado en tecnología y educación, infraestructura de conectividad avanzada pertinente y cercanía a universidades y empresas aliadas.

Para seleccionar la ubicación ideal, se realizó un análisis basado en una ponderación por puntos, evaluando diversas opciones dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga. Los criterios considerados en esta evaluación fueron: superficie disponible, localización, costo y necesidades de adecuación. A continuación, se presenta una tabla con las opciones de instalaciones consideradas para la empresa.

Tabla 9.*Opciones de ubicación de la empresa*

Opción	Dirección	Área m2	Arriendo	Precio m2	Estrato	Enlace
1	Cl. 47 #29-37 Sotomayor, Bucaramanga	76	\$4.416.000	\$ 58.105	6	https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-oficina-bucaramanga-el-prado-2-banos/314-M5651549?canary=true
2	Cra 26#36-04 Barrio Bolívar, Bucaramanga	131	\$7.500.000	\$ 57.252	4	https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-oficina-bucaramanga-bola%C2%8Dvar/16493-M4708740?canary=true
3	Cra 29 # 45 - 45, Sotomayor, Bucaramanga	49	\$3.243.000	\$ 66.184	4	https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-oficina-bucaramanga-sotomayor-1-banos-1-garajes/314-M5406743?canary=true
4	Cl 51 # 34 - 17 Cabecera del Llano - Bucaramanga	470	7000000	\$ 14.894	4	https://www.metrocuadrado.com/inmueble/arriendo-oficina-bucaramanga-bolivar-4-banos/17325-M5120490?canary=true

De acuerdo con las características de los inmuebles evaluados, se presenta a continuación una evaluación realizada a partir de una ponderación por puntos:

Tabla 10.*Valoración por puntos de los lugares*

Criterio	Peso	1		2		3		4	
		Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond
Área del terreno	20%	3	0,6	4	0,8	2	0,4	5	1
Ubicación	20%	5	1	5	1	5	1	5	1
Precio	30%	3	0,9	2	0,6	4	1,2	2	0,6
Calidad de las instalaciones/ identidad corporativa	30%	4	1,2	3	0,9	4	1,2	2	0,6
TOTAL	100%		3,7		3,3		3,8		3,2

De acuerdo con los criterios planteados, la alternativa número 3 es la más conveniente. Ese arriendo tiene un valor mensual de \$ 3.243.000 y está ubicado en la carrera 29 # 45 - 45, Sotomayor, Bucaramanga, Santander, en el edificio Metropolitán. Estas oficinas cuentan con todos los beneficios del edificio, y proyecta una identidad corporativa ideal para la empresa. Además,

cuenta con el acceso a salas de juntas y espacios comunes de alto confort tanto para visitantes como para los colaboradores de la empresa.

7.5. Prototipo del Sitio Web

Se ha desarrollado un prototipo visual de la plataforma en Odoo, diseñado para ofrecer una vista preliminar de la experiencia digital que proporcionará la empresa. Este prototipo refleja una estructura clara y amigable, permitiendo visualizar los servicios ofrecidos por la agencia.

El prototipo incluye:

- Descripción de la empresa, destacando su misión, visión y propuesta de valor.
- Ejemplos de la ruta de aprendizaje, mostrando la metodología y estructura del programa.
- Videos instructivos, simulando la integración de tecnologías como VR, AR e IA dentro de la plataforma.

El enlace al prototipo preliminar está disponible en: <https://2-teach.odoo.com/>

7.6. Análisis de Capacidad

En 2TEACH, la prestación del servicio está centrada en la plataforma digital, donde los estudiantes acceden a contenido educativo en video y tutorías personalizadas. A diferencia de otros modelos educativos, el cuello de botella en la capacidad operativa no está dado por la infraestructura tecnológica, sino por la disponibilidad de tutores para atender las tutorías requeridas en cada plan. La plataforma contará con una diferenciación clara en los roles de tutoría según el nivel de inglés certificado, los tutores con nivel C1 o superior atenderán todos los niveles del programa. Mientras que los estudiantes con nivel B2 se asignarán únicamente a niveles básicos bajo acompañamiento y formación continua. Entonces, se han considerado las proyecciones de crecimiento de usuarios y la cantidad de tutores que estarán disponibles para atender la demanda de clases.

Con base en la estrategia de contratación, todos los tutores trabajarán a tiempo completo, lo que significa una disponibilidad anual de 2,208 horas por tutor. A continuación, se presenta el análisis detallado de la capacidad de tutores a lo largo de los primeros cinco años de operación.

Tabla 11.

Cálculo de horas de tutoría requeridas y capacidad disponible

Año	Suscriptores Promedio	Horas de Tutoría Requeridas	Tutores Disponibles	Capacidad Total de Horas	% de Capacidad Utilizada
1	5.478	8.490.9	106	234.048	3.63%
2	7.121	11.037.55	136	300.288	3.68%
3	7.833	12.141.15	150	331.200	3.67%
4	8.617	13.356.35	164	362.112	3.69%
5	9.478	14.690.9	182	402.336	3.65%

Nota. Cálculo de capacidad utilizada: Horas de Tutoría Requeridas / (Tutores Disponibles × 2,208)

Como se observa en la tabla, bajo los supuestos planteados la estructura de tutores permite absorber la demanda proyectada sin generar cuellos de botella ni comprometer la calidad del servicio. Al realizar los cálculos, el análisis muestra que el porcentaje de capacidad utilizada fluctúa entre el 49.15% y el 49.97% a lo largo de los cinco años. Este nivel de utilización puede parecer bajo, pero está planteado con el fin de garantizar la disponibilidad de tutores y permitir su correcta capacitación y mentoría en los tiempos “ociosos” resultantes.

A su vez, esta “holgura” operativa existente permite absorber incrementos en la demanda sin comprometer la calidad del servicio.

En este análisis, también se observa que el crecimiento progresivo en la cantidad de suscriptores se traduce en un aumento sostenido de la demanda de horas de tutoría. Sin embargo, este incremento es acompañado por un aumento proporcional en la cantidad de tutores disponibles y en la capacidad total de horas ofrecidas, es decir, entre más horas más tutores contratados. Este equilibrio entre horas y tutores permite mantener un margen de operación estable a lo largo del

tiempo, asegurando que la plataforma pueda adaptarse a la expansión sin enfrentar problemas de saturación.

7.7. Normas Técnicas, Accesibilidad y Principios Éticos

El diseño de la plataforma 2TEACH tiene en cuenta la implementación de normas técnicas de accesibilidad e interoperabilidad, con el fin de garantizar una experiencia inclusiva y funcional para todos los usuarios. Para esto, se seguirán los lineamientos del estándar internacional WCAG 2.1 (Web Content Accessibility Guidelines) para asegurar que el contenido sea accesible a personas con discapacidades visuales, auditivas o motoras.

En cuanto a la interoperabilidad, se priorizará el uso de formatos y protocolos abiertos (como SCORM y LTI) que permitan la integración con otros sistemas educativos y herramientas externas, facilitando el intercambio de datos y la escalabilidad del servicio.

Desde una perspectiva ética, el uso de tecnologías de IA se alinearán con los principios de transparencia, explicabilidad, privacidad de datos y no discriminación. Con esta idea, la plataforma solo empleará IA con propósitos educativos, y se garantizará que los datos de los usuarios sean tratados conforme a las normativas de protección vigentes, como el RGPD europeo y la Ley 1581 de 2012 en Colombia.

Estas medidas refuerzan el compromiso del proyecto con la calidad educativa, la inclusión digital y la integridad tecnológica, elementos fundamentales en una solución EdTech responsable.

8. Análisis Organizativo

Como una parte esencial de la empresa, se presenta el análisis organizativo. En este caso, la organización de 2TEACH se diseña bajo un modelo funcional que integra especialización y colaboración entre las diferentes áreas o departamentos, para ello hay tres componentes clave, como lo son, una estructura organizacional con manual de funciones y cargos detallados que define responsabilidades desde el CEO hasta los tutores; una estructura salarial alineada con los niveles jerárquicos y el mercado EdTech; y un sistema de gestión por competencias que vincula cada área con objetivos estratégicos. Este esquema garantiza eficiencia operativa, escalabilidad y retención de talento, mientras mantiene flexibilidad para adaptarse a las demandas del sector educativo digital.

8.1. Estructura Organizacional

En la estructura organizacional 2TEACH hay una distribución funcional jerárquica. Bajo el liderazgo de la empresa está el CEO/Gerente General, la coordinación del negocio se da desde el área de operaciones y soporte, bajo su director o COO y Soporte, luego vienen 3 áreas claves: área de marketing con su CMO o director de marketing, encargado de los vendedores B2C y B2B y el community manager; área académica con su director académico, encargado del diseñador instruccional para las rutas de aprendizaje y un coordinador de tutores y mentores, y un área tecnológica, con su CTO o director de tecnología, quien traja con un líder de IA/VR/AR y un desarrollador para mantenimiento y desarrollo de la plataforma. A continuación, se presenta el organigrama de 2TEACH.

Figura 12.

Organigrama 2TEACH



Los tutores se clasificarán según nivel de competencia: tutores principales (C1 o superior) y tutores asistentes (B2), con funciones delimitadas según los niveles de estudiantes asignados. El coordinador velará por la correcta asignación y formación constante.

Cada cargo en si cuenta con un manual de funciones específico que delimita requisitos de educación, habilidades y responsabilidades, asegurando claridad operativa y alineación con los objetivos pedagógicos y comerciales. Esta estructura, complementada con flujos de comunicación transversales, permite escalar el modelo manteniendo la calidad del servicio y la innovación educativa. El manual de funciones y cargos detallado se encuentra en el Apéndice D.

9. Marco Legal

Para evaluar el marco legal de la empresa es importante definirlo en dos sectores, el primero, es para Colombia donde se va a desarrollar en si la idea de negocio, y el otro sector es para Latinoamérica teniendo en cuenta la propuesta de valor de la empresa.

9.1. Constitución y Formalización en Colombia

Dado que la plataforma de enseñanza de inglés en línea se constituirá en Colombia deberá seguir la regulación empresarial como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) bajo la Ley 1258 de 2008, ay que esta figura jurídica es ideal para emprendimientos digitales por su flexibilidad en el manejo de capital y responsabilidad limitada.

Hablando del proceso de constitución, se inició con la consulta de homonimia, tanto en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, como en el Registro Único Empresarial y Social (RUES), mostrados en las Figuras 11 y 12, para verificar la disponibilidad del nombre comercial, con el objeto empresarial específico relacionado con educación virtual en inglés.

Figura 13.

