

# **Proceso de internacionalización para la empresa Cyberplay S.A**

Johana Alexandra Ramírez Rueda

Eliana Del Pilar Patiño Rojas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2018

**Proceso de internacionalización para la empresa Cyberplay S.A**

Johana Alexandra Ramírez Rueda

Eliana Del Pilar Patiño Rojas

Director

María Yolanda Laverde Guzmán

Trabajo de grado para optar al título de profesional en  
Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

2018

## **Resumen**

Este proyecto se desarrolló con el objetivo de plantear un modelo de internacionalización para una pyme Colombiana, de este modo el planteamiento de esta tesis se centra en realizar un análisis de la organización CyberPlay frente a la competencia e identificar el mercado objetivo en un país de la OCDE, para posteriormente identificar la estrategia de internacionalización que sea más factible para la empresa a fin de dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo internacionalizar la empresa CyberPlay, aprovechando la vinculación de Colombia con la OCDE?. Con base a la investigación realizada a los modelos de internacionalización planteados por expertos, se identificó que el modelo Joint Venture es el más apropiado para plantear la estrategia de CyberPlay. La metodología escogida es estudio de caso con un enfoque cualitativo, por el cual podemos llegar a identificar nuestro mercado objetivo estando dirigido a México.

*Palabras Clave:* Internacionalización, plataformas virtuales, globalización, posicionamiento estratégico.

## **Abstract**

This project was developed with the objective of proposing a model of internationalization for a Colombian SME, so the approach of this thesis focuses on conducting an analysis of the Cyberplay organization against the competition and identify the target market in a country of the OECD, to later identify the internationalization strategy that is most feasible for the company in order to answer the research question How to internationalize the company CiberPlay, taking advantage of the linkage of Colombia with the OECD ?. Based on the research carried out on the internationalization models proposed by experts, it was identified that the Joint Venture model is the most appropriate to propose the Cyberplay strategy. The chosen methodology is a case study with a qualitative approach, by which we can get to identify our target market being directed to Mexico.

*Keywords:* Internationalization, virtual platforms, globalization, strategic positioning.

## Tabla de contenido

Introducción.....	8
Problema de investigación.....	9
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos .....	10
Justificación .....	11
Antecedentes.....	12
Marco Teórico .....	15
La Internacionalización .....	15
La Educación .....	16
Herramientas Educativas .....	16
Competitividad Empresarial.....	17
Joint venture .....	17
Metodología.....	19
Capítulo I.....	21
Identificar los procesos de internacionalización de las empresas, realizando un análisis interno y externo, permitiendo así identificar qué ventajas competitivas tiene la organización a la hora de emprender un proceso de internacionalización. ....	21
1 Primera fase.....	22
1.1. Origen o fuente de la idea de negocio .....	22
1.2. Descripción de la idea de negocio .....	23
1.3. Productos .....	24
1.4 Ventaja competitiva.....	25
1.5. Estructura Organizacional .....	30
1.6. Precio Ofrecido por el servicio.....	37
2. Segunda fase.....	39

2.1. Principales plataformas de Learning Management System (LMS) o Sistema de Gestión de Aprendizaje. ....	39
2.2. Funcionalidades principales de una plataforma.....	40
2.3. Análisis de las plataformas competencia en el ámbito internacional .....	40
2.4. Similitudes.....	43
2.5. Diferencias.....	44
2.6. Propósito de internacionalización.....	44
2.7. Herramientas.....	46
2.8. Beneficios .....	47
3. Tercera fase.....	50
3.1 Prácticas pedagógicas innovadoras .....	50
3.2 Necesidad de la población respecto al producto en el país de destino .....	51
4. Cuarta fase .....	53
4.1. Definición de servicio.....	53
4.2. ¿Por qué se clasifican en modalidades los servicios?.....	53
4.3. Modalidades de internacionalización de servicios .....	54
4.4. ¿Cuáles son los requisitos para la internacionalización de servicios?.....	55
Capítulo II.....	56
Posibilidades de internacionalización con los países de la OCDE, identificando posibles mercados objetivos .....	56
Capítulo III .....	59
Estrategia de internacionalización para la empresa Cyberplay .....	59
Conclusiones.....	64
Recomendaciones .....	65
Referencias .....	66



## **Introducción**

Las pymes en Colombia pasan por un proceso largo al momento de internacionalizarse, ya que es un proceso que muchas veces se considera que es solo para empresas grandes, por eso se quiere hacer un plan de internacionalización para aumentar la competitividad y apertura de mercados objetivos.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad plantear un proceso de internacionalización a la compañía colombiana Cyberplay S.A hacia el país de México. Inicialmente se genera un acercamiento al campo de estudio, a través de un marco teórico y el estado del arte para los cuales se hizo una revisión de autores de trabajos los cuales han centrado sus investigaciones en internacionalización de empresas, por esto se eligió el modelo Joint Venture ya que es el más apropiado para plantear la estrategia apoyándose de la metodología escogida que fue estudio de caso con un enfoque cualitativo, por el cual podemos llegar a identificar nuestro mercado objetivo en México.

Luego se realizaron análisis de la organización frente a la competencia, también se analizó aspectos importantes de los países de la OCDE que finalmente incentivo a que se eligiera México como principal mercado objetivo para plantear la estrategia de internacionalización, y se formulan recomendaciones como oportunidad de mejora para la compañía.



### **Problema de investigación**

La globalización es la integración estrecha entre los países del mundo siendo un proceso general cuyas prácticas son intensas y complejas (Rocha, 2003), estas dinámicas abren las puertas a las empresas para cruzar sus límites geográficos y proyectarse internacionalmente y de este modo penetrar nuevos mercados (Huerta, Contreras, Pedraja, & Navas, 2016).

En este sentido, la internacionalización de las empresas sean grandes o pequeñas cada día es un fenómeno más común alrededor del mundo, la globalización del comercio, finanzas, bienes y servicios ha generado la oportunidad de apertura de negocios, para empresas (Zahra, Neubaum, & Huse, 2000), dándose a conocer y entrando en competencia con otras instituciones de reconocimiento, buscando generar ventajas competitivas (Mercurio, 2015), por lo tanto existen múltiples razones para internacionalizarse (Botero, 2014), por crecimiento de la firma, reducción del riesgo competitividad, posicionamiento estratégico; al tomar esta decisión se hace necesario evaluar cuáles son los beneficios, posibles costos y estrategia comercial, que le servirán para emprender es proceso (Mesa, Álvarez, & Gonzalez, 2012), al revisar los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se encuentran Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía, en esta sociedad la dirección de educación ayuda a los países miembros a actuar de tal forma que todos se beneficien de una educación de calidad, ya que es un factor importante del desarrollo personal y crecimiento económico.

Por lo tanto, este proyecto investigativo, se realiza con la empresa Cyberplay quienes son desarrolladores de plataformas y contenidos educativos desde el año 2001, pretendiendo internacionalizarse para dar a conocer sus productos, aprovechado la vinculación con los países de Colombia con la OCDE, ya que el centro de Investigación e Innovación en la Enseñanza (CERI), fomenta y apoya actividades de investigación relativas a la educación, así como experiencias piloto, con miras a introducir innovaciones en la enseñanza (OCDE, 2016), por lo tanto surge el siguiente cuestionamiento de investigación.

¿Cómo internacionalizar la empresa CyberPlay, aprovechando la vinculación de Colombia con la OCDE?

### **Objetivo general**

Determinar una estrategia adecuada para iniciar con el proceso de internacionalización de la empresa Cyberplay.

### **Objetivos específicos**

- 1) Identificar los procesos de internacionalización de las empresas, realizando un análisis interno y externo, permitiendo así identificar qué ventajas competitivas tiene la organización a la hora de emprender un proceso de internacionalización.
- 2) Analizar las posibilidades de internacionalización que tiene la empresa frente a los países de la OCDE en el ámbito de editoriales educativas y de este modo identificar su mercado objetivo.
- 3) Proponer una estrategia óptima para lograr la internacionalización de Cyberplay.

### **Justificación**

La internacionalización de material educativo es una estrategia adecuada en cuanto a la ampliación de conocimientos, traduciéndose en la respuesta al fenómeno de la globalización, tecnología, información y la comunicación, ésta se basa en el carácter de aprendizaje y de la investigación que se refleja, así como en el reto que implica para las instituciones prestadoras del servicio de educación, ejecutar las transformaciones necesarias para incluir la tecnología dentro de sus instituciones (Bustamante & Aguilar, 2013).

Por consiguiente, CiberPlay se presenta como una opción que brinda su plataforma como herramienta de trabajo para las instituciones, de manera estructurada (González, Navarro, & Peña, 2010), facilitando cambios institucionales dentro de facultades, programas y planes de estudios, logrando vincular a estudiantes y profesores, de tal forma que todos trabajen y se logren metas propuestas, estableciendo alianzas y convenios que posibiliten el intercambio, la ejecución de proyectos de desarrollo, la matriculación a redes, la transferencia de tecnologías y el intercambio cultural, como elementos necesarios para insertarse de manera competitiva (Prudencia, Pelao, Henandez, & Ortega, 2010)

En este sentido, es conveniente realizar un estudio, porque presenta un abanico de posibilidades para empresas de desarrollos tecnológicos, que apunten al fortalecimiento en el ambiro educativo, el cual tiene gran incidencia en el avance de los pueblos (Díaz, 2012).

Al identificar posibilidades de internacionalización con los países de la OCDE, se presenta una información valiosa que puede servir a empresarios que trabajen en este mismo sector, para ajustar sus estrategias comerciales, así como a los estudiantes del programa de Negocios Internacionales o de otros programas de la Universidad Uniagustiniana, como base para nuevos proyectos investigativos.

### Antecedentes

La globalización es una tendencia que ofrece nuevas formas de analizar las relaciones sociales planteando desafíos a nivel local o global, además generando oportunidades para posicionar una ciudad ante nuevas relaciones económicas internacionales como lo dice Hugo Cardona y Porfirio Cardona en el trabajo titulado *el estado-nación en la globalización y en el reordenamiento internacional* bajo el objetivo de identificar el contexto económico y político en el que surge el problema con el fin de aclarar una situación por medio de un ejercicio interpretativo de la teoría política y económica, bajo la metodología cualitativa, llegando a la conclusión que la globalización ha unificado prácticas que son inducidos por un estado (Hugo & Restrepo, 2011).

Debido a un escenario más globalizado existe una evolución en el entorno económico internacional el cual abarca el tema de internacionalización, el cual hace que las empresas desarrollen estrategias que les permita ingresar a nuevos mercados, encontrando trabajos internacionales como el de Ana Valdez y Esteban García titulado *factores determinantes del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: el caso de Valle, Ballina y Fernández, S.A* cuyo principal objetivo es identificar los patrones de expansión internacional para desarrollar estrategias adecuadas de internacionalización para las empresas, desarrollado bajo metodología cualitativa concluyendo que la compañía primero debe aprender a dominar el mercado nacional para aprender a abordar los mercados internacionales de una manera gradual (García & Valdés, 2015), siguiendo con el tema se encuentra el proyecto de Macarena Pérez y Arturo Gutiérrez llamado *la economía social exportadora de Sevilla: un análisis exploratorio*, desarrollado de forma cualitativa, enfocado en conocer la evolución del sector exportador sevillano en cuando a desempeño e importancia de factores que motivan la internacionalización, llegando a la conclusión del incremento de las exportaciones del sector de Sevilla en las cuales el mejor comportamiento se ve reflejado en el sector de las empresas de Economía Social, las cuales tuvieron la mayor participación (Perez & Gutiérrez, 2015), bajo el mismo concepto está el trabajo *El proceso de internacionalización y los resultados de la innovación en las empresas de economía social andaluza*, escrito por Macarena Pérez y Francisco Espasandín basado en conocer el estado de la orientación internacional de las empresas mejorando sus innovaciones comerciales, elaborado de forma cualitativa, llegando a la conclusión de promover las relaciones con instituciones que aporten conocimiento, información y financiación para evaluar e implementar políticas internacionales (Perez & Espasandín, 2014), trabajo similar

a *Influencia de la competitividad sobre la decisión de exportación en las PYMEs: Efecto moderador de las condiciones del mercado interior* escrito por Francisco García Pérez y Lucía Avella Camarero elaborado bajo metodología cualitativa, llegando a la conclusión que las mejores empresas se autoseleccionan en los mercados de exportación, siendo las más competitivas las que inician actividades de venta (García & Avella, 2010), El proceso de crecimiento es importante en las empresas como lo dice José Manuel Aisa Mancho en el trabajo titulado *Bertis, la internacionalización como motor de crecimiento* elaborada bajo la metodología cualitativa, la cual tiene por objetivo es dar a conocer la importancia de la internacionalización para el crecimiento de una empresa, el cual concluye que es importante la visión estrategia y el compromiso del desarrollo de un proyecto a corto o largo plazo (Aisa, 2012).

Siguiendo con el tema, se revisan trabajos nacionales como *la cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín* elaborado por Sabrina Tabares, Edith Anzo y Lina María Estrada el cual tiene por objetivo es evidenciar la contribución de los programas de cooperación internacional en la internacionalización de pymes desarrollado bajo una metodología cualitativa, y de este modo concluyendo que la internacionalización depende del aprovechamiento que tengan de su conocimiento experimental, desarrollo de modelo de confianza en las redes comerciales (Sabrina, Edith, & María, 2014), se debe tener en cuenta la importancia que tiene la misión y la visión de las empresas a la hora de ser creadas ya que esto también influyen en crecimiento y a hacia donde se quiere llegar es lo que se explica en el proyecto de Cristina Robledo y Carolina Ríos llamado *La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia* elaborado bajo la metodología cualitativa, llevada a cabo bajo el objetivo de buscar y establecer la internacionalización en las empresas estudiadas y de este modo realizar planteamientos estratégicos en dichas organizaciones, concluyendo que de las 500 empresas estudiadas tan solo 151 tienen en su misión la internacionalización de la empresa (Robledo & Ríos, 2013), las firmas pueden hacerse internacionales o nacer internacionalizadas como lo explica Diana Marcela Escandón Barbosa en su investigación *factores que inciden en la creación de born global en Colombia* desarrollado en metodología cualitativa bajo el objetivo de encontrar factores relacionados con el born global en el proceso de la internacionalización teniendo en cuenta las condiciones del mercado y los factores internos y externos de la empresa, el cual concluye que la condiciones del mercado, las características de los fundadores y los factores internos de la empra

son elementos importantes a la hora de hablar del nacimiento de una empresa internacionalizada (Escandón, 2009), así mismo las barreras culturales son un desafío a la hora de ingresar a nuevos mercados tema desarrollado en la investigación de Luis Fernando Bustamante Zapata y Sara Cristina Aguilar Barrientos titulada *Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín* el cual se centra en explorar competencias avanzadas relacionadas con el crecimiento y la rentabilidad de lo siguiente se puede concluir que la empresa al establecer vínculos en el exterior el compromiso se hace mayor ya que entra a competir con empresas nacionales y extranjeras razón por la cual es de suma importancia el desempeño del gerente internacional (Bustamante & Aguilar, 2013).

