



San Marcos

UNIVERSIDAD SAN MARCOS

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE MODELO DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA CANVAS PARA
LA ORGANIZACIÓN RENACR

ESTUDIANTE:

RANDALL IVÁN TREJOS COTO

SAN JOSÉ, COSTA RICA

JUNIO, 2023



#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL



APRENDIZAJE
AUMENTADO

AGRADECIMIENTO

A Dios, por guiar mi camino y permitirme culminar con éxito este trabajo, alcanzando una etapa más de mi vida.

A la Universidad San Marcos, que con su excelente nivel académico y humano me permitió desarrollar este proyecto final de graduación y adquirir mucha experiencia en el mismo.

A mi tutor de proyecto final de graduación, MBA. Luis Roberto Méndez Porras, por el apoyo, dedicación, aporte y participación en el desarrollo de este proyecto, destacando por encima de todo, su disponibilidad y paciencia que hizo posible mi crecimiento tanto a nivel académico como personal.

Y por supuesto todos los docentes, colegas y a todas las personas que aportaron a mi formación académica.

DEDICATORIA

A Dios, porque gracias a él y su infinita bondad me ha permitido culminar uno de mis sueños más anhelados, por guiar mi camino y darme la sabiduría para así culminar con esta etapa de la vida.

A nuestras familias, que con su amor y paciencia han sido un pilar fundamental a lo largo de nuestra carrera, demostrándonos todo su apoyo en cada una de las facetas de nuestro crecimiento personal y profesional.

Agradezco especialmente a mi esposa, quien ha sido mi compañera de vida y mi mayor fuente de motivación. Su apoyo inquebrantable, comprensión y sacrificio han sido invaluable en cada etapa de este proyecto. Gracias por creer en mí y por estar a mi lado durante todas las horas de trabajo y dedicación.

Dedico esta tesis a la organización RenaCr, por brindarme la oportunidad de investigar y analizar su modelo de negocio. Agradezco a todos los miembros del equipo por su colaboración, disposición y valiosas aportaciones durante el proceso. Espero que los resultados de este estudio contribuyan al desarrollo y sostenibilidad de la organización, permitiendo un crecimiento continuo en el futuro.

Randall Iván Trejos Coto

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Randall Iván Trejos Coto , mayor, soltero, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad San Marcos, domiciliado en San José, Costa Rica, portador de la cédula de identidad número 1-0935-0187 , en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Proyecto de Graduación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Diseño de Modelo de Negocios bajo la metodología Canvas para la organización RenaCr , es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6683 de 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 de 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el día 12 del mes de junio de 2023.

Randall Iván Trejos Coto

Cédula 1-0935-0187

Tabla de contenido

INDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE IMÁGENES	viii
RESUMEN	ix
SUMMARY	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPITULO I. PROBLEMA Y PROPÓSITO	14
Estado actual de la investigación	14
Antecedentes de la investigación	15
Síntesis de los antecedentes	15
Formulación del problema de investigación y su sistematización	19
Formulación del problema de investigación	19
Sistematización del problema Objetivo de Investigación.....	19
Justificación del estudio de investigación	20
Justificación teórica	20
Justificación metodológica	21
Justificación práctica	21
Objetivos del estudio	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos.....	22
Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación	22
Delimitaciones.....	22
Limitaciones	23
Alcances	23
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	25
Marco Situacional.....	25
Antecedentes de la empresa.....	25
Misión.....	26
Visión.....	26
Análisis del entorno.....	27
Análisis FODA	28
Fuerzas competitivas.....	31
Ventaja competitiva	33
Marco Teórico.....	34
Antecedentes de la investigación.....	34

Estructura Organizacional	34
Cambio Organizacional.....	35
Análisis FODA	37
Modelo de Negocios Canvas: origen, fundamentos y evolución	37
Teorías y enfoques en el diseño de modelos de negocios: aplicaciones del Canvas	38
Sistema de variables.....	40
Operacionalización.....	40
Instrumentalización.....	40
Definición de términos básicos	41
Modelo de negocio	41
Metodología Canvas.....	41
Factibilidad	42
Viabilidad.....	43
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	45
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	54
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
Conclusiones	78
Recomendaciones	80
CAPITULO VI. PROPUESTA	84
Propuesta	84
Introducción	84
Objetivo.....	85
Objetivo General	85
Objetivos Específicos:.....	85
Acciones Concretas	85
ANEXOS	89
BIBLIOGRAFÍA.....	93