Consulta de homonimia RUES

The image shows a screenshot of the RUES (Registro Único Empresarial y Social) website. The page features a navigation menu with the following items: Inicio, ¿Qué es el RUES?, Consulta de registros, Descarga de reportes, Servicios cámaras, Estadísticas, and Ayuda. The main content area is a search form titled 'Identificación'. It contains three input fields: 'Tipo de Registro' (with 'Registro Mercantil' selected), 'Nombre / Palabra Clave' (with '2Teach' entered), and 'Matricula' (with 'Camara..' entered). A blue 'Buscar' button is located at the bottom right of the form. A red error message 'No se han encontrado resultados' is displayed in the top right corner of the page.

Figura 14.

Consulta de homonimia Cámara de Comercio de Bucaramanga

The screenshot shows the website interface for the Cámara de Comercio de Bucaramanga. At the top left is the logo with the text 'CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA' and 'Creemos en Santander'. A navigation bar includes 'Inicio', 'Como Ser Empresario', and 'Consulta de Documentos'. The main section is titled 'Consulta de Homonimia' with a sub-header: 'Para el diligenciamiento de los formularios el usuario debe registrarse en el portal. Para ellos se debe solicitar algunos datos necesarios'. Below this are two search buttons: 'Buscar Por Nombre' and 'Buscar Por Palabra Clave'. A search input field contains '2 Teach' and a 'Buscar' button. The result message reads: 'El Nombre '2 TEACH' No Existe. Este Nombre Estará Sujeto A Revisión Posterior Por Parte De La Cámara De Comercio. La consulta de homonimia no encontró coincidencias.'

Posteriormente, se procede al registro ante la Cámara de Comercio correspondiente y al pago del impuesto de registro, calculado como el 0.7% del capital social, con un mínimo aproximado de COP 60.000 según lo define esa institución.

En cuanto a la actividad económica de la empresa, esta se clasifica bajo el código CIU 8559 “Otros tipos de educación n.c.p.”, que comprende la enseñanza especializada para adultos mediante metodologías alternativas, diferenciándose de la educación formal básica, secundaria y superior. En esta actividad, la instrucción puede realizarse en múltiples formatos, presenciales, virtuales o corporativos, sin otorgar títulos académicos tradicionales, centrándose en formación práctica y aplicada (DANE, 2025).

9.1.1. Regulaciones Específicas en Colombia

Hay que tener en cuenta las regulaciones que se exigen en Colombia para operar como empres. En materia educativa, el Decreto 1075 de 2015 regula la educación virtual en el país, estableciendo que los programas no formales, como los cursos de idiomas en línea, no requieren

registro ante el Ministerio de Educación Nacional, siempre que sus certificaciones especifiquen claramente su carácter de “formación para el trabajo”. Adicionalmente, la Resolución 19682 de 2020 del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia recomienda, aunque no obliga, el registro de plataformas educativas digitales. En protección de datos, la Ley 1581 de 2012 exige políticas de privacidad claras, consentimiento explícito para el tratamiento de datos personales y notificación oportuna de cualquier brecha de seguridad a la Superintendencia de Industria y Comercio.

9.1.2. Aspectos Tributarios y de Propiedad Intelectual

Pr cumplir con la normativa tributaria y de propiedad intelectual hay que cumplir ciertos requerimientos. Estos van desde el pago de impuestos, este modelo de negocio está sujeto al pago del IVA (19%) por la prestación de servicios educativos digitales y el impuesto sobre la renta (35%), aunque pueden aplicarse deducciones por inversión en tecnología según la Ley 2069 de 2020. En este aspecto, es importante implementar facturación electrónica conforme a la Resolución 063 de 2021 de la DIAN. En cuanto a la propiedad intelectual, se recomienda registrar los contenidos educativos ante la Dirección Nacional de Derecho de Autor y la marca comercial en la Superintendencia de Industria y Comercio para proteger los activos intangibles de la plataforma.

9.2. Consideraciones para Latinoamérica

Ya que la plataforma se desarrolla para clientes en Latinoamérica, esta debe adaptarse a diversas normativas que están presentes en toda la región. En protección de datos, por ejemplo, destacan la LGPD en Brasil (con multas de hasta el 2% de la facturación por incumplimiento) y la Ley Federal de Protección de Datos en México.

En educación virtual, cada país tiene requisitos particulares, México exige aval de la SEP para certificaciones oficiales, mientras que Brasil permite cursos libres sin autorización del MEC bajo su Marco Legal da EaD. De la misma forma, el comercio electrónico también varía significativamente, con derechos de retracto de 10 días en Chile y regulaciones específicas sobre información al consumidor en Perú.

Dentro de los principales desafíos legales en la expansión regional se incluyen evitar la doble tributación mediante tratados internacionales, adaptar los sistemas de pago a plataformas locales como Mercado Pago o Pix, y proteger los contenidos contra la piratería registrándolos en cada jurisdicción. Es importante resaltar, que se debe tener en cuenta un presupuesto inicial por país para asesoría legal especializada, que permita adaptar los términos y condiciones, cumplir con regulaciones tributarias y establecer alianzas con instituciones educativas locales para fortalecer la validez de las certificaciones otorgadas.

10. Análisis de Impacto Ambiental

Par el desarrollo de la empresa hay que tener en cuenta el análisis del impacto al ambiente. Este Análisis es un proceso sistemático que evalúa los efectos potenciales de un proyecto sobre el medio ambiente, con el fin de prevenir, mitigar o compensar impactos negativos, y potenciar los beneficios ambientales (Gómez, 1988). Aunque la plataforma de enseñanza de inglés en línea es un proyecto digital, su operación implica ciertos aspectos ambientales que deben tenerse en cuenta, especialmente en relación con el consumo energético, la gestión de residuos electrónicos y la huella de carbono asociada a la infraestructura tecnológica. Para valorar esos aspectos se desarrolló la siguiente matriz de Leopold, que se encuentra en el Apéndice E.

Figura 15.

Matriz de Leopold 2TEACH

Plataforma de Enseñanza de Inglés en Línea en América Latina	Diseño e implementación			Operación									
	Adquisición de hardware	Operación de servidores	Desarrollo de software	Uso de dispositivos usuarios	Consumo energético oficinas	Capacitación docente virtual	Gestión de RAEE	Publicidad digital	Alianzas con instituciones	# de impactos positivos	# de impactos negativos	Agregado del impacto	Impacto del proyecto
Acciones													
Factores													
Huella de carbono	-2 2	-3 4	1 2	-4 3	-1 1	-3 2	5 5	-1 1	2 4	3	6	-1	16
Consumo energético	2 3	-2 3	3 4	-2 3	-3 2	-1 1	0 0	-1 1	0 0	2	5	-2	
Generación de RAEEs	-3 3	-2 2	0 0	-3 3	-2 2	0 0	5 5	0 0	5 5	2	4	24	
Contaminación acústica	-1 1	0 0	0 0	0 0	0 0	-1 1	0 0	-3 1	2 1	1	3	-3	
Uso de agua	-2 4	-3 5	0 1	-1 3	-1 2	0 1	2 3	0 1	5 2	2	4	-12	
Uso de papel	-1 2	5 1	1 2	0 1	-2 2	3 1	0 0	4 1	1 2	5	2	10	
# de impactos positivos	1	1	3	0	0	1	3	1	5				
# de impactos negativos	5	4	0	4	5	3	0	3	0				
Agregado de impacto	-18	-32	16	-30	-17	-5	56	-1	47				
Impacto del proyecto	16												

Observando la matriz de Leopold, aplicada a la plataforma de 2TEACH, hay un impacto ambiental del proyecto total de 16, esto quiere decir, que aunque el proyecto tiene efectos negativos asociadas a lo digital, su enfoque en alianzas verdes y gestión de residuos podría neutralizarlas con estrategias como servidores eficientes, reciclaje de dispositivos y energía renovable. Durante la fase de diseño e implementación, las acciones con mayor impacto negativo son el uso de dispositivos por parte de usuarios (-4 en huella de carbono, -3 en RAEE) y la operación de servidores (-3 en huella de carbono, -2 en RAEE), debido al alto consumo energético y la dependencia de infraestructura tecnológica. Sin embargo, como ya se mencionó, la gestión de RAEE (+5) y las alianzas con instituciones (+2 en huella de carbono, +5 en RAEE) generan

impactos positivos al promover prácticas sostenibles. En la fase de operación, destaca el alto consumo energético (-3) y la contaminación acústica (-3 por publicidad digital), pero se compensa parcialmente con la reducción de papel (+5) al ser una plataforma digital.

A continuación, partiendo de la matriz de Leopold, se resumen los impactos ambientales, medidas de mitigación y sostenibilidad y los beneficios del análisis de impacto ambiental que se ajustan al proyecto.

10.1. Impactos Ambientales Identificados

10.1.1. Consumo Energético

Dado que la plataforma depende de servidores, centros de datos y dispositivos electrónicos (computadores, tablets, móviles) para su funcionamiento. Estos consumen energía eléctrica, cuya generación puede estar asociada a emisiones de CO₂, dependiendo de la fuente, ya sea carbón o energías renovables. Aunque el impacto directo es menor comparado con industrias extractivas, el crecimiento de usuarios podría incrementar la demanda energética asociada a los dispositivos que se conectan a la plataforma.

10.1.2. Residuos Electrónicos

Un impacto ambiental relevante está relacionado con la renovación periódica de equipos tecnológicos, como lo son los servidores y dispositivos de usuarios, que generan residuos electrónicos (RAEE), estos residuos contienen materiales tóxicos como plomo y mercurio. Que si no se gestionan adecuadamente, pueden contaminar los suelos y las aguas.

10.1.3. Huella de Carbono

Hablando de las actividades directas asociadas al proyecto, como la adquisición de hardware, operación de servidores, desarrollo de software, uso de dispositivos de los usuarios, consumo energético oficinas, y las indirectas, como capacitación docente virtual, publicidad digital o el uso

de servicios en la nube (AWS, Google Cloud), contribuyen a la huella de carbono del proyecto. En su conjunto pueden generar un impacto ambiental en su huella de carbono.

10.2. Medidas de Mitigación y Sostenibilidad

Para manejar este impacto ambiental causado se proponen estas medidas de mitigación y sostenibilidad ambiental por cada uno de los impactos generados:

10.2.1. Uso de Energías Renovables

- Contratar servicios de hosting verde, como por ejemplo, servidores con certificación ISO 14001 o proveedores que usen energías renovables, como Google Cloud o AWS Sustainable Cities.
- Promover que los colaboradores y tutores trabajen desde dispositivos con eficiencia energética. En lo posible que los dispositivos tengan certificación Energy Star o certificaciones similares.

