

MODELO DE NEGOCIOS DE SERVICIOS EDUCATIVOS COMPLEMENTARIOS EN HABILIDADES BLANDAS PARA LOS GRADOS 10 Y 11 DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN PÚBLICAS DE YUMBO EN EL 2020

BUSINESS MODEL OF COMPLEMENTARY EDUCATIONAL SERVICES IN SOFT SKILLS FOR GRADES 10 AND 11 OF PUBLIC EDUCATION INSTITUTIONS IN YUMBO IN 2020

STEVE BECERRA DE LA TORRE²⁷

ANA CRISTINA GALVIS GALVIS²⁸

BRYAN F. SALCEDO MONCADA²⁹

VIVIAN P. VALENCIA GIRALDO³⁰

Resumen

El presente proyecto se realizó con el propósito de analizar la viabilidad del modelo de negocios de servicios educativos complementarios en habilidades blandas para los grados 10 y 11 de instituciones de educación públicas del municipio de Yumbo, Valle del Cauca, Colombia. La metodología utilizada se enfocó en análisis de

27 Administrador Público Territorial – Magíster en Administración de Empresas [Egresado de la Facultad de Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. steve.becerra@upb.edu.co

28 Administradora de Empresas – Magíster en Administración de Empresas [Docente la Facultad de Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. anacristina.galvis@upb.edu.co

29 Ingeniero Industrial [Docente de la Facultad de Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. bryan.salcedo@upb.edu.co

30 A Administradora de Empresas – Magíster en Administración de Empresas [Directora de la Facultad de Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. vivian.valencia@upb.edu.co

conceptos y métodos para desarrollar las habilidades blandas en estudiantes de nivel básico, identificando las necesidades educativas para su desarrollo. Se determinó la idea de negocio, se desarrolló el modelo Canvas, se validó a través de entrevistas con las partes interesadas. Finalmente, se realizó el análisis de oportunidades y amenazas que enfrenta el modelo de negocio.

Palabras clave: *habilidades blandas; Modelo CANVAS; modelo de negocios.*

Abstrac

The purpose of this project was to analyze the viability of the business model of complementary educational services in soft skills for grades 10 and 11 of public educational institutions in the municipality of Yumbo, Valle del Cauca, Colombia. The methodology used focused on the analysis of concepts and methods to develop soft skills in basic level students, identifying the educational needs for their development. The business idea was determined, the Canvas model was developed, validated through interviews with stakeholders and the analysis of opportunities and threats faced by the business model was carried out.

Keywords: *Soft skills; CANVAS model; Business Model.*

Introducción

Según el anuario estadístico de la alcaldía de Yumbo para el 2018. El municipio localizado en el norte de Santiago de Cali, cuenta con 13 instituciones de educación oficial, con 45 sedes oficiales y un índice de calidad escolar del 40%. Para el año 2017 conforme a las estadísticas sectoriales de educación preescolar, básica y media indicadas por el ministerio de educación nacional (MEN 2020), el municipio cuenta

con una población de 22.656 habitantes, una tasa de matrículas escolares del 90,1%, con una cobertura neta del 89,36% y una deserción escolar del 3,75%.

Al mismo tiempo, el informe del MEN (2004) sobre “desarrollo de la educación en el siglo XXI”, indica que los estudiantes colombianos se encuentran por debajo del promedio de los países de la región según las diferentes pruebas de evaluación internacional (p. 20). Por otra parte, en la encuesta de percepción ciudadana 2019 del programa “Yumbo como vamos en el 2018” el nivel de satisfacción con la educación para niños y jóvenes de 5 a 17 años es 71% satisfactorio en el sector público y 90% en el sector privado.

Igualmente, para el año 2006 se analizaban los años que faltaban para cumplir los 25 años de la propuesta de la misión de ciencia, educación y desarrollo en 1994 en el informe “Colombia: al filo de las oportunidades” Ley 152 (1994) y que coincidía con el documento de planeación nacional “Visión Colombia 2019” Vasco C. (2006). En este análisis se resalta que Colombia no cuenta con un buen marco teórico para las competencias y establece que no se sabe cómo enseñar para el desarrollo de las competencias. En el documento se analizó todo el esquema de enseñanza y evaluación donde los modelos evaluativos no son adecuados. Resalta el autor que el fracaso de los planes de mejoramiento llevará a una educación pobre para los muy pobres.

En relación con el acelerado desarrollo tecnológico para la sociedad, la industria y el comercio, las tecnologías han modificado las formas y las dinámicas de la socialización, generando en niños entre los 6 y los 10 años, una pérdida de las habilidades blandas comunicativas. Dichas pérdidas de las habilidades sociales han generado también una disminución en la interacción de los niños con sus familiares adultos (Gómez et al., 2019, p.2).

En tal sentido, el Plan maestro de educación de Yumbo 2020-2034, Planeación Municipal (2019) estableció como reto, mejorar el aprendizaje y las prácticas pedagógicas, fortaleciendo las competencias básicas, mejorando la convivencia, fortaleciendo competencias y habilidades socioemocionales para la vida. Por ello el municipio de Yumbo el 2020 construye los planes de desarrollo municipales y departamentales para el periodo 2020-2023.

Con base en el plan, en febrero de 2020, se llevó a cabo la socialización y recepción de propuestas para la construcción del plan de desarrollo “Creemos en Yumbo”. Este ejercicio identificó las áreas principales de mejora que los jóvenes quieren en su educación. Indicando que más del 60% de los jóvenes prefieren un enfoque más individualizado de la educación, en donde sus maestros los asesoren sobre su orientación profesional, formas de aprender y estudios adaptados a sus necesidades), afirman que, en su educación hay poco espacio para las nuevas tecnologías (inteligencia artificial, codificación, etc.), para la creatividad y la curiosidad 44% y para las habilidades de comunicación y organización 41%.

Además, las razones más importantes para asistir a clases, según ellos, son en primer lugar ampliar sus conocimientos y estar preparados para el futuro en un 89%. En segundo lugar, encontrar un trabajo y ganar dinero en un 87%. Probablemente los jóvenes de Yumbo, son conscientes de los desafíos que afronta el mundo y reconocen que, como adultos, tienen la responsabilidad de abordar estos retos.

En relación con lo anterior, Vásquez R et al., (2018) en su estudio para el desarrollo de un plan de negocios de una escuela de formación de habilidades blandas y oficios en Perú, establece con relación al ingreso al mercado laboral que las posiciones más operativas del mercado son las más difíciles de cubrir y las que acaban teniendo mayor índice de rotación en las empresas. Especifica además que el principal motivo de la rotación se debe a que los colaboradores no reúnen el nivel de desarrollo de habilidades blandas que se requieren, impactando en su desempeño y continuidad (p, 1).

Conviene subrayar que Clarke, M. (2016) en su estudio publicado por Development Economics Ltda, establece para el 2020 más de medio millón de trabajadores del Reino Unido se verán significativamente retenidos por la falta de habilidades blandas, un problema que se prevé que afecte a todos los sectores de la industria.

En el ámbito laboral las empresas han venido gestionando el desarrollo del capital humano por competencias, considerando dos líneas del conocimiento: los criterios relacionados a través de las normas ISO para los diferentes sistemas de gestión y los avances que se han realizado en materia de competencias actitudinales. En el alcance de las normas ISO se toman las competencias en términos de la educación, la formación, la experiencia y las habilidades, en estas últimas haciendo referencia a las Aptitudes (habilidades duras) y dejan a consideración avanzar hacia las actitudes (habilidades sociales, habilidades blandas, habilidades cognitivas y/o socio afectivas). Una de las características que conlleva a la diferencia entre la educación en todos sus niveles y la industria radica en la armonización de conceptos asociados a las habilidades, la aptitud, la educación, la formación) (González M., 2019, p.25-29).

