

Modelo de Negocio de Sostenibilidad Financiera en una Institución de Educación Superior Privada (Caso de Estudio)

Román, Dimas ¹

Universidad Simón Bolívar
Correo: droman@usb.ve

Recibido: 21/06/2023

Aceptado: 18/07/2023

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación, fue apoyar a una Institución de Educación Superior Privada (IESP), mediante el diseño de un Modelo de Negocio orientado a la elaboración y comercialización de cursos de capacitación en el área de formación profesional, para posibilitar la obtención de ingresos adicionales y cumplir con calidad y excelencia la misión y visión de la organización. Para ello, se realizó un diagnóstico de la situación con la finalidad de detectar los factores que favorecen u obstaculizan la gestión de cursos de capacitación de la institución; posteriormente se elaboró la propuesta y validación de la misma. La investigación se enmarcó en el contexto de Investigación aplicada (Vieytes, 2004), de tipo exploratoria, de campo no experimental y descriptiva (Arias, 2006), se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento utilizado fueron entrevistas semi estructuradas y tormenta de ideas a una muestra intencional de informantes clave. Todo lo anterior con el objetivo de detectar los factores a considerar en la estructuración del modelo de negocio.

Palabras clave: Modelo de negocio; Gestión educativa; Cursos de capacitación.

Business Model Financial Sustainability in Private Higher Education Institution (Case Study)

ABSTRACT

The purpose of this research work was to support a Private Higher Education Institution (IESP), through the design of a Business Model aimed at preparing and marketing training courses in the area of professional training, to enable obtaining additional income and fulfill with quality and excellence the mission and vision of the organization. For this, a diagnosis of the situation was carried out in order to detect

¹ Doctorando en Ciencias Sociales y Humanidades (USB), DEA Administración de Empresas (UPM-España), Magister Scientiarum Ingeniería Industrial (UNEXPO), Especialización en Gerencia de la Empresa (USB), Ingeniero agrónomo (UCV). Profesor ATI (USB). Ex decano (E) de Extensión (USB). Director PTS (USB). Consultor gerencial

the factors that favor or hinder the management of the institution's courses; later, the proposal was prepared and validated. The research was framed in the context of applied research (Vieytes, 2004), exploratory, non-experimental and descriptive field (Arias, 2006), the survey technique was applied and the instrument used were semi-structured interviews and brainstorming to an intentional sample of key informants. All of the above in order to detect the factors to consider in structuring the business model.

Keywords: Business model; Education management; Training courses.

Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) en Venezuela, vienen presentando problemas de toda índole, incremento en el pago de matrículas, éxodo masivo de docentes con experiencia, reducción considerable de los fondos destinados a la actualización de laboratorios, bibliotecas y otros equipos necesarios para la docencia e investigación, disminución de la cantidad de alumnos inscritos, aumento de la competencia en el mercado, entre otros (Coalición de Cátedras y Centros de Derechos Humanos Universitarios, 2017), ha obligado a que estas instituciones tengan que elaborar estrategias que les permitan gestionar los riesgos que se derivan de estas situaciones y aprovechar las oportunidades como una forma de sustentar su gestión (Rivero y Galarza, 2012), y en muchos casos modificar o crear nuevos modelos de negocio que les permitan ser más competitivos, lo que puede conllevar a un cambio en la experiencia del cliente, en sus percepciones y actitudes (Cooper, 2014). Por lo tanto, la permanencia de una organización como las Instituciones Públicas y Privadas depende de su capacidad para adaptarse e innovar al crear ventajas competitivas.

El siguiente proyecto de investigación surge como una necesidad de impulsar la simplificación y aumentar la eficiencia en la gestión de las Instituciones de Educación Superior Privadas (IESP), con la finalidad de que sean sostenibles en el tiempo por medio de la elaboración de un modelo de negocio que según Chesbrough y Rosembloom (2002), tiene como función: “definir cuál es la

proposición de valor de los recursos valiosos para un mercado objetivo (...), las fuentes de ingresos que permitirán capturar el valor generado por dichos recursos (...), y la estrategia competitiva que permita sostener en el tiempo el valor de los recursos de la empresa” (p. 529). En este sentido, es importante elaborar un modelo de negocio que considere la dinámica y la competencia del entorno para alcanzar los niveles de excelencia y calidad exigidos por la población estudiantil (Romero, 2017). Hay que mencionar que la IESP en estudio, desde sus inicios ha trabajado para ofrecer programas de capacitación cuya calidad responda a las aspiraciones de sus estudiantes.

Es un esfuerzo para que la institución logre alcanzar cada vez mayores niveles de excelencia, y sostenibilidad financiera. De allí, que un nuevo modelo de negocio, sea visto como una muy buena opción de aumentar la competitividad de la institución en este sector. La justificación del presente trabajo, parte de la importancia que tiene la conversión de las IES en organizaciones exitosas y competitivas, a través de la implantación de un nuevo modelo de negocio, herramienta que comienza a ser fundamental frente a un entorno competitivo y global (Bernui y otros, 2017). Para tal fin, el investigador hizo uso de la metodología para la generación de modelos de negocio de Osterwalder (2004).