10.2.2. Gestión de Residuos Electrónicos

- Establecer alianzas con programas de reciclaje de RAEE, como por ejemplo, EcoComputo en Colombia o iniciativas de economía circular en el resto de Latinoamérica.
- Incentivar a los usuarios a donar sus dispositivos antiguos a fundaciones educativas para extender su vida útil.

10.2.3. Compensación de Huella de Carbono

- Invertir en proyectos de reforestación o créditos de carbono certificados, como lo es, BanCO2 en Colombia.
- Implementar políticas de teletrabajo para reducir desplazamientos del equipo a ubicaciones lejanas de sus casas.

10.2.4. Diseño Sostenible de la Plataforma

- Optimizar el código y recursos multimedia para reducir el consumo de ancho de banda y, por ende, energía.
- Ofrecer un modo “bajo consumo” en la app, con ajustes como el fondo oscuro y menos animaciones.

10.3. Beneficios del Análisis de Impacto Ambiental para el Proyecto

Ahora también hay que destacar los beneficios del Análisis de Impacto Ambiental para la realización de este proyecto:

10.3.1. Cumplimiento Legal

- Aunque en Colombia, para proyectos digitales, no es obligatorio el estudio del impacto ambiental, realizarlo demuestra alineación con la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible (Ley 1901 de 2018) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 7, 12 y 13).
- En mercados de Latinoamérica diferentes a Colombia, como Chile, podría requerirse para acceder a fondos de innovación sostenible.

10.3.2. Reputación y Valor de Marca

- Certificaciones como Carbón Neutral o sellos de sostenibilidad, hacen llamativa la marca y atraen usuarios y aliados comprometidos con el medio ambiente.
- Genera diferenciación frente a competidores que no consideran estos aspectos.

10.3.3. Reducción de Costos

- El uso eficiente de energía y recursos tecnológicos disminuye gastos operativos a largo plazo.

Ya en medidas finales, para garantizar un enfoque sostenible, resulta esencial implementar desde la gerencia un informe anual que evalúe el desempeño ambiental de la plataforma, midiendo específicamente los kilovatios-hora ahorrados mediante servidores verdes, las toneladas de CO₂ compensadas y el porcentaje de dispositivos electrónicos reciclados. Paralelamente, es recomendable incorporar contenidos educativos sobre sostenibilidad en los cursos de inglés, lo que no solo reforzaría el compromiso ecológico institucional, sino que también promovería la conciencia ambiental entre los usuarios, creando así un valor agregado diferenciador en el mercado de educación digital.

Aunque la huella ambiental de una plataforma digital es menor comparada con otros sectores, la aplicación correcta del análisis de impacto ambiental permite identificar oportunidades de mejora, optimizar el consumo energético y alinear las operaciones con los estándares ESG (Environmental, Social, and Governance). Con esto, no solo se mitigan riesgos ambientales, sino que además se fortalece la reputación corporativa, atrayendo inversionistas comprometidos con la sostenibilidad y posicionando a la empresa como líder en innovación educativa responsable.

11. Análisis de Impacto Social

El presente proyecto como plataforma de enseñanza de inglés en línea, presenta un impacto social relevante para América Latina, especialmente en el contexto de empleabilidad juvenil y acceso educativo. Teniendo en cuenta que el British Council (2015) y Education First (2021) aconsejan que el dominio del inglés en la región está directamente asociado con mejores oportunidades laborales y movilidad social justifica la necesidad de este tipo de iniciativas. Bajo esta problemática, la plataforma ofrece un modelo accesible y flexible, dirigido principalmente a

estudiantes universitarios y jóvenes profesionales que buscan mejorar sus competencias lingüísticas para el mercado laboral.

Como un aspecto clave del impacto social, la contribución de la idea de negocio aporta a la reducción de brechas educativas. Teniendo en cuenta que la UNESCO (2023) señala que en América Latina persisten desigualdades en el acceso a educación de calidad, especialmente en zonas rurales y entre poblaciones de bajos ingresos. La plataforma se presenta como un alivio para esta problemática, ya que al ser completamente digital y optimizada para dispositivos móviles y con precios asequibles, permite llegar a usuarios que tradicionalmente no tendrían acceso a programas presenciales. Además, al emplear a estudiantes universitarios certificados como tutores, el proyecto genera oportunidades laborales para jóvenes, un segmento afectado por altas tasas de desempleo en la región.

Otro aspecto social importante es la inclusión de género, donde la plataforma puede realizar un hito social. Ya que por ejemplo, datos del BID (2025) indican que las mujeres en América Latina enfrentan mayores barreras para acceder a educación tecnológica y empleos bien remunerados. Para esto, se harán estrategias para fomentar la participación femenina, como becas o contenidos con enfoque de género, alineándose con iniciativas como el programa “Tecnología para la Paz” del Ministerio TIC colombiano. De esta forma, el proyecto no solo mejora las competencias en inglés, sino que también promueve equidad e inclusión de género.

Hablando del alcance, el impacto social se observa a nivel comunitario. Ya que, al facilitar el aprendizaje del inglés, la plataforma contribuye a la preparación de profesionales capaces de integrarse en economías globalizadas, lo que beneficia no solo a individuos sino también a las comunidades donde conviven. Siendo un alivio para la región donde, ya que siguiendo la idea de

la CEPAL (2022), el desarrollo de habilidades digitales y lingüísticas es fundamental para reducir desigualdades estructurales.

11.1. Impacto Social en América Latina

Analizando el impacto social en la región, como se mencionó, el proyecto tiene un potencial transformador en diversos países de América Latina, donde las necesidades de empleabilidad y acceso educativo presentan diferentes formas de vista. En México, por ejemplo, el dominio del inglés es un requisito clave para acceder a empleos en la industria manufacturera y de servicios globalizados, sectores que representan más del 30% de la economía nacional (Observatorio Laboral de México, 2018). Sin embargo, según Juan Pardinás Carpizo, director general del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), (2022), solo el 5% de la población domina el idioma a nivel profesional (Becerril, 2015). En este caso, la plataforma busca aliarse con programas gubernamentales como “Jóvenes Construyendo el Futuro”, del Gobierno de México (2023), para ofrecer certificaciones reconocidas por empleadores, combinando aprendizaje de idiomas con habilidades técnicas demandadas en el mercado laboral mexicano.

En Brasil, la situación es un poco diferente pero no deja de ser importante. A pesar de tener la mayor economía de la región, ocupa el puesto 53 en el Índice de Dominio del Inglés (EF EPI, 2021), con marcadas desigualdades entre las regiones desarrolladas del sur y las zonas norte y nordeste. Según datos del IBGE (2022), menos del 3% de los brasileños afirma tener un dominio avanzado del idioma, lo que representa una barrera para acceder a empleos en multinacionales EF EPI, 2021). La plataforma podría aliarse con iniciativas como “Pronatec” (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego), que en 2022 capacitó a más de 8 millones de estudiantes (Organización Iberoamericana de Seguridad Social, 2019).

Viendo a Argentina, el 60% de los profesionales considera que el inglés es necesario para progresar laboralmente (EF EPI, 2021), por ello, la plataforma busca apoyar a los más de 200,000 estudiantes que anualmente buscan oportunidades en el exterior (INDEC, 2022). Por parte de Chile, estudios del Ministerio de Educación (2021) muestran que solo el 25% de los egresados de educación media alcanza un nivel intermedio de inglés, a pesar de que el 90% de los empleos mejor remunerados lo exigen (EF EPI, 2021).

En la región andina, los desafíos son mayores. Como en Perú, donde el Ministerio de Trabajo (2022) reporta que el 80% de los empleos formales mejor pagados exigen inglés, pero solo el 8% de la población lo habla con fluidez (INFOBAE, 2022). Mientras en Ecuador, donde el sector turístico emplea a más de 500,000 personas (Revista Gestión, 2023), menos del 5% de los trabajadores tiene un dominio adecuado del idioma para atender mercados internacionales. Y en Bolivia, el panorama es parecido, con solo el 3% de dominio del inglés entre la población económicamente activa (EF EPI, 2021).

En todos estos contextos nacionales, el valor social de la plataforma está en su capacidad para adaptarse a realidades locales, manteniendo la idea de convertir el aprendizaje del inglés en un puente hacia mejores oportunidades laborales y movilidad social. Para maximizar el impacto social, será crucial establecer alianzas con gobiernos locales, sector privado y organizaciones de la sociedad civil, asegurando que los contenidos respondan a las necesidades específicas de cada mercado laboral nacional e internacional.

12. Estudio Financiero

El importante realizar el estudio financiero para evaluar la viabilidad económica de la plataforma de enseñanza de inglés, 2TEACH, en este caso se hace para un horizonte temporal de cinco años. El análisis financiero, tiene en cuenta dos variables, la recuperación de la inversión inicial y la capacidad del proyecto para generar rentabilidad sostenible en el mediano plazo.

Para mantener la viabilidad financiera sin depender exclusivamente del sistema bancario, se han considerado fuentes complementarias como fondos estatales para emprendimiento (Fondo Emprender, iNNpulsar), aceleradoras (Rockstart Colombia, Apps.co) y plataformas de crowdfunding (Ubalmi, LittleBigMoney). Esto permite mantener los valores estimados en el estudio financiero sin comprometer la sostenibilidad del proyecto.

Para una comprensión más detallada de los cálculos, se encuentra el Apéndice F, donde se están los desgloses completos de las proyecciones financieras. Cabe destacar que, para efectos de este ejercicio, no se ha considerado un valor de salvamento al final del período evaluado. Este documento, y el análisis, tienen como propósito principal servir como herramienta de decisión, permitiendo a los interesados determinar si el proyecto cumple con los parámetros mínimos de rentabilidad esperados y si representa una alternativa atractiva frente a otras oportunidades de inversión con perfiles de riesgo similares.

12.1. Inversiones

Analizando las inversiones, la empresa tiene inversiones tanto fijas como diferidas para su formalización.

12.1.1. Inversiones Fijas

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

Tabla 12.*Inversiones fijas*

Concepto	Valor	
Terreno	\$	-
Construcciones	\$	10.000.000
Maquinaria y Equipos	\$	-
Muebles y enseres	\$	10.900.000
Equipos de oficina	\$	25.550.000
Herramientas	\$	280.000
Total	\$	46.730.000

Como se observa, las inversiones fijas se enfocan en mobiliario y equipo de oficina, con una inversión en modificaciones para el local. Esto, entendiendo que el modelo de negocio se enfoca en un servicio digital. En total, las inversiones fijas totales ascienden a \$46.730.000.