En la actualidad, los gerentes de recursos humanos (RR. HH) se están preocupando más por contratar personas con mayores recursos asociados a sus habilidades blandas, buscando que respondan las exigencias de responsabilidad laboral dado que hoy en día los empleados tienen mayores facultades o delegaciones de autoridad y esto ha afectado la empleabilidad (Tsirkas K, et al., 2020, p.12).

Teniendo en cuenta que la formación de los individuos desde bases tempranas refleja sus resultados en el entorno en que se desenvuelven; en la actualidad las empresas en Colombia, se encuentran desarrollándose en procesos de innovación. Infiriendo que las competencias del ser humano referidas con el innovar, tienen que ver con las habilidades de un individuo en un contexto de trabajo, solo; en cambio, las competencias referidas al actuar tienen que ver con las habilidades del individuo en un contexto social (Flórez, et al., 2019, p.34).

Con respecto a lo anterior, Ortega C. et al., (2015) plantea una estrategia para la utilización del aprendizaje invisible en la formación de habilidades blandas en los niños y niñas de la educación inicial. A partir de la aplicación de encuestas, obtiene las opiniones sobre los aspectos fundamentales del empleo del aprendizaje invisible y el aula invertida en la enseñanza, concluyendo:

- Para la adopción del aprendizaje invisible se necesita flexibilidad y transformaciones en el proceso docente educativo, ya que se requiere un cambio en las herramientas, en las concepciones pedagógicas y las prácticas educativas, con el objetivo de preparar mejor a los estudiantes.
- La educación informal y el aprendizaje invisible representan una dimensión educativa un campo que tiene una amplia gama de estudios a realizar.
- Es importante disponer de una estrategia que sirva de orientación al profesor para alentar a los alumnos en el desarrollo de sus propias maneras de aprendizaje, logrando que se conviertan en aprendices informales eficientes y efectivos.
- La necesidad de capacitación dirigida a los docentes, para lograr que se acerquen el aprendizaje informal y formal para contribuir en la formación de habilidades blandas en los alumnos.

Por otro lado, Devedzic V. et al., (2018), presentó un enfoque sistemático para definir, aplicar, evaluar, refinar y revisar las métricas para las habilidades blandas de los estudiantes: sus habilidades como pensamiento crítico, resolución de problemas, liderazgo y responsabilidad, comunicación y colaboración a partir de métricas para las diferentes habilidades blandas.

Osterwalder A., Pigneur Y., (2009), en su libro titulado *Business model generation*, establece la necesidad de un concepto de modelo de negocio, precisando que debe ser simple, relevante e intuitivamente comprensible, sin simplificar demasiado las complejidades de cómo funcionan las empresas. Por su parte, la dirección general de innovación, transferencia tecnológica y servicios empresariales del ministerio de la producción. (p. 49), establecen criterios y métodos para el desarrollo del modelo de negocios. Indicando el modelo de negocio como la lógica para generar de un emprendimiento el valor para los clientes de forma sostenible.

En el caso de García G. (2015), estudia la estructura que determina la viabilidad de un proyecto que genere valor a través del modelo de negocios canvas como herramienta que permite desarrollar estrategias adecuadas para las empresas o emprendedores que generen valor. Concluyendo con este modelo una herramienta efectiva en la estructuración de los modelos de negocio, ya que considera todos los aspectos clave necesarios. Los análisis del plan de negocios también son abordados con la metodología para desarrollo de negocios y productos “Lean Startup”, (Ries E. 2012 y Maurya A., 2012).

En consecuencia, se evidencian oportunidades para la innovación y propuestas en temas de educación que permita a los niños y jóvenes de Yumbo, estar a la vanguardia de lo que exigen los mercados. Por ello este estudio tiene como objetivo: determinar la viabilidad de un modelo de negocios para la implementación de un servicio educativo complementario en habilidades blandas para los grados 10 y 11 de instituciones de educación pública del municipio de Yumbo, Valle del Cauca Colombia en el 2020.

A partir de este punto el capítulo se estructura en cuatro apartados más: se describe la metodología empleada en la investigación. Seguido de ello, se aborda el marco teórico utilizado, referente a análisis del entorno y modelos de negocio. Para

mostrar a continuación los resultados soportados con la metodología lean StartUp. Finalmente, las conclusiones y discusión.

Metodología

Esta investigación valida la hipótesis: ¿Es viable un modelo de negocios de prestación de servicios de educación complementaria en Habilidades Blandas para estudiantes de grados 10 y 11 de instituciones educativas públicas en Yumbo?

De tal forma, este estudio utiliza una investigación cualitativa-participativa para validar las necesidades educativas para la formación en habilidades blandas en los estudiantes de grados 10 y 11 de Instituciones de Educación Pública de Yumbo. En la cual los involucrados con la problemática generan los aportes de valor para la construcción del modelo de negocio.

Con un nivel de estudio exploratorio, se hace un acercamiento a las necesidades educativas para la formación en habilidades blandas en los estudiantes de grados 10 y 11 de las Instituciones de Educación Pública de Yumbo. Para posteriormente presentar la propuesta de modelo de negocios de servicios de educación complementaria y su respectiva validación.

Se utilizan fuentes de información primaria para el sustento de la investigación, aplicando entrevistas semiestructuradas al secretario de educación de Yumbo, a los Rectores y Coordinadores de Instituciones educativas (I.E) públicas de Yumbo y a los Personeros de dichas instituciones. De tal forma, se emplea una muestra a conveniencia, esperando tener representación tanto de las instituciones Educativas de la zona veredal, comunas menos favorecidas de Yumbo y comunas con mayores posibilidades económicas. Como fuentes de información secundarias, se utilizan búsquedas bibliográficas a través de diferentes buscadores académicos. Tomando 222 documentos entre artículos científicos, tesis académicas y libros.

Para dar respuesta a la hipótesis y al objetivo de la investigación se presentan las siguientes actividades.

Identificación de necesidades

Para cumplir con este objetivo se desarrolla la entrevista semiestructurada en mención y se realiza un análisis del entorno como resultado de la revisión documental, lo que genera mayor soporte a las necesidades que se obtienen en la entrevista. Con ello se pretende identificar las necesidades educativas para la formación en habilidades blandas.

Propuesta del Modelo de Negocio

Por medio de la metodología Canvas, se diseña un modelo de negocio para la prestación de servicios de educación complementaria en Habilidades Blandas para estudiantes de grado 10 y 11 de Instituciones educativas públicas en Yumbo.

Validación del modelo de negocio

Para la validación del modelo de negocio se aplicó entrevista semiestructurada, al Secretario de Educación de Yumbo y a los Rectores y Coordinadores de las I.E Públicas de Yumbo soportados en la metodología Lean StartUp.

Marco Teórico

El concepto de modelo de negocio se está desarrollando de manera amplia tanto en la academia como en el mundo empresarial. Soportándose en el crecimiento de las referencias relacionadas a su definición. Pasando de tener 107.000 referencias en mayo de 2002 en Google, a más de 602 millones en junio de 2006 (Palacios M., Jair E., 2011, p. 23).

Definir el concepto de modelo de negocio permite orientar el estudio, generar un marco de actuación en el análisis y aplicación. En la tabla 1 se evidencian las definiciones de diferentes autores.