Por medio de los antecedentes anteriormente presentados, se tiene una guía para iniciar el proceso de investigación tomando como bases investigaciones previas tanto nacionales como internacionales para realizar la estrategia del proceso de internacionalización de la empresa Cyberplay.

## Marco Teórico

### La Internacionalización

La internacionalización surge a finales de los años 60's bajo el enfoque realizado por Williamson, (1975) el cual indaga al interior de las empresas para realizar un estudio interno de la transferencia de la información, considerando los elementos internos de una compañía como aspectos importantes, generando una teoría que se originada por medio de los costos transaccionales que generan las empresas en un mercado competitivo (Williamson, 1975), cuando los mercados son competitivos, no hacen falta los mecanismos de control ya que la amenaza de ser sustituido por otra empresa convierte en nula la posibilidad del desarrollo de comportamientos oportunistas forzando a las empresas a ser más eficientes (Anderson & Gatignon, 1986) (Whitelock, 2013).

Siguiendo con la teoría de internacionalización la cual se centra en dar explicación al por qué las empresas están organizadas por jerarquías las transacciones de productos, bienes o servicios entre países en lugar de ser determinados por la fuerza de su mercado (Arnoldo, 2009), el objetivo de este proceso es que las organizaciones que representen un mecanismo alternativo al mercado puedan traspasar fronteras nacionales para implicar inversiones directas en el extranjero cumpliendo con unas condiciones como: ventajas de localizar los bienes o servicios en el exterior y organizar actividades dentro de la empresa para que esta sea más eficiente dentro de un territorio desconocido (Buckley & Casson, 2009).

En cuanto al trabajo de (Vélez, Sánchez, & Contractor, 2018) la internacionalización es un proceso en el que las empresas se disponen a realizar acciones necesarias para ingresar a un mercado internacional, teniendo en cuenta los contextos en los cuales se tiene que aplicar como financiero, político, cultural, el nivel educativo y la experiencia internacional genera la necesidad de aprender y procesar información el cual ayude a la utilización adecuada de los recursos y genera grandes ventajas competitivas sostenibles en el mercado internacional a donde se quiere llegar a imponer la empresa (Sebastián, 2004) (Sánchez, Castro, & Villegas, 2015).

Para concluir la internacionalización es un proceso que se debe continuar haciendo, aprovechando que la globalización nos deja muchas opciones para poder salir a un mercado internacional y así mismo desarrollar la marca en el ámbito empresarial que más convenga para la organización.

## **La Educación**

Según el ministerio de educación (MEN) esta es conformada por las áreas fundamentales del conocimiento y de las actividades humana que se generan a partir de las necesidades, intereses y características de los mismos, con el fin de favorecer aprendizaje significativo que aporten al desarrollo de las capacidades físicas, (biológico) psicológicas (afectivo y cognitivo), y sociales (Ministerio de Educación , 2018).

Siguiendo con el tema de educación está el trabajo de (Berkowitz & Bustamante, 2013) los cuales afirman que fomenta el desarrollo de las personas en aspectos intelectuales y morales mediante los conocimientos adquiridos mediante la formación con el uso de la investigación la cual hace que el desarrollo de las capacidades de las personas sea más efectivo haciendo una profundización en la madurez personal y social, del mismo modo Jose Manuel Dominguez propone conocer principalmente la institución encargada de promover la educación que fue hecha para educar a las generaciones más jóvenes de una manera integral, influenciada por otros sistemas sociales que operan en varios niveles haciendo que cada día sea más importante invertir en el desarrollo del estudiante (Domínguez, 2017).

Finalmente, la educación es un proceso sociocultural el cual es orientado a la formación de personas y el perfeccionamiento de la sociedad, esta desarrolla habilidades y obtiene el conocimiento que ayuda a realizar procesos a lo largo de la vida, comenzando el proceso con la ayuda de instituciones como colegios y universidades las cuales inculcan factores de educación.

## **Herramientas Educativas**

Los avances que se han tenido a nivel mundial han logrado desarrollar varias y novedosas estrategias para el progreso de las personas facilitando el día a día de los seres humanos, la tecnología cada vez más avanzada llega al campo de la educación elaborando una serie de herramientas educativas que ayudan a mejorar el aprendizaje, como lo dice la organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura (UNESCO).

Razón por la que se relaciona a la investigación de Araceli García (García A. A., 2014) quien explica que las herramientas de educación han venido cambiando a lo largo de los años en las diferentes etapas del aprendizaje educativo se ha implementado diferentes estrategias o metodologías como la educación en línea, las aplicaciones web que se centran en el desarrollo tecnológico que tiene que utilizar para satisfacer este objeto educativo ya que los cambios culturales del siglo XXI los exige para poder generar un ámbito más llamativo y así facilitar la



educación de hoy en día. Así mismo (Mendez, 2015) (Sánchez L. P., 2015) explican que hay que hacer inversiones en recursos económicos y de personal para lograr una integración en nuevas tecnologías para facilitar el aprendizaje de las aulas haciendo que sea la mayor motivación del estudiante sea tener un acercamiento con una educación más dinámica mediante la tecnología.

Para concluir las herramientas educativas son de gran importancia en el camino de la educación ya que facilita el aprendizaje haciéndolo más amigable con la persona, ya que en este tiempo se hace más llamativo algo dinámico y tecnológico que hace que los aparatos electrónicos sean utilizados con fines educativos aprovechando al máximo este tipo de herramientas.

### **Competitividad Empresarial**

La competitividad es considerada como un tema de suma importancia en los sectores de actividad económica a nivel mundial, en países desarrollados como países en vía de desarrollo, esta se da debido a necesidad de expansión no solo nacional si no internacionalmente para lograr un crecimiento en la organización, el inconveniente que surge durante este proceso radica en que no son empresas con productos o servicios “únicos”, ya que varias empresas a nivel mundial pueden prestar los mismos servicios y buscan internacionalizarse igualmente (Labarca, 2007,).

Según la real academia española (2017) define competitividad como la capacidad de competir, o rivalidad para la consecución de un fin (Española, 2017). Mientras que Porter define que la competitividad es una capacidad que toma una empresa para generar productos en mejores condiciones que sus rivales lo que lo hace sobresalir de los demás (Porter, 2004).

Asimismo, la competitividad de una empresa es la capacidad que tienen de suministrar bienes o servicios iguales o mejores que los presentados por los competidores, entonces para una empresa del sector de la economía lograr sobresalir frente a la competencia significa lograr un éxito.

### **Joint venture**

Las joint Venture son consideradas como una figura atípica, son alianzas recientes, que tienen inicio en los años sesenta y prevalecen en la actualidad por los casos de éxito que se han logrado. Estas son unos acuerdos se denominan como una reunión de fuerzas entre dos o más empresas del mismo o de diferente sector, con una finalidad específica de realizar una o más operaciones. Son tomadas como alianzas estratégicas que usualmente incrementa las oportunidades de satisfacer un tipo de necesidad y de este modo lograr su objetivo, la cooperación entre empresas se hace importante (Benavides & Uriquindi, 2000).

Joint Ventur tiene elementos esenciales que es sumamente importante tener en cuenta como: negocio determinado o único, derecho de un control único o derecho de opinar en la administración, aporte conjunto o a una comunidad de intereses en dichos bienes, expectativa de derivar un lucro y por ultimo derecho conjunto de participar en las utilidades.

A su vez el Joint Ventur es definido como un negocio complejo debido a que se articula a un entorno o a una causa única, realizando la implementación por medio de varia documentación y formalizándose bajo un mismo marco lo que quiere decir bajo una o varias personas jurídicas, lo que genera una dependencia unilateral en ambas partes involucradas.

Existen varios tipos de clasificación para las Joint Venture en las que se encuentran: por nacionalidad de sus miembros (nacional e internacional), por la forma de implementación (Equity joint Venture, Non-equity joint Venture, joint Venture mixto), por aportación constructiva (spin-out joint Venture, dual spin-out joint venture), por distribución de sus aportaciones (equilibrada, asimétrica), aportaciones por las partes del joint Venture, por su finalidad (instrumental, operativa), por la especialización de sus miembros (vertical, horizontal, concéntrica, conglomerada), y por último se clasifica por las funciones que desarrolla (investigación y desarrollo, manufactura y producción, comercialización y distribución, híbrida).

Dentro de los Joint Ventur se busca siempre un ganar/ganar, situación que se logra a base de confianza mutua entre los miembros de la alianza o convenio, respetando el modelo, haciendo la negociación correcta, y teniendo una participación equitativa en las aportaciones, y de esto dependen los elementos del Joint Ventur que son: contrato expreso o explicito entre las partes, contribución de las partes con dinero, activos, conocimientos u otros bienes para un emprendimiento común, un derecho sobre la propiedad común, derecho a control mutuo en el gerenciamiento de la empresa, expectativa de lucro o la presencia de aventura, derecho a participar en las utilidades, y por ultimo limitación de objeto a un emprendimiento o empresa (Gracia. Lopez, 2015).

## Metodología

El proyecto propuesto tendrá un enfoque cualitativo donde se obtiene datos y mediciones numéricas, esta tiene por objetivo la descripción de las condiciones de un fenómeno por medio de datos, lo que quiere decir que, las investigaciones cualitativas son inductivas y se caracterizan por entendimiento en profundidad de la situación (Porta & Silva, 2003), el método de estudio será, estudio de caso, ya que es una herramienta importante de investigación, y su mayor característica radica en que a través del mismo método se mide y registra el comportamiento de las personas que están en el ámbito estudiado (Jiménez, 2012), Además, los datos pueden ser recolectados desde una variedad de fuentes cualitativas basándose en documentos, entrevistas directas, registros de archivos, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996), se argumenta que el método de estudio es una forma de investigación esencial en la investigación en ciencias sociales y dirección de empresas, como también en área educativa, política, estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales.

Por último, se manejará la investigación exploratoria que es la encargada de obtener información básica en áreas de estudio poco conocidas o por el contrario anteceden a otros trabajos que son utilizados para empezar con el conocimiento del tema deseado (Jiménez, 1998). Este tipo de metodologías de investigación permiten el estudio de actividades, poblaciones a las cuales está directamente relacionado al tipo de estudio que se piensa realizar, para lograr definir como internacionalizar la empresa CyberPlay, aprovechando la vinculación de Colombia con la OCDE.

Tabla N.1

### *Fases*

Fases	Acciones
1. Revisión documental: Identificar la fundamentación de los procesos de internacionalización de las organizaciones, para realizar un análisis interno y externo de la organización que permita identificar ventajas competitivas a la hora de emprender un proceso de internacionalización.	Revisión bibliográfica “estado del arte” en proyectos relacionados con la temática e investigación de la educación en los países de la OCDE.

2. Análisis de la información: Revisar posibilidades de internacionalización con los países de la OCDE, para identificar posibles mercados objetivos.	Revisión, sistematización y análisis de la información recolectada sobre los países de la OCDE
3. Entrega de resultados: Presentar informes de resultados y estrategia de internalización para la empresa ciberplay	Construcción de informe y resultados de la información recolectada.

Tabla N. 2

*Los instrumentos de información*

Instrumento	Fuente	Población	Objetivo
Revisión de información primaria.	Estudios realizados por la OCDE con el fin de identificar la perspectiva de los países participes sobre la economía digital.  Comparación con las plataformas competencia que ya hay en el mercado.	Los 34 países pertenecientes a la OCDE.  Plataformas virtuales de la competencia.	Identificar el país más apropiado para internacionalizar la empresa Ciberplay aprovechando ventajas y desventajas que tiene según la OCDE.  Identificar ventajas y desventajas que se tiene frente al resto de plataformas que ya hay en el mercado.

## Capítulo I

### **Identificar los procesos de internacionalización de las empresas, realizando un análisis interno y externo, permitiendo así identificar qué ventajas competitivas tiene la organización a la hora de emprender un proceso de internacionalización.**

La internacionalización es una de las estrategias más complejas que puede tomar una empresa (Rama, 2006), pero pese a esto por el tema de la globalización cada día se hace más necesario el tema de internacionalizar empresas, empezando por las pymes que buscan surgir y penetrar el mercado, de esta manera han surgido diferentes estrategias de cuál sería la mejor manera para internacionalizar una compañía de la manera correcta (Davis & Harveston, 2000).

Según esto es importante saber cuáles son las características que debe tener una empresa para realizar este proceso sin tener un riesgo muy alto, por lo que la entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, la exportación y la imagen del país (PROCOLOMBIA), quienes por medio de cinco pasos explican las fases que debe analizar, considerar y evaluar una empresa en su proceso de internacionalización (PROCOLOMBIA, Proceso de internacionalización, 2018).

La primera fase es basada en realizar una breve descripción de la compañía, comenzando con el origen o la fuente del negocio, seguido a esto es pertinente dar una descripción de la idea de los servicios que ofrece la compañía, dando a conocer los productos, bienes o servicios que poseen, después dar a conocer los precios que se manejan dentro de la compañía, esto se hace por medio de la revisión de los aspectos administrativos, financieros y experiencia en el mercado nacional que tenga la empresa de acuerdo con el interés que tenga de internacionalizarse, en esta etapa es de suma importancia identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la compañía.

La segunda fase se focaliza en analizar las funcionalidades que deben tener las plataformas virtuales de igual forma las características de las plataformas de la competencia en el mercado internacional e identificar las similitudes y diferencias, identificar el propósito de la empresa al internacionalizarse, presentar herramientas y beneficios que tiene el servicio de Cyberplay para ingresar al mercado deseado.

En la tercera fase se basa en conocer la necesidad de la población respecto al producto en el país de destino, también en los requerimientos de los consumidores basándose en ello para saber el enfoque que hay que darle a la plataforma y cuáles son las prácticas pedagógicas innovadoras que hay.

En la cuarta fase se debe elegir la modalidad de exportación del servicio que más se ajusta a la internacionalización de la empresa, se verifica los requisitos que son necesarios al momento de realizar la venta, posterior a eso se verifica que oportunidades de mejora se presentan en la compañía para cumplir con el objetivo.

A continuación, se presentará el desarrollo de cada una de las fases nombradas anteriormente.

## **1 Primera fase**

### **1.1. Origen o fuente de la idea de negocio**

Ciberplay Editores, se originó en la necesidad de crear un software que estuviera basado en el uso de las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación; integrado por un material interactivo constantemente actualizado, que obedeciera a la normatividad educativa vigente, teniendo muy en cuenta la evaluación por competencias, el cumplimiento de logros, los lineamientos y estándares curriculares establecidos en los programas oficiales de los Ministerios y Secretarías de Educación Nacionales de los países de habla hispana de Latinoamérica. Se inició hace aproximadamente 15 años y ha venido evolucionando y mejorando en su desarrollo, en su producción, en su presentación, en su forma de mercadeo, y aunque en términos financieros, no ha dado los resultados esperados; el Gerente pretende que a través de un proceso de reestructuración, se logre definir y adoptar una metodología para la gestión de la misma, desde el punto de vista "propietario", con el fin de empezar a generar los resultados esperados.