12.1.2. Inversiones Diferidas

Las inversiones diferidas de la empresa se distribuyen así:

Tabla 13.*Inversiones diferidas*

Concepto	Valor	
Registro Matrícula mercantil	\$	600.000
Registro de marca y documentación	\$	3.000.000
Servidores en la nube	\$	2.000.000
Software contable	\$	9.000.000
Google Cloud + IBM	\$	10.000.000
ENGAGE VR + Spatial	\$	60.000.000
Unity MARS + ARCore	\$	40.000.000
Genially	\$	5.000.000
Publicidad de lanzamiento	\$	60.000.000
Total	\$	189.600.000
Valor Amortización Anual (Por cinco años)	\$	37.920.000

Las inversiones diferidas totales son de \$189.600.000, donde los valores más importantes se presentan en inversión en tecnología y publicidad. Estas inversiones, se amortizan por cinco años con un valor de \$37.920.000 anual.

12.1.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa el valor necesario para empezar operaciones en la empresa, para 2TEACH, este valor es de \$230.054.181.

Tabla 14.

Capital de trabajo

Capital de Trabajo	Valor Necesario
Costos del producto (Prestación del servicio)	\$ 197.668.421
Gastos de Administración y Ventas	\$ 29.780.569
Gastos Financieros	\$ 4.130.725
(Depreciaciones y amortizaciones)	\$ 1.525.533
Total	\$ 230.054.181

12.1.4. Inversión Total

A partir de las inversiones fijas y diferidas se establece la inversión total que asciende a \$534.164.391.

Tabla 15.

Inversión total

Inversión inicial	Valor
Inversión Fija	\$ 46.730.000
Inversión Diferida	\$ 189.600.000
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 230.054.181
Total	\$ 466.384.181

12.2. Financiación

La financiación del proyecto requiere una inversión total de \$466.384.181, la cual será financiada con un aporte de capital por parte de los socios por \$186.553.672, equivalente al 40% del total, complementado con un crédito por \$279.830.509, el 60% restante, el cual se proyecta financiar a través de una combinación de crédito bancario, fondos públicos de emprendimiento y plataformas de financiación colectiva como Ubalmi, La Vaquinha o LittleBigMoney. Al hacer esta distribución, recursos propios y financiación externa, se busca tener una buena estructura de capital

en el proyecto. A continuación, se detalla el plan de amortización del crédito bancario dado por la financiación externa.

Tabla 16.

Amortización del crédito bancario

Año	Pagos	Intereses	Abono a capital	Saldo
1	\$ 92.437.697,86	\$ 46.392.788,56	\$ 46.044.909,29	\$ 274.453.725,58
2	\$ 92.437.697,86	\$ 38.744.729,13	\$ 53.692.968,73	\$ 220.760.756,85
3	\$ 92.437.697,86	\$ 29.826.327,02	\$ 62.611.370,83	\$ 158.149.386,01
4	\$ 92.437.697,86	\$ 19.426.578,33	\$ 73.011.119,53	\$ 85.138.266,48
5	\$ 92.437.697,86	\$ 7.299.431,37	\$ 85.138.266,48	\$ 0,00
Total	\$ 462.188.489,28	\$ 141.689.854,41	\$ 320.498.634,87	

Nota. Aunque se presenta como crédito financiero, este valor se gestionará a través de una combinación de fuentes, incluyendo entidades bancarias, aceleradoras como Rockstart Colombia y plataformas de crowdfunding.

12.3. Egresos

Los egresos de 2TEACH se distribuyen así:

12.3.1. Costos de Prestación de Servicio

Para la prestación del servicio, los costos se calculan considerando los pagos a los tutores, los costos indirectos de producción y los salarios (mano de obra directa) del personal interno de la empresa.

Los tutores de 2TEACH se remunerarán con un contrato de orden prestación de servicio por valor de \$2.700.000. En el escenario inicial, se estima que se requerirán 65.730 horas durante el primer año para satisfacer la demanda. Este valor aumenta año a año, a medida que la demanda alcance el 100% del valor estimado en el noveno mes de 7.825 horas.

Además, la plataforma establecerá un plazo máximo de 30 días calendario para el pago a los tutores, contados a partir de la prestación efectiva del servicio educativo. Esta política responde a la necesidad de mantener una gestión financiera eficiente, considerando que los honorarios

docentes representan uno de los componentes más significativos dentro de la estructura de costos operativos de 2TEACH.

Costos Indirectos de Prestación del Servicio. A continuación, se detallan los costos variables asociados a la operación de la plataforma educativa durante el primer año, incluyendo gastos de mantenimiento tecnológico, licencias de software, soporte técnico y otros insumos necesarios para garantizar el funcionamiento óptimo del servicio.

Estos costos, aunque no están directamente vinculados a la producción específica de contenidos, son esenciales para sostener la infraestructura digital que permite la prestación del servicio educativo.

Tabla 17.

Costos indirectos de prestación del servicio

Ítem	Valor mensual	Valor anual
Mantenimiento	\$ -	\$ -
Seguros	\$ 190.541,67	\$ 2.286.500,00
Depreciación Construcciones	\$ 37.500,00	\$ 450.000,00
Depreciación Maquinaria y Equipos	\$ -	\$ -
Depreciación Muebles y enseres	\$ 181.666,67	\$ 2.180.000,00
Depreciación Equipos de oficina	\$ 425.833,33	\$ 5.110.000,00
Depreciación Herramientas	\$ 4.666,67	\$ 56.000,00
Servicios	\$ 96.000,00	\$ 1.152.000,00
Arrendamiento	\$ 648.600,00	\$ 7.783.200,00
Total	\$ 1.584.808,33	\$ 19.017.700,00

El valor total de los costos indirectos de prestación del servicio asciende a \$ 1.584.808,33 mensuales.

Mano de Obra Directa. La empresa cuenta con un equipo de 139 colaboradores cuyo costo anual total asciende a \$ 5.836.288.860. La estructura salarial incluye desde los cargos directivos como el COO, director Académico y CTO con remuneraciones entre 8.5 y 10 millones mensuales, hasta el personal operativo conformado principalmente por 106 tutores y representan

el 59% del gasto total en nómina. Esta distribución refleja el modelo de negocio que integra profesionales especializados en tecnología con un amplio equipo docente:

Tabla 18.*Mano de obra directa*

Ítem	Q	Salario básico	Factor prestacional	Asignación mensual		Total anual
				Unitario	Total	
COO Director de Operaciones	1	\$ 10.000.000	\$ 6.076.900	\$ 16.076.900	\$ 16.076.900	\$ 192.922.800
Director Académico	1	\$ 8.500.000	\$ 5.165.365	\$ 13.665.365	\$ 13.665.365	\$ 163.984.380
Diseñador Instruccional	3	\$ 4.500.000	\$ 2.734.605	\$ 7.234.605	\$ 21.703.815	\$ 260.445.780
Asistente Soporte al Cliente	10	\$ 1.800.000	\$ 1.215.380	\$ 3.215.380	\$ 32.153.800	\$ 385.845.600
Coordinador de Tutores y Mentores	3	\$ 5.000.000	\$ 3.038.450	\$ 8.038.450	\$ 24.115.350	\$ 289.384.200
Mentores	10	\$ 3.500.000	\$ 2.126.915	\$ 5.626.915	\$ 56.269.150	\$ 675.229.800
Tutores	106	\$ 2.700.000		\$ 2.700.000	\$ 286.200.000	\$ 3.434.400.000
CTO Director de Tecnología	1	\$ 8.500.000	\$ 5.165.365	\$ 13.665.365	\$ 13.665.365	\$ 163.984.380
Líder de IA/VR/AR	2	\$ 3.500.000	\$ 2.126.915	\$ 5.626.915	\$ 11.253.830	\$ 135.045.960
Desarrollador Full-Stack	2	\$ 3.500.000	\$ 2.126.915	\$ 5.626.915	\$ 11.253.830	\$ 135.045.960
TOTAL	139		\$ 29.776.810	\$ 81.476.810	\$ 486.357.405	\$ 5.836.288.860

Bajo esta estructura, el valor anual de los salarios de MOD es de \$ 486.357.405 mensual.

Materia Prima. Para operar su servicio educativo, la plataforma requiere importantes insumos tecnológicos que conforman su materia prima principal. Entre estos, se incluyen servicios en la nube como Google Cloud e IBM Watson, plataformas de realidad virtual como ENGAGE VR y Spatial, herramientas de desarrollo con Unity MARS y ARCore, la plataforma Genially para contenidos interactivos y dispositivos Google Cardboard para los usuarios.

Tabla 19.*Materia prima*

Materiales	Unidad	Consumo por unidad	Valor unidad insumo	Costo por unidad	Costo anual	Costo mensual
Google Cloud + IBM	1	1	\$ 280	\$ 280	\$ 26.292.000	\$ 2.191.000
ENGAGE VR + Spatial	1	1	\$ 800	\$ 800	\$ 75.120.000	\$ 6.260.000
Unity MARS + ARCore	1	1	\$ 600	\$ 600	\$ 56.340.000	\$ 4.695.000
Genially	1	1	\$ 60	\$ 60	\$ 5.634.000	\$ 469.500
Google Cardboard	1	1	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 2.629.200.000	\$ 219.100.000
TOTAL				\$ 1.740	\$ 2.792.586.000	\$ 13.615.500

Como se observa, el costo mensual de la MP asciende a \$13.615.500, lo que representa un gasto anual proyectado de \$2.792.586.000. Estos componentes tecnológicos, son esenciales para garantizar la calidad y funcionamiento del servicio educativo que ofrece la empresa.

Costos de Prestación de Servicio. En conjunto, la MOD, materia prima y costos indirectos, representan los costos de prestación de servicio de la empresa.

Tabla 20.*Costos de prestación de servicio*

Ítem	Valor mensual	Valor anual
Mano de Obra Directa MOD	\$ 486.357.405	\$ 5.836.288.860
Materia Prima primer mes	\$ 2.723.100	\$ 114.370.200
Costos Indirectos	\$ 1.584.808	\$ 19.017.700
Total	\$ 490.665.313	\$ 5.969.676.760

El valor anual total de los costos de mercancía vendida para el primer año de operación es de \$5.969.676.760.

12.3.2. Gastos de Administración y Ventas

Los gastos de administración y ventas se desglosan en los salarios del equipo ejecutivo y legal, junto con gastos operativos como arrendamiento, servicios públicos, mantenimiento,

seguros, papelería y servicios profesionales externos. Por otro lado, los gastos de ventas incluyen la remuneración del equipo comercial y de marketing, así como las inversiones en publicidad y promoción de la plataforma. Estos rubros cubren tanto la estructura organizacional como las actividades de posicionamiento en el mercado educativo digital.