Es conveniente destacar que dada la complejidad del entorno económico, producto de la incertidumbre proveniente de nuevas propuestas de valor de parte de las instituciones educativas, innovaciones tecnológicas, nuevos modelos de negocios a distancia, problemas particulares de cada país ocasionado por la adopción de modelos económicos obsoletos, inducen a crear modelos de negocios que consideren diferentes variables del entorno que les permitan ser más eficaces, eficientes y como consecuencia más productivos (Caisaguano, 2015). Para alcanzar dicho propósito la investigación se enmarcó en el contexto de Investigación aplicada (Vieytes, 2004), de tipo exploratoria, de campo no experimental y descriptiva (Arias, 2006), se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento utilizado

fueron entrevistas semi estructuradas y tormenta de ideas a una muestra intencional de informantes clave.

Materiales y métodos

Para llevar a cabo la presente investigación, se consideró un Instituto de Educación Superior Privada (IESP), uso de entrevistas a informantes clave y aplicación de herramientas gerenciales (técnicas de recolección de datos, análisis de causa-efecto, matrices utilizadas en planificación estratégica: MEFE, MEFI y FODA), software para el diseño de los procesos y elaboración de diagramas de flujo (Visio y Freemind) uso de la herramienta Canvas de Modelo de Negocio de Osterwalder (2004) (ver figura 1).

Figura 1: Modelo Canvas desarrollado por Osterwalder, (2004)

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave		Canales de distribución	
Estructura de costos			Flujo de ingresos	

El Diseño de la Investigación:

La investigación utilizada fue exploratoria, de campo no experimental y descriptiva (Arias, 2006), se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento utilizado fueron entrevistas semi estructuradas y tormenta de ideas a una muestra intencional de informantes clave. Se enmarcó en el contexto de Investigación aplicada que según

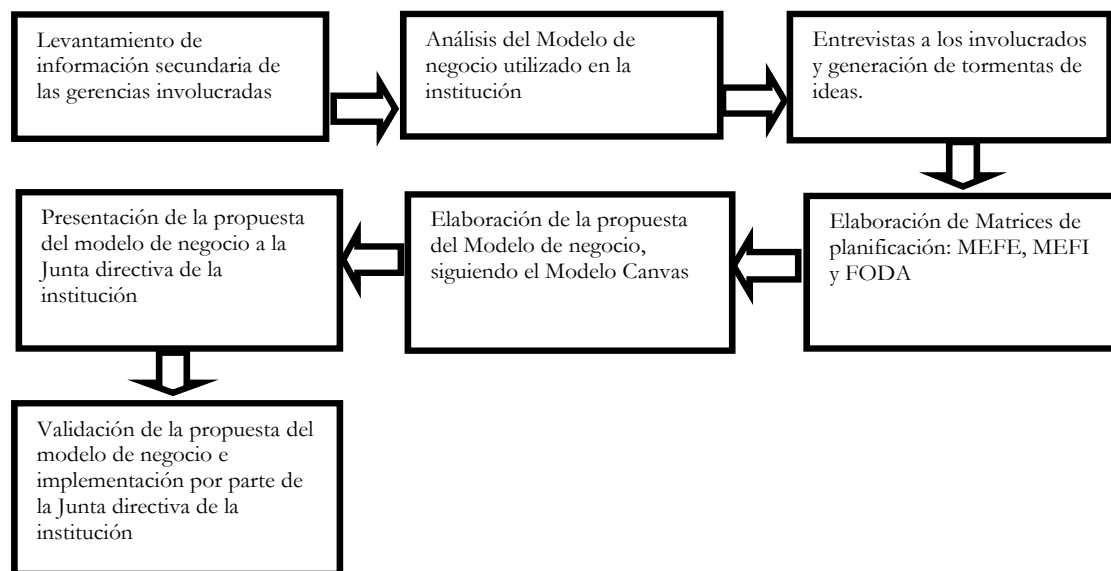
Vieytes (2004), consiste en el uso y aplicación de conocimientos en la práctica, para aprovecharlos en beneficio de la sociedad.

La Población:

Se seleccionó de una población de 76 empleados, a 13 informantes clave pertenecientes a la IESP y que tuviesen un alto nivel de autoridad, poder de toma de decisiones y ocupar un cargo gerencial con alta responsabilidad institucional en el tema planteado.

1. Elementos: Personas que trabajan en la institución educativa, con alto nivel de autoridad, poder de toma de decisiones y ocupar un cargo gerencial.
2. Unidades de muestreo: Personal gerencial que labora en la IESP.
3. Número de informantes: 13 personas, de los cuales 5 pertenecían a la Junta directiva de la institución: Director de planificación (1), Director de finanzas (1), Gerente general (1), Gerentes de sucursales (3), Gerente de mercadeo (1) y Gerente de informática (1).
4. Alcance: Estado Aragua, Venezuela (Zona donde se encuentra la Institución Educativa Privada).
5. Tiempo: enero – junio de 2023.
6. Proceso de investigación (ver figura 2).