El proyecto como se encuentra desarrollado actualmente, es único en el sector editorial en Colombia ya que se arriesga a presentar un plan integrado y orientado a las asignaturas básicas en su conjunto, trabajadas por la educación preescolar hasta la finalización de la media vocacional, a través de material original desarrollado en las instalaciones de CIBERPLAY EDITORES, bajo permanente evaluación y rediseño, ajustándose a las expectativas y necesidades del mercado.

El Gerente de Ciberplay Ltda., manifiesta que: “Aunque en el mercado existen actualmente una gran diversidad de recursos didácticos, muy comunes en los salones de clase, tales como el pizarrón, materiales sobre los que se puede escribir, éstos se encuentran desligados de los proyectos educativos institucionales PEI, las mallas curriculares y los programas académicos específicos de las instituciones educativas; por lo que su utilización es alternativa y esporádica, no existe ninguno que cuente con las herramientas y el potencial innovador que posee éste; que por supuesto, no pretende reemplazar al docente; sino por el contrario dotar a las instituciones y los docentes junto con los estudiantes de herramientas que faciliten el proceso de aprendizaje,

desarrollado bajo un ambiente de comunicación donde el pensamiento análogo y digital encuentren convergencia y superen la barrera generacional entre educadores y educandos. Poniendo al servicio de la educación las nuevas tecnologías de información y comunicación”.

A continuación, se dará a conocer la misión y la visión que tiene la empresa Cyberplay.

### ***Visión***

Ser la Editorial de preferencia de las instituciones educativas, padres de familia, docentes y estudiantes, por su capacidad de entregar soluciones educativas integrales, con excelencia, ética y compromiso, a través de talento humano excepcional.

### ***Misión***

Somos una Editorial dedicada a configurar soluciones educativas integrales, a través de la implementación de una oferta de valor a la medida, cuyo propósito fundamental es asumir el desafío de lograr la excelencia académica de los estudiantes a quienes servimos, excediendo siempre las expectativas de nuestros usuarios.

## **1.2. Descripción de la idea de negocio**

Con el inicio del nuevo milenio en el año 2.000 y después de haber creado y desarrollado un sin número de productos reconocidos en la industria editorial colombiana, el Ingeniero Jesús Rueda Santander, actualmente Gerente General de Cyberplay Editores, quiso marcar un hito y una pauta en la modernización de la educación, apoyándose en el uso de las nuevas tecnologías al servicio de la educación a través de la creación y adopción de esta maravillosa idea. Este proyecto nació con el único propósito de contribuir decididamente, tanto al mejoramiento de la calidad de la educación en nuestro país, como a la democratización y universalización de la educación en Colombia, al romper la brecha existente entre sectores menos favorecidos y acomodados, llevando nuevas aplicaciones a todos los estratos y regiones.

En el año 2.006 finaliza la etapa de creación, desarrollo, adaptación, pruebas y ajustes del proyecto y por desgracia, el agotamiento de los recursos disponibles y errores de planeación que básicamente consistieron en la omisión de diversos factores tales como riesgo, imprevistos, entre otros, impidieron que se pudiera continuar con la fase de promoción, comercialización y distribución del nuevo producto.

Dado que el Ing. Jesús Rueda y quienes han trabajado en el proyecto, son conscientes de la dimensión creativa e innovadora con las que cuenta el proyecto y creen firmemente en la calidad del mismo; y que los resultados arrojados en el pilotaje de comercialización y distribución, hecho

hasta ahora, muestran que el proyecto promete un éxito arrollador que ha superado las expectativas de sus creativos; CIBERPLAY EDITORES, debe llevar a cabo un proceso de reestructuración de orden administrativo financiero, comercial y procedimental para hacer posible no solamente la continuación del proyecto, sino también, su posicionamiento en el mercado y su permanente actualización.

### **1.3. Productos**

#### ***Ambiente virtual de aprendizaje***

El ambiente virtual de aprendizaje AVATICS, está diseñado para apoyar y complementar el aprendizaje presencial, facilitando a estudiantes, profesores y coordinadores de la institución la comunicación, interacción y transferencia de información a través de las siguientes funciones que ofrece el ambiente: Mensajería, Tareas, Evaluaciones, Evaluaciones macro (olimpiadas), Seguimiento.

Ciberplay prácticamente crea un colegio virtual donde administradores, coordinadores, docentes y estudiantes, tendrán la posibilidad de supervisar y comunicarse, de acuerdo a los permisos asignados a cada perfil. Adicionalmente incluye la carga académica para cada docente, incluyendo todas las áreas o materias que se ven en el colegio (Matemáticas, física, sociales, ciencias, educación física, inglés, religión, entre otras)

#### ***Libros digitales interactivos***

La integración del ambiente virtual de aprendizaje y los libros digitales interactivos, hace referencia a los contenidos que pueden ver y utilizar, tanto los profesores como los estudiantes, para apoyar el aprendizaje de un tema en especial.

Los libros digitales interactivos contienen 4 materias cuyos contenidos son bilingües desde preescolar hasta grado noveno (español – inglés): Matemáticas, español, ciencias naturales y sociales, las cuales tienen toda la información correspondiente a cada grado y están compuestos por material teórico y práctico, ejemplos interactivos, ejercicios prácticos, cuestionarios, actividades y videos (documentales, tutoriales, noticias, entre otros), los cuales ayudarán a la comprensión de los temas vistos en clase y adicionalmente sirven como un apoyo para que los profesores utilicen una nueva metodología de aprendizaje con sus estudiantes.

#### ***Programa English Central***

English Central, es el programa de inglés más grande a nivel mundial, con más de 2'500.000 de usuarios registrados entre profesores y estudiantes, el cual le brinda una gran cantidad de videos



reales, con los que los usuarios podrán ver, escuchar, practicar y ser evaluado en cuanto a la pronunciación, teniendo en cuenta que puede seleccionar los temas de su interés. Adicionalmente el usuario tiene la posibilidad de ir practicando y repasando vocabulario.

#### **1.4 Ventaja competitiva**

Entendida la ventaja competitiva como el factor diferenciador sobre el cual se basa la estrategia a través de la cual se apalanca el logro de los objetivos; la de Cyberplay Editores consiste básicamente en potencializar su promesa de valor actual, por medio de su principal producto: el Aula Virtual de Aprendizaje.

Dado que el desarrollo de este ambiente, así como los contenidos que se publican en el mismo, son originales de la Editorial; se plantea patentar los servicios de la empresa Cyberplay, con el objetivo de agregar valor a la Compañía, de tal suerte que la propiedad intelectual representada en dicha marca, se active, se capitalice y pueda cuantificarse, valorizando la Editorial durante los próximos 5 años.

Una vez logre un valor importante, se podría pensar en un proceso de fusión, venta o consecución de aliado estratégico. No obstante, otras ventajas con las que cuenta Cyberplay Editores, deben ser aprovechadas en aras de agregar valor a AVATICS, toda vez que entre más valor gane, más valor agrega y mejor será la oferta de valor para los clientes actuales y potenciales.

Habilidades de Diseño Instructivo: Estas capacidades están enfocadas a construir programas instructivos pedagógicos y asistir a los docentes en el diseño de objetivos de aprendizaje que los estudiantes deban alcanzar para dominar un área específica. En el ecosistema educativo digital que viene, los editores están cada vez más transformándose en diseñadores instructivos que se encarguen de crear, implementar y poner a disposición el plan de aprendizaje que las instituciones, a través de los profesores, hacen realidad.

Contenidos bien organizados: Los editores pueden usar sus sistemas de clasificación y repositorios, para vincular contenidos con palabras clave, que permitan armar bancos modulares de contenidos reutilizables, tales como mapotecas, videotecas, glosarios, diccionarios que en efecto, son producidas como las materias primas interoperables que armadas, funcionan como las piezas de un rompecabezas, en una próxima generación de productos y servicios digitales.

La empresa da a conocer cuáles son los criterios de desempeño que son relevantes a la hora de dar a conocer los servicios y los productos, por lo que se realizan tablas recopilando la información brindada por los empleados de la empresa.

Tabla N. 3

*Desempeño y criterios*

Desempeño	Criterio / Detalle	
Financiero	Tiene una estructura mental enfocada al manejo financiero y entiende cómo su trabajo contribuye a la generación de ingresos y a la creación de valor para la empresa. Contribuye a la generación de ingresos del equipo; considera las implicaciones de sus análisis y modelos como de alto valor para la empresa. Usa eficientemente los recursos que se le asignen y piensa como dueño.	
Técnico	Domina aspectos técnicos relevantes e incorpora a su trabajo, en forma adecuada, los conceptos y técnicas aprendidos durante el entrenamiento; habilidad para reconocer los problemas de las empresas y aplicar su conocimiento en la estructuración y aplicación de un proceso de consultoría óptimo para cada una de ellas.	
Análisis	Habilidades y forma de pensamiento	Usa análisis profundos para generar recomendaciones; posee una alta capacidad analítica, de síntesis, comparación y contrastación. Analiza la compañía a profundidad enfocándose en los aspectos relevantes, generalizándolos y clasificándolos; de manera que conlleven a un proceso certero de toma de decisiones para así, llevar a cabo el proceso de consultoría.

	Conocimiento del producto / Conocimiento del mercado	Implementa los productos propios y aplica su conocimiento para solucionar las necesidades de los clientes y tiene conocimiento, por medio de la experiencia, de otros productos. Desarrolla conocimiento del producto. Evidencia familiaridad con otros productos y sabe cómo requerir y obtener información relacionada con ellos.
Análisis	Industria / Conocimiento geográfico	
Habilidad con los clientes	Presentación / Mercadeo, negociación, desarrollo de nuevos negocios	Analiza la industria con el objetivo de generar ideas para nuevos negocios dentro del sector y para aplicarlo de forma efectiva a ejercicios analíticos.
Habilidad con los clientes	Innovación / Emprendimiento empresarial (con procesos, productos y clientes)	Posee habilidad para estructurar materiales de mercadeo y ejecución con el objetivo de lograr un máximo impacto en el cliente. Posee habilidades de mercadeo sólidas con los clientes. Sabe llevar a cabo un levantamiento de información e identifica los aspectos relevantes según las particularidades de las empresas. Genera nuevas ideas de negocio con el objetivo de determinar su factibilidad.

	Ejecución de proyectos	Es proactivo y genera nuevas ideas (proyectos, procesos o clientes). Acata las sugerencias, pero analiza las conveniencias y problemas derivados de ellas. Posee pensamiento dirigido a la implementación de las ideas y toma en consideración las implicaciones (i.e. riesgos, impacto en el cliente, en los compañeros, en el negocio o transacción, etc.)
Desempeño	Criterio / Detalle	
Control	Ética, integridad y juicio	Pone la reputación de la empresa por encima de todo; actúa con integridad en todas las negociaciones, demuestra aprehensión de los principios de la empresa. Reconoce lo que no sabe y pide asistencia cada vez que lo requiere para resolver sus dudas.
	Eficiencia	Muestra iniciativa y contribuye individualmente a mejorar los procesos de las líneas de negocio y operacionales; comparte conocimiento acerca de mejores prácticas.
	Legal y cumplimiento	Se adhiere a las reglas generales de conducta y a otros requerimientos legales, regulatorios y de cumplimiento. Documenta

		apropiadamente todas las interacciones con clientes.
	Trabajo en equipo	Coordina los entregables de los proyectos con los colegas; trabaja bien con los demás, compartiendo información y asumiendo roles de liderazgo de manera apropiada. Construye una red de contactos y sabe con quién debe comunicarse para conseguir determinada información o redirigir un requerimiento. Sabe cómo manejar el conflicto.
Compañerismo	Comunicaciones	Habla y actúa con confianza con otros consultores; es claro y conciso en la forma cómo habla y escribe. Escucha bien. Contribuye de manera significativa en reuniones y llamadas cuando es apropiado y se preocupa por crear un estilo propio de aproximación a la audiencia.
	Actitud, iniciativa y habilidad de influencia y persuasión	Posee un sostenido compromiso personal hacia el trabajo y el éxito del equipo. Lidera con el ejemplo de la actitud, la ética laboral; se adapta bien a prioridades que cambian con el tiempo: Toma la iniciativa para mejorar los

		procesos y situaciones cuando es apropiado.
Desempeño	Criterio / Detalle	
Personas	Inclusividad y respeto	Busca de manera activa diversas perspectivas para llegar al mejor resultado. Trata a los colegas con justicia y respeto y ayuda a que cada uno tenga oportunidades para que pueda contribuir y ser exitoso dentro del grupo. Sigue las capacitaciones, aprende rápido e integra los conceptos eficazmente.
	Amplias contribuciones a la empresa	Participa en actividades de forma apropiada (paneles de discusión, reuniones, etc.) y hace contribuciones significativas.
	Desarrollo de las personas	Provee, solicita e incorpora retroalimentación de forma regular, lo cual contribuye a incentivar el desarrollo personal de él (ella) mismo (a) y de los otros; se enfoca en el desarrollo personal y de los demás.

*Nota: Elaboración propia con base en información recopilada por la empresa.*

### 1.5. Estructura Organizacional

La estructura organizacional, establece la línea de mando dentro de la empresa, por lo cual hace referencia a la disposición y el orden de las responsabilidades, y los cargos que cada miembro

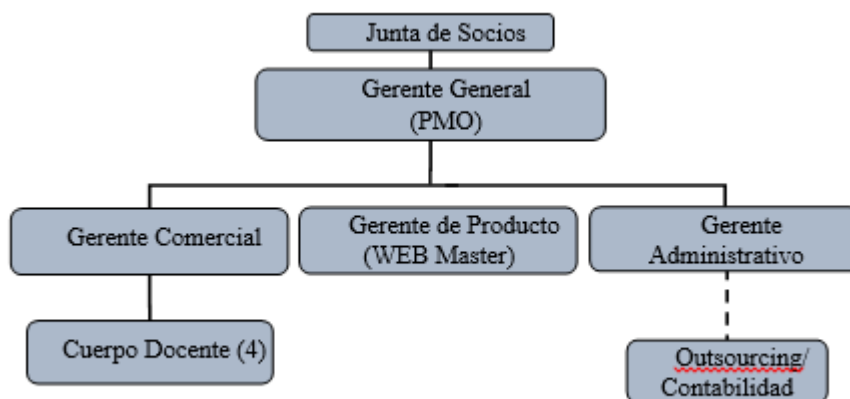
de la empresa debe acoger cómo propio y cumplirlos. Así, los miembros de la organización deben asumir, desempeñar y desarrollar los roles inherentes a su posición para establecer parámetros de trabajo en equipo y de manera óptima, procurar el logro de las metas establecidas en el plan estratégico de la empresa.

Adicionalmente, la estructura organizacional determina la forma cómo se organizan las diferentes actividades de la empresa, enfatizando en la división o agrupación de tareas, al igual que la coordinación de los procesos de manera coherente, que además propendan las buenas relaciones entre todos los miembros de la organización.

### ***Organigrama***

Con miras a ilustrar de manera gráfica la composición de la organización, a continuación, se muestra la estructura propuesta para CIBERPLAY EDITORES, así como los cargos asociados a cada rango, donde además se sugiere la estructura jerárquica que debe ejercer el gobierno sobre la Empresa.

#### Organigrama



Nota: Elaboración propia con base en información recopilada por la empresa.