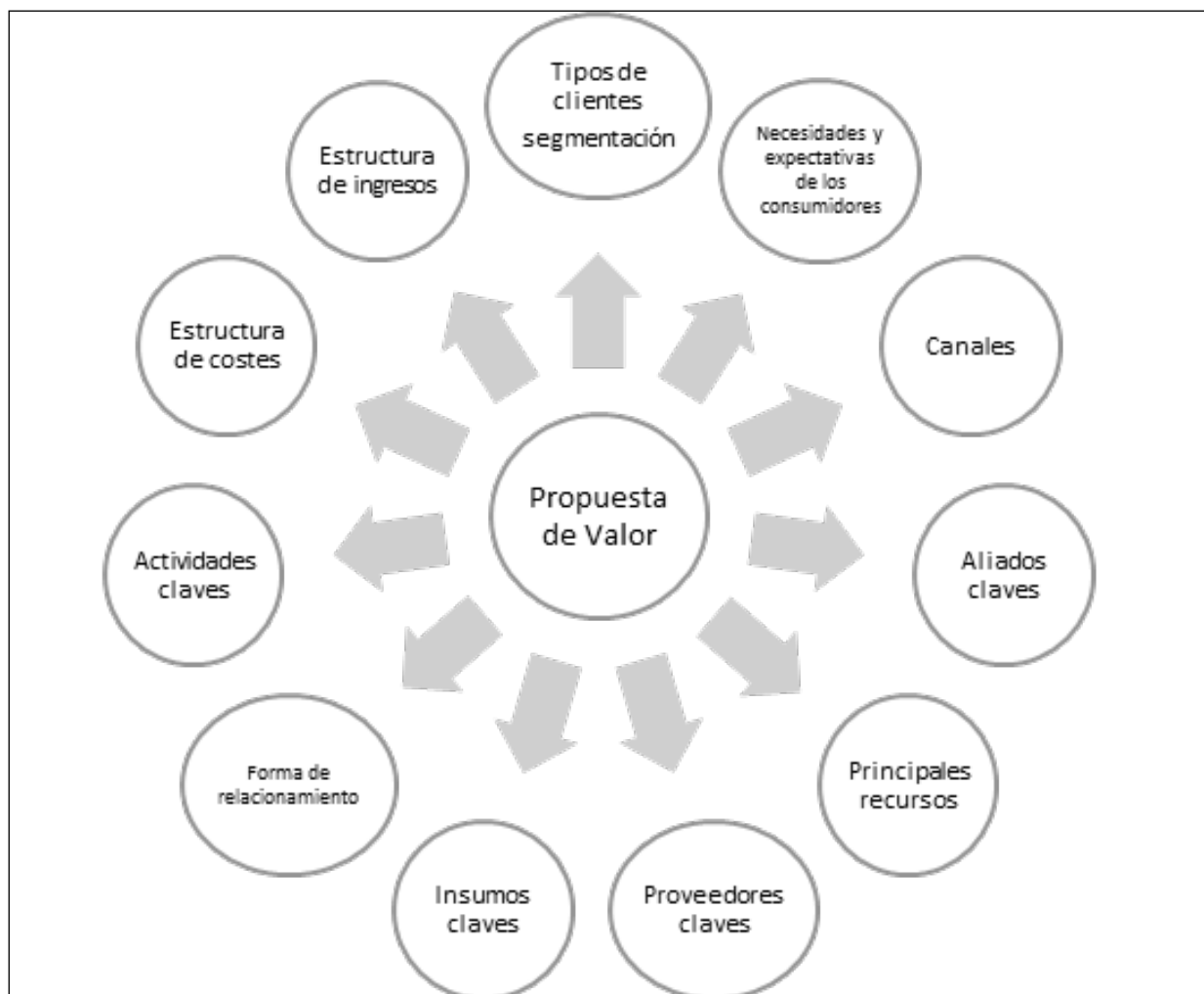
Tabla 1. *Vocabulario asociado al modelo de negocios por autores*

Definición	Autores
Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al definir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la torta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.	Brandenburger y Stuart, 1996
Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.	Chesbrough y Rosenbloom, 2001
“Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual”.	Petrovic et al., 2001, p.2 Magretta, 2002, p.4
El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés.	Rajala y Westerlund, 2005,p.3
El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.	Al-Debei et al., 2008
Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado.	Ricart, 2009, p.14
Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor.	Wikström et al., 2010
Los modelos de negocio son herramientas para establecer estrategias empresariales, estos permiten diseñar negocios contemplando todos los aspectos claves para que pueda operar adecuadamente.	Macías R. et al., 2015, p. 106

Nota. Datos tomados de Palacios M., Jair E., (2011 p. 23). Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta los atributos encontrados por los autores en un modelo de negocio. Se puede afirmar el modelo de negocio como una herramienta conceptual que expresa y aclara de manera lógica una oportunidad de negocio que genere valor, teniendo en cuenta lo que espera el cliente, mediante: la identificación de la estructura de la cadena de valor, la arquitectura del producto / servicio, los actores del negocio y sus roles o relaciones explícitas, describiendo los beneficios potenciales, describiendo de las fuentes de ingreso y formulación de la estrategia competitiva. Tal y como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Elementos comunes en los modelos de negocios actuales



Nota. La figura muestra los elementos comunes en los modelos de negocios actuales.

Fuente: Elaboración propia.

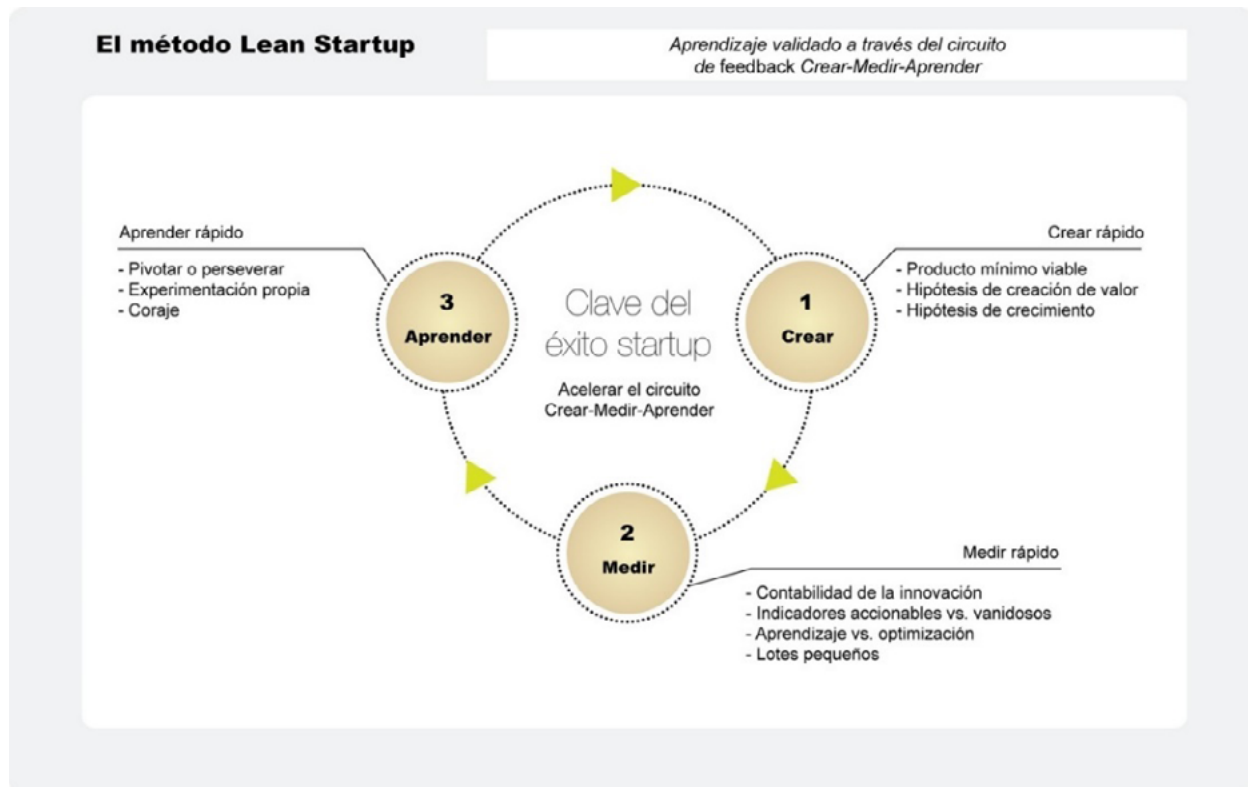
Por otra parte, Osterwalder definió un nuevo modelo de negocios denominado canvas. Fundación Nantik Lum, (2017) manifiesta que esta herramienta se basa en la descripción del modelo de negocio a través de nueve bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Por su parte, Martínez E., (2014) sostiene que este modelo de negocio ayuda a comprender el comportamiento del mercado, la innovación, la competencia, la estrategia y la ventaja competitiva que todo empresario busca tener en su negocio (p. 13)