Figura 2: Flujo del proceso de actividades llevadas a cabo en la investigación



Fuente: elaboración propia

Modelo de negocio

Osterwalder y Pigneur, (2010) definen el modelo de negocio como:

“...herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. Asimismo, considera que un modelo de negocio “...describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 15).

Los componentes del modelo de negocio desarrollado por Osterwalder, (2004) son:

Segmento de mercado: porción del mercado al cual se le hace llegar el bien o servicio que tenga valor y satisfaga las necesidades de estos clientes.

Propuesta de valor: estrategia empresarial, que hace que un bien o servicio tenga valor para un mercado específico. Con ello se maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta.

Canales de distribución y comunicaciones: modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado. Se centra en la entrega de la propuesta de valor a los clientes.

Relaciones con los clientes: De este componente, la principal estrategia es centrarse en la fidelización del cliente y el aumento del promedio de beneficios por cliente.

Flujo de ingresos: flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Recursos clave: activos que una empresa o negocio necesitan para entregar la propuesta de valor a sus clientes. Se pueden dividir en estas cuatro categorías: Recursos físicos, Intelectuales, Recursos humanos, Financieros.

Actividades clave: serie de actividades internas, necesarias para entregar la propuesta de valor.

Socios clave: red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Pudieran ser alianzas estratégicas que ayudan a la captación de usuarios, y la optimización de la propuesta de valor.

Estructura de costos: costos en los que se incurren al operar el modelo de negocio, tanto para la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes.

Resultados

Para la aplicación de la metodología, se realizaron las siguientes actividades:

- Se hizo la revisión del histórico de documentos de las distintas direcciones y gerencias involucradas, complementadas con entrevistas a los responsables. A continuación, se presenta la información obtenida.
- No se cuenta con algún estudio similar o levantamiento y/o documentación anterior, relacionada con el presente estudio.
- La mayor parte de la información que manejan las distintas direcciones y gerencias está relacionada con ingresos y gastos, sin considerar aspectos importantes como fidelización del mercado, planes de carrera para el personal de la institución, creación de aulas virtuales, fortalecimiento de tecnologías digitales entre otros.
- Según datos de la Gerencia de finanzas de la IESP en estudio, en un lapso de 6 (seis) meses (diciembre 2022-junio 2023), tuvieron una reducción del 42% en la matrícula de estudiantes perteneciente al área de idiomas, y un incremento del 22% en la matrícula de alumnos pertenecientes al área de Administración de Empresas.
- No existe evidencia de procesos documentados relacionados con algún modelo de negocio.
- La promoción de cursos y programas de capacitación se llevan de acuerdo a una programación que vienen haciendo de forma rutinaria durante muchos años, sin obedecer a criterios estadísticos ni mercadotécnicos.
- No existen indicadores que permitan establecer control y seguimiento.
- La misión y visión de la IESP no ha variado en 20 años.
- No hay actualización del portafolio de cursos y talleres.
- Los principales canales de comunicación utilizados son: telefónica y personal.

- La oferta de cursos y programas de capacitación no se revisan desde hace 10 años.

Análisis del entorno para estructurar el Modelo de Negocio del IESP

Este estudio se realizó con la finalidad de identificar y evaluar las condiciones externas de la IESP que pudieran representar tendencias limitantes o tendencias positivas para el desarrollo del Modelo de Negocio. La información se realizó con la colaboración de los informantes clave de la organización, un estudio de mercado realizado por la institución y las diferentes fuentes de información externas tales como: información oficial del área económica y comercial proveniente de organismos públicos y privados, revistas especializadas, organismos que agrupan instituciones educativas, internet, radio y televisión entre otros.

1. FUERZAS DEL MERCADO

Segmentos de Mercado:

- El segmento de mercado estuvo constituido por personas con deseos de formación y capacitación con predominancia del sector profesional.

Necesidades y demandas de Clientes:

- Recibir información más detallada de los cursos de capacitación en las áreas de administración y gestión de proyectos. Requieren de un mayor contacto directo, haciendo énfasis en la información digital.
- La oferta de cursos en la zona proviene de pequeños institutos que no satisfacen la demanda del mercado en atención y calidad.
- Los clientes están dispuestos a pagar una mayor cantidad de dinero por cursos que representen mayor calidad y reconocimiento. (Información obtenida de un sondeo de mercado realizado por la institución).

2. FUERZAS DEL SECTOR

Competidores:

- Hay competencia en el sector, sin embargo, se percibe una disminución en la calidad en prestación de servicios (información recolectada en el estudio de mercado realizado por la institución).