El perfil de un cargo se refiere a la descripción de las habilidades y competencias que aquel que lo desempeña debe evidenciar, al igual que las funciones y responsabilidades que debe asumir para ejercer de manera eficiente todo lo pertinente a este.

A continuación, se detallarán todos los aspectos de la estructura organizativa propuesta, así como las competencias de los cargos, las principales funciones y responsabilidades que involucran

el desarrollo de sus tareas, al igual que el perfil académico y la temporalidad asociada con la etapa de desarrollo del colaborador en cada una de las posiciones.

Tabla N. 4

*Perfiles de cargo. Docente*

CARGO	AÑO	COMPETENCIAS DEL CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	PERFIL ACADÉMICO
Docente (Representante de ventas)	Primer año	Habilidad analítica (Media), habilidad de comunicación tanto verbal como escrita (Manejo de Word, Excel y Power Point) (Media).	Aprender y apropiar el Modelo de Negocio.	Licenciados en área del conocimiento correspondiente
	Segundo año	Habilidad en el trato con las personas (Alta). Liderazgo (Medio). Integridad y carácter (Alto). Trabajo en equipo (Alto). Atención al detalle (Medio-alto). Compromiso con el trabajo (Alto). Entendimiento de los principales conceptos (medio). Adaptable a la cultura corporativa (Alto).	Llevar a cabo la búsqueda y consecución de información de la industria y sectores. Elaborar presentaciones y otros materiales de mercadeo. Brindar atención permanente al cliente. Ceñirse a horarios y metas de trabajo. Hacer levantamiento de información. Pre analizar instituciones educativas estratégicamente.	

*Nota: Elaboración propia con base en información recopilada por la empresa.*



Tabla N. 5

*Perfiles de cargo. Gerente Administrativo.*

CARGO	DEL CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	PERFIL ACADÉMICO
GERENTE ADMINISTRATIVO	<p>Destreza en el manejo del Modelo Administrativo y en la estructuración de otros modelos administrativos (Alta).</p> <p>Habilidad analítica (Alta).</p> <p>Habilidad de comunicación tanto verbal como escrita (Manejo de macros, programas de análisis y manejo de funciones avanzadas de Word, Excel y PowerPoint) (Alta).</p> <p>Habilidad en el trato con las personas (Alta).</p> <p>Liderazgo (Alto).</p> <p>Integridad y carácter (Alto).</p> <p>Trabajo en equipo (Alto).</p> <p>Atención al detalle (Alto).</p> <p>Compromiso con el trabajo (Alto).</p> <p>Entendimiento de los principales conceptos del negocio (Alto).</p> <p>Adaptable a la cultura corporativa (Alta).</p>	<p>Gestionar la facturación de ingresos y la cartera</p> <p>Gestionar órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios.</p> <p>Gestionar RRHH en cuanto a nómina, bienestar, desarrollo y nómina, se refiere.</p> <p>Velar por la infraestructura física de las instalaciones donde opera la Editorial. Gestionar todo lo relacionado con adecuaciones, ampliaciones, remodelaciones.</p> <p>Garantizar la prestación de los servicios administrativos (gestión documental, aseo, mantenimiento, mensajería, correspondencia, etc.)</p> <p>Gestionar y administrar los recursos financieros de la compañía</p> <p>Gestionar al outsourcing de contabilidad.</p>	<p>Pregrado en administración, ingeniería industrial, economía o carreras afines</p>

*Nota: Elaboración propia con base en información recopilada por la empresa.*

Tabla N. 6

*Perfiles de cargo. Gerente de Producto (WEB Master).*

CARGO	COMPETENCIAS DEL CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	PERFIL ACADÉMICO
GERENTE DE PRODUCTO (WEB Master)	<p>Destreza en el manejo Redes, comunicaciones, programación y desarrollo de softwae (Alta).</p> <p>Habilidad analítica (Alta).</p> <p>Habilidad de comunicación tanto verbal como escrita (Manejo de macros, programas de análisis y manejo de funciones avanzadas de Word, Excel y PowerPoint) (Alta).Habilidad en el trato con las personas (Muy Alta).</p> <p>Liderazgo (Muy Alto).Integridad y carácter (Alto).</p> <p>Trabajo en equipo (Muy Alto).Atención al detalle (Alto).</p> <p>Compromiso con el trabajo (Alto).</p> <p>Adaptable a la cultura corporativa (Alta).</p>	<p>Velar por el cumplimiento de las metas de producción.</p> <p>Establecer estrechas relaciones con clientes internos y externos y manejar la red de contactos para cada producto.</p> <p>Estructurar y desarrollar modelos propios.</p> <p>Entender ampliamente las necesidades de los clientes con miras al diseño de nuevos productos.</p> <p>Establecer, controlar, ajustar y optimizar los procesos de diseño e implementación de productos.</p> <p>Brindar capacitación a los docentes en conocimiento de productos.</p>	Ingeniero de Sistemas

*Nota: Elaboración propia con base en información recopilada por la empresa.*

Tabla N. 7

Perfiles de cargo. Gerente General.

CARGO	COMPETENCIAS DEL CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	PERFIL ACADÉMICO
GERENTE GENERAL (PMO)	<p>Destreza en el manejo del Modelo Administrativo y en la estructuración de otros modelos administrativos (Alta).</p> <p>Habilidad analítica (Alta).habilidad en el trato con las personas (Muy Alta).</p> <p>Habilidad en el trato con las personas (Muy Alta).</p> <p>Liderazgo (Muy Alto).Integridad y carácter (Alto).</p> <p>Trabajo en equipo (Muy Alto).</p> <p>Atención al detalle (Alto).Compromiso con el trabajo (Alto).</p> <p>Entendimiento de los principales conceptos del negocio (Alto).</p> <p>Adaptable a la cultura corporativa (Alta).</p> <p>Habilidad en ventas (Alta).</p>	<p>Hacer seguimiento al cumplimiento de las metas de producción, mercadeo y ventas.</p> <p>Establecer estrechas relaciones con clientes internos y externos y manejar la red de contactos para cada producto.</p> <p>Hacer seguimiento a la estructuración y desarrollo de modelos propios.</p> <p>Hacer seguimiento a los procesos de comercialización e implementación de los diferentes productos.</p> <p>Generar alternativas y productos que satisfagan las necesidades del cliente. Intervenir en los procesos de capacitación de consultores.</p> <p>Retroalimentar el trabajo de los consultores.</p>	Pregrado en Ing. De Sistemas, Especialización en Gerencia de Proyectos

*Nota: Elaboración propia con base en información recopilada por la empresa.*

Tabla N. 8

*Perfiles de cargo. Gerente Comercial.*

CARGO	COMPETENCIAS DEL CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO	PERFIL ACADÉMICO
GERENTE COMERCIAL	Destreza en el manejo del Modelo de Negocio (Alta). Habilidad analítica (Alta). Habilidad de comunicación tanto verbal como escrita (Manejo de macros, programas de análisis y manejo de funciones avanzadas de Word, Excel y PowerPoint) (Alta). Habilidad en el trato con las personas (Muy Alta), liderazgo (Muy Alto). Integridad y carácter (Alto). Trabajo en equipo (Muy Alto). Atención al detalle (Alto). Compromiso con el trabajo (Alto). Entendimiento de los principales conceptos del negocio (Alto). Adaptable a la cultura corporativa (Alta). Habilidad en ventas (Muy Alta).	Desarrollar alto conocimiento de diferentes sectores y productos que se pueden replicar a cada compañía. Establecer estrecha relación con clientes internos y externos. Estructurar y crear redes de contactos para cada producto. Diseñar y desarrollar estrategias comerciales. Analizar las diferentes alternativas de negociación para la comercialización de los productos. Brindar atención permanente al cliente, entendiendo de sus necesidades. Generar alternativas y productos que satisfagan las necesidades del cliente. Conocer ampliamente los diferentes sectores de la economía nacional e internacional. Cumplir las metas de ingresos por ventas.	Pregrado en administración, ingeniería industrial, economía, mercadeo o carreras afines.

*Nota: Elaboración propia con base en información recopilada por la empresa.*

***Esquema de gestión del Recurso Humano:***

Una vez determinados los requerimientos de los recursos humanos de CIBERPLAY, se deben seguir los procesos de gestión y desarrollo humano, en aras de lograr seleccionar y conformar el equipo de trabajo, evaluando la potencialidad física y mental de los aspirantes, así como su aptitud para el trabajo.

### 1.6. Precio Ofrecido por el servicio

El precio de venta que actualmente tiene contemplado CIBERPLAY por estudiante, es de COP\$150.000 anuales y el entregable es el pin de acceso al AVATICS y por ende a los contenidos, así mismo cuenta con una capacidad tecnología, amplia y flexible, que da a la empresa la posibilidad de vincular a una cantidad de clientes bajo la misma infraestructura in line, adicionando cierta cantidad de colegios. Así mismo, el hecho de llevar más de 15 años en la industria desarrollando contenidos y otros productos, le da a la Editorial la ventaja de no tener que reinvertir tiempo, esfuerzo y dinero en buena parte de los desarrollos previos a la configuración de una nueva solución. Éste par de optimizaciones, redundan en favor de los costos de producción y, por ende, en la fijación de precios, los cuales resultan ser bastante competitivos.

Tabla N.9

*Resumen de análisis de precio.*

Costos de producción ciberplay (unitarios)	Oscilan entre un 10% - 50% max. del precio unitario actual, toda vez que a > cantidad de estudiantes < costo de producción (economía de escala)
Precios de la competencia (unidad)	\$250.000 - \$1.000.000 dependiendo si la solución incluye dispositivo móvil (tableta) para garantizar portabilidad.
Expectativas de los clientes	\$500.000 - \$1.500.000 en la medida que la solución integral sustituye los textos de materias fundamentales. Los padres, hacen la equivalencia con el costo de la lista de textos escolares

*Nota: Elaboración propia con base en información recopilada por la empresa.*

No obstante, si bien la promesa de valor de CIBERPLAY vs el precio de venta por estudiante parece interesante, se percibe una evidente ventaja para el colegio, teniendo en cuenta que en últimas la institución educativa no es el que paga, pero es la que se beneficia de la solución educativa, incluso con la posibilidad de sacar provecho económico, si decide incrementar un porcentaje, al precio base fijado por CIBERPLAY, con el que participaría de lo recaudado, con libre destino de los recursos.

La implementación de la solución educativa integral que ofrece Ciberplay, logra sustituir los textos básicos de las cuatro principales áreas, de tal suerte que las inversiones en desarrollos

previos y el costo de mejora continua, queden de alguna manera contemplados, sin que el precio deje de ser competitivo.

Es importante saber cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por esta razón es importante realizar una matriz DOFA y de esta forma saber cómo se puede entrar a competir en el mercado.

Tabla N. 10

*Matriz DOFA de Cyberplay Editores.*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Producto propio de la empresa que puede adaptarse a las necesidades del mercado.</li> <li>b) El producto que se desea internacionalizar es un servicio, por lo que no tendrá mayores costos de exportación.</li> <li>c) Implementación de Intranet dentro de las instituciones, lo que quiere decir que se puede hacer uso de la aplicación o plataforma sin necesidad de tener acceso a internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Empresa pequeña entrando a un mercado desconocido.</li> <li>b) Fuerte competencia que tiene la empresa con demás Editoriales y plataformas educativas.</li> <li>c) Plataformas que se consiguen de forma gratuita.</li> <li>d) Necesario uso de internet.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Posibilidad de adquirir nuevos clientes tras las ventas en un nuevo país.</li> <li>b) Apertura de nuevos mercados luego de la internacionalización de la empresa.</li> <li>c) Creciente demanda de nuevos consumidores segmentados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Entrada de nuevos competidores extranjeros</li> <li>b) Diferencia de cultura y lenguaje.</li> <li>c) Posibilidad de adquisición de un computador o Tablet como recurso de instrumento de trabajo para estudiantes.</li> </ul>

d) Reducción de huella de carbono tras seguir procesos sostenibles en la producción de nuevas tecnologías.	d) Problemas con la conexión a internet. e) Desconocimiento sobre la tecnología y los recursos que esta maneja por parte de las personas que lo van a utilizar.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Nota: Elaboración propia con base en información recopilada por la empresa.*

Según la anterior matriz se puede observar que la empresa tiene varias fortalezas y oportunidades de internacionalizarse, sin embargo, posee cierta cantidad de amenazas y debilidades que se pueden considerar riesgosas a la hora de realizar este proceso, pero no se consideran un impedimento para lograrlo, teniendo una adecuada estrategia a la hora de ingresar al mercado, identificando cuales podrían ser los mayores inconvenientes y de esta manera presentar propuestas a los clientes para no correr riesgos.

Se pueden presentar propuestas comerciales implementando donaciones de tecnología a las instituciones con las cuales se desea trabajar para que estos recursos no se conviertan en un impedimento, sobresaltando la fortaleza de la instalación de una Intranet dentro de las instituciones, ya que haciendo esta instalación no será necesario el uso de internet para tener acceso a la aplicación y junto a esta a las herramientas y contenidos que se manejan.

## **2. Segunda fase**

### **2.1. Principales plataformas de Learning Management System (LMS) o Sistema de Gestión de Aprendizaje.**

Como es bien sabido la tecnología cada día crece más de una manera inexplicable, llegando al punto de entrar a todos los rincones del mundo, los niños cada día son más "tecnológicos" por lo que la educación se ve comprometida a introducir herramientas tecnológicas que ayuden con el sistema de aprendizaje de los niños, creando así diferentes métodos de estudio, entre esos las plataformas virtuales o ambientes educativos, pero son tantas las que han sido creadas que es importante saber cuál es la que mejor se acopla a las expectativas de las instituciones, estudiantes y de los docentes.

Para empezar a nombrar cuales son las diferencias, ventajas y desventajas que presentan las diferentes plataformas, es importante enfatizar primero en que el LMS y a que hace referencia,

este sistema está enfocado a una plataforma o software que se emplea en la gestión de actividades relacionadas con la educación no presencial en una organización o institución.

## 2.2. Funcionalidades principales de una plataforma

Dichas plataformas cuentan con una serie de funcionalidades básicas que es importante que sean tomadas en cuenta como lo son:

- Sistema de registro para estudiantes.
- Sistema de gestión para los alumnos.
- Sistematización para los profesores.
- Facilidad para la muestra de los temas e información de los cursos.
- Sistemas de seguimiento y evaluación de los cursos.

Siguiendo con el tema, se encuentra que no solo existen las plataformas LMS, también están las CMLS (Content Management Learning Systems) la diferencia radica en que el CMLS sirve más que todo para la educación presencial, y es funcional para que los profesores desarrollen los contenidos de manera colaborativa con la plataforma, para brindar una mejor herramienta de aprendizaje.

En las anteriormente nombradas son caracterizadas por una serie de funcionalidades que deben tener en cuenta como:

- Desarrollo de los contenidos
- Integración de trabajo colaborativo de los contenidos
- Clasificación de los contenidos dentro de la plataforma
- Publicación de recursos para el uso de los estudiantes.