Esta metodología permite conocer claramente los gastos e ingresos que serán realizados por la empresa, determinando la viabilidad de la operación. Por último, el modelo canvas es importante porque aporta en los proyectos de inversión (Macias R. et al, 2015 p. 112).

El modelo de negocios es importante cuando es sostenible, es decir que crea valor tanto económico, social y medioambiental para las partes interesadas. No obstante, el modelo no permite determinar la totalidad de los costes por lo que al incluirlos posteriormente y sumarlos generen una acumulación de costos grande no estimada (Macias R. et al, 2015 p. 112).

Para abordar las limitaciones del modelo anterior, en el 2011 nace la metodología StartUp Ricardo Donante (2018). El método Lean StarUp, usa una unidad diferente de progreso de un emprendimiento mediante la unidad denominada *conocimiento variado*, teniendo en cuenta el progreso en un contexto de extrema incertidumbre. El objetivo de una StartUp es conocer qué debe producirse, que desean y por qué pagarían los consumidores tan rápidamente como sea posible. El método Lean StartUp está diseñado para enseñar a conducir una StartUp. En lugar de hacer planes complejos basado en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de *feedback* de crear-medir-aprender.

Figura 2. Método Lean StartUp



Nota. La figura muestra el método Lean Start Up.

Fuente: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-metodo-lean-startup>

De acuerdo a la Figura 2. Las claves del éxito de este modelo inician con la etapa de crear rápido: en este paso se crea el *Producto Mínimo Viable* (PMV), la hipótesis de creación de valor y la hipótesis de crecimiento. En este aspecto puede considerarse el hecho de producir sin invertir en publicidad. Hay que realizar experimentos que ayuden a determinar qué técnicas funcionarán en sus circunstancias únicas. Para traducir estos datos, los emprendedores deben *salir del edificio* y empezar a aprender. Para ello deben poner en marcha el PMV con el objetivo de confirmar que sus preguntas de acto de fe ¿Mi idea de producto interesa a la gente y podré ganar dinero con ello? Se basan en la realidad.

Un (PMV) ayuda a los emprendedores a empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápidamente posible. No es necesariamente el producto más pequeño que se pueda imaginar; es la forma más rápida de entrar en el circuito de *feedback* de Crear-Medir-Aprender con el mínimo esfuerzo. Un resultado común de un PMV es la invalidación del modelo de crecimiento propuesto por la empresa, dejando claro que se necesita otro enfoque. Sin un modelo de crecimiento formal, muchas empresas caen en la trampa de satisfacerse con un pequeño negocio rentable cuando un *pivote* (un cambio en la estrategia) podría llevar a un crecimiento significativo. La única manera de saberlo es haber probado sistemáticamente el modelo de crecimiento con clientes reales.

La segunda etapa continua con la medición: una StartUp se enfrentan a un problema todavía más difícil: si los planes y proyecciones que hacen están llenos de incertidumbre, ¿Cómo se puede reivindicar el éxito cuando se ha fracasado al intentar alcanzar los resultados que se habían prometido? Dicho de otra manera, ¿Cómo puede saber el director financiero o el capitalista de riesgo que ha fracasado porque ha aprendido algo crucial y no porque estaba desencaminado?

El modelo del método Lean StartUp para la medición requiere un enfoque disciplinado y sistemático para saber si se está progresando y descubrir si se obtiene un aprendizaje validado. Para esto se utiliza la contabilidad de la innovación, una alternativa a la contabilidad tradicional. Estructurada en tres etapas:

- a) Consiste en usar un PMV para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual.
- b) Las StartUps deben intentar poner a punto el motor de crecimiento para ir desde el punto de partida hasta el ideal. Cuando la StartUp haya hecho todos los pequeños cambios y las optimizaciones del producto para moverse del punto de partida hacia el ideal, la empresa llega a un punto de decisión.

- c) Pivotar o perseverar: Establecer el punto de partida, poner el motor a punto y pivotar o perseverar.

Finalmente, por muy bien que estén planteados los experimentos, que pongan a prueba las hipótesis de valor y el crecimiento de una StartUp, si no se utilizan los indicadores correctos para evaluar las conclusiones de dichos experimentos, será un desperdicio de tiempo. Se llega entonces a la etapa final: Aprender.

En esta etapa nace una pregunta más: ¿Se están haciendo progresos suficientes como para creer que la hipótesis estratégica inicial es correcta o se debe hacer un cambio importante? Este cambio se llama *pivote*: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.

No hay mayor destrucción del potencial creativo que la decisión errónea de perseverar. Las empresas que no pueden pivotar hacia una nueva dirección a partir del *feedback* recibido del mercado se pueden quedar atascadas, sin crecer lo suficiente ni morir, consumiendo los recursos y el compromiso de los empleados y accionistas, pero sin avanzar. Un *pivote* es un tipo especial de cambio, diseñado para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocio y el motor del crecimiento.

Resultados

Identificación de las necesidades educativas para el desarrollo de las habilidades blandas de los estudiantes de grado 10 y 11 de instituciones educativas públicas de yumbo

Para cumplir con el objetivo, se analizaron en primer lugar los resultados de la entrevista semiestructurada y en segundo lugar el análisis del entorno.

Tanto el secretario de Educación como los personeros de las I.E. coinciden en el conocimiento del concepto de habilidades blandas y son conscientes de la importancia de su formación. El 90% de ellos, mencionan que en sus I.E. no reciben formación en habilidades blandas. Esperan recibir dicha formación y que cuente con profesionales con las siguientes características:

- Flexibilidad en la escucha.
- Paciencia para explicar y enseñar los temas.
- Comprensión con el estudiante, saber escuchar y dejar enseñanzas.
- Buena forma de interactuar con los estudiantes.
- Liderazgo.
- Metodologías didácticas.

Se plantea un reto importante a los docentes y el diseño de los programas de formación porque en primera instancia los estudiantes desean que el proyecto se lleve a cabo con personas con competencias desarrolladas que aporten a la formación y con alto contenido didáctico que evite la teorización

Respecto a los canales de comunicación se menciona la importancia de hablar en su mismo lenguaje, usar las TICs, medios como las redes sociales, plataformas interactivas. En resumen, los canales se relacionan con el portal web, los medios de mensajería, las redes sociales. Se encuentra también la necesidad de una comunicación directa buscando personalizar y humanizar el servicio.