Nuevos jugadores / Ventaja Competitiva/ Influencia:

- Los niveles de eficiencia exigen entrar con ventajas tecnológicas para poder competir, y cursos de calidad apalancados en el talento humano y gestión de marca para lograr un mejor posicionamiento de mercado.
- Para incursionar se debe contar con niveles de eficiencia, productividad y manejo de tecnologías digitales.
- Canales de comunicación apropiados (internet, redes sociales, atención personalizada) a las exigencias actuales del público meta, con una visión empresarial de conjunto.

Competidores y otros actores de la cadena de valor

- Consultores especializados en las áreas gerenciales y de proyectos, asesores en el área de capacitación.
- Promocionar la competencia (alianzas con los competidores) entre universidades nacionales públicas y privadas.

3. TENDENCIAS CLAVE

Tecnológicas:

- Creciente sistematización y uso de las tecnologías de información a distancia.

- Desarrollo del internet de las cosas (“I o T” en sus siglas en inglés) que favorecen y promueven la necesidad de capacitación con la ayuda de la tecnología.
- Alianzas estratégicas con los distintas IEP e Instituciones públicas para favorecer la calidad del aprendizaje.

Sociales y Culturales

- Mayor exigencia de calidad y reconocimiento de parte de los clientes.
- Talento humano altamente especializado.
- La fuga de talentos podría estimular la circulación y convertir a los migrantes con nexos entre las redes locales y fuera del país.

4. FUERZAS MACROECONÓMICAS

Condiciones externas que afectan el desarrollo del Modelo de Negocio actual:

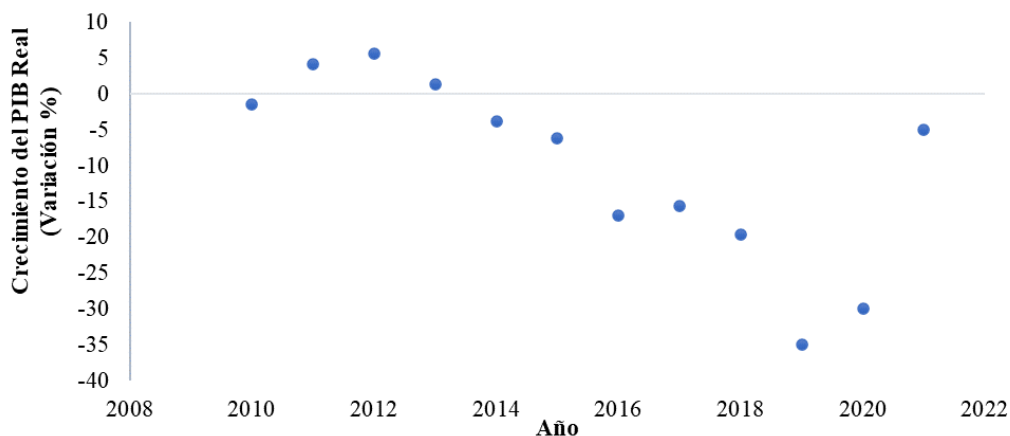
Fuerzas del mercado

- Búsqueda de mayor calidad en los cursos.
- Incremento de la rentabilidad y beneficios de parte de las empresas.
- Incremento en la demanda de cursos a distancia.
- Aumento en la mejora en los sistemas de comunicación relacionadas con el aumento de la velocidad de transmisión de datos.
- Cambio estructural por el surgimiento de competencia globalizada en el área educativa.

Condiciones del mercado

En la Figura 3. se presenta el comportamiento del PIB real en Venezuela desde el año 2010 hasta el 2021, destacando el mayor valor reportado para este período en el año 2012 con 5,6%, mientras que el menor valor se registró para el 2019 con 35%. (Banco Central de Venezuela, 2022)

Figura 3. Comportamiento del PIB real en Venezuela



Fuente: Elaboración propia con datos del BCV (2022)

Discusión y/o resultados

Una vez identificados y caracterizados los factores que inciden en la continuidad y sostenibilidad de la Institución de Educación Privada (IESP) en estudio, se realizaron 9 reuniones con los 13 informantes clave en un período de 3 meses. En una primera etapa se realizaron 4 reuniones llevando a cabo “tormenta de ideas” de manera de identificar los factores externos e internos que pudieran ejercer influencia importante en la continuidad de las operaciones de la institución y una segunda y última etapa en donde se seleccionaron los factores de mayor influencia en la organización y se le asignaron sus respectivas clasificaciones y ponderaciones de acuerdo a los criterios considerados por la Junta directiva y los investigadores.

Una vez identificados los factores y asignados su respectiva clasificación y ponderación se procedió a elaborar las matrices correspondientes: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). A continuación, se detallan las 3 matrices utilizadas en la planificación

estratégica de la institución con el debido análisis que conlleva cada uno de ellos. Todo esto con la finalidad de estructurar el modelo de negocio para la elaboración y comercialización de cursos de capacitación con fines de sostenibilidad financiera de la institución en estudio.

Cabe destacar, que para elaborar las matrices de planificación estratégica se consideraron los factores externos identificados de las diferentes fuentes de información consultadas tales como: información oficial del área económica y comercial proveniente de organismos públicos y privados, revistas especializadas, organismos que agrupan instituciones educativas, internet, radio y televisión entre otros.