Según lo anterior se realizará un cuadro comparativo de las plataformas más conocidas que son utilizadas en la educación, para saber cuáles con las ventajas y desventajas que tiene frente a AVATICS plataforma creada por la empresa Cyberplay.

## 2.3. Análisis de las plataformas competencia en el ámbito internacional

Tabla N. 11

*Análisis comparativo entre las plataformas.*

	Moodle	Blackboard	Avatics
Precio	Gratis	Depende de cotización	Depende de cotización



Modelo de precios	Gratis	Depende del acuerdo que se llegue a firmar	Pago único por año.
Descripción	<p>Es una aplicación web de tipo Ambiente Educativo Virtual, un sistema de gestión de cursos, de distribución libre, que ayuda a los educadores a crear comunidades de aprendizaje en línea. Este tipo de plataformas tecnológicas también se conoce como LMS (Learning Management System).</p>	<p>Es una plataforma informática de tele formación (e-learning) que permite construir y administrar cursos en línea, e impartir formación a través de Internet, llevando a cabo la tutorización y el seguimiento de los alumnos.</p>	<p>El ambiente virtual de aprendizaje (AVATICS) es un sistema de gestión de colegios (MULTICOLEGIAL, donde cada colegio es independiente en el Ambiente Virtual de aprendizaje), la arquitectura y herramientas fueron diseñadas para clases en línea, así como también para complementar el aprendizaje presencial. Dispone de un conjunto de herramientas que posibilitan esta capacidad.</p>
Listado de características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navegación sencilla Segura y confiable.</li> <li>• Código abierto. Es gratis para descargar,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un software privado. Limitado típicamente a los educadores en las instituciones que pagan una cuota cada año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teniendo en cuenta que el uso de nuevas tecnologías implica todo un proceso, el Software</li> </ul>

	<p>modificar, compartir, mejorar y personalizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso, distribución libre y acceso desde aparatos móvil.</li> <li>• Permite crear perfiles de usuarios y coteja escritos contra plagio.</li> <li>• Compatible con Windows, MacOS, Linux y SCORM.</li> <li>• Interface de mensajería e incrusta archivos de fotos y vídeos.</li> <li>• Incorpora wikis, blogs.</li> <li>• Instalación y actualización sencilla</li> <li>• Facilita comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un sistema de gestión del aprendizaje</li> <li>• Compatible con Windows, MacOS y Linux</li> <li>• Instalación y actualización compleja</li> <li>• Compatible con SCORM</li> <li>• Soporte técnico poco amistoso</li> <li>• Seguro y confiable</li> <li>• Documentación en línea</li> <li>• Facilita comunicación sincrónica y asincrónica</li> <li>• Incorpora wikis, blogs, diarios (“Journals”)</li> <li>• Integra vídeos y fotos</li> <li>• Integra Blackboard Mobile, Acceso desde aparato móvil (costo adicional).</li> </ul>	<p>Educativo debe incluir contenidos para los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y educación media. Con la ventaja que ofrece familiarizarse con la metodología del aprendizaje desde los primeros años.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por norma constitucional en todos los niveles y grados del sistema educativo colombiano se obliga a desarrollar la pedagogía de la Constitución Nacional, ello determina que</li> </ul>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>sincrónica y asincrónica y documentación en línea.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte técnico comunitario.</li> <li>• Comunidades (públicas o privadas).</li> <li>• Flexibilidad para adaptarse a las necesidades de estudiantes y facultativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco flexible</li> </ul>	<p>el estudiante debe contar con el texto de la misma; con la finalidad de contribuir a su enseñanza y a reducir costos a los padres de familia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los contenidos de cada asignatura deben contemplar más no limitarse a los mínimos establecidos por la ley.</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Nota: Elaboración propia con base en información encontrada en internet.*

Según el anterior cuadro comparativo es posible evidenciar algunas diferencias y similitudes entre las plataformas de moodle y blackboard:

#### **2.4. Similitudes**

- Se ofrece una serie de actividades en estas plataformas como: foros, diarios cuestionarios, recursos, consultas.
- Se asigna un tutor el cual va guiando el aprendiz en cada temática del curso que este ejerciendo.
- Todas las calificaciones y el desempeño del estudiante se pueden ver en línea.

- En estas plataformas se puede observar una manera más práctica y didáctica de desalar cursos virtuales por las herramientas que allí se ofrece.
- Se Promueve una pedagogía constructivista social colaboración, actividades, reflexy critica.
- El profesor tiene control total sobre todas las opciones de un curso.
- Estas dos plataformas son muy similares en el ámbito de aprendizaje.

## **2.5. Diferencias**

- Consiste en un entorno de manejo de cursos, ya que esta plataforma es muy organizada.
- Blackboard cuenta con un sistema de procesamiento de transacciones (tarjeta débito) identificaciones de universidades y un sistema para transacciones de comercio electrónico.
- Blackboard es potente, estable y escalable ya que está escrito según la plataforma EE la cual es la solución para sistemas empresariales de gran escala moodle
- No es muy clara en la distribución no facilita el manejo para el usuario.
- Se puede elegir entre varios formatos de curso tales como semanal, por temas o el formato social, basado en debates.
- Una diferencia del software de blackboard con moodle es la parte económica.
- Moodle es bueno, que la parte de implantación y operación se vuelve muy sencilla.

## **2.6. Propósito de internacionalización**

Debido a la comparación anterior es importante focalizar que busca la empresa en el proceso de internacionalización y de este modo saber qué ventajas tiene la compañía que sobresalgan frente a la competencia, por lo que la empresa nos da a conocer la justificación que tienen.

Comenzando con los colegios como Instituciones del conocimiento deben utilizar las nuevas tecnologías digitales en la enseñanza y en el aprendizaje. El acceso masivo a la educación es un fenómeno social que no asegura la calidad de la educación. Sabemos que la educación es un servicio cuya demanda crece rápidamente. Los responsables de la educación deben derribar las murallas que siguen aislando a las diferentes comunidades educativas. Lo que el país necesita hoy es que los directivos de la educación tengan capacidad innovadora. Es conocido que la incursión masiva de las nuevas tecnologías digitales no ha cambiado demasiado el proceso educativo, aunque en muchos países, incluido Colombia, el número de computadores en los hogares este

superando los disponibles en las escuelas, colegios y universidades. Sin embargo, los estudiantes siguen aprendiendo como antes y los docentes enseñan esencialmente de la misma manera.

La tendencia docente más conocida es la de defender sistemas de comunicación tradicionales, manuales, teóricos y casi obsoletos. Creando la necesidad de la utilización de nuevos medios de aprendizaje “Software Educativo” y aplicación de Ambiente Virtual de aprendizaje (AVA o LMS), aplicación que permite la generación de un colegio virtual, mediante la creación de cursos, docentes, carga académica: por medio del cual se realizará posteriormente la gestión académica dentro de una misma aplicación.

Las consecuencias educativas pueden ser desastrosas en el futuro inmediato y generaría alta deserción, se sigue enseñando lo mismo, con tecnología o sin ella, sólo unos pocos programas relacionados con los sistemas, la informática y las telecomunicaciones utilizan contenidos digitales, cuando todo obligaría a inventar, a innovar y desarrollar productos digitales que puedan ser enseñados y aprendidos ya sea en ambientes presenciales o virtuales.

La nueva sociedad del conocimiento es una sociedad digital en la cual el estudiante debe disponer de herramientas necesarias para obtener una educación integral, pero, ante todo, una educación que le brinde el conocimiento actual y ese conocimiento no puede estar exclusivamente en la mente de los profesores o de los catedráticos, el conocimiento debe estar al servicio de todos.

En general, no son muchos los docentes que involucran en sus asignaturas y sus currículos contenidos digitales, cuando lo hacen están sometidos a las mismas políticas restrictivas, horarios reducidos y poca disponibilidad de computadores. Esta experiencia indica que, es urgente e imprescindible ofrecer a toda la comunidad académica un acceso permanente a los contenidos digitales y por ende al conocimiento. software educativo, intranet y (AVA) ambiente virtual de aprendizaje, es un sistema tecnológico integrado por: Instalación de una INTRANET; cuya funcionalidad consiste en permitir la conexión sin necesidad de internet a los libros digitales y al AVA generando adicionalmente los procesos de la gestión académica, desde cualquier dispositivo.

Esta disponibilidad de todo tipo de información en el aula y la posibilidad de su visualización conjunta facilita el desarrollo de trabajos cooperativos por parte de grupos de estudiantes y su posterior presentación pública a toda la clase.

Propiciar el aprendizaje de nuevas tecnologías debe iniciar la cultura del hábito digital y esta se adquiere rápidamente cuando el estudiante y el docente pueden disponer en todo momento y en cualquier lugar de recursos informáticos que le permitan adquirir el conocimiento. En la práctica,

este camino hacia una mayor unión de la sociedad humana con la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento exige un cambio de cultura, comenzando por una profunda modificación de hábitos de estudio.

Uno de los hechos novedosos que aporta la educación digital es que los alumnos aprenden o usan la tecnología más rápidamente que sus docentes. Muchas veces los docentes repiten la misma lección año tras año mientras que sus alumnos se han adelantado al programa, se han actualizado, debido a que acceden con extrema facilidad a la información digital. Dejando así entre ver el gran problema que significa la marcada brecha que existe entre estudiante y docente, la cual debe ser reducida mediante la continua capacitación y participación intensiva de los docentes en el proyecto de las nuevas tecnologías al servicio de la educación.

## **2.7. Herramientas**

### ***El AVA (Ambiente Virtual de Aprendizaje)***

El ambiente virtual de aprendizaje (AVATICS) es un sistema de gestión de colegios (MULTICOLEGIAL, donde cada colegio es independiente en el Ambiente Virtual de aprendizaje), la arquitectura y herramientas fueron diseñadas para clases en línea, así como también para complementar el aprendizaje presencial.

Dispone de un conjunto de herramientas que posibilitan esta capacidad, entre las que se destacan:

#### ***Colegio virtual***

Se crea un Colegio Virtual mediante la inscripción de administradores, coordinadores, docentes, **estudiantes, especificando la asignación académica por docente, por grado y por alumno.** Incluyendo todas las áreas del colegio (Adicionales a las básicas, por ejemplo: educación física, artes, religión, convivencia, escuela para padres, etc.).

#### ***Perfiles de usuarios***

Administradores globales, Administrador del colegio, Coordinadores, Profesores y Estudiantes.

#### ***Módulo de Contenidos***

Herramienta donde se organizan los materiales didácticos del curso (libros digitales interactivos). Los contenidos son utilizados con el respectivo reconocimiento a los derechos de autor, siendo categorizados como editorial con contenidos de carácter científico y cultural. Así

mismo disponemos de contenidos desarrollados directamente por docentes desarrolladores de Software (catalogados como material propio).

### ***Herramientas de Comunicación***

Los administradores, coordinadores y profesores pueden comunicarse con grupos de estudiantes o con un estudiante en particular. Igualmente, los estudiantes pueden comunicarse con los docentes. Todos los mensajes enviados y recibidos por administradores, coordinadores, profesores, estudiantes. Son guardados por seguridad.

Mensajes al muro: Permite a los administradores, coordinadores, profesores, publicar noticias, eventos y circulares, con archivos adjuntos. Destinado a todo el colegio o cursos determinados.

### ***Herramientas de Evaluación***

Permite a los profesores crear un banco de preguntas, las cuales serán utilizadas para la creación de test o evaluaciones de acuerdo a los parámetros establecidos por el docente; cantidad de preguntas (mínimo tres), fecha de presentación, tiempo de presentación, estadísticas para el docente a nivel de preguntas, resultados de los estudiantes y retroalimentación de la prueba.

Los profesores pueden analizar el nivel de progreso de cada estudiante o grupo con las estadísticas de las pruebas realizadas.

El sistema permite generar olimpiadas dentro del colegio o invitando a colegios a nivel nacional e internacional.

### ***Herramientas de Seguimiento y Gestión de Alumnos.***

Los estudiantes pueden acceder y enviar por el mismo medio; tareas, trabajos, talleres, etc.) Asignadas por los docentes. Información que quedará almacenada durante todo el año, lo cual permitirá un mayor control para docentes y estudiantes.

Adicionalmente el sistema envía una notificación sobre tareas pendientes a los correos electrónicos registrados.

## **2.8. Beneficios**

### ***Beneficios generales***

- Aumento de la eficiencia, eficacia y efectividad en el proceso de la enseñanza
- Incremento en la motivación e interés de los alumnos gracias a la posibilidad de participar y disfrutar de clases más amenas, llamativas e interactivas, en las cuales se favorece el trabajo colaborativo, los debates y la presentación de trabajos vistosos a sus compañeros, en beneficio de la autoconfianza y el desarrollo de habilidades sociales.

- Se aumentan las oportunidades de discusión y participación en las clases, dado que se incrementan los niveles de interacción entre el profesor, los alumnos, la materia a impartir y la tecnología utilizada.
- Su uso optimiza el tiempo del que el docente dispone para enseñar, ya que le permite utilizar nuevas fuentes de recursos educativos.
- Recurso aplicable a todas las etapas educativas.
- Libros digitales, intranet y ava es un recurso que los docentes pueden utilizar con alumnos de todas las edades y en todas las áreas del currículo.

### ***Beneficios para los docentes***

- Recurso flexible a diferentes estrategias docentes
- El recurso se adapta a diferentes modos de enseñanza, fortaleciendo las estrategias de aprendizaje con la clase completa, pero sirviendo como adecuada combinación con el trabajo individual y grupal de los estudiantes.
- el software educativo y la utilización del aula digital interactiva es un instrumento perfecto para el educador innovador, ya que es un dispositivo que favorece el pensamiento crítico de los alumnos. Su uso creativo solo está limitado por la imaginación del docente y de sus alumnos. Fomenta la flexibilidad y la espontaneidad de los docentes, ya que estos pueden hacer anotaciones directamente en los recursos educativos utilizando marcadores de diferentes colores.
- Es un excelente recurso para su uso en sistemas, favoreciendo el aprendizaje colaborativo a través de herramientas de comunicación.
- Es un recurso que despierta el interés de los docentes al utilizar nuevas estrategias pedagógicas y a su uso intensivo animando el desarrollo profesional.
- El docente se enfrenta a una tecnología sencilla, especialmente si se le compara con el hecho de usar computadores para toda la clase.
- Interés por la innovación y el desarrollo profesional
- La utilización del software educativo y del aula digital interactiva beneficia el interés de los docentes por la innovación y el desarrollo profesional hacia el cambio pedagógico que puede suponer la utilización de una tecnología que inicialmente encaja con los modelos tradicionales, y que es fácil de usar.
- Ahorro de tiempo en los procesos de enseñanza



- El aula digital interactiva ofrece al docente posibilidades de grabación, impresión y reutilización de las clases, reduciendo así el esfuerzo invertido y facilitando la revisión de los conocimientos impartidos.
- El software asociado con el tablero digital interactivo posibilita y facilita el acceso a gráficos, diagramas y plantillas, que permiten preparar las clases más sencillas y eficientes, guardarlas y reutilizarlas.