Por otro lado, el análisis del entorno se realizó teniendo en cuenta los diferentes aspectos relacionados con el servicio como son el número de clientes potenciales, los datos de calidad escolar, los indicadores empresariales y empleabilidad, las necesidades del municipio de Yumbo, el sustento teórico que determina la coherencia

de la idea de negocio con relación a las necesidades del municipio, padres de familia y la industria.

Segmento de mercado

Según el Departamento Administrativo Nacional de Encuestas (DANE, 2019). El municipio de Yumbo cuenta con 110.068 habitantes en total, tomando en cuenta la suma de personas que del área urbana y rural para el año 2019. La población total del municipio corresponde al 2.42% de la población total del departamento del Valle. La Tabla 2 muestra la distribución de crecimiento de la población en los tres últimos años.

Tabla 2. *Indicadores de población.*

Indicadores de población	2018	2019	2020
Total, de hombres	51.962	52.714	53.285
Total, de mujeres	55.372	56.176	56.783
Porcentaje población de hombres	48,41%	48,41%	48,41%
Porcentaje población de mujeres	51,59%	51,59%	51,59%
Porcentaje poblacional en el total departamental	2,40%	2,42%	2,43%
Población total municipio de Yumbo	107.334	108.890	110.068
Población Departamento Valle del Cauca	4.475.886	4.506.768	4.532.152

Nota. Datos tomados del Departamento Administrativo Nacional de Encuestas (2020).

Como cliente objetivo, el municipio de Yumbo cuenta con 13 instituciones de educación oficial, con 45 sedes oficiales. Tomando los datos del Ministerio de educación para los estudiantes colombianos, Yumbo se incluye en un nivel promedio de calificación de conocimientos por debajo de los países de la región. Se identifica que: la formación básica es de baja calidad, enfocada en habilidades duras. Además,

existe un mercado potencial con respecto a las personas en edad escolar del 15.9% entre hombres y mujeres entre los 10 a 19 años de edad.

Según el informe Yumbo (2019) de la secretaria de educación de Yumbo, se reportan 905 estudiantes que presentaron las pruebas Saber 11 con un promedio de 241 puntos. Esto indica que el municipio hace parte de la media de Colombia en las pruebas Saber 11. En los 42 municipios del departamento del Valle del Cauca, Yumbo está ubicado en el puesto 22. El primer puesto lo ocupa el municipio de Palmira. Dentro de los municipios certificados por el ministerio de educación nacional, el municipio de Yumbo ocupa el puesto siete entre los ocho municipios certificados del Valle.

Por otra parte, el índice empresarial puede soportarse en el reclutamiento de jóvenes de Yumbo: el cual cuenta con alrededor de 3420 empresas, de las cuales 370 son pequeñas empresas, 222 son medianas y 98 son grandes, de los sectores: logísticos, manufactura, hotelería y turismo. La tasa de ocupación es del 51% con una tasa de informalidad que supera el 50%. Los empleados se concentran en personas con bajo nivel de escolaridad y los índices empleabilidad del joven en la industria local es baja.

De igual importancia, sobre las condiciones sociales de los jóvenes que convocan la educación pública: se encuentra que el mayor porcentaje de jóvenes que desean desarrollar carreras técnicas o profesionales, tienen carencias económicas.

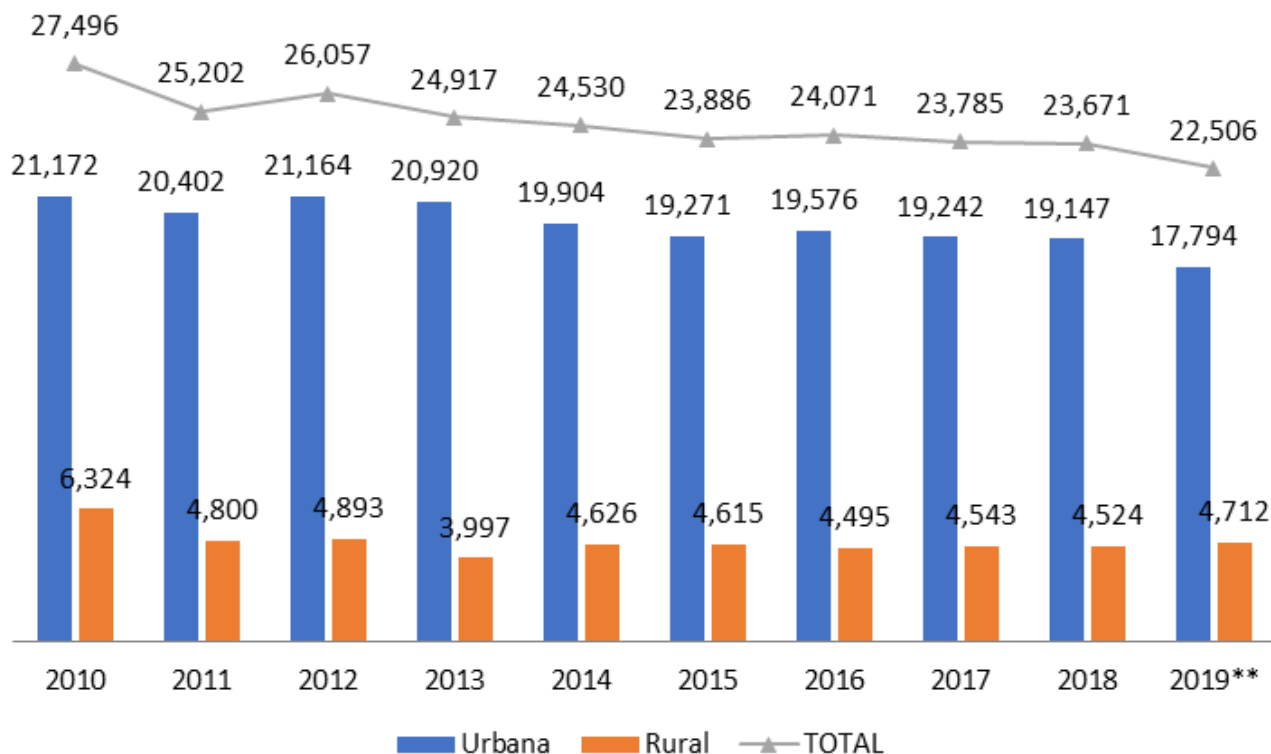
En relación con el comportamiento de compra: el método de venta del servicio se basa en participación directa o por licitación pública con la secretaría municipal de Yumbo para aplicar en la totalidad de las instituciones y sedes. Donde el servicio deberá contar con las siguientes características que aportan a su valor.

Tabla 3. *Proveedores necesarios para el servicio*

Proveedor	Función en el servicio
Docentes / psicólogos	El desarrollo de las habilidades blandas en los niños y jóvenes
Pedagogo	servicio para el diseño y desarrollo del diseño de las competencias y del diseño curricular.
Insumos	Software de formación online Juegos Pruebas psicotécnicas Software para evaluar la competencia blanda
Software	Servicios de seguridad de software Servicios de internet en banda ancha

Nota. *Elaboración propia.*

Concretamente para la estimación de la demanda, en Yumbo se concentra la mayoría de la población en los niveles socioeconómicos 1, 2 y 3. El municipio cuenta con una cobertura de 22.506 cupos para el 2019, contando con 10.240 para los grados que se encuentran entre sexto y once, para los niveles de educación preescolar, básica primaria, básica secundaria, media, ciclos lectivos especiales integrados (CLEI) y modelos educativos flexibles, localizados en el área urbana y rural. En la Figura 3 se muestra la evolución que han tenido las matrículas por zonas urbanas y rurales.