INDICE DE CUADROS

Tabla 1 Plan de acción.....	86
-----------------------------	----

ÍNDICE DE IMÁGENES

Figura 1. Organigrama Institucional	27
Figura 2. Análisis FODA.....	28

RESUMEN

RenaCr se fundó con el objetivo de brindar cursos técnicos a personas desempleadas en el Cantón de Moravia, sin embargo, su enfoque se ha variado para incluir a más personas. RenaCr le brinda a las personas la oportunidad de desarrollar habilidades y destrezas que les permitan ingresar al mercado laboral o realizar proyectos personales. Su propósito es promover una educación de calidad de acuerdo con objetivos de desarrollo como el trabajo digno y el desarrollo de la economía del país.

RenaCr actualmente está experimentando un crecimiento significativo en el suministro de productos técnicos a organizaciones no gubernamentales dirigidas a niños y jóvenes, estudiantes y maestros. Para abordar este crecimiento, RenaCr ha llevado a cabo una serie de acciones para la implementación de un plan táctico para su equipo de docentes y personal técnico, y el impulso de su presencia en el mercado laboral y la sociedad.

Este proyecto de graduación tiene como objetivo diseñar un modelo de negocio accesible y viable que permita a RenaCr alcanzar sus metas y objetivos de manera exitosa, teniendo en cuenta su crecimiento y las características específicas de la organización. Además, se buscará alinear los objetivos de RenaCr con los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas.

El resultado final será un modelo de negocios integral y personalizado que fortalezca el posicionamiento de RenaCr en el mercado laboral y la sociedad, garantizando su crecimiento sostenible e impacto positivo en la educación y la sociedad a largo plazo.

PALABRAS CLAVES: Modelo de Negocio, Crecimiento Sostenible, Educación

SUMMARY

RenaCr was founded with the aim of providing technical courses to unemployed individuals in the Canton of Moravia. However, their focus has expanded to include a broader audience. RenaCr offers people the opportunity to develop skills and abilities that enable them to enter the job market or pursue personal projects. Their purpose is to promote quality education in accordance with development goals such as decent work and economic development.

RenaCr is currently experiencing significant growth in supplying technical products to non-governmental organizations focused on children and youth, students, and teachers. To address this growth, RenaCr has taken a series of actions, including implementing a tactical plan for their teaching staff and technical personnel, as well as enhancing their presence in the job market and society.

This graduation project aims to design an accessible and viable business model that enables RenaCr to achieve its goals and objectives successfully, considering its growth and specific characteristics of the organization. Additionally, the project seeks to align RenaCr's objectives with the United Nations Sustainable Development Goals.

The final outcome will be a comprehensive and personalized business model that strengthens RenaCr's positioning in the job market and society, ensuring sustainable growth and a positive impact on education and society in the long term.

Keywords: Business Model, Sustainable Growth, Education.

INTRODUCCIÓN

RenaCr surgió a raíz del interés de sus fundadores en ofrecer a las personas un lugar para aprender en el cantón de Moravia, su idea inicial se basó en ofrecer cursos técnicos a personas que se encontraban en situación de desempleo.

En sus primeros meses de operación su segmento objetivo se fue ampliando, ofreciendo capacitación a personas en condición de vulnerabilidad social, lo cual actuó como pilar para identificar el propósito de RenaCr; el cual se estableció la oportunidad de brindar a las personas que deseen potenciar sus capacidades, de desarrollar destrezas y habilidades que le permitan lograr su inserción al mercado laboral o emprender un proyecto a nivel personal. Parte de la esencia de RenaCr es impulsar la educación, ya que esta puede cambiar a los individuos, a las sociedades y un mundo entero, pero debe ser de calidad y alineada a los objetivos de desarrollo sostenible de educación de calidad, trabajo decente y crecimiento económico.

Actualmente, RenaCr ha crecido de forma exponencial en su portafolio de productos especializados en organizaciones no gubernamentales de bienestar social enfocadas en la niñez y adolescencia, estudiantes y docentes, razón por la que se identifica la necesidad que antecede al presente trabajo universitario.

Considerando este crecimiento, RenaCr ha recurrido a la implementación de algunas acciones, tales como: reestructuración de la organización, revaluación de la oferta académica, diseño de un plan táctico para su equipo de docentes y equipo técnico profesional; además del conjunto de acciones para impulsar la presencia de RenaCr dentro del mercado laboral y la sociedad, entre otras acciones. Todo esto con la intención de ser cada día más eficaces y eficientes en el impacto de la educación en la sociedad.