### ***Beneficios para los alumnos***

- Aumento de la motivación y del aprendizaje
- Incremento en la motivación e interés de los alumnos gracias a la posibilidad de participar y disfrutar de clases más amenas, llamativas e interactivas, en las cuales se favorece el trabajo colaborativo, los debates y la presentación de trabajos vistosos a sus compañeros, favoreciendo la autoconfianza y el desarrollo de habilidades sociales.
- El uso del software educativo y del aula digital interactiva facilita la comprensión, especialmente en casos de conceptos complejos dada la potencialidad para reforzar las explicaciones utilizando herramientas multimedia, videos, simulaciones e imágenes con las que es posible interactuar.
- Los alumnos pueden fácilmente repasar los conceptos dados en las clases, ya que hay la facilidad de recibir las explicaciones y clases por correo, enviadas por parte del docente.
- Acercamiento de las Nuevas Tecnologías a los alumnos con discapacidad
- Los alumnos con dificultades visuales se beneficiarán de la posibilidad del aumento del tamaño de los textos e imágenes, así como de las posibilidades de manejar objetos y símbolos.
- Los estudiantes con problemas auditivos se verán beneficiados gracias a la posibilidad de presentaciones visuales y/o del uso de lenguaje de signos en forma simultánea.
- Los alumnos con problemas kinestésicos reforzaran su aprendizaje a través de ejercicios que implican el contacto con el tablero digital interactivo.
- Los estudiantes con otro tipo de necesidades educativas especiales, con problemas severos de comportamiento y de atención, se verán favorecidos por disponer de una superficie interactiva de gran tamaño sensible a un lápiz electrónico.

### **3. Tercera fase**

#### **3.1 Prácticas pedagógicas innovadoras**

Las prácticas pedagógicas generan un cambio de manera constante y radical porque el centro del proceso formativo se enfoca del profesor al estudiante y de la enseñanza al aprendizaje (Nagles, Yong, & Bedoya, 2015), existe unas dimensiones las cuales son muy importantes al momento de enfocar la plataforma de Ciberplay las cuales son:

##### ***Currículos y Contenidos***

Son los planes de estudio de los programas de formación que se enfocan a la experimentación promoviendo la creatividad y la iniciativa para emprenden acciones que permitan el desarrollo de las competencias y así llegar a un desempeño en las condiciones del entorno competitivo actual.

##### ***Evaluación***

Determina la valoración del aprendizaje obtenido por los alumnos, las competencias desarrolladas, son prácticas innovadoras que hacen parte del proceso integral de aprendizaje y por eso es necesario aplicarlas al terminar un tema socializado.

##### ***Prácticas de Aprendizaje***

Permite unificar intereses y motivaciones de los alumnos para desarrollar nuevos conocimientos y lograr la aplicación en casos que se generan en la vida real y así mismo le ayuda a medir sus procesos de aprendizaje.

##### ***Prácticas de enseñanza***

Son las acciones que se generan para transmitir información y conocimiento a los estudiantes para ceder oportunidades de practica que genere nuevos saberes.

##### ***Organización***

Su objetivo es generar facilidades para compartir aprendizajes y conocimiento que permitan generar acciones para atender las necesidades y dificultades del entorno de manera puntual.

##### ***Liderazgo y los valores***

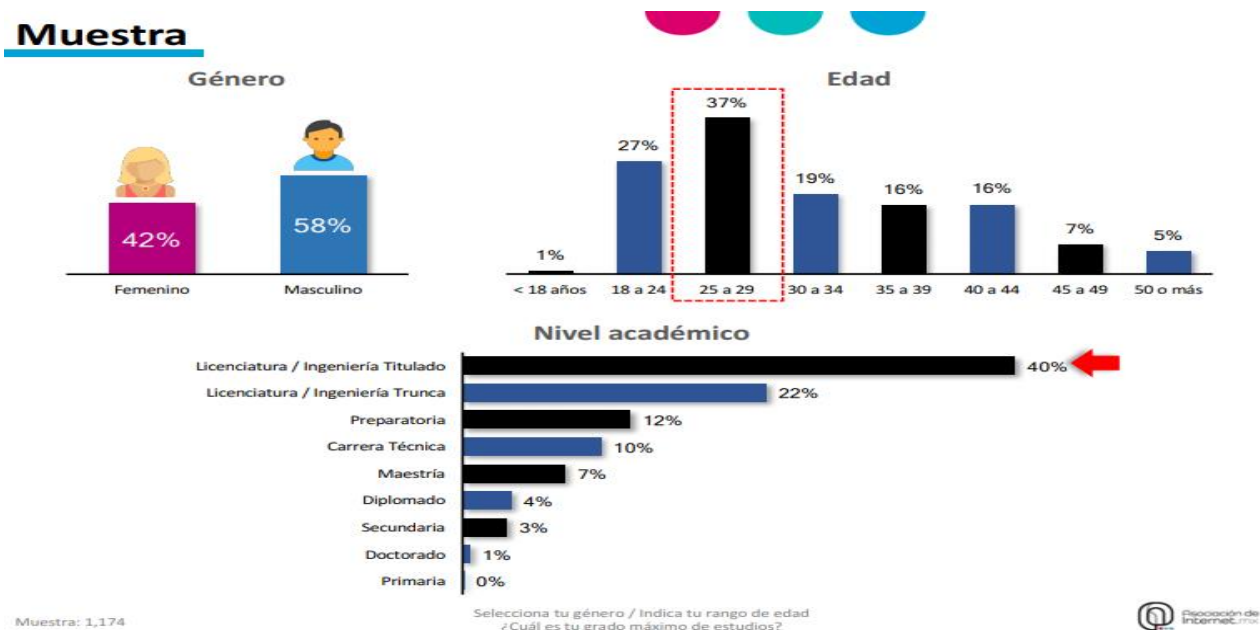
Determinan la forma de conformación de los recursos y las capacidades para asegurar una apertura que haga más fácil la participación de todos en condición de equidad.

##### ***Conectividad***

Es la generación de nuevos ambientes que hagan más fácil la interacción fundamentada en la creación de la atmosfera social, tecnológica y emocional.

### 3.2 Necesidad de la población respecto al producto en el país de destino

De acuerdo a la encuesta realizada por Asociación de Internet. Mx se puede obtener información de gran valor para nuestra investigación ya que el 100% de la población es del país México donde se quiere ingresar inicialmente, La metodología que se utilizó para esa encuesta fue: C.A.W.I (Entrevista Auto Administrada Por Computadora), la fecha de realización fue de enero a febrero del 2018 y el tamaño de muestra que lograron fue de 1.174 participantes, el objetivo de la encuesta es conocer el perfil de la población, identificar la meta de los individuos para continuar con sus estudios, modalidades de estudio y principal aspecto de los mexicanos para continuar preparándose académicamente en la modalidad virtual haciendo uso de las plataformas virtuales.

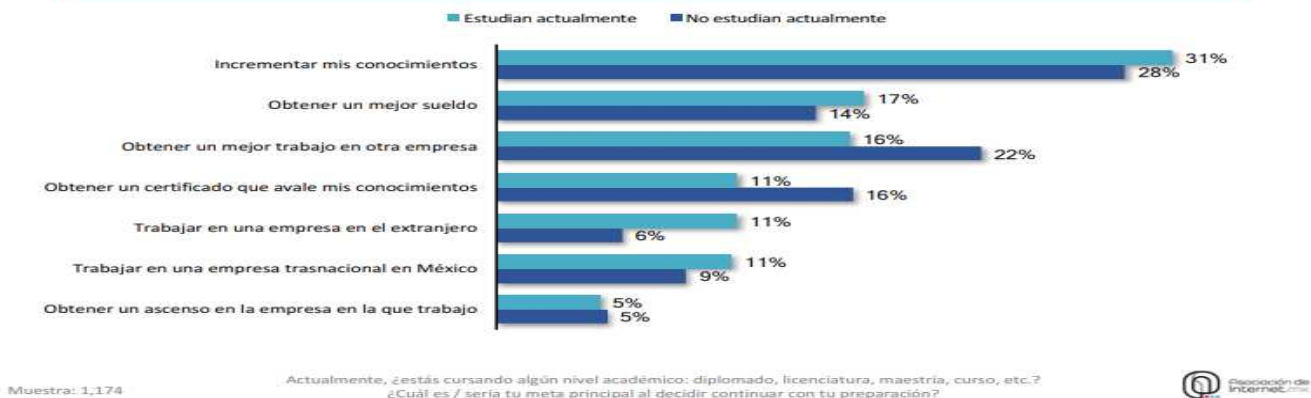


**Figura 1.** Asociación de internet.mx (2018)

En esta grafica se puede ver la población que respondió la encuesta, generando una serie de rangos en nuestra población, el género que más participo en esta fue el masculino con un 58% de la totalidad de la población, además se identifica que el promedio con mayor participación en las respuestas está en edades de 25 a 29 años con un 37% y el nivel académico es licenciatura/ Ingeniería Trunca con un 40 % de participación.

## Panorama General de la Educación

**39%** de los participantes dijo **estar cursando un programa académico actualmente**. De este segmento, el **31%** declaró el **incrementar sus conocimientos como su principal meta** para hacerlo.



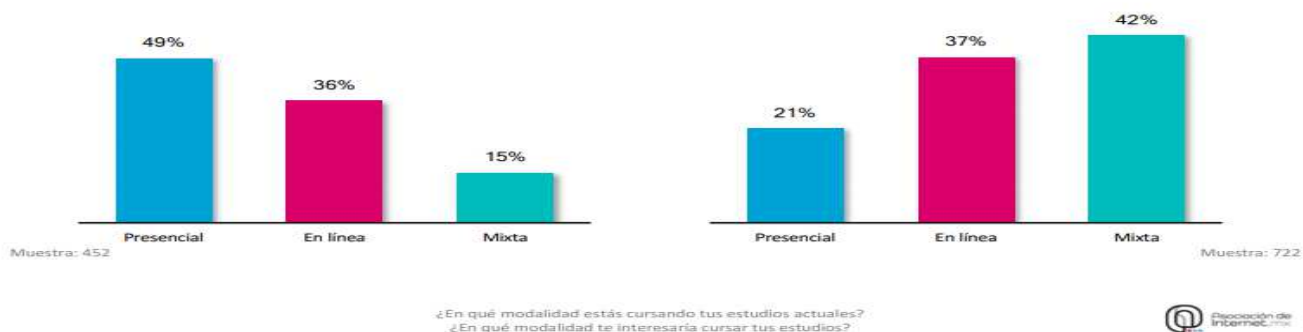
**Figura 2.** Asociación de internet.mx (2018)

En esta figura se indaga a la población si actualmente están cursando algún tipo de programa académico adicional al motivo por el cual quisiera continuar su preparación, a lo que responden en primer lugar las personas que si estudian actualmente con un 31% y las que no lo hacen con un 28% ligado al motivo de incrementar los conocimientos.

## Modalidad de Interés

Si **están cursando algún programa académico actualmente**, el **49%** lo hace de manera **presencial**.

Quienes **no están cursando algún programa académico actualmente**, muestran **más interés hacia la modalidad mixta (42%)**.

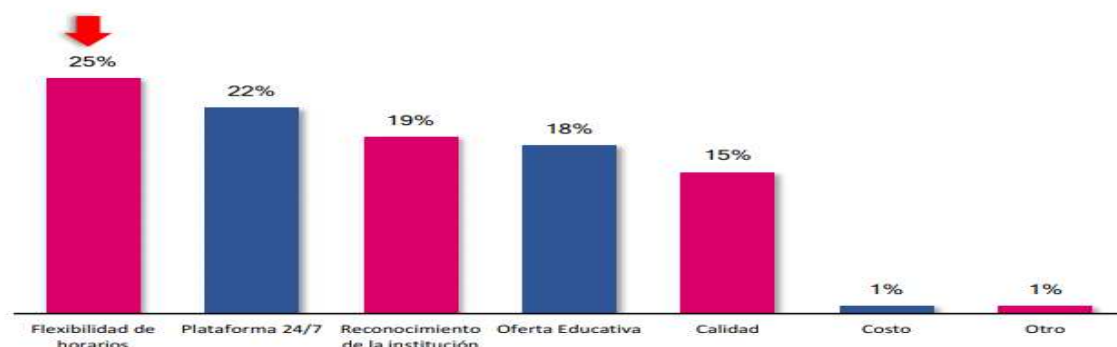


**Figura 3.** Asociación de internet.mx (2018)

En la anterior figura querían saber que modalidad de estudio se está cursando actualmente respecto a los estudiantes y que modalidad sería de mayor interés, el cual tiene un porcentaje de participación de 49% que identifica a las personas que actualmente estudian lo hacen presencial y 42 % respecto de la modalidad de estudio que les interesa más como lo es la mixta.

## Aspectos que consideraron

Al hablar exclusivamente de **quienes actualmente estudian en línea**, es la **flexibilidad de horarios** el principal aspecto que consideraron para decidir estudiar bajo esta modalidad.



Muestra: 164

De los siguientes aspectos, ¿cuáles consideraste para seleccionar la modalidad en línea?



**Figura 4.** Asociación de internet.mx (2018)

Esta figura tenía por objetivo identificar cual es la característica principal que la población requiere para seleccionar la modalidad en línea, lo cual refleja con un 25 % la flexibilidad de horarios como la razón por la cual les atrae más la educación por medio de una plataforma virtual.

## 4. Cuarta fase

### 4.1. Definición de servicio

La principal característica es que es de naturaleza intangible e invisible, tienen como finalidad satisfacer una necesidad económica y se pueden clasificar en: Servicios comerciales, que comprenden los servicios profesionales, los relacionados con la tecnología de la información, la investigación y el desarrollo.

### 4.2. ¿Por qué se clasifican en modalidades los servicios?

Las modalidades de prestación de servicios son importantes, ya que muestran las características que diferencian los servicios y como se realiza la comercialización del servicio a nivel internacional, la determinación de la modalidad es primordial en el comercio de servicio, al igual que la clasificación arancelaria de comercio de bienes (Concha, 2006).

### 4.3. Modalidades de internacionalización de servicios

El acuerdo general de comercio de servicios define cuatro modalidades de prestación de servicios, estas diferencian los bienes de los servicios los cuales son:

***El comercio transfronterizo.*** Tiene lugar cuando el servicio cruza la frontera, mientras que el proveedor y consumidor de dicho servicio permanecen en sus respectivos países. Por ejemplo: software, plataformas transferencia bancaria, compra de contraseñas para utilizar un servicio web.

***Consumo en el extranjero.*** Un modo de suministro o comercio de servicios, en que los servicios se suministran en el territorio de un miembro de un acuerdo comercial a consumidores de otro miembro. Este modo de suministro requiere que el consumidor de servicios se traslade al extranjero. Ejemplos son los viajes al extranjero para recibir tratamiento médico o para matricularse en un programa educacional.

***Presencia comercial.*** Un modo de suministro o comercio de servicios, en que los servicios se suministran a través de cualquier forma de establecimiento comercial o personal, es decir, inversión extranjera directa de un miembro de un acuerdo comercial en el territorio de otro miembro. Un ejemplo es el establecimiento de un banco extranjero con el objeto de competir localmente bajo el marco reglamentario vigente o una franquicia en un país extranjero.