Análisis de la matriz de factores externos

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), es una herramienta que permite identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir en el crecimiento de una organización facilitando la formulación de estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

En la medida que el promedio ponderado se vaya acercando a un valor de 4, máximo valor que pudiera obtenerse, indicaría la presencia de una gran cantidad de oportunidades en el ambiente lo que en cierta forma favorecería a la organización de alcanzar el éxito empresarial. Por el contrario, si el promedio general fuese más próximo a 1 la cantidad de amenazas presentes en el ambiente requeriría de la organización un esfuerzo mayor para poder mitigar los obstáculos que pudieran representar las amenazas.

En la MEFE (cuadro 1), se puede observar que el factor de mayor importancia seleccionado por el grupo de discusión (informantes clave e investigadores) correspondió a las condiciones macroeconómicas con una ponderación de 0,2 para un resultado ponderado de 0,2 al ser considerada una amenaza importante. En

contraposición a la demanda de cursos a distancia, que llegó a representar una oportunidad importante con una ponderación de 0,15 para un resultado ponderado de 0,6. Cabe destacar que el resultado promedio que se pudiera obtener en este tipo de análisis es de 2,5 siendo un resultado que indicaría igualdad de oportunidades y amenazas, sin embargo, para el caso que nos ocupa, el resultado promedio general fue de 2,6 lo que pudiera interpretarse que existe la presencia de amenazas que requieren una justa elaboración de estrategias para mitigarlas y planes de acción estratégicos para aprovechar las oportunidades existentes.

Cuadro 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos Claves	Clasificación del factor	Clasificación	Ponderaciones	Resultado ponderado
Condiciones macroeconómicas	Amenaza	1	0,2	0,2
Servicios de internet	Amenaza	2	0,1	0,2
Disponibilidad crediticia	Amenaza	2	0,1	0,2
Requerimientos de Profesores calificados	Amenaza	2	0,1	0,2
Demanda de cursos a distancia	Oportunidad	4	0,15	0,6
Exigencia de cursos de calidad	Oportunidad	3	0,1	0,3
Manejo de tecnologías digitales	Amenaza	2	0,05	0,1
Competencia	Oportunidad	4	0,1	0,4
Alianzas institucionales	Oportunidad	4	0,1	0,4
Total			1,0	2,6
Leyenda: Amenaza importante:1; Amenaza menor:2; Oportunidad importante:4; Oportunidad menor 3				

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la matriz de factores internos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), es una herramienta de análisis que permite identificar y evaluar los diferentes factores internos que pueden influir en el fortalecimiento de una organización facilitando la formulación de estrategias que son capaces de aprovechar las fortalezas y minimizar efecto de las debilidades. En la medida que el promedio ponderado se vaya acercando a un valor de 4 (cuatro), máximo valor que pudiera obtenerse, indicaría la presencia de una gran cantidad de fortalezas de la organización lo que en cierta forma favorecería a la organización de alcanzar el éxito empresarial. Por el contrario, si el promedio general fuese más próximo a 1 (uno) la cantidad de debilidades presentes en la empresa requeriría de la organización un esfuerzo mayor para poder mitigar los obstáculos que pudieran representar las debilidades.

En la MEFI (ver cuadro 2), se puede observar que el factor de mayor importancia seleccionado por el grupo de discusión (informantes clave e investigadores) correspondió al posicionamiento de mercado con una ponderación de 0,2 constituyendo una fortaleza importante y obteniendo un resultado ponderado de 0,8. Simultáneamente el uso eficiente de las redes, plataforma digital consolidada y nivel de capacitación del personal fueron consideradas debilidades importantes. El resultado promedio general fue de 2,5 lo que indica que existe la presencia de debilidades y fortalezas que requieren una justa elaboración de estrategias para mitigar los efectos de las debilidades y planes de acción estratégicos para aprovechar las fortalezas existentes.

Cuadro 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Externos Claves	Clasificación del factor	Clasificación	Ponderaciones	Resultado ponderado
Posicionamiento de mercado	Fortaleza	4	0,2	0,8
Uso eficiente de las redes	Debilidad	1	0,1	0,1
Plataforma digital consolidada	Debilidad	1	0,1	0,1
Planificación estratégica	Debilidad	2	0,1	0,2
Estructura organizacional definida	Fortaleza	4	0,1	0,4
Motivación del personal	Fortaleza	2	0,1	0,2
Nivel de capacitación del personal	Debilidad	1	0,1	0,1
Posición financiera consolidada	Fortaleza	3	0,2	0,6
Total			1,0	2,5
Leyenda: Debilidad importante: 1; Debilidad menor: 2; Fortaleza importante: 4; Fortaleza menor: 3				

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la matriz DOFA

Con el análisis de la MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) permitieron elaborar una matriz DOFA y generar estrategias mejor focalizadas y efectivas. Su uso conjunto potencia el proceso de planeación estratégica.