Con el propósito de proporcionar a la organización un modelo de negocio accesible y viable que le permita alcanzar sus metas y objetivos de manera exitosa, este proyecto de graduación se centra en diseñar este modelo adaptado a su crecimiento y a las características y necesidades específicas de la organización.

Lo que se busca es que este modelo proporcione una dirección sólida y aborde los desafíos inherentes a su expansión en base a su trayectoria, sin dejar de lado que la organización ha demostrado su compromiso con la educación y su impacto positivo en la sociedad. Ahora, para garantizar su continuo éxito, es esencial que aborde de manera efectiva los nuevos desafíos que surgen.

Este modelo estará diseñado teniendo en cuenta la accesibilidad y la viabilidad, para asegurar que sea realista y alcanzable en el contexto de la organización actual. Con este enfoque, se espera que RenaCr pueda avanzar de manera exitosa en su crecimiento y continuar su impacto positivo en la educación y la sociedad.

El modelo de negocios proporcionará a RenaCr una guía clara y práctica para fortalecer su posicionamiento en el mercado laboral y en la sociedad. Se buscará maximizar la eficiencia y eficacia de sus operaciones, identificar fuentes de ingresos sostenibles y diseñar una propuesta de valor diferenciada que destaque la calidad y relevancia de los servicios educativos ofrecidos.

Además, se buscará enfatizar un enfoque de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas, alineando los objetivos de RenaCr.

Como referencia la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) refuerza que la educación es un derecho humano, una extensión central de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y como clave para alcanzar la plena inclusión social y laboral de la población. Desde sus inicios, la CEPAL ha considerado la educación como un eslabón que contribuye a conciliar el desarrollo, la equidad y la participación en la sociedad. Esto como eje clave del paradigma de la igualdad, desde la perspectiva de reducción de brechas para cultivar el pleno derecho a la educación a partir de la construcción de capacidades desde la base (Sevilla B, 2017).

Según la revista el Panorama de la Educación Técnica Profesional en América Latina y el Caribe (Sevilla B, 2017) desde la perspectiva social, la educación es considerada un acceso a oportunidades de aprendizaje de los individuos, con el fin de favorecer la equidad social y la inclusión, independientemente de su género y extracción social, económica o cultural. Por lo que la organización RenaCr busca trascender dicho acceso a oportunidades no solo a lo interno de la organización; sino también a sus usuarios.

El resultado final de este trabajo de grado será un modelo de negocios integral y personalizado, que permita a RenaCr avanzar hacia un futuro sólido y exitoso, manteniendo su compromiso con la educación de calidad y su impacto social positivo. Este modelo sentará las bases para el crecimiento sostenible de la organización, asegurando su relevancia y éxito a largo plazo en el dinámico y competitivo campo de la educación.

CAPITULO I. PROBLEMA Y PROPÓSITO

Estado actual de la investigación

El propósito de este estudio es proporcionar un análisis integral del modelo de negocios de la organización RenaCr para desarrollar un enfoque sostenible que asegure el crecimiento y el éxito a largo plazo. La creación de un modelo empresarial sólido y resistente es fundamental para que las organizaciones sobrevivan y prosperen en un entorno empresarial altamente competitivo y en constante evolución. Según Porter y Kramer (2006), la sostenibilidad se refiere a la capacidad de una organización para crear valor económico mientras tiene un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad.

El nuevo enfoque de RenaCr como organización buscar ampliar el alcance y portafolio de productos, exponiendo la necesidad de contar con un modelo de negocio actualizado y adaptado a esta nueva etapa de crecimiento. En la medida en que RenaCr ha evolucionado, se han presentado cambios significativos en su estructura organizativa, su oferta académica y su público objetivo.

Uno de los principales desafíos que ha surgido es la falta de un modelo de negocio actualizado que refleje y respalde el nuevo enfoque de RenaCr. Dado que la organización inicialmente se centraba en ofrecer cursos técnicos a personas desempleadas, su modelo de negocio anterior se basaba en esa oferta limitada. Sin embargo, con la ampliación de su segmento objetivo y la inclusión de capacitación para personas en situación de vulnerabilidad social, así como su enfoque en ONG de bienestar social, estudiantes y docentes, es fundamental contar con un modelo de negocio que abarque todos estos aspectos y garantice la coherencia y sostenibilidad de las operaciones.