***Entrada temporal de personas físicas.*** Un modo de suministro o comercio de servicios, en que los servicios son suministrados por nacionales de un miembro de un acuerdo comercial en el territorio de otro miembro. Requiere la presencia física del proveedor del servicio en el país anfitrión. Este modo de suministro incluye tanto a proveedores de servicios independientes, como a empleados de proveedores de servicios de otro miembro. Ejemplos incluyen consultores, profesores y actores de un país que proveen servicios a través de su presencia física en otro país miembro ó los administradores de una empresa multinacional.

De acuerdo a las diferentes modalidades de internacionalización de servicios anteriormente dadas se elige la modalidad de comercio transfronterizo ya que se basa en hacer la venta de servicios sin tener que salir el vendedor y el comprador de sus países de destino lo cual es la ideal para la internacionalización de Cyberplay, puesto que a la plataforma virtual se ingresa desde un buscador como google Chrome y a través de un link se hace el ingreso para hacer uso de la plataforma, no necesariamente se deben desplazar algún tipo de persona de estas empresas. (Concha, 2006).

**4.4. ¿Cuáles son los requisitos para la internacionalización de servicios?**

- Inscripción en el Registro nacional de exportadores.
- Radicación en la Dirección general de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio exterior, de declaración escrita sobre los contratos de exportación de servicios que se efectúen, para su correspondiente registro, previamente al reintegro de las divisas.
- Canalización de las divisas en la forma y oportunidad establecida en la legislación cambiaria o tributaria.

## Capítulo II

### **Posibilidades de internacionalización con los países de la OCDE, identificando posibles mercados objetivos**

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) es una organización que reúne a 34 países que se encuentran comprometidos con economías actuales del mercado y sistemas políticos, que representan alrededor del 80% del PIB mundial.

Según lo anterior es conveniente decir que los países compran e intercambian experiencias políticas, promueven decisiones recomendaciones mediante instrumentos legales, se comprometen con estándares a nivel técnico y voluntad política. Para llevar a cabo este proceso las evaluaciones y las revisiones entre las partes son de suma importancia, ya que estas conforman el núcleo de trabajo de la OCDE.

Esta organización tiene como misión apoyar el crecimiento económico, aumento de empleos, mejora en la calidad de vida, mantener estabilidad financiera, asistir a los demás países con desarrollo económico y contribución al crecimiento del comercio mundial.

Los 34 países miembros de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. Además 12 países no miembros han firmado la implementación de las directrices de la OCDE: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Egipto, Jordania, Letonia, Lituania, Marruecos, Perú, Rumanía y Túnez.

Según el estudio realizado titulado Análisis de las políticas para maestros de educación básica en México encontrado en la página la OCDE (Nieto, 2004), se escoge el país de México, debido a anteriores acercamientos que ha tenido la empresa con el mercado mexicano, la compañía conoce varios aspectos importantes que se deben tener en cuenta dentro de las instituciones, en la redacción de los contenidos ya que la jerga que se maneja en los países varían así se maneje el mismo idioma varias palabras toman significados diferentes, teniendo este conocimiento y acercamiento al país se piensa que es la mejor opción para comenzar a internacionalizar la empresa.

Según un estudio realizado por PROCOLOMBIA resalta que en el mercado de software y tecnología dependiendo del servicio relacionado que maneje la compañía, se encuentran mercados



con mayor potencial de negocios como lo son Chile, Perú, Reino Unido, Suiza y entre ellos México (PROCOLOMBIA, 2017).

Basado en esto en México se encuentran empresas medianas y pequeñas que desean actualizarse tecnológicamente para aumentar su eficiencia y responder a las continuas necesidades que desarrolla la clientela y de esta manera se abre una gran oportunidad en el sector de Software y TIC en esta ciudad, según la página de PROCOLOMBIA se encuentran ejemplos de lo que buscan encontrar en el sector, destacando:

- Soluciones adaptadas a regulaciones del sistema financiero mexicano y de este modo prevenir el lavado de activos.
- ERP (sistemas de planificación de recursos empresariales) especiales en gestión hospitalaria.
- ERP de bajo costo para las pymes.
- Programas de *e-learning* institucional.
- Desarrollo de software a la medida.
- Testing (pruebas de software).

En cuanto al modelo de la distribución de las soluciones en México se relaciona directamente con los perfiles del cliente, contemplado dos probables alternativas para la distribución: la primera consiste en el desarrollo de un canal basado en el modelo de Joint Venture (alianza estratégica) con una firma mexicana que se dedique a la representación de una herramienta especializada hacia un nicho de mercado o directamente realizar una alianza con el gobierno ofreciendo los beneficios que tiene la herramienta ya que ellos están interesados en la inversión de tecnología para la educación. La segunda alternativa contemplada es en la que se presentan mayores casos exitosos en el país, la cual consiste en instalación del mercado por medio de la construcción de una empresa en México (PROCOLOMBIA , 2018).

Dentro de la industria editorial se estima que los principales elementos que el cliente tiene en cuenta a la hora de obtener los productos son: precio, puntualidad, calidad y financiación. Debido a las campañas de fomento a la lectura que son implementadas por el gobierno la venta de libros y obras educativas ha aumentado.

Las ventas indican que el canal más grande que se maneja son las editoriales, seguidas del gobierno quien es uno de los grandes consumidores en el mercado, solicitando libros y elementos

educativos para sus programas en instituciones de educación primaria y secundaria (Márquez, 2004).

Según lo anterior se determina que los factores de éxito para las empresas de software son principalmente cinco: Apoyo del Gobierno, Capital Humano, Calidad, Marketing e Innovación, aclarando que el sector de la industria del software de México es un sector con una orientación al desarrollo de software como servicio (González & Rodenes, 2007), también cabe afirmar que la educación en esta ciudad avanza cada día más y va de la mano con la tecnología, ya que los estudiantes usan dispositivos electrónicos para consultas e investigaciones, se puede afirmar que la educación en México es separada por competencias que es un modelo que en la mayoría de países se está adaptando, razón por la que las instituciones buscan realizar un cambio es la estructura curricular y de esta manera dar un énfasis a los procesos de aprendizaje en los educandos y sistemas de evaluación de competencias en educación (Andrade & Hernández, 2018).

Para finalizar es posible decir que la empresa Cyberplay tiene varias oportunidades de internacionalizarse en la ciudad de México, comenzando con la oportunidad que brinda la apertura a la tecnología e implementación de software que se desea realizar, siguiendo con el apoyo que tiene el gobierno a la educación solicitando material para las instituciones, teniendo en cuenta las características que buscan los Mexicanos en tecnología y TICS, la empresa puede aplicar con su plataforma ya que desarrollan software a la medida, justándose a las necesidades que tenga cada uno de los clientes en este caso los colegios adecuando el material solicitado por los docentes dentro del ambiente virtual o plataformas.

### Capítulo III

#### Estrategia de internacionalización para la empresa Cyberplay

De acuerdo a la información anteriormente expuesta se eligió la estrategia de joint venture internacional, ya que esta estrategia se centra en asociaciones estratégicas temporales que se crean entre empresas, personas o cualquier tipo de organización, manteniendo la independencia jurídica de cada una de ellas, con una finalidad comercial. Estas asociaciones pueden realizar a corto, medio o largo plazo, según cuál sea el motivo la asociación (Santiago, 2014).

Las asociaciones están en continuidad por dos o más empresas, los acuerdos que se realizan entre ellos son dinámicos y adaptativos por lo que permiten ajustarse a las necesidades según las circunstancias expuestas, a su vez estos son amplios y flexibles, brindando diferentes posibilidades como son:

**Escala:** la formación de las cadenas mejora la capacidad de negociación y permite obtener descuentos, en mercadería y servicios.

**Financiamiento:** las alianzas permiten una mayor posibilidad de acceder a créditos bancarios o comerciales o por medio de una financiación interna del grupo.

**Asesoramiento:** El trabajo en grupo permite la disminución de los costos fijos, como los costos de los asesores entre los comercios participantes, también posibilita tener acceso a servicios específicos que inaccesibles, tales como asesores de marketing.

**Capacitación:** el agrupamiento posibilita la contratación de facilitadores que son los encargados de dictar cursos, como de solventar ciertos gastos de enviar a personas a seminarios y talleres.

**Promoción:** la constitución de las alianzas permite realizar una mejor promoción de las zonas comerciales donde se encuentran instaladas.

**Gestión:** el gerenciamiento común de los diferentes tipos de negocios permite bajar los costos, realizar promociones, cursos y publicidad, mejorando el ambiente.

**Integración vertical:** la asociación permite aumentar en la escala, el respaldo económico y con esto el poder transaccional.

Por lo anterior las principales razones por las cuales se propone esta estrategia a la empresa Cyberplay son:

- Reducir el plazo de introducción de la plataforma virtual en el mercado de México
- Generar un posicionamiento estratégico en la Ciudad de Mexico.

- Compartir conocimientos y experiencia con la otra empresa participe.
- lograr una mayor competitividad, con las plataformas que ya se encuentran en el mercado.
- Beneficiarse de incentivos fiscales e inversiones realizadas por el gobierno.
- Generar una mayor posibilidad de acceder a créditos bancarios.

Además el modelo Joint Venture internacional cuenta con cinco elementos básicos, razón por la cual a continuación se desglosará la propuesta que se recomienda a la empresa Cyberplay para llevar a cabo su proceso de internacionalización.

### **1. Determinación de objetivos**

Los cuales permiten establecer la naturaleza, alcance, causas y motivaciones del Joint Venture internacional. La empresa tiene que hacer una medición de lo mínimo y lo máximo que puede ofrecer mediante este contrato, debe trazar unas metas claras ya que es de gran importancia para ceder o avanzar en las posiciones y reafirmar si acuerdos están dentro de las expectativas trazadas para ambas partes.

### **2. La designación de negociadores:**

Para que la empresa Cyberplay se pueda evitar el problema de quién debe diseñar y estructurar el contrato, es recomendable que las personas que representan a las dos partes en este proceso sean las escogidas y sean destinadas en adelante a la gestión operacional, debido a su conocimiento con la nueva asociación temporal que se está conformando, de esta manera las empresas se pueden evitar gastos operacionales al contratar terceros para que realicen este proceso.

### **3. Elaboración de agenda:**

Como técnica para ordenar las reuniones y para centrar las discusiones y guiar el avance del joint venture internacional ambas partes deben realizar una relación detallada de los temas a tratar, atendiendo a la estrategia, evitando salirse de los propósitos que tienen, siendo recomendable para Cyberplay iniciar con aquellos puntos de más fácil conciliación, considerando intereses y necesidades que conlleven a mitigar el riesgo que se tiene para poder lograr el mejor acuerdo.

### **4. Concesiones y reservas:**

Siendo un punto importante de la negociación, la empresa debe proponer unas ofertas y contra ofertas, para llegar a soluciones que satisfagan las expectativas de las partes, en el caso de los Joint Venture internacional, la concesión tiene la finalidad de conocer las necesidades de la parte contraria; ¿qué cantidades y participación desea?; ¿a qué nivel y cuánto en contraprestación ofrecer para obtenerlo? En este sentido, Cyberplay tiene que tener prudencia en cuanto a la información

que revela de la posición en la que esta, para poder lograr sacar el máximo provecho a este acuerdo sin que la contraparte tenga alguna ventaja.

##### **5. Acuerdos y compromisos en el proceso de la negociación:**

Se eligen acuerdos preliminares, que posteriormente serán cláusulas contractuales, donde Cyberplay podrá ofrecer concesiones y de igual forma la contraparte las podrá ofrecer, siendo importante la precisión de riesgos, financiamientos, tecnología, seguros, entre otros, de la manera más clara, para evaluar las posibilidades de cumplimiento de ambas empresas.

Es conveniente proponer a la empresa hacer una alianza inicialmente con una empresa que se dedique al manejo de material educativo, que este en búsqueda de generar innovación en sus procesos, ya que así al generar el joint venture se puede tener un mayor respaldo con los conocimientos que ya tenga la empresa, así se tendrían grandes beneficios en un foco contractual y ambas partes realizando la actividad en común. Luego al concretar e iniciar con el joint venture cumpliendo los puntos anteriormente descritos se iniciaría la búsqueda de obtener un contrato directamente con el gobierno de tal manera que los dos logren un beneficio de esta vinculación, ya que el gobierno busca invertir en tecnología para la educación y Cyberplay tiene las herramientas necesarias para que las escuelas o colegios logren adaptarse a la educación como lo es la plataforma virtual Avatics.

De esta manera el gobierno tomaría beneficio innovando en la educación de sus aulas de clase y la empresa se beneficiaría dando a conocer sus servicios en las instituciones, la propuesta que se podría presentar al gobierno sería comenzar con unas pruebas piloto en los colegios que ellos designen para este fin y de esta manera demostrar como es el funcionamiento en las aulas de clase y los beneficios que se tiene tanto en docentes, estudiantes, como en padres de familia y directivos.

Al ser una alianza con el Gobierno Mexicano se irán directamente a los colegios públicos, pero se podría dar como opción a mediano o largo plazo dar a conocer la herramienta en los colegios privados ya con la publicidad que va a ser brindada por los colegios en los que se incrementó la prueba.

Para finalizar es importante aconsejar a la empresa Cyberplay que cambie su visión y la proyecte a un ámbito internacional, ya que esto es muy importante y visto por los países a los que quiere incursionar, se podría proponer que quede así: “Ser la Editorial de preferencia de las instituciones educativas nacionales e internacionales, en padres de familia, docentes y estudiantes, por su

capacidad de entregar soluciones educativas integrales, con excelencia, ética y compromiso, a través de talento humano excepcional ”.



## Conclusiones

El objetivo fundamental de este proyecto fue definir como internacionalizar la empresa CyberPlay, aprovechando la vinculación de Colombia con la OCDE, para desarrollar el objetivo se desarrollan fases importantes, logrando resultados para complementar la estrategia de internacionalización, iniciando se realiza un análisis de los países de la OCDE, y la oportunidad que tiene la empresa de internacionalización de los servicios educativos.

Podemos concluir del primer capítulo que la organización cumple con los requisitos internos para comenzar el proceso de internacionalización, tanto como el producto y la información referente a la caracterización del mismo, como precio establecido según la demanda, en cuanto a la competencia directa que tiene la plataforma se pudo evidenciar que Cyberplay tiene similitudes pero también se evidencio tener características claves para competir con calidad e innovación e igualmente se plantearon las practicas innovadoras con las que se puede generar una ventaja competitiva.

En el segundo capítulo se revisan las posibilidades de internacionalización con los países de la organización, para identificar mercados objetivos, por lo que se hace una investigación de la ciudad de México que fue la escogida entre los países de la OCDE y del mercado de las plataformas virtuales obteniendo como resultado que es un mercado óptimo para iniciar un proceso de internacionalización ya que este país está interesado en invertir en el ámbito educativo de igual forma el análisis de estudios realizados por la OCDE indico que el canal más grande que se maneja son las editoriales, seguidas del gobierno quien es uno de los grandes consumidores en el mercado, solicitando libros y elementos educativos para sus programas en instituciones de educación primaria y secundaria.