Gastos del Personal de Administración. El personal administrativo de la empresa está conformado por dos cargos clave el CEO/Gerente General y un Abogado.

Tabla 21.

Gastos del personal de administración

Ítem	Q	Salario básico	Factor prestacional	Asignación mensual		Total anual
				Unitario	Total	
CEO	1	\$ 16.000.000	\$ 9.723.040	\$ 25.723.040	\$ 25.723.040	\$ 308.676.480
Abogado	1	\$ 4.000.000	\$ 2.430.760	\$ 6.430.760	\$ 6.430.760	\$ 77.169.120
Total	1	\$ 16.000.000	\$ 9.723.040	\$ 25.723.040	\$ 25.723.040	\$ 308.676.480

En conjunto, estos dos cargos administrativos representan un gasto total mensual de \$25.723.040 en concepto de salarios y prestaciones sociales.

Gastos del Personal de Ventas. El equipo de ventas está compuesto por el director de marketing, vendedores para clientes corporativos e individuales, y un community manager. Cada puesto tiene asignado un salario base más prestaciones sociales.

Tabla 22.

Gastos del personal de ventas

Ítem	Q	Salario básico	Factor prestacional	Asignación mensual		Total anual
				Unitario	Total	
CMO Director de Marketing	1	\$ 3.500.000	\$ 2.126.915	\$ 5.626.915	\$ 5.626.915	\$ 67.522.980
Vendedores B2B	5	\$ 2.000.000	\$ 1.336.918	\$ 3.536.918	\$ 17.684.590	\$ 212.215.080
Vendedores B2C	10	\$ 2.000.000	\$ 1.336.918	\$ 3.536.918	\$ 35.369.180	\$ 424.430.160
Community Manager	1	\$ 2.000.000	\$ 1.336.918	\$ 3.536.918	\$ 3.536.918	\$ 42.443.016
Total	17	\$ 3.500.000	\$ 2.126.915	\$ 5.626.915	\$ 5.626.915	\$ 67.522.980

En total, este departamento genera un gasto mensual de \$5.626.915, lo que suma anualmente \$67.522.980 en costos de personal comercial. Con estos recursos, se cubren las actividades de promoción, ventas y gestión de la comunidad digital de la plataforma.

Gastos de Administración y Ventas. El valor mensual de los gastos de administración y ventas es de \$74.451.422 y se detalla a continuación:

Tabla 23.

Gastos de administración y ventas

Ítem	Valor mensual	Valor anual
Gasto de Personal Administrativo	\$ 25.723.040	\$ 308.676.480
Gasto de personal de ventas	\$ 5.626.915	\$ 67.522.980
Gastos de Administración	\$ 13.101.467	\$ 157.217.600
Gastos de Ventas	\$ 30.000.000	\$ 360.000.000
Total	\$ 74.451.422	\$ 893.417.060

12.4. Ingresos

Los ingresos de la plataforma provienen de las suscripciones mensuales a sus servicios. Estas suscripciones varían según la demanda estimada, calculándose los ingresos anuales como la sumatoria de todas las suscripciones activas durante los doce meses. La proyección detallada para el período de evaluación de cinco años con sus incrementos anuales es:

Tabla 24.

Proyección de suscripciones durante 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje		30%	10%	10%	10%
Suscriptores potenciales	65.730	85.449	93.994	103.393	113.733

12.5. Estado de Pérdidas y Ganancias

A continuación, se muestra el estado de pérdidas y ganancias correspondiente a los cinco primeros años de actividad de la empresa.

Tabla 25.*Estado de pérdidas y ganancias*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales por ventas	\$ 6.375.810.000	\$ 8.288.553.000	\$ 9.117.408.300	\$ 10.029.149.130	\$ 11.032.064.043
Total de ingresos	\$ 6.375.810.000	\$ 8.288.553.000	\$ 9.117.408.300	\$ 10.029.149.130	\$ 11.032.064.043
Mano de obra directa MOD	\$ 5.836.288.860	\$ 6.808.288.860	\$ 7.261.888.860	\$ 7.715.488.860	\$ 8.298.688.860
Materia prima	\$ 114.370.200	\$ 153.141.698	\$ 168.455.868	\$ 185.301.454	\$ 203.831.600
Costos indirectos de P. S Fijos	\$ 18.096.100	\$ 18.638.983	\$ 19.198.152	\$ 19.774.097	\$ 20.367.320
Costos indirectos de P. S Variables	\$ 1.152.000	\$ 1.497.600	\$ 1.647.360	\$ 1.812.096	\$ 1.993.306
Costos de prestación de servicio	\$ 5.969.907.160	\$ 6.981.567.141	\$ 7.451.190.240	\$ 7.922.376.507	\$ 8.524.881.085
Utilidad bruta	\$ 405.902.840	\$ 1.306.985.859	\$ 1.666.218.060	\$ 2.106.772.623	\$ 2.507.182.958
Gastos de personal	\$ 308.676.480	\$ 317.936.774	\$ 327.474.878	\$ 337.299.124	\$ 347.418.098
Gastos de administración	\$ 157.217.600	\$ 161.934.128	\$ 166.792.152	\$ 171.795.916	\$ 176.949.794
Gastos de personal de ventas	\$ 67.522.980	\$ 69.548.669	\$ 71.635.129	\$ 73.784.183	\$ 75.997.709
Gastos de administración y ventas	\$ 533.417.060	\$ 549.419.572	\$ 565.902.159	\$ 582.879.224	\$ 600.365.600
Utilidad operativa	-\$ 127.514.220	\$ 757.566.287	\$ 1.100.315.901	\$ 1.523.893.399	\$ 1.906.817.357
Gastos financieros	\$ 40.384.209	\$ 33.726.691	\$ 25.963.359	\$ 16.910.538	\$ 6.354.043
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 25.503.240	\$ 33.154.212	\$ 36.469.633	\$ 40.116.597	\$ 44.128.256
Otros ingresos					
Utilidad antes de impuestos	-\$ 193.401.669	\$ 690.685.385	\$ 1.037.882.909	\$ 1.466.866.265	\$ 1.856.335.058
Provisión para impuestos	\$ 0	\$ 241.739.885	\$ 363.259.018	\$ 513.403.193	\$ 649.717.270
Utilidad neta	-\$ 193.401.669	\$ 448.945.500	\$ 674.623.891	\$ 953.463.072	\$ 1.206.617.788
Reservas	\$ 0	\$ 67.341.825	\$ 101.193.584	\$ 143.019.461	\$ 180.992.668
Utilidad de ejercicio	-\$ 193.401.669	\$ 381.603.675	\$ 573.430.307	\$ 810.443.611	\$ 1.025.625.120

12.5.1. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

A continuación, se presenta el estado de flujo proyectado de 2TEACH.

Tabla 26.*Estado de flujo de efectivo proyectado*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales		\$ 6.375.810.000	\$ 8.288.553.000	\$ 9.117.408.300	\$ 10.029.149.130	\$ 11.032.064.043
Recuperación de cartera						
Total de ingresos operacionales		\$ 6.375.810.000	\$ 8.288.553.000	\$ 9.117.408.300	\$ 10.029.149.130	\$ 11.032.064.043
Pagos de costos						
Pago de materia prima		\$ 114.370.200	\$ 153.141.698	\$ 168.455.868	\$ 185.301.454	\$ 203.831.600
Pago de mano de obra directa		\$ 5.836.288.860	\$ 6.808.288.860	\$ 7.261.888.860	\$ 7.715.488.860	\$ 8.298.688.860
Pago costos indirectos fijos		\$ 18.096.100	\$ 18.638.983	\$ 19.198.152	\$ 19.774.097	\$ 20.367.320
Depreciaciones		-\$ 7.796.000	-\$ 7.796.000	-\$ 7.796.000	-\$ 7.796.000	-\$ 7.796.000
Pago costos indirectos variables		\$ 1.152.000	\$ 1.497.600	\$ 1.647.360	\$ 1.812.096	\$ 1.993.306
Total pagos de costos operacionales		\$ 5.962.111.160	\$ 6.973.771.141	\$ 7.443.394.240	\$ 7.914.580.507	\$ 8.517.085.085
Flujo de caja operacional bruto		\$ 413.698.840	\$ 1.314.781.859	\$ 1.674.014.060	\$ 2.114.568.623	\$ 2.514.978.958
Pagos de gastos						
Pago de gastos de administración		\$ 465.894.080	\$ 479.870.902	\$ 494.267.029	\$ 509.095.040	\$ 524.367.892
Amortizaciones		-\$ 37.920.000	-\$ 37.920.000	-\$ 37.920.000	-\$ 37.920.000	-\$ 37.920.000
Depreciaciones		-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000
Pago de gastos de ventas		\$ 67.522.980	\$ 69.548.669	\$ 71.635.129	\$ 73.784.183	\$ 75.997.709
Pago de impuestos			\$ 0	\$ 241.739.885	\$ 363.259.018	\$ 513.403.193
Total pago de gastos operacionales		\$ 495.447.060	\$ 511.449.572	\$ 769.672.044	\$ 908.168.242	\$ 1.075.798.793
Flujo de caja operacional neto		-\$ 81.748.220	\$ 803.332.287	\$ 904.342.016	\$ 1.206.400.381	\$ 1.439.180.165
Inversiones						
Inversión fija	\$	46.730.000				
Inversión diferida	\$	189.600.000				
Inversión en capital de trabajo	\$	228.651.886				
Total de inversiones	\$	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Flujo de caja libre	-\$ 464.981.886	-\$ 81.748.220	\$ 803.332.287	\$ 904.342.016	\$ 1.206.400.381	\$ 1.439.180.165
Financiación						
Aportes de los socios	\$ 185.992.754					
Crédito financiero	\$ 278.989.132					
Otras fuentes (Valor en libros de activos)						
Total ingresos de financiación	\$ 464.981.886	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos de financiación						
Abonos a capital		\$ 40.081.385	\$ 46.738.903	\$ 54.502.235	\$ 63.555.056	\$ 74.111.551
Pago de intereses		\$ 40.384.209	\$ 33.726.691	\$ 25.963.359	\$ 16.910.538	\$ 6.354.043
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 25.503.240	\$ 33.154.212	\$ 36.469.633	\$ 40.116.597	\$ 44.128.256
Pago de utilidades						
Total egresos de financiación	\$ 0	\$ 105.968.834	\$ 113.619.806	\$ 116.935.227	\$ 120.582.191	\$ 124.593.850
Flujo de caja de financiación	\$ 464.981.886	-\$ 105.968.834	-\$ 113.619.806	-\$ 116.935.227	-\$ 120.582.191	-\$ 124.593.850
Flujo neto de caja						
	\$ 0	-\$ 187.717.054	\$ 689.712.481	\$ 787.406.789	\$ 1.085.818.190	\$ 1.314.586.314
Flujo de caja del período						
	-\$ 464.981.886	-\$ 187.717.054	\$ 689.712.481	\$ 787.406.789	\$ 1.085.818.190	\$ 1.314.586.314
Saldo anterior de caja y bancos		\$ 228.651.886	\$ 40.934.832	\$ 730.647.313	\$ 1.518.054.102	\$ 2.603.872.292
Saldo final de caja y bancos	-\$ 464.981.886	\$ 40.934.832	\$ 730.647.313	\$ 1.518.054.102	\$ 2.603.872.292	\$ 3.918.458.607

12.5.2. Estado de Situación Financiera Proyectado

De igual forma, a continuación, se presenta el Estado de Situación Financiera proyectado:

12.6. Evaluación Financiera

Para realizar la evaluación del modelo de negocio, inicialmente, se evalúa el escenario probable, que es lo que se espera de la empresa bajo el modelo definido según la estimación de demanda.