La ausencia de un modelo de negocio actualizado puede generar diversos inconvenientes para RenaCr. Por ejemplo, puede dificultar la identificación clara de los recursos necesarios, tanto humanos como financieros, para llevar a cabo las actividades y programas de manera efectiva. Asimismo, puede afectar la capacidad de generar ingresos de manera sostenible y limitar las oportunidades de expansión y crecimiento de la organización.

Por lo que el presente trabajo de grado busca abordar esta problemática y brindar a RenaCr un modelo de negocio actualizado y adaptado a su nuevo enfoque como organización. Se realizará un análisis exhaustivo de los cambios internos y externos que han impulsado esta transformación, identificando las áreas clave que requieren ajustes y mejoras en el modelo de negocio existente.

Antecedentes de la investigación

La participación en el mercado por parte de RenaCr ha incrementado en los últimos meses, llevándose a desarrollar en organizaciones lucrativas y las no lucrativas de bienestar social; evidenciando la necesidad de un modelo de negocio alineadas a la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

Se ha detectado que dentro de la organización no existe una herramienta de diagnóstico de necesidad de capacitación, que incorpore los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas; por lo que es indispensable, evaluar constantemente las necesidades de capacitación de los trabajadores. Es preciso para determinar los conocimientos técnicos que poseen y las debilidades o deficiencias que tengan que reforzar para potenciar las habilidades transversales del personal, mejorar el desempeño, crear ventajas competitivas y así establecer una ruta de formación efectiva y aprendizaje exitoso.

Afirmando que González y Wagenaar definen que las competencias transversales son aquellas habilidades relacionadas con el desarrollo personal, que no dependen de un ámbito temático o disciplinario específico sino que aparecen en todos los dominios de la actuación profesional y académica. (González & Wagenaar, 2007)

Síntesis de los antecedentes

La importancia de un modelo de negocio Canvas radica en la capacidad para establecer la estructura y estrategia de una organización, determinando cómo genera valor, cómo se diferencia de la competencia y cómo satisface las necesidades de los clientes. Un modelo de negocio sólido y actualizado es fundamental para adaptarse a los cambios del entorno empresarial y mantener una ventaja competitiva.

El ecosistema empresarial está marcado por la constante evolución de la tecnología, los cambios en las preferencias de los clientes, la competencia global y los desafíos sociales y medioambientales. En este contexto, es crucial que las organizaciones revisen y actualicen regularmente su modelo de negocio para garantizar su relevancia y sostenibilidad en un entorno dinámico.

La actualización del modelo de negocio implica evaluar y ajustar los diferentes componentes de este, enfatizándose en la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y los recursos y actividades clave. Lo que permitirá a RenaCr adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades del mercado, identificar oportunidades de crecimiento y mejorar la eficiencia operativa.

Además, la actualización del modelo de negocio puede ayudar a la empresa RenaCr a abordar desafíos específicos, como la transformación digital, la sostenibilidad ambiental o la inclusión social. Permite explorar nuevas formas de generar ingresos, colaborar con socios estratégicos y aprovechar las tecnologías emergentes para ofrecer servicios innovadores. Según Broitman (2019), el modelo Canvas es una herramienta que

permite tener una visión global del negocio e innovar para adaptarse a los cambios del mercado. Armarlo es algo que parece fácil, pero en realidad no es una tarea tan sencilla. Las pymes generalmente creen que saben quiénes son sus clientes y productos, pero en realidad muchas veces no los conocen tan bien.

Por lo que se puede enfatizar que un modelo Canvas se utiliza no solo para percibir el modelo de negocio, sino también para endosar una comprensión uniforme entre todos los miembros de la organización y en este caso de RenaCr. Esta herramienta es considerablemente útil para la gestión operacional de la organización, ya que abre una puerta para reflexionar sobre el futuro y proyectarse a corto y mediano plazo. El modelo de negocio Canvas proporciona una visión panorámica de los diferentes componentes del negocio, como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y las fuentes de ingresos.

Al utilizar este modelo, los equipos pueden alinear su comprensión sobre la organización y tener mayor claridad sobre los puntos clave del negocio que impulsan el éxito de la empresa. Permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en el modelo de negocio actual, lo que a su vez facilita la toma de decisiones informadas y la implementación de estrategias efectivas.

Además, el modelo Canvas facilita la visualización de cambios necesarios para adaptarse a las demandas del mercado y anticiparse a las tendencias emergentes. Al centrarse en los elementos esenciales del negocio, se fomenta la creatividad y la innovación, lo que permite a la organización explorar nuevas ideas y enfoques para generar valor.