Algunos de los principales usos de la matriz DOFA son:

- Tener una visión general de la situación actual de la empresa para poder planificar estrategias futuras.
- Identificar y evaluar las fortalezas internas, aprovecharlas y potenciarlas.

- Reconocer las debilidades internas y diseñar acciones para superarlas.
- Detectar oportunidades externas que puedan ser aprovechadas utilizando las capacidades existentes.
- Anticipar amenazas del entorno y diseñar medidas para reducir su impacto.
- Generar estrategias ofensivas usando las fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.
- Desarrollar estrategias defensivas utilizando las fortalezas para mitigar las amenazas.
- Impulsar estrategias de supervivencia para superar debilidades y evitar amenazas.
- Crear estrategias de reorientación para superar debilidades aprovechando oportunidades.

En síntesis, la matriz DOFA es una herramienta que permite analizar el contexto competitivo y estratégico para definir acciones y estrategias de mejora organizacional. (ver cuadro 3)

Cuadro 3. Matriz DOFA (Instituto Privado de Educación Superior)

	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento de mercado 2. Motivación del personal 3. Posición financiera consolidada 4. Estructura organizacional definida 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plataforma digital consolidada 2. Planificación estratégica 3. Nivel de capacitación del personal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda de cursos a distancia 2. Exigencia de cursos de calidad 3. Competencia 4. Alianzas institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un portafolio de cursos a distancia respondiendo a las exigencias de calidad del mercado (F1,2,3,4 y O1,2). ✓ Establecer alianzas con instituciones educativas públicas y privadas para aprovechar las fortalezas de cada una de ellas para afianzar el posicionamiento de mercado (F1,4 y O4). ✓ Realizar una campaña publicitaria que permita afianzar el posicionamiento de la institución de manera de aprovechar la poca competencia en el segmento de mercado(F1,3 y O3). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer la plataforma digital de manera de satisfacer la demanda de cursos de calidad a distancia (D1 y O1,2). ✓ Realizar una planificación estratégica de manera que contemple realizar alianzas institucionales de manera seguir manteniendo el posicionamiento de mercado (D1yO4).
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones macroeconómicas 2. Servicios de internet 3. Disponibilidad crediticia 4. Requerimientos de Profesores calificados 5. Manejo de las tecnologías digitales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizar la posición financiera consolidada de manera de contratar servicios de internet alternativos (F3 y A2). ✓ Contratar profesores calificados de manera de aumentar la calidad de los cursos (F3 y A4). ✓ Capacitar al personal en el manejo de las tecnologías digitales para aumentar la productividad y calidad de los cursos (F2,3 y A5) ✓ Utilizar las fortalezas (1,2,3,4) para explorar nuevos segmentos de mercados y líneas de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar la plataforma digital y contratar los servicios alternativos de internet (D1y A2,5) ✓ Capacitar al personal en el manejo de tecnologías digitales (D1 y A5) ✓ Realizar la planificación estratégica que contemple alianzas con otras instituciones que les permita el uso de activos para no hacer inversiones adicionales que les obligue a buscar financiamiento externo y diversificar el riesgo (D2 y A1,3).

Fuente: Elaboración propia

Propuesta del modelo de negocio

El proceso para la elaboración de la propuesta de Modelo de Negocio se basó en el desarrollado por Osterwalder (2004), es una herramienta que deja visualizar y redefinir los modelos de negocio de manera rápida y eficaz. Este modelo plantea la división de un negocio en nueve segmentos donde se agrupan las cuatro áreas principales de un negocio: demanda, oferta, infraestructura y viabilidad económica (citado por Becerra y Padilla, 2018).

Análisis de los componentes del Modelo de Negocio

Segmento de mercado

Al preguntar a los informantes clave ¿Cuál es el segmento de mercado en el cual están enfocados? estos expresaron:

- Profesionales que deseen seguir complementando su formación profesional a través de cursos, programas avanzados y diplomados.

Propuesta de valor

La propuesta de valor es única para el segmento mercado:

Satisfacer las necesidades de capacitación en las áreas administrativa, tecnológica y de proyectos, de forma presencial o a distancia, con calidad, y excelente atención utilizando las tecnologías digitales disponibles.

Canales de distribución y comunicaciones

En conversaciones con los informantes clave, estos revelan que los medios utilizados por el negocio para captar clientes y ofrecer la propuesta de valor son:

Participación en eventos académicos (congresos y jornadas de investigación). Comunicación directa y permanente con los estudiantes y egresados de la institución. Asesorías personalizadas en el momento de la oferta de cursos. Integrar la propuesta de valor en el sitio web ofreciendo a los estudiantes e interesados la posibilidad de visualizar catálogos virtuales. Presencia en redes sociales con el fin de mostrar la oferta de valor de la institución.