Después del análisis se debe plantear una estrategia óptima para lograr la internacionalización de la empresa, por lo tanto, se propone la estrategia del joint venture internacional que se adecua a tanto a las necesidades de la empresa como a las necesidades del mercado al que se va a ingresar, aplicando los principales elementos del joint venture y cumpliendo con cada uno, para que a lo largo del proceso no se presente ninguna clase de inconvenientes, siendo lo más indicado para iniciar el proceso de internacionalización, para concluir es un paso importante para las Pyme, ya que esto aumenta la competitividad y perdurabilidad de las empresas, se aprovechan las oportunidades de negocio y se realiza inversión para llegar a terreno internacional.



### **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta el análisis de las fortalezas de la organización, la investigación de mercados y el modelo de internacionalización a implementar, es recomendable para la empresa tener en cuenta los siguientes aspectos.

Recomendar a la empresa hacer un cambio en la visión a “Ser la Editorial de preferencia de las instituciones educativas, padres de familia, docentes y estudiantes, por su capacidad de entregar soluciones educativas integrales, con excelencia, ética y compromiso, a través de talento humano excepcional tanto a nivel nacional como internacional”.

- Enfocarse en el sector de la educación que desea implementar el gobierno mexicano.
- Iniciar un proceso de internacionalización iniciando por la ciudad de México que tiene mayor índice de éxito en las plataformas virtuales llevadas al campo educativo.
- Programar continuos viajes del equipo para brindar capacitaciones tanto a docentes, como equipos administrativos de las instituciones.
- Hacer nuevas investigaciones de mercados en otros países en donde también exista un mercado potencial.

### Referencias

- Aisa, M. J. (2012). ABERTIS, LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO MOTOR DE CRECIMIENTO. *Boletín De Estudios Económicos*, 67(207), 517-532.
- Anderson, A., & Gatignon, H. (1986). "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions". *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 3, 1-26.
- Andrade, C. R., & Hernández, G. S. (2018). El enfoque de competencias y el curriculum del bachillerato en México. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 8(1), 481-508.
- Arnoldo, A. L. (2009). Proceso de internacionalización de las empresas . *TEC Empresarial Vol.3, Ed.3*.
- Bellvis, L. (2006). *Mercadotecnia para Pyme*. Obtenido de <http://disseny.ivace.es/es/desarrollo-de-producto/conocer-el-mercado/mercadotecnia-para-pyme.html>
- Benavides, M. d., & Uriquindi, A. (2000). Transferencia de conocimientos mediante alianzas estratégicas.
- Berkowitz, M. W., & Bustamante, A. (2013). Using research to set priorities for character education in schools: A global perspective. . *KEDI Journal of Educational Policy*, 10(3) . Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1430481020?accountid=25548>
- Botero, P. L. (2014). LA EMPRESA ENTRE LOS MITOS DE LA GLOBALIZACIÓN Y LOS RETOS LA INTERNACIONALIZACIÓN. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 22 - No. 31. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1634452397?accountid=25548>
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The Internalisation Theory of the Multinational Enterprise: A Review of the Progress of a Research Agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*.
- Bustamante, Z. L., & Aguilar, B. S. (2013). Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 456-465.
- Bustamante, Z. L., & Aguilar, B. S. (2013). Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de microempresas de Medellín 1. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 456.
- Camara de Comercio de Guayaquil. (2010). *Relación Comercial ECUADOR – CHINA*. Obtenido de Camara De Comercio: <http://www.lacamara.org/website->

- antes/images/boletines/informacion-comercial/relacion%20comercial%20ecuador%20-%20china.pdf
- Camara De Comercio De Guayaquil. (2018). *Producto Interno Bruto (PIB)*. Obtenido de Camara De Comercio: <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/PIB.pdf>
- Camara De industrias De Guayaquil. (2009). *Camara De Industrias*. Obtenido de [http://www.industrias.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.industrias.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf)
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramirez, C. (2006). *Teorías de internacionalización*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>
- Castro, A. (2010). *La internacionalización de las empresas en Colombia*. Obtenido de Universidad Del Rosario:  
<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/934#articlecitation>
- Chetty, S. (1996). *International Small Business Journal*. Vol 15, Issue 1, 73 - 85.
- Concha, J. (2006). *Exportacion de servicios*. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2006/09/01/exportaciones-de-servicios/>
- DANE. (22 de Febrero de 2018). *Cuentas Trimestrales – Colombia*. Obtenido de Producto Interno Bruto PIB Cuarto trimestre de 2017:  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_IVtrim17\\_oferta\\_de\\_manda.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim17_oferta_de_manda.pdf)
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2000). Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family Businesses. *Family Business Review*, Vol 13, Issue 2, pp. 107 - 120.
- Deobold, V. D., & Meyer, W. (12 de Septiembre de 2006). *Noemagico*. Obtenido de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>
- Díaz, O. H. (2012). LA INNOVACIÓN COMO COMPETENCIA CENTRAL EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FIRMAS LATINOAMERICANAS: EL PROCESO DE BICO INTERNACIONAL, EMPRESA DEL GRUPO CARVAJAL S.A.1. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 13-32.
- Domínguez, J. M. (2017). Los programas de educación financiera: Aspectos básicos y referencia al caso español. *Revista electrónica sobre la enseñanza de la Economía Pública*, 19-60. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1881680368?accountid=25548>

- EL Comercio. (2017). *Datos: población ecuatoriana*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/opinion/datos-poblacion-ecuatoriana-inec-opinion.html>
- El Comercio. (19 de Abril de 2017). *El Comercio*. Obtenido de La calidad del empleo sigue deteriorada en el Ecuador: <http://www.elcomercio.com/actualidad/calidad-ecuador-deterioro-ecuador.html>
- Escandón, B. D. (2009). FACTORES QUE INCIDEN EN LA CREACIÓN DE BORN GLOBAL EN COLOMBIA. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 55-73.
- Española, R. A. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>
- García, A. A. (2014). RETROALIMENTACIÓN EN EDUCACIÓN EN LÍNEA: UNA ESTRATEGIA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO/(FEEDBACK ON ONLINE EDUCATION: A STRATEGY FOR KNOWLEDGE BUILDING). *Revista Iberoamericana De Educación a Distancia*, 17(2), 59-73. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1545871718?accountid=25548>
- García, C. E., & Valdés, L. A. (2015). Factores determinantes del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: El caso valle, ballina y fernández, S.A. *Universia Business Review*, (45), 34-66.
- García, C. N. (1999). *La globalización imaginada*. Barcelona.
- García, P. F., & Avella, C. L. (2010). Influencia de la competitividad sobre la decisión de exportación en las PYMEs: Efecto moderador de las condiciones del mercado interior. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 19(3), 27-45,173.
- Giddens, A. (1999). *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid : Taurus (e.o. 1999).
- Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., & Jaramillo Muñoz , D. A. (15 de Junio de 2015). El estado del arte:una metodologia de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, págs. 423-442.
- González, B. D., & Rodenes, A. M. (2007). FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE Y SU RELACIÓN CON LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIO: UN ESTUDIO EMPÍRICO-EXPLORATORIO/CRITICAL SUCCESS FACTORS IN THE SOFTWARE INDUSTRY AND THEIR RELATION WITH STRATEGIC BUSINESS

- ORIENTATION: AN . *Journal of Information Systems and Technology Management : JISTEM*, 4(1), 47-70.
- González, J. L., Navarro, M., & Peña, I. (2010). Internacionalización de empresas jóvenes innovadoras en España1. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 19, núm. 2 (2010), 61-82. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/859874540?accountid=25548>
- Gracia. Lopez, G. A. (2015). Joint Venture, Generalidades y clasificación. *Instituto de investigaciones jurídicas de UNAM* .
- Held, D., & McGrew, A. (2000). *the global transformations reader an introduction to the globalization debate*. USA: Polity Press, 65 Bridge Street.
- Herald, K. (10 de Octubre de 2001). *Toward inward internationalization*. Obtenido de Proquest: <https://search-proquest-com.recursoselectronicos.uniagustiniana.edu.co/docview/281482646?accountid=25548>
- Hernandez Sampieri, R. (1997). *Metodología de la Investigacion*. MC Graw Hill Education.
- Hugo, C., & Restrepo, D. P. (2011). EL ESTADO-NACIÓN EN LA GLOBALIZACIÓN Y EN EL REORDENAMIENTO INTERNACIONAL/THE NATION-STATE IN THE GLOBALIZATION AND THE NEW INTERNATIONAL ORDER. *Revista Ciencias Estrategicas*, 19(25) , 75-87. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/916923668?accountid=25548>
- INEC. (marzo de 2018). *Boletín Técnico IPC*. Obtenido de Ecuador Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/Boletin\\_tecnico\\_03-2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/Boletin_tecnico_03-2018.pdf)
- Jiménez, P. R. (1998). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Médicas del Centro Nacional de información de Ciencias Médicas.
- Jiménez, C. V. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc. Vol. 8 n°1*, 141-150.
- Labarca, N. (2007,). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, vol. 13, núm. 2, , 158-184.
- Leyva, S., Parra, A., & Trujillo, N. (2011). *Análisis del Proceso de internaionalizacion de la empresa Gutemberto contectualizado con el modelo UPPSALA*. Obtenido de konradlorenz:

- [http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2011-v1-n2/06-gutemberto.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2011-v1-n2/06-gutemberto.pdf)
- Márquez, J. A. (2004). CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO ¿Es posible un sistema eficaz, eficiente y equitativo? las políticas de financiamiento de la educación superior en los noventa1. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 9(21), 477-500.
- Mendez, C. D. (2015). ESTUDIO DE LAS MOTIVACIONES DE LOS ESTUDIANTES DE SECUNDARIA DE FÍSICA Y QUÍMICA Y LA INFLUENCIA DE LAS METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA EN SU INTERÉS (STUDY OF THE MOTIVATIONS OF SECONDARY STUDENTS OF PHYSICS AND CHEMISTRY AND THE INFLUENCE OF THE METHODOLOGIE. *Educación XXI*, 18(2),. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1693714473?accountid=25548>
- Mercurio, E. (2015). Estrategia competitiva y estrategias funcionales. *El Mercurio*. Obtenido de Mercurio, E. (2015, Aug 23). Estrategia competitiva y estrategias funcionales. El Mercurio Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1706018460?accountid=25548>
- Mesa, B. J., Álvarez, P. F., & Gonzalez, P. M. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. *Ad-Minister*, (20), 63-90. . Obtenido de Mesa, J. F. B., Pareja, F. Á., & Gonzalez-Perez, M. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas/Internationalization models for colombian SMEs. *Ad-Minister*, (20), 63-90. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1231431715?>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inverciones. (Diciembre de 2017). *Informe mensual de Comercio Exterior*. Obtenido de [http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/01/Informe-Mensual-Diciembre\\_4.pdf](http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/01/Informe-Mensual-Diciembre_4.pdf)
- Ministerio de Educación . (2018). Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-55247.html>
- Monti, & Yip G, G. (1998). The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. En J. o. Marketing, *Journal of International Marketing* (págs. 10-35).
- Moreno, C., & Pineda, S. (2015). *Internacionalizacion De Empresas Colombianas Caso Exitoso, Caso Alpina*. Obtenido de Universidad El Rosario:

- <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11688/1%20015438768%20-%202015.pdf>
- Nagles, N., Yong, E., & Bedoya, D. (2015). *Tendencias en la Educación Virtual*. Obtenido de <http://www.virtualeduca.red/documentos/23/Ponencia%20Tendencias%20en%20la%20formaci%C3%B3n%20virtual.pdf>
- Nieto, d. P. (2004). Implementación de políticas educativas: México. *Análisis de las políticas para maestros de educación básica en México* .
- OCDE. (2016). *El trabajo de la OCDE*. Obtenido de <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/eltrabajodelaocde.htm#energia>
- Perez, S. M., & Espasandín, B. F. (2014). El proceso de internacionalización y los resultados de la innovación en las empresas de economía social andaluza. *CIRIEC - Espana, (82)*, 65-95.
- Perez, S. M., & Gutiérrez, F. A. (2015). La economía social exportadora de sevilla: Un análisis exploratorio. *CIRIEC - Espana, (84)*, 63-100.
- Phoenix Electronics. (2018). *Phoenixelectronica*. Obtenido de Nosotros: <https://www.phoenixelectronica.com/nosotros.html>
- Porta, L., & Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa. *Red Nacional Argentina de Documentación e Información Educativa*, 1-18.
- Porter, M. E. (2004). *Ser competitivo*. Deusto.
- PROCOLOMBIA. (2017). *Servicios gráficos y editoriales, de ingeniería, software y BPO tienen posibilidades de aumentar exportaciones a este bloque*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/software/servicios-graficos-y-editoriales-de-ingenieria-software-y-bpo-tienen-posibilidades-de-aumentar>
- PROCOLOMBIA. (2018). *Proceso de internacionalización* . Obtenido de <http://www.procolombia.co/proceso-de-internacionalizacion>
- Prudencia, G., Pelao, J., Henandez, H., & Ortega, E. (2010). Efecto de distintas estrategias de presentación de feedback mediante vídeo en clases de Educación Física. *Apunts.Educació Física i Esports, (106)*, 2.

- Rama, C. (2006). Rama, C. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina y el Caribe: masificación, regulaciones e internacionalización. *Revista educación y pedagogía*, 18(46), 11-24.
- Robledo, A. C., & Ríos, M. C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia. *Ad-Minister*, (22), 33-50.
- Rocha, A. (2003). *Configuración política de un mundo nuevo*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2003.
- Rodriguez, M. (2013). *Internacionalización de las Empresas en los Mercados Globales*.  
Obtenido de  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11281/1/RodriguezGarciaKatyMadeliny2013.pdf>
- Sabrina, T., Edith, A., & María, E. L. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de medellín: Un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 314-324.
- Sánchez, L. P. (2015). Elaboración de planes y programas de formación del profesorado en didácticas especiales. *Enseñanza & Teaching*, 33(1), 220-221. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1686096959?accountid=25548>
- Sánchez, L., Castro, B. C., & Villegas, P. M. (2015). "Integrando los recursos de la junta para lograr la internacionalización de una empresa". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 28 Número: 3. Obtenido de <https://doi-org.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/10.1108/ARLA-06-2014-0070>
- Santiago, S. d. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, p. 111-138.
- Sebastián, J. (2004). Cooperación e internacionalización de las universidades. *Biblos*, 167.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2017). *INEN*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/reglamentos/2017/RTE-141-1R.pdf#>
- servicios, C. e. (2018). *PROCOLOMBIA* . Obtenido de Oportunidades de exportación en servicios de software: <http://www.colombiaexportaservicios.co/oportunidades-de-exportacion-en-servicios/software>



- Stiglitz, J. (2010). *El malestar en la globalización*. Taurus.
- Tassaroli, A. (2013). *Internacionalización de una PYME*. Obtenido de Universidad Nacional De Cuyo: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5621/tesis-cs-ec-tassaroli.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5621/tesis-cs-ec-tassaroli.pdf)
- Whitelock, J. (2013). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, Vol. 19 Issue: 4, pp.342-347.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. LONDON : Collier Macmillan Publishers .
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). *Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems*. Obtenido de <https://doi.org/10.1177%2F014920630002600509>