Figura 3. Evolución de la Matricula total por zona 2010 – 2020.

Nota. Evolución de matrículas por zonas urbanas y rurales. Fuente:

El porcentaje de participación de mercado equivale al 100% de las instituciones de educación para los grados 10 y 11 del nivel de básica secundaria. Del cual el segmento del mercado atendido tomando como base los datos poblacionales del 2019 son para secundaria en los grados 10 y 11 el cual corresponde a un 11% frente a la población total de estudiantes matriculados. Lo anterior determinar que el número de estudiantes a intervenir tomando como base los datos del 2019 serían de alrededor de 2.527.

Finalmente, al analizar la competencia: se encontraron empresas que desarrollan el servicio de formación en habilidades blandas para cualquier sector, en la Tabla 4 se presentan dichas ofertas resaltando el modelo planteado para facilitar su comparabilidad.

Tabla 4. Empresas que prestan servicios de formación en habilidades blandas en Colombia

Empresa	Localización	Propuesta de valor	Barrera
Intitec	Bogotá D.C	<p>Organización sin ánimo de lucro. Tiene personería jurídica reconocida por la secretaría de educación del distrito capital.</p> <p>Ofrece cursos en habilidades relaciones y comunicativas: Inteligencia relacional y emocional Manejo del tiempo y trabajo efectivo Marketing Personal orientada a certificaciones internacionales</p> <p>Son desarrolladores de software y App que incluye el servicio de una plataforma e-learning “indi”</p> <p>Ofrece en educación para el trabajo y desarrollo humano, programas avalados por las secretarías de educación y conducentes a certificaciones internacionales de industria.</p>	Su especialidad está en el ramo técnico, tecnológico en formación en telecomunicaciones e informática.
Demos Colombia	Bogotá	<p>Ofrecen servicios de capacitación presencial, virtual y semipresencial o mixto para Colombia y Latinoamérica.</p> <p>Tienen experiencia de más de 15 años de aplicaciones prácticas en España, Portugal y África.</p> <p>Representante de dos empresas española: Fidelia Group -Compañía especializada en la capacitación en habilidades blandas utilizando el story-telling como método de enseñanza. Y Avanzo compañía con experiencia en trabajos in-house.</p> <p>Utilizan técnicas de juegos para el aprendizaje</p> <p>Desarrollan programas a la medida.</p>	No presentan evidencias en el campo de la educación básica primaria y bachillerato, su orientación es hacia la industria.
Cognos Online	Multinacional	<p>Implementan soluciones tecnológicas enfocadas en la gestión del conocimiento, la calidad educativa y la mejora del desempeño del talento humano a través de una plataforma e-learning</p> <p>Ofrecen los servicios al sector educativo, corporativo y de gobierno incluyendo la modalidad de cursos a la medida</p>	No presentan evidencias en el campo de la educación básica primaria y bachillerato, su orientación es hacia la industria.
Creatic	Bogotá	<p>Empresa con 8 años de experiencia en Soluciones tecnológicas, asesoría, desarrollo de productos multimedia, licencias, consultoría en Colombia y Latino américa en sectores públicos y privados, educativos y de emprendimiento.</p> <p>Crean cursos habilidades blandas y le ofrece servicios de capacitación para facilitar el alcance de objetivos a los equipos de trabajo de forma interactiva, con acompañamiento a través de plataformas virtuales que refuerzan el aprendizaje.</p>	

Nota. *Elaboración propia.*

Modelo de negocios de un servicio educativo complementario en habilidades blandas para estudiantes de grado 10 y 11 de instituciones educativas públicas de Yumbo en el 2020

El modelo de negocios se diseñó utilizando el método Canvas con el cual se establecieron las relaciones importantes para la generación de valor en el cliente, se fortaleció con la metodología Lean StartUp.

Figura 4. Modelo canvas.

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Grupos de investigación de las universidades Servicio de internet en fibra óptica en banda ancha. Proveedor de pruebas psicotécnicas validadas y normalizadas Empresas manufactureras, comerciales, de servicios de salud y de servicios turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño, Desarrollo y actualización de los perfiles de competencias. Diseño, desarrollo y actualización de juegos y material didáctico. Diseño, desarrollo y actualización de portal web de apoyo al aprendizaje y desarrollo de las competencias. Selección de personal docente especializado Desarrollo por competencias del personal docente 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios de formación complementaria para el desarrollo de habilidades blandas en el marco "del trabajo y desarrollo humano" para jóvenes de 10ª y 11ª de educación secundaria instituciones de instituciones públicas en el municipio de Yumbo. Servicio asociado al plan de desarrollo de la educación 2020-2032 del municipio de Yumbo Se aporta en la disminución de la deficiencia de las habilidades blandas en los jóvenes que no les permite un adecuado desarrollo profesional Se aporta al mejoramiento en la posibilidad de empleo en las industrias de Yumbo Se aporta en la disminución de los riesgos sociales Portal: Colombia compra eficiente.³ Contratación directa con la Secretaría de Educación del municipio de Yumbo Portal Web de la empresa Redes sociales Plataformas interactivas 	Relaciones personales ¹ Portal Web ²	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de educación Colegios públicos Rectores Estudiantes de grados 10 y 11 de I.E públicas de Yumbo.
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> *Financiero: <ul style="list-style-type: none"> Recursos de regalías Aportes *Humano: <ul style="list-style-type: none"> Personal docente especializado Equipo de desarrollo de software (conceptualizador, diseñador, desarrolladores, evaluadores de calidad y seguridad) *Tecnológicos: <ul style="list-style-type: none"> Portal web interactivo (didáctica) Tableros inteligentes para la docencia Aulas campestres *Materiales: <ul style="list-style-type: none"> Material didáctico impreso *Comunicación: <ul style="list-style-type: none"> portal web Servicio de Internet *Intelectuales: <ul style="list-style-type: none"> Pruebas psicotécnicas Investigaciones científicas relacionadas 		Canales	
Estructura de Costos		Estructura de Ingresos		
*Fijos: <ul style="list-style-type: none"> Honorarios de los docentes Honorarios del grupo TIC's Materiales específicos del docente Plataforma Web Publicidad Materiales para el alumno Equipamiento informático Equipos audiovisuales Aula campestre Limpieza y mantenimiento Seguros Energía eléctrica Telefonía Internet Certificación del SG Pruebas psicotécnicas 	*Variables: <ul style="list-style-type: none"> Honorarios de asesoría en SG Honorarios de asesoría metodológica Honorarios de asesoría pedagógica Formación de docentes 	<ul style="list-style-type: none"> Fuente de ingresos por la prestación de los servicios de educación complementaria en habilidades blandas Estado – Fondos para ONG's Empresas – Apoyos financieros descontables de impuestos Personas Naturales – Apoyos financieros descontables de impuestos Municipio de Yumbo – Valor del proyecto a 4 años. 		

Nota. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la necesidad del gobierno local en el municipio de Yumbo, el producto se determina teniendo en cuenta el servicio y los alcances de habilidades blandas a desarrollar. Es así como se describe:

- **Servicio:** servicio educativo complementario en habilidades blandas para instituciones de educación pública primaria y secundaria del municipio de Yumbo, Valle del Cauca Colombia.
- **Organización:** como la actividad se realiza en los centros de educación, éstas responden a la intención de desarrollar las habilidades blandas, al cual se le asignan unos tiempos, espacios y recursos y por lo tanto harán parte los distintos documentos de planificación educativa de los centros de educación de Yumbo.