Relaciones con los clientes (estudiantes)

Con la finalidad de lograr la fidelidad de los estudiantes se implementará las siguientes tácticas:

Atención personalizada y oportuna. Interacción por medios electrónicos y redes sociales. Ofrecer un portafolio de cursos y asignaturas de excelencia. Trato respetuoso, honesto y profesional.

Flujos de ingresos

Los informantes clave expresan que la forma en que se obtienen los ingresos, es por el flujo de dinero recibido por las carreras y cursos dictados por la institución. Formas de pago: transferencia bancaria, tarjeta de débito, pago móvil, tarjeta de crédito, pay pal.

Recursos Clave

Personal profesional encargado del manejo de las tecnologías digitales (página web, redes sociales, apoyo a los profesores en la elaboración de los cursos). Profesores altamente calificados. Personal administrativo con fortalezas en atención al público. Salones acondicionados para el dictado de los cursos presenciales. Sala debidamente acondicionada para la elaboración y dictado de cursos a distancia. Plataforma tecnológica y servicios de internet acorde a los requerimientos exigidos por el mercado. Aporte financiero para las inversiones en tecnología e infraestructura.

Actividades clave

Actividades relacionadas con el proceso de enseñanza – aprendizaje que responda a un diseño instruccional estructurado de acuerdo a las exigencias académicas y los nuevos requerimientos de enseñanza a distancia. Actividades que correspondan con el manejo adecuado de la plataforma tecnológica. Actividades relacionadas con mercadeo y ventas, destacando las relacionadas con atención al cliente.

Socios clave (Red de “partners”):

Profesores: Muy importante la calidad y el apoyo que tengan los profesores de la institución y la relación ganar-ganar que se establezca entre ellos, con la finalidad de alcanzar los estándares de calidad prevista por la institución.

Competidores: En realidad es mejor no pensar como competidores o rivales, sino como posibles aliados. La relación de cooperación con las otras Instituciones educativas se hace fundamental de manera de establecer una relación de sinergia entre ellas.

Estudiantes (Clientes): Es la razón de ser de la institución, por lo que se necesita establecer una estrecha relación institución – estudiante donde haya una atención y comunicación fluida, lo cual posibilitará una mejor comprensión de las necesidades y tipos de capacitación.

Personal administrativo: Es fundamental contar con un personal motivado y con disposición a trabajar en equipo y prestar una excelente atención.

Estructura de costos: La estructura de costos está en función de: Inversiones (tangibles, intangibles y capital de trabajo), Costos fijos y variables, directos e indirectos. Para cumplir con este requisito la institución se comprometió a realizar un flujo de caja proyectado contemplando varios escenarios y un análisis de sensibilidad.

Cuadro 4. Modelo de negocio propuesto para la Institución de Educación Superior

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relación con clientes</i>	<i>Segmento mercado</i>
<ul style="list-style-type: none"> .- Profesores .- Instituciones aliadas de educación superior .- Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> .- Actividades relacionadas con el proceso de enseñanza aprendizaje .- Actividades relacionadas con el 	<ul style="list-style-type: none"> .- Satisfacer las necesidades de capacitación en las áreas administrativa, 	<ul style="list-style-type: none"> .- Atención personalizada y oportuna. Relación 1:1 .- Trato respetuoso, honesto y profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> Profesionales que requieren cursos de mejoramiento en áreas: .- Administrativas



.- Personal administrativo	manejo adecuado de la plataforma tecnológica. .- Actividades relacionadas con mercadeo y ventas, destacando las relacionadas con atención al cliente.	tecnológica y de proyectos, de forma presencial o a distancia, con calidad, y excelente atención utilizando las tecnologías digitales disponibles.	.- Atención vía internet. Relación 1: Varios .-Trato respetuoso, honesto y profesional. .-Contenidos en Web condensados y directos. .-Charlas vía Web en directo o pregrabadas.	.- Tecnológicas .- Proyectos
	<p>Recursos clave</p> .- Personal encargado del manejo de las tecnologías digitales .- Profesores calificados .- Personal administrativo competente .- Infraestructura y plataforma tecnológica .- Capacidad financiera		<p>Canales distribución</p> .- Comunicación directa en Redes sociales .- Página web .- Congresos y Jornadas de investigación .- Interacción utilizando medios convencionales (teléfono, correos electrónicos entre otros)	
<p>Estructura de costos</p> Inversiones (tangibles, intangibles y capital de trabajo) Costos operacionales: Costos fijos y variables Costos directos e indirectos		<p>Fuentes de ingresos</p> Los programas de capacitación presencial o a distancia generarán ingresos utilizando diferentes formas de pago tales como: Transferencia bancaria Tarjeta de débito y/o de crédito Pago móvil o Pay pal, Zelle u otro		