Tabla 28.

Valor presente neto

Cálculo VPN	
Año 0	\$ -464.981.886
Año 1	\$ -81.748.220
Año 2	\$ 803.332.287
Año 3	\$ 904.342.016
Año 4	\$ 1.206.400.381
Año 5	\$ 1.439.180.165
TASA	33,99%
VPN	\$ 1.005.087.167

Para realizar el análisis del Valor Presente Neto (VPN) se tuvo en cuenta una tasa DTF del 9,18%, para marzo de 2025, y un factor de riesgo del 23%, resultando en una tasa de oportunidad del 33,99% anual. El VPN arrojó un valor de \$1.005.087.167, lo que indica que, desde la perspectiva financiera, la viabilidad de la empresa está confirmada.

Tabla 29.

Tasa interna de retorno

Cálculo TIR	
Año 0	\$ -464.981.886
Año 1	\$ -81.748.220
Año 2	\$ 803.332.287
Año 3	\$ 904.342.016
Año 4	\$ 1.206.400.381
Año 5	\$ 1.439.180.165
TIR	89,62%

Por su parte, la TIR de la empresa, de 89,62%, es superior a la tasa de oportunidad, del 34%, lo que indica que es rentable para invertir.

Evaluando, el período de recuperación de la inversión (PRI), este representa cuánto se tarda la empresa en generar los recursos monetarios suficientes para pagar el monto original de la inversión. Donde la fórmula para su cálculo es:

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

Dónde:

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

b = Inversión Inicial.

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

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

Para la empresa, el periodo de recuperación de la inversión para el escenario probable (bajo las condiciones mencionadas y planteadas para la estimación de demanda estimada) es de un año, 8 meses y 5 días.

12.7. Análisis de Escenarios

Ahora para garantizar una evaluación integral del proyecto, se han considerado tres posibles escenarios que reflejan distintas condiciones del mercado:

Escenario más probable (mercado de la estimación de demanda).

Escenario optimista (crecimiento superior al esperado, por encima de la estimación de demanda en 5%).

Escenario pesimista (condiciones adversas del mercado, por debajo de la estimación de demanda en 5%).

A continuación, se detallan los principales indicadores financieros calculados para cada uno de estos escenarios, permitiendo así evaluar la resiliencia del modelo de negocio ante diferentes condiciones económicas.

12.7.1. Escenario más Probable

Evaluando el presente plan de negocio bajo los parámetros establecidos, de la estimación de demanda, se presentan los indicadores:

Tabla 30.

Indicadores para el escenario más probable

VPN	\$ 1.005.087.167
TIR	89,62%
PRI	Un año, 8 meses y 5 días

12.7.2. Escenario Optimista

En un escenario optimista en el que la penetración del mercado, supera en un 5% la estimación del mercado potencial de 2TEACH se alcanzan los siguientes indicadores.

Tabla 31.

Indicadores para el escenario optimista

VPN	\$ 1.759.303.135
TIR	138,01%
PRI	1 año, 2 meses y 12 días

En condiciones favorables donde 2TEACH alcanza un 5% más de participación en su mercado potencial, con respecto a la estimación de demanda, los indicadores financieros reflejan un desempeño excepcional, con una TIR del 138,01% que evidencia alta rentabilidad, un VPN de \$1.759 millones que confirma su viabilidad económica, y un corto Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) de 1 año y 2 meses que demuestra rápida generación de flujos. Este escenario requeriría ampliar la capacidad operativa mediante la contratación de más tutores y el

fortalecimiento de las áreas administrativas para gestionar el mayor volumen de actividad, manteniendo estrategias flexibles que permitan capitalizar estas oportunidades de crecimiento mientras se preserve la calidad del servicio educativo. Los resultados consolidan a 2TEACH como un modelo escalable y atractivo para inversionistas en el sector EdTech.

1.1.1. Escenario Pesimista

Dado el caso de un escenario optimista, en el que la penetración del mercado pierda un 5% de la estimación de la demanda, se alcanzan los siguientes indicadores.

Tabla 32.

Indicadores para el escenario pesimista

VPN	\$	227.788.578
TIR		45,72%
PRI		2 años, 9 meses y 9 días

Bajo condiciones adversas, donde 2TEACH enfrenta desafíos para captar su mercado potencial, con un 5% por debajo de su demanda estimada, los indicadores financieros muestran un desempeño moderado pero sostenible. En este escenario, el proyecto mantiene su viabilidad con un VPN positivo de \$227,8 millones y una TIR del 45,72%, que sigue siendo atractiva en comparación con alternativas de inversión tradicionales. El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) se extiende a 2 años, 9 meses y 9 días, reflejando un retorno más gradual del capital.

Para este escenario, se exigiría una gestión financiera conservadora, optimizando recursos y ajustando la estructura de costos para mantener la rentabilidad ante una demanda más limitada. Aunque es menos favorable que el escenario probable, estos resultados demuestran la resiliencia del modelo de negocio incluso en contextos económicos desafiantes, asegurando la continuidad operativa mientras se implementan estrategias para mejorar la captación de usuarios.

13. Análisis Estratégico

Es muy importante establecer el análisis estratégico de 2TEACH, que se centra en su misión, visión y objetivos, con un modelo innovador de enseñanza de inglés mediante el uso de VR, AR e IA. Además, se realiza un análisis DOFA para identificar factores clave que impactan en su desarrollo y crecimiento.

13.1. Misión

La misión de 2TEACH es mejorar la empleabilidad de los jóvenes en América Latina mediante una plataforma de aprendizaje de inglés en línea innovadora, que integra tecnologías emergentes como VR, AR e IA. La empresa busca proporcionar una experiencia educativa flexible, personalizada y alineada con las necesidades del mercado laboral, preparando a los estudiantes para enfrentar los desafíos de un mundo globalizado.

13.2. Visión

La visión de 2TEACH es convertirse en la principal plataforma de aprendizaje de inglés en línea en América Latina, destacándose por su enfoque tecnológico inmersivo y su impacto en la empleabilidad juvenil. A su vez, 2TEACH aspira a ser reconocida por su calidad educativa, accesibilidad y capacidad de adaptación a las demandas del mercado laboral internacional.

13.3. Objetivos de la Empresa

Los objetivos de 2TEACH se distribuyen según varios criterios definidos a continuación:

Innovación en la enseñanza del inglés:

- Integrar VR, AR e IA en la educación para mejorar la experiencia de aprendizaje.
- Desarrollar rutas de aprendizaje dinámicas y personalizadas con IA.

Aumento de la empleabilidad juvenil:

- Diseñar programas alineados con las competencias requeridas en el mercado laboral.

Accesibilidad y escalabilidad del servicio:

- Mantener precios accesibles con planes flexibles y adaptados a distintos segmentos.
- Expandir la plataforma en toda América Latina mediante alianzas estratégicas.

Expansión y posicionamiento en el mercado:

- Establecer 2TEACH como líder en educación en inglés con tecnologías inmersivas.
- Crear alianzas con empresas y gobiernos para ampliar el impacto del programa.

13.4. Matriz DOFA

A continuación, se presenta la matriz DOFA de 2TEACH que permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto:

Tabla 33.

Matriz DOFA 2TEACH

Matriz DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Internas	Uso innovador de tecnologías (VR, AR e IA).	Dependencia de tecnologías avanzadas, lo que puede generar barreras de acceso en algunos segmentos.
	Plataforma escalable con infraestructura en la nube.	Necesidad de inversión constante en actualizaciones tecnológicas.
	Modelos de aprendizaje flexibles y personalizados.	Alto costo de VR avanzado (Meta Quest 2) para algunos usuarios.
	Alianzas estratégicas con Google Cloud AI e IBM Watson.	Desafío de diferenciación en un mercado educativo competitivo.
	Enfoque en empleabilidad y certificaciones.	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Externas	Crecimiento del aprendizaje en línea y uso de tecnologías inmersivas en educación.	Competencia con plataformas de inglés establecidas como Duolingo o Coursera.
	Alta demanda de inglés para el mercado laboral global.	Posible resistencia al cambio de métodos tradicionales de enseñanza.
	Expansión de soluciones de IA en educación.	Regulaciones gubernamentales sobre el uso de IA en educación.
	Potencial de alianzas con empresas para formación corporativa.	Crisis económicas que puedan afectar la inversión en formación.

De acuerdo con este análisis, 2TEACH busca una posición estratégica para abrirse espacio en la enseñanza del inglés en América Latina mediante el uso de tecnologías inmersivas. Al basar su modelo de negocio en suscripciones y las bondades de las tecnologías emergentes, le permite escalar sin grandes costos fijos, salvo una alta inversión inicial y los entendibles costos publicitarios elevados del sector. Vale mencionar que la empresa enfrenta desafíos como la competencia en el sector educativo y la barrera de acceso a tecnologías avanzadas.

Ante esto, a partir del cruce de variables del DOFA, se plantean preliminarmente las siguientes estrategias:

13.4.1. Estrategias Defensivas

Para la optimización de la accesibilidad tecnológica:

- Ofrecer soluciones alternativas de bajo costo para VR (Google Cardboard). (Esto, pensando en la inclusión de usuarios con menos recursos, esta estrategia busca garantizar el acceso sin sacrificar la experiencia educativa, permitiendo que 2TEACH mantenga su alcance en mercados emergentes sin afectar sus costos operativos).
- Desarrollar módulos accesibles en dispositivos móviles con ARCore y ARKit. (Dado que la adopción de VR aún es limitada en algunos sectores, esta estrategia facilita la transición progresiva hacia la educación inmersiva sin exigir una inversión inicial alta por parte de los usuarios).