La secretaría de educación recogería para cada año el proyecto educativo anual con las actividades extraescolares y complementarias, para evitar que éstas varíen (en su tipología) cada año.

- **Alcance del servicio:** El alcance del servicio está ligado al número de competencias que se deberían desarrollar en el individuo, conforme a los antecedentes y las necesidades del municipio y su sociedad se determinan el potencial de habilidades blandas que podrían desarrollarse en los jóvenes estudiantes. El total de habilidades se describen en la Tabla 5.

Tabla 5. *Habilidades blandas a desarrollar en los jóvenes en Yumbo*

Nº	Habilidades blandas	Para qué
1	Adaptabilidad a los cambios	Desarrollar ciudadanos íntegros, con capacidad crítica y propositiva, capaces de mantener escucha activa, argumentar y promover la inclusión, la equidad y el respeto por sí mismo y por los demás.
2	Always learning' (Actitud positiva hacia el aprendizaje continuo)	
3	Autoconciencia	
4	Autoconfianza	
5	Autoliderazgo	
6	Comunicación	
7	Creatividad	
8	Curiosidad	
9	Empatía efectiva	
10	Equilibrio físico, mental y espiritual	
11	Escucha activa	Fortalecer competencias socioemocionales y habilidades para la vida resaltando valores éticos, de relacionamiento, trabajo en equipo fomentando la empatía, la comunicación asertiva, las capacidades para la toma de decisiones, pensamiento creativo y actitud proactiva.
12	Inteligencia emocional	
13	Motivación	
14	Negociación y gestión de conflictos	
15	Organización	
16	Pasión	
17	Pensamiento crítico	
18	Pensamiento lógico	
19	Persuasión e influencia	
20	Proactividad	
21	Puntualidad	Aumentar la participación de los jóvenes en el empleo de la región.
22	Resiliencia	
23	Responsabilidad (accountability)	
24	Sinergia	
25	Sociabilidad	
26	Tolerancia	
27	Toma de decisiones,	
28	Trabajo en equipo	
		Aumenta el bienestar y la calidad de vida de las personas y/o sociedad.

Nota. *Elaboración propia.*

De tal forma, la propuesta de valor está enmarcada en que el servicio este orientado correctamente a satisfacer las necesidades de las partes interesadas (estudiantes, empresas, docentes, padres de familia, instituciones de educación, la secretaría de educación, la alcaldía y el concejo municipal de Yumbo). Sin embargo, existe el

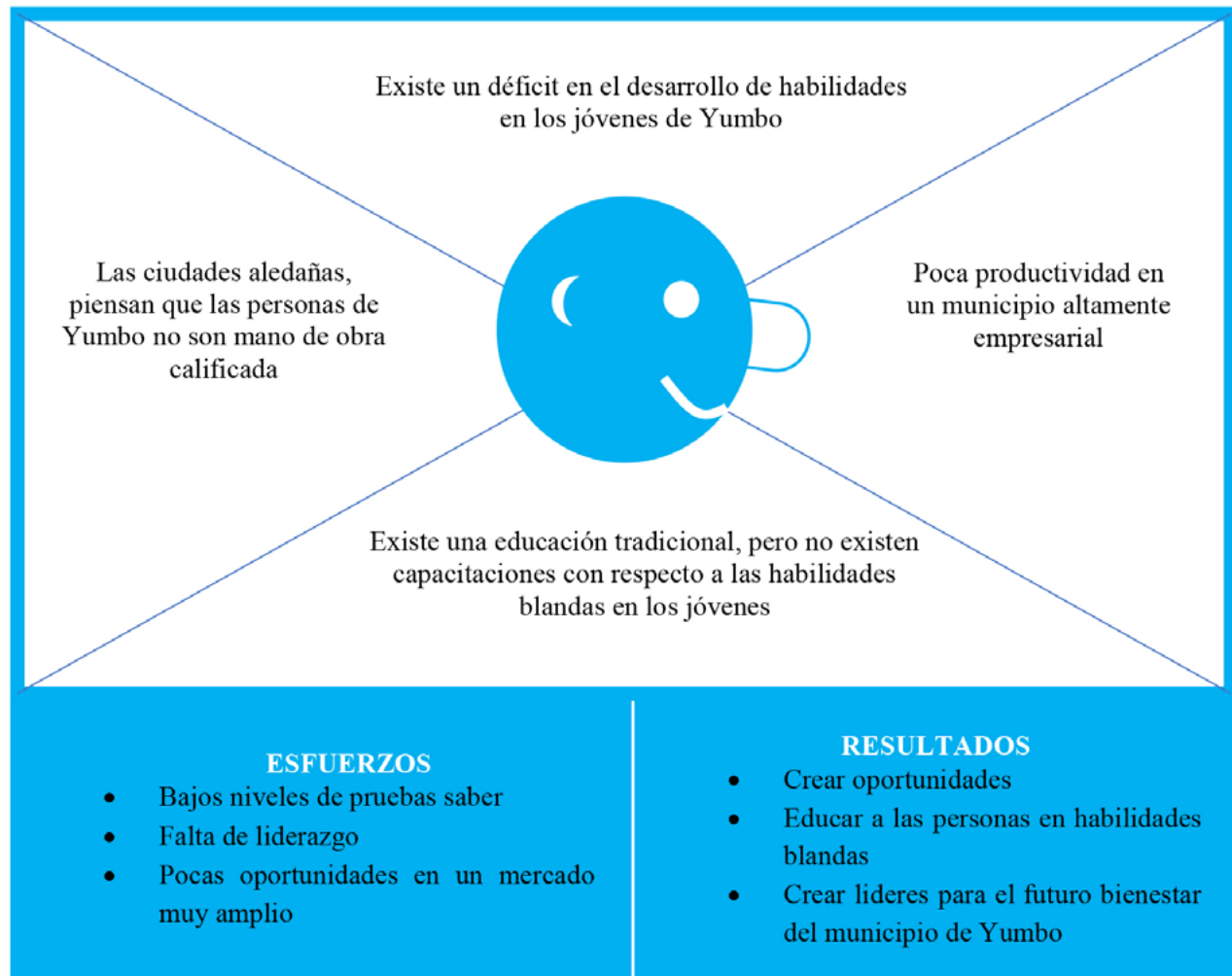
riesgo de que, al momento de iniciar operaciones, otras fundaciones propendan por prestar el servicio y que la población objetivo se disminuya en la distribución que pueda determinar la secretaría de educación.

Sobre la base de la revisión de la literatura, el análisis del mercado y el mapa de empatía es oportuna la creación del servicio complementario de formación de habilidades blandas para los programas de educación básica primaria y secundaria en el municipio de Yumbo.

Para el desarrollo del mapa de empatía de la Figura 5, se tuvo en cuenta los diferentes acercamientos que el investigador ha generado con los Estudiantes de grados 10 y 11 en la recolección de necesidades para la construcción del Plan de Desarrollo de Yumbo. Así, como la entrevista realizada a los personeros de las I.E que forman parte de la muestra. El estudio del mapa de empatía formaliza de manera coherente el diseño del modelo de negocio.

Validación del modelo de negocio del servicio educativo complementario en habilidades blandas para estudiantes de grado 10 y 11 de instituciones educativas públicas de Yumbo

Una vez definido el modelo de negocio, se procedió con su validación, mediante el PMV en forma de video del modelo de negocio. Se validó a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas tanto al Secretario de Educación de Yumbo (1) como a los Rectores (7) y Coordinadores (5) de las I.E de la muestra establecida.