Fuente: Elaboración propia

Acciones para la implantación del modelo

1. Seleccionar el grupo de personas que participará en la implantación del Modelo de Negocio Propuesto (MNP).

2. Realizar reuniones con el personal seleccionado de manera de designar responsables y los planes de acción a seguir para su implantación.
3. Gestionar las comunicaciones en las diferentes cadenas de mando de la institución, de manera de garantizar el flujo de información.
4. Identificar las Tecnología Digitales Disponibles (TDD) con la finalidad de seleccionar la más adecuada para la institución.
5. Establecer un plan de control y seguimiento para garantizar la implantación del MNP.
6. Integrar por medio de un sistema administrativo las tres sucursales de la institución, de manera de garantizar uniformidad de las actividades que se llevan a cabo y contribuir al buen desempeño del MNP.
7. Definir los procesos y procedimientos que permitirán implantar el MNP.
8. Elaborar estrategias de motivación para incorporar a todo el personal de la institución con la finalidad de implantar el MNP.
9. Realizar reuniones semanales de seguimiento y control de actividades con las personas responsables.
10. Actualizar la información proveniente de las reuniones de seguimiento y control de actividades.
11. Hacer uso de las lecciones aprendidas proveniente de las reuniones de control y seguimiento.

Consideraciones adicionales en la implantación del MNP

Con base en la tormenta de ideas llevadas a cabo con los informantes clave y el basamento teórico expresado por Drucker (2002), se realizaron las siguientes consideraciones:

1. Es necesario el respaldo del personal que labora en la IESP, en especial gerentes y Junta Directiva.
2. Mantener la motivación del personal de manera de poder impulsar y conseguir el logro de los objetivos propuestos.
3. Realizar una gestión de comunicación adecuada, utilizando los canales formales e informales de comunicación previstos para ello.
4. Mantenerse atento a los factores externos tales como: Inflación, tendencias demográficas, regulaciones gubernamentales, inflación, entre otras.
5. Mantener el perfil del negocio como guía fundamental para el alcance del éxito.
6. Realizar las modificaciones necesarias al plan de negocio cuando las variables externas o internas pudieran afectar su sostenibilidad.

Conclusiones

En el análisis del entorno para estructurar el Modelo de Negocio Propuesto (MNP) para el Instituto de educación Superior Privado (IESP) en estudio, se encontraron informaciones relevantes tales como: Segmento de mercado constituido por personas con deseos de formación y capacitación de calidad. Hay competencia en el sector de mercado seleccionado, sin embargo, se percibe una disminución en la calidad en prestación de servicios (información recolectada en el estudio de mercado realizado por la institución). Creciente sistematización y uso de las

tecnologías de información a distancia. Desarrollo del internet de las cosas (“I o T “en sus siglas en inglés) que favorecen y promueven la necesidad de capacitación con la ayuda de la tecnología.

La propuesta de valor para el segmento mercado seleccionado se centra en satisfacer las necesidades de capacitación en las áreas administrativa, tecnológica y de proyectos, de forma presencial o a distancia, con calidad y excelente atención, utilizando las tecnologías digitales disponibles, razón por la cual el MNP debe contribuir a que la organización alcance su sostenibilidad financiera y las estrategias derivadas de ella, sirvan para aprovechar las fortalezas de la organización y las oportunidades que brinda el entorno.

Referencias consultadas

- Arias, F (2006). ***El proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica***. 5ª Edición. Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Bernui, R, Espinoza, M, Kanematsu, J. y Palma, P. (2017). ***Planeamiento Estratégico de la Educación Superior Tecnológica Privada***. (Tesis de maestría) Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Caisaguano, L. (2015). ***La planificación estratégica y los estándares en la gestión escolar de la Unidad Educativa Jatari Unancho en la Parroquia Zumbahua Cantón Pujilí provincia de Cotopaxi***. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Cotopaxi. Latacunga – Ecuador.
- Coalición de Catedras y Centros de Derechos Humanos Universitarios. (2017). ***“El pensamiento bajo amenaza, situación de la libertad académica y la autonomía universitaria en Venezuela”***. Coalición de Catedras y Centros de Derechos Humanos Universitarios, 176
- Cooper, J. (2014). ***What’s next? After Stage- Gate. Product Innovation Best Practice Series***, Reference Paper #52.
- Chesbrough, H. and R. Rosenbloom (2002). ***The role of the business model in capturing value from innovation: evidence’s from Xerox Corporation’s technology spin off companies, Industrial and Corporate Change***, 11, 529–555.



Drucker, P (2002). **Escritos Fundamentales**. Tomo II. Editorial Sudamerica. Buenos Aires

Rivero, J.,Galarza,J. (2012). **El Proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y Retos para el Mejoramiento de la Calidad**. Gestão Universitária na América Latina -GUAL, 72-97, vol.5, número 2.

Romero, P. (2019). **La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo**. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Osterwalder, A. (2004). **The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach**. ThesePrésentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne. Pour l'obtention du grade de Docteur en Informatique de Gestion.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). **Generación de Modelos de Negocio**. Editorial Planeta. Barcelona.

Vieytes, R. (2004). **Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas**. Argentina: Editorial de las ciencias

Electrónicas

Banco Central de Venezuela. Disponible: <http://www.bcv.org.ve/> (consultado el 03/02/2023)