Para una mejora continua y diferenciación del servicio:

- Garantizar actualización constante de los contenidos de la plataforma. (Ya que es fundamental para garantizar relevancia en el mercado. Es clave que los contenidos sean actualizados periódicamente con base en las necesidades del mercado laboral y las nuevas tecnologías que vayan emergiendo).

- Potenciar el valor agregado con certificaciones reconocidas por empresas (Dado que la empleabilidad es un factor clave en la propuesta de valor de 2TEACH, ofrecer certificaciones avaladas por empresas permitirá atraer a más estudiantes y mejorar su inserción laboral).

Para el fortalecimiento de la atención al cliente y soporte técnico:

- Implementar una estrategia de fidelización con seguimiento personalizado (Se plantea seguimiento activo, ya que una atención personalizada puede marcar la diferencia en la satisfacción y recomendación de la plataforma.)
- Brindar asistencia técnica para facilitar la adopción de tecnologías VR y AR (Bien sea a partir de personal de atención al cliente, a partir de videos pregrabados o un modelo híbrido).

13.4.2. Estrategias Ofensivas

Para la expansión a nuevos mercados en América Latina:

- Adaptar la plataforma a diferentes dialectos y contextos culturales.
- Establecer alianzas con gobiernos y ONG para programas educativos (Al trabajar con entidades gubernamentales y ONG, 2TEACH puede ampliar su impacto social y acceder a financiamiento para proyectos de educación en comunidades vulnerables).

Para el desarrollo de nuevos programas de especialización:

- Incorporar módulos de inglés para sectores específicos como salud, tecnología y turismo, donde el lenguaje técnico es crítico.
- Implementar talleres de entrevista y comunicación laboral en VR (El uso de VR en la capacitación para entrevistas de trabajo y comunicación efectiva permitirá a los usuarios mejorar su desempeño en procesos de selección y potenciar su empleabilidad).

Para las alianzas estratégicas con empresas y universidades:

- Ofrecer programas empresariales personalizados con certificaciones internas (Ya sean de colegios, institutos o universidades).
- Establecer convenios con universidades para incluir 2TEACH en sus planes de estudio (asegurando un mercado recurrente y reforzando la reputación de 2TEACH en el ámbito académico).

13.4.3. Estrategias de Reorientación

Para el desarrollo de versiones accesibles de la plataforma:

- Crear una versión de la plataforma sin necesidad de VR avanzado, optimizada para PC y móviles. (Si la adopción de VR resulta ser más lenta de lo esperado, ofrecer una alternativa más accesible permitirá que 2TEACH mantenga su crecimiento sin depender exclusivamente de esta tecnología, esto sería dando mayor importancia a la ruta de aprendizaje básica planteada a partir de videos pregrabados y recursos interactivos propios de Genially).
- Implementar inteligencia artificial para personalizar el aprendizaje sin depender de hardware costoso (Módulos o chatbots con IA pueden suplir en parte la falta de tecnología avanzada).

Para la diversificación de fuentes de financiamiento y alianzas estratégicas:

- Explorar subvenciones gubernamentales y financiamiento de EdTech para innovación (Ya que recurrir a financiamiento externo permitiría a 2TEACH seguir innovando y expandiéndose sin comprometer la estabilidad financiera).

13.4.4. Estrategias de Supervivencia

Para la diversificación del modelo de negocio para reducir riesgos:

- Ofrecer un modelo freemium con acceso básico gratuito y funciones premium pagas (Si las ventas no alcanzan las metas establecidas, este modelo permitirá captar más usuarios y generar ingresos a través de funciones avanzadas, sin afectar la accesibilidad).
- Ampliar los servicios a formación empresarial y certificaciones corporativas. (En caso de una caída en la demanda del sector educativo individual, enfocarse de lleno al sector corporativo permitiría diversificar ingresos y estabilizar la empresa en momentos críticos).

Para la diferenciación mediante hiperpersonalización con IA:

- Diseñar rutas de aprendizaje adaptativas que se ajusten al perfil del usuario. (Incluso si requieren de mayor inversión en tiempo de colaboradores para atender clientes clave, esto entendiendo que si se aplica esta estrategia de supervivencia es porque económicamente no se están alcanzando las metas de ventas y el personal podría estar disponible para un enfoque más individualizado).

14. Conclusiones

El análisis del macro y microentorno proporciona un panorama estratégico clave para el desarrollo del modelo de negocio planteado. A nivel macroeconómico, el crecimiento del sector EdTech, los avances tecnológicos y las regulaciones gubernamentales impactan directamente en la competitividad del mercado. Por otro lado, en el microentorno, la fuerte rivalidad con competidores consolidados y el alto poder de negociación de los clientes representan desafíos significativos para el posicionamiento adecuado del negocio. Estos factores resaltan la importancia de una vigilancia constante del entorno para anticipar cambios y aprovechar oportunidades. Asimismo, permiten diseñar estrategias alineadas con las tendencias del mercado, destacando las ventajas competitivas del modelo de negocio propuesto.

El estudio de mercado confirmó el crecimiento sostenido del sector de enseñanza de inglés en línea en América Latina, impulsado por la digitalización educativa y la demanda laboral del idioma. Se identificó un mercado potencial de 3.15 millones de usuarios, con una penetración inicial estimada de 7,825 suscripciones mensuales, destacando como principales segmentos a profesionales de tecnología, estudiantes y empresas. A pesar de la competencia consolidada de plataformas como Duolingo, Open English y Platzi, existen oportunidades de diferenciación mediante metodologías innovadoras como inteligencia artificial, realidad virtual y certificaciones enfocadas en empleabilidad. En términos generales, el servicio propuesto es viable, siempre que se enfoque en una propuesta de valor clara, adaptada a las necesidades del mercado y capaz de posicionarse en un entorno altamente competitivo.

El plan de mercadeo diseñado establece una estrategia integral para posicionar la plataforma destacando su enfoque en innovación educativa, empleabilidad y e inmersión

tecnológica. Mediante campañas digitales en redes sociales, marketing de contenidos y alianzas estratégicas con universidades, empresas y gobiernos, se busca captar clientes y consolidar la presencia de la marca en el mercado. La propuesta de valor se centra en el uso de VR, AR e IA para ofrecer experiencias de aprendizaje inmersivas y personalizadas, diferenciándose de la competencia al integrar certificaciones laborales y programas de mentores estudiantiles. A su vez, posee una estrategia de precios escalonados garantiza accesibilidad para diversos segmentos socioeconómicos, mientras que la distribución omnicanal y las iniciativas de fidelización refuerzan la retención de usuarios.

El análisis técnico desarrollado para 2TEACH define una estructura operativa eficiente y escalable, garantizando un servicio de enseñanza de inglés innovador y adaptable. La plataforma está diseñada para crecer de manera sostenible, adaptándose a la evolución del mercado EdTech en América Latina. El modelo planteado emplea un sistema de suscripción con tres planes diferenciados, combinando VR, AR e IA para personalizar la experiencia de aprendizaje y mejorar la empleabilidad de los usuarios. Se ha diseñado una infraestructura tecnológica basada en la tercerización, asegurando acceso a herramientas avanzadas como Google Cloud AI, IBM Watson, ENGAGE VR y Unity MARS, optimizando costos y calidad del servicio. También, se incluyen tutores y mentores para brindar un servicio completo e integral.

El análisis del marco legal permitió determinar que la empresa se constituirá en Colombia como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), amparada bajo la Ley 1258 de 2008, debido a su flexibilidad en la gestión de capital y su adecuación a modelos digitales. La regulación aplicable establece que, al tratarse de educación no formal, la plataforma no requiere registro ante el Ministerio de Educación Nacional, pero debe cumplir con normativas de protección de datos según la Ley 1581 de 2012 y con obligaciones tributarias como el pago de IVA e impuesto sobre

la renta. A nivel regional, la expansión en Latinoamérica implica adaptar la operación a regulaciones específicas en cada país, algo que es tenido en cuenta en el modelo de negocio, considerando normativas de educación virtual, comercio electrónico y privacidad de datos.

Desde el punto de vista ambiental, si bien el modelo de negocio digital tiene una huella ecológica menor que industrias tradicionales, su impacto no es nulo. Factores como el consumo energético de servidores, la generación de residuos electrónicos y la huella de carbono derivada de la infraestructura tecnológica representan desafíos que requieren estrategias de mitigación. La adopción de hosting verde, programas de reciclaje de dispositivos y la compensación de emisiones a través de proyectos sostenibles permitirá minimizar estos efectos y fortalecer el compromiso de la empresa con estándares de sostenibilidad. Ya desde el punto de vista social, la plataforma responde a una necesidad crítica en América Latina: la brecha en el acceso a educación de calidad y la baja empleabilidad juvenil por falta de competencias en inglés. Al ofrecer un modelo flexible, accesible y diseñado para dispositivos móviles, la iniciativa amplía las oportunidades de aprendizaje para sectores con acceso limitado a programas presenciales. De forma complementaria, uno de los tópicos clave es la inclusión de tutores universitarios dentro de su ecosistema educativo, creando un círculo virtuoso de formación y acceso a oportunidades laborales.

La viabilidad financiera del proyecto presenta resultados favorables. Los indicadores financieros (VPN, TIR y PRI) son positivos y atractivos para potenciales inversionistas. Sin embargo, se destaca la importancia de realizar esfuerzos significativos para poder lograr la penetración de mercados planteada, especialmente en las fases iniciales de la puesta n marcha del negocio.

El análisis estratégico de 2TEACH confirma su potencial para liderar la enseñanza de inglés en América Latina mediante VR, AR e IA. Sus fortalezas incluyen un enfoque innovador, escalabilidad y alianzas estratégicas, mientras que sus principales desafíos son la inversión constante en tecnología y la competencia en el sector. Las oportunidades en el crecimiento del aprendizaje en línea y la demanda laboral del inglés impulsan su expansión, aunque enfrenta barreras de acceso tecnológico y resistencia al cambio. Bajo el entorno del sector, el éxito de 2TEACH dependerá de su capacidad para innovar y adaptarse, consolidando su posición en el mercado con una oferta educativa accesible de la mano de componentes tecnológicos disruptivos inmersos.

15. Recomendaciones

Dado el rápido avance de la tecnología en educación digital, es fundamental mantenerse a la vanguardia con herramientas emergentes. Se recomienda una revisión trimestral de tendencias EdTech y la integración de nuevas soluciones para garantizar la competitividad de la plataforma.