Figura 5 Mapa de Empatía del proyecto.

Nota. *Elaboración propia.*

Los Rectores, Coordinadores y el Secretario de Educación de Yumbo, coinciden en su interés por adquirir este tipo de servicio para las Institución de Educación Pública en Yumbo. Respecto al modelo de negocio consideran la propuesta de valor completa según lo que esperarían de este tipo de servicio. Para los canales de comunicación se incluye el *Networking* como una estrategia para darse a conocer.

También manifiestan interés en encontrar otro tipo de servicios: uno asociado al estudiante y otro asociado al negocio. Se desprende de este análisis que los rectores reconocen la necesidad de desarrollar habilidades duras complementarias para los

estudiantes. En el enfoque de asesoría el campo de educación es amplio, pero sugiere conforme al StarUp un pivote de la necesidad del consumidor.

Finalmente, se logró identificar que no existen empresas en el sector que ofrezca este tipo de servicio. Teniendo en cuenta el modelo negocio se puede determinar que este, es coherente con las necesidades y expectativas de las partes interesadas que reciben el servicio.

Con base en la validación realizada a partir del PMV, se presenta el modelo de negocios definitivo. Los principales cambios giran en torno su perfeccionamiento en las estrategias de relacionamiento y los canales de comunicación.

Discusión y conclusiones

La utilización de la metodología Canvas permitió describir el modelo de negocio de manera precisa, generando un proceso de pensamiento estratégico, al considerar los diversos escenarios con sus respectivos elementos. Es importante considerar que mediante la metodología combinada con Lean StarUp, la empresa que se crea a partir del modelo de negocios iniciará con las competencias básicas. De tal manera que se pueda evaluar en el tiempo las necesidades de ampliación tanto de las competencias a enseñar como de los clientes a los cuales se les podrá ofrecer el servicio. El método permitió analizar el entorno externo, al considerar dentro de sus elementos al entorno social, al entorno político, al entorno económico, al entorno tecnológico y otros; así también de sus competidores en el sector de sus actividades.

Como uno de los factores más importantes de un negocio son los financieros, mediante el análisis Canvas se conoció con claridad los gastos e ingresos que serán realizados por la empresa. Esto no determina la viabilidad de la operación, pero si establece las necesidades de recursos y métodos para conseguirlos que se requieren para arrancarlo.

Dado que el propósito es evaluar la viabilidad del modelo de negocios de un servicio de formación complementaria de habilidades blandas para estudiantes de los grados 10 y 11 de los colegios públicos de Yumbo, con base en los resultados obtenidos se puede dar una respuesta positiva respecto a dicha viabilidad.

Si bien el proyecto se enfocó en los niveles socioeconómicos 1,2 y 3 de los estudiantes de colegios públicos de la ciudad de Yumbo, se recomienda a futuro ampliar el estudio para todos los niveles y tipos de educación y formación establecida, buscando que desde la básica primaria, los niños y jóvenes puedan acceder al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas que les permitan alcanzar los logros académicos, sociales, profesionales y de empleabilidad que requiere la sociedad de Yumbo.

Para lograr el arranque del StartUp, se recomienda iniciar con la aplicación de unas competencias de pilotaje que permitan generar conocimiento en las partes interesadas como la proyección a la ampliación del número de competencias y partes interesadas que reciban el desarrollo para el fortalecimiento de las habilidades blandas.

Para lograr un mayor alcance hacia la población, se recomienda que el modelo de negocio propuesto, amplíe el radio de cobertura de tal manera que más personas puedan tener acceso a una capacitación en habilidades blandas, se cubran las necesidades de la sociedad y se pueda trabajar con un nivel de costos menor por volumen.

BIBLIOGRAFÍA

- Clarke, M. (2016), *Addressing the soft skills crisis*, *Strategic HR Review*, Vol. 15 No. 3, pp. 137-139. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0026>
- Devedzic V., Tomic Bojan., Jovanovic J., Kelly M., Milikic N., Dimitrijevic, S., Djuric D., Sevarac Z. (2018). *Metrics for Students' Soft Skills, Applied Measurement in Education*, Volomen 31, N° 4, 283-296, DOI: 10.1080/08957347.2018.1495212
- Emprendedor Peruano, *Cuaderno de Trabajo Crea y Emprende*, Ministerio de la producción,
Perú, recuperado de <https://emprendedorperuano.produce.gob.pe/Home/CreaEmprendeVer>
- Florez L., Naranjo R., Balcázar A., García O., (2019), *Competitividad y desarrollo regional en Colombia*, Universidad de Cundinamarca, <http://hdl.handle.net/20.500.12558/1483>
- Gómez S., et ai, (2019), *Desarrollo de un producto enfocado en el desarrollo de las habilidades blandas comunicativas en niños de 6 a 10 años a través de actividades lúdicas* Tesis de grado, Pontifica Universidad Javeriana, Bogotá, D.C, <http://hdl.handle.net/10554/46064>
- Ley 152 de 1994 Por la cual se establece la ley orgánica del plan de desarrollo.* (1994, 15 de julio). Congreso de la República. Diario Oficial No 41.450.. <https://colaboracion.dnp.gov.co/>

- Macías R. et al., (2015), *Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman*, R.A.N. Vol. 1(2) 105-114 /2015 ran.udec.cl
- Martinez L., *Hoja de ruta para emprendedores*, del VIII Concurso de ideas de negocio de la Universidad de Sevilla, www.areaCM.com
- Maurya Ash, (2012), *Running Lean Iterate from plan A to a plan that works* Editorial O'Reilly, second edition, ISBN: 978-1-449-30517-8
- Ortega, S. C. (2017). *El desarrollo de Habilidades blandas desde edades tempranas*. Universidad Ecotec. ISBN 978-9942-960-18-4.
- Ortega, Carlos., Estrada, Vivian., Febles Juan. (2015), *Una aproximación a la estrategia para la formación de competencias blandas desde la Educación Primaria* Revista UNIANDES Episteme, ISSN-e 1390-9150, Vol. 2, N°. 2 (abril - junio), 2015, págs. 194-203
- Osterwalder Alexander & Pigneur Yves, (2010), *Business Model Generation*, ISBN: 97 estadístico de la alcaldía 8-2-8399-0580-0. Publicado por John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Nueva Jersey
- Palacios M., Duque E., (2011), *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*, *Administración & Desarrollo*, 39 (53): 23-34.
- Planeación, Departamento yumbo. (2019). *Plan maestro de educación de Yumbo*. Yumbo como vamos.
- Planeación, Departamento yumbo. (2019). *Encuesta de percepción ciudadana de Yumbo*, secretaria de educación de Yumbo.
- Planeación, Departamento yumbo. (2020). *Diagnostico participativo, metodología y análisis 2020-2023*. Yumbo-Valle del Cauca

- Ries E., (2011), “El método *Lean StartUp*”, Editorial Deusto, ISBN: 978-84-234-1255-6 (epub)
- Tsirkas, K., Chytiri, A.-P. and Bouranta, N. (2020), *The gap in soft skills perceptions: a dyadic analysis*, *Education + Training*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ET-03-2019-0060>
- Vasco C. (2006) *Siete retos de la educación colombiana para el periodo 2006 - 2019*, *Pedagogía y saberes* (24), pp 33-41, DOI: <https://doi.org/10.17227/01212494.24pys33.41>
- Vásquez, R., Ivonne, L., Posadas, P., Lisset, N., Vizcarra, P., & Elizabeth, E. (2018). *Desarrollo de un plan de negocios de una escuela de formación de habilidades blandas y oficios*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10757/623236>