En la etapa de lanzamiento, es crucial generar notoriedad con campañas agresivas en redes sociales, influencers educativos y alianzas estratégicas con creadores de contenido en plataformas como YouTube y TikTok. Ofrecer periodos de prueba gratuitos, certificaciones reconocidas y descuentos exclusivos para los primeros usuarios puede acelerar la adopción del servicio desde el apalancamiento con la viralidad del contenido (entendiendo lo disruptivo e innovador de la tecnología inmersa en los servicios).

Para ampliar el alcance y credibilidad de la plataforma, al menos en fases iniciales sería positivo establecer convenios con universidades, colegios y centros de formación técnica,

permitiendo la certificación conjunta de cursos. Además, postularse como prestador de servicios en programas gubernamentales de educación y empleo puede garantizar financiamiento y masificación en sectores estratégicos.

En escenarios de baja demanda o para mejorar la rentabilidad en ciertos segmentos, se puede adoptar un modelo de clases grupales (1 a 3, 1 a 5 o hasta 1 a 10 estudiantes), reduciendo significativamente los costos operativos sin afectar la calidad de enseñanza. Esta estrategia es especialmente útil para programas corporativos o cursos dirigidos a instituciones educativas.

Construir una comunidad sólida de aprendizaje es clave para la retención de usuarios. Es clave que los foros de discusión, la percepción de marca y las actividades interactivas generen recordación y sentido de pertenencia. Además, la implementación de programas de referidos y recompensas por participación podrá incentivar la permanencia en la plataforma.

Para expandir la presencia en América Latina de manera efectiva, se sugiere realizar estudios de mercado en cada país objetivo y adaptar la oferta a las necesidades locales. Factores como el nivel de dominio del inglés, hábitos de consumo digital y regulaciones educativas deben ser considerados para diseñar estrategias de penetración específicas en cada mercado.

Referencias Bibliográficas

- Avan, Ş. K. & Kalenderoğlu, İ. (2024). AR and AI Applications Supporting Listening Skills in Early Childhood: Innovative Solutions in Language Teaching. In: Aydınli, B. & Altunoğlu, B. D. (eds.), *Transforming Early Childhood Education: Technology, Sustainability, and Foundational Skills for the 21st Century*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub534.c2201>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) & HolonIQ. (2021). *Tecnología educativa en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Tecnologia-educativa-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Banco Mundial. (2020). *Closing the Education Gap in Latin America: Technology as an Equalizer*. Recuperado de <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/368491468753272319/closing-the-gap-in-education-and-technology>
- Becerril, I. (2015, April 27). *En México sólo 5% de la población habla inglés: IMCO*. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/en-mexico-solo-de-la-poblacion-habla-ingles-imco/?mobile-app=true&theme=dark>
- Bhattacharya, A. (2023). *The Sustainable Infrastructure Challenge in Latin America and the Caribbean and the Role of Multilateral Development Banks*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/publications/spanish/viewer/El-desafio-de-la-infraestructura-sostenible-en-America-Latina-y-el-Caribe-y-el-papel-de-los-bancos-multilaterales-de-desarrollo.pdf>

- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2011). *Co-opetition*. Crown Currency.
- British Council. (2015). *English in Colombia: An examination of policy, perceptions and influencing factors*. Recuperado de <https://www.britishcouncil.org/>
- Calderón, P. A. (2015). *Modelo de negocio on – line para el aprendizaje del inglés para Adultos jóvenes de Hispanoamérica* Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/13953>
- Chandon, P., Morwitz, V. G., & Reinartz, W. J. (2005). *Do intentions really predict behavior? Self-generated validity effects in survey research*. *Journal of Marketing*, 69(2), 1-14.
- Computer Aided e-Learning (CAE). (2024). *10 tendencias de futuro del e-learning a nivel global*. *CAE Computer Aided E-Learning*. Recuperado de <https://www.cae.net/es/tendencias-futuro-del-elearning-a-nivel-global/>
- Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012: Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial No. 48.587.
- Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. (1993). *Ley General de Educación*. Diario Oficial de la Federación.
- Congreso Nacional de Brasil. (1996). Lei 9.394/96: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União.
- Coursera. (2023). *Demand for Localized Content in Latin America*. Recuperado de <https://www.coursera.org>
- DANE. (2025). *Sistema de clasificaciones | Sistema de Gestión y consulta de clasificaciones*. Dane.gov.co. <https://clasificaciones.dane.gov.co/ciiu4-0/clasificacion/25909/>
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*.

- Education First. (2021). EF English Proficiency Index. *Education First*. Recuperado de <https://www.ef.com/epi/>
- EPI, E. (2021). *Índice del dominio del inglés de EF. Clasificación de 112 países y regiones según dominio de inglés*.
- Escudero F. M., De I. L., Funegra, García A. Á. (2022). Plan de negocio para el desarrollo de una empresa que brinde servicio educativo del idioma inglés basado en tecnología de realidad virtual, Inteligencia artificial y Machine Learning [Tesis de Maestría, Universidad ESAN. Escuela de Administración de Negocios para Graduados]. Repositorio Institucional Universidad ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/3104>.
- Forero Camacho, L. (2021). *Plan de negocio para la creación de una agente de inteligencia artificial que apoye la enseñanza de idiomas para viajeros*. Universidad de los Andes. Disponible en: <http://hdl.handle.net/1992/56532>
- Gates, R., & MC DANIEL, C. A. R. L. (2015). Investigación de mercados. Cengage Learning.
- Global Growth Insights. (2024). *Tamaño y crecimiento del mercado de eLearning | CAGR del 2,88 %*. *Globalgrowthinsights.com*. Recuperado de <https://www.globalgrowthinsights.com/es/market-reports/elearning-market-104367>
- Gómez Orea, D. (1988). Evaluación del impacto ambiental (EIA). *Ciudad Y Territorio Estudios Territoriales*, (75), 5–32. Recuperado a partir de <https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/82687>
- González, Camilo, C. A. (2024). Plan de negocios para la creación de una agencia digital de capacitación en inglés para la empleabilidad de talento humano del sector TI en Bucaramanga en oportunidades de trabajo remoto. Uis.edu.co; Universidad Industrial de Santander. <https://noesis.uis.edu.co/items/d988f02d-0a69-498a-aa4b-0deacb125eeb>

GSMA Intelligence. (2023). *Mobile Internet Usage in Latin America*. Recuperado de <https://www.gsmainelligence.com>

HolonIQ. (2023). *Latin America EdTech Market Report 2023*. Recuperado de <https://www.holoniq.com>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2024). *Nota sectorial: Educación en Colombia – EdTech*. Oficina Económica y Comercial de España en Bogotá. Recuperado de https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/020/documentos/2024/04/anexos/OD_NS_Educacion%20en%20Colombia_2024.pdf

INFOBAE. (2022). *Mercado laboral: Profesionales tech tienen 80% más de oportunidad laboral si saben inglés*. Infobae. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/11/24/mercado-laboral-profesionales-tech-tienen-80-mas-de-oportunidad-laboral-si-saben-ingles/>

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES). (2024). *Adelantos y desafíos de las Pruebas PISA 2022: estudiantes colombianos mejoran en Matemáticas y Lectura - ICFES*. ICFES. <https://www.icfes.gov.co/adelantos-y-desafios-de-las-pruebas-pisa-2022-estudiantes-colombianos-mejoran-en-matematicas-y-lectura/>

Kılıç Avan, E., & Kalenderoğlu, I. (2024). "Augmented Reality and AI in Language Learning: A Multisensory Approach". *Journal of Educational Technology & Society*, 27(1), 112-128.

Kumar, V. (2021). *Intelligent Pricing Strategies in Digital Platforms*. Harvard Business Review Press.

LinkedIn Learning. (2023). *Skills Gap in Latin America*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/learning>

- Liu, L. (2022). Realization of Virtual Teaching Platform For English Translation Based On VR Technology. *2022 International Conference on Artificial Intelligence of Things and Crowdsensing (AIoTCs)*, 471–475. <https://doi.org/10.1109/aiotcs58181.2022.00080>
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Marketing research*. Wiley.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (2024). *Decreto 1377 de 2013: Reglamentación de la Ley 1581 de 2012*.
- Molano Bermúdez, J. E. (2024). Laboratorios virtuales y laboratorios remotos como apoyo en la formación académica. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Morwitz, V. G., & Fitzsimons, G. J. (2004). *The mere measurement effect: Why does measuring intentions change actual behavior?* *Journal of Consumer Psychology*, 14(1-2), 64-74.
- Observatorio Laboral. (2018). *Tres de cada diez ofertas de empleo requieren un buen nivel de inglés | OLA*. Observatoriolaboral.gob.mx. https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/preparate-empleo/Articulo_nivel_ingles.html
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS). (2019). *Legislaciones y programas en empleo, emprendimiento y seguridad social para jóvenes en Iberoamérica* [Informe]. Observatorio Iberoamericano de Seguridad Social. <https://oissobservatoriovejez.com/producto/legislaciones-y-programas-en-empleo-emprendimiento-y-seguridad-social-para-jovenes-en-iberoamerica-informe/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Pérez Pinzón, L. R. (2020). Orígenes y transformaciones del aprendizaje en línea (E-learning).

Innovaciones educativas mediadas por paradigmas tecnológicos. *Revista Historia de la Educación Colombiana*, 24(24), 105-132)

Presidencia de la Nación Argentina. (2010). *Decreto 459/10: Creación del Programa Conectar Igualdad*. Boletín Oficial de la República Argentina.

Presidencia de la República de Colombia. (2012, 17 de octubre). *Ley 1581 de 2012*. Diario Oficial No. 48.587.

Presidencia de la República de Colombia. (2015, 26 de mayo). *Decreto 1075 de 2015 (Educación Virtual)*. Diario Oficial No. 49.523

Presidencia de la República Oriental del Uruguay. (2007). *Decreto 144/007: Implementación del Plan Ceibal*. Diario Oficial de la República Oriental del Uruguay.

Revista Gestión. (2023). *En Ecuador, el sector turístico tiene más problemas de empleo adecuado*. Primicias.ec. <https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/en-ecuador-el-sector-turistico-tiene-mas-problemas-de-empleo-adecuado/>

Statista. (2023). *Internet Penetration in Latin America*. Recuperado de <https://www.statista.com>

Szemzo, C. (2023). Conoce el auge de las edtechs y cómo están transformando a la educación. Forbes México. <https://forbes.com.mx/conoce-el-auge-de-las-edtechs-y-como-estan-transformando-a-la-educacion/>

Toro, L. (2021). *E-learning. Nuevas tendencias en la formación online: impacto de las tecnologías disruptivas*. OBS Business School.

<https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/Informe%20OBS%20E-Learning.pdf>

UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/>

UNESCO. (2023). Quality of Online Education in Latin America. Recuperado de
<https://www.unesco.org>