El modelo Canvas ofrece beneficios significativos al ser visual, de bajo costo y colaborativo. Su enfoque simplificado y accesible brinda una representación clara y comprensible del modelo de negocio. Conjuntamente, promueve el trabajo en equipo, lo que facilita la adaptación y evolución constante del modelo para mantenerse alineado con las necesidades cambiantes del mercado.

Según Osterwalder & Pigneur (2010) un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Por lo que este es la estructura conceptual que guía todas las actividades de la empresa y determina su éxito en el mercado. Es por esto que al desarrollar un modelo de negocio sólido y adaptado, RenaCr establecerán bases sólidas para lograr la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

En base al artículo Modelo de negocio Canvas: aplicaciones por Retos Directivos (2022) el éxito del modelo Canvas radica en su capacidad para proporcionar una estructura clara y concisa para el diseño de un modelo de negocio. Una de las principales razones de su éxito es su enfoque en los nueve elementos básicos que son fundamentales para la puesta en marcha de cualquier negocio.

Antes de la aparición de Canvas, muchos modelos de negocio existentes no lograban describir estos elementos de manera tan puntual y clara. Canvas revolucionó la forma en que se diseña un modelo de negocio al proporcionar una herramienta visual y práctica que ayuda a los emprendedores a organizar y alinear estos elementos en función de un objetivo global o una estrategia concreta.

Al utilizar Canvas, las empresas pueden visualizar de manera integral cómo cada elemento del modelo de negocio se relaciona y contribuye al éxito general de la organización. Esto les permite identificar rápidamente áreas de mejora, detectar oportunidades de crecimiento y optimizar su estrategia empresarial. Por ende, el éxito de Canvas reside en su capacidad para proporcionar una guía clara y efectiva para el diseño de modelos de negocio, permitiendo en este caso a RenaCr alinear sus elementos clave de manera coherente.

Según Javier Iglesias (2022), establece que el modelo de negocios Canvas se ha convertido en un gran aliado para diseñar y desarrollar los OKR (Objetivos y Resultados Claves) en las organizaciones. Los OKR son una metodología de gestión que permite establecer objetivos claros y medibles, alineados con la estrategia de la empresa, y definir los resultados clave necesarios para alcanzar esos objetivos. Los Objetivos representan las metas o resultados que se desean alcanzar, mientras que los Resultados Clave son las métricas específicas que se utilizan para medir el progreso hacia esos objetivos; además promueven la agilidad y el enfoque en los resultados, ya que se centran en lo que realmente importa y se ajustan según las necesidades cambiantes del negocio.

El modelo Canvas, por su parte, ofrece una estructura visual y práctica que permite analizar y diseñar el modelo de negocio de una manera holística. Al utilizar el Canvas, es posible identificar los segmentos de clientes, las propuestas de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de costos de la organización.

Al relacionar el modelo Canvas con los OKR, se establece un enlace entre la estrategia de la organización y la forma en que se crea, entrega y captura valor. Cada elemento del Canvas puede ser vinculado con los objetivos estratégicos de la empresa y los resultados claves que se desean alcanzar. Esto facilita una alineación clave entre el modelo de negocio y los OKR, garantizando que los esfuerzos de la empresa estén enfocados en los resultados deseados, en caso de que la empresa lo requiera.

Alineado a este punto, el Manual de personas del MEIC (2019) resalta que el mercado que compra y consume los productos, será cada vez más competitivo y requerirá que las empresas agreguen un valor diferenciado y que sus productos tengan una experiencia o historia que contar. Por lo que hoy en día empresas como RenaCr deben apuntar a una propuesta de valor que garantice y ejecute esfuerzos que estén en la experiencia al cliente y en los resultados deseados.

En el ámbito empresarial, el proceso de innovación y el diseño de un modelo de negocio exitoso van de la mano. Según Ana Lucía Chaverri (2021), el modelo de negocio es una herramienta que permite estructurar y visualizar la forma en que una organización crea, entrega y captura valor. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el modelo de negocio no es estático, sino que está sujeto a cambios constantes y debe adaptarse a las demandas del entorno y las necesidades de los clientes.

En este sentido, Chaverri destaca que el proceso de innovación, que implica la generación y aplicación de nuevas ideas, nunca sigue un camino lineal predefinido. En cambio, requiere habilidades blandas como la flexibilidad cognitiva y la autogestión para enfrentar los desafíos y oportunidades que surgen en el camino. Estas habilidades condescienden a los emprendedores y profesionales ajustar y pivotar su modelo de negocio, identificar nuevas propuestas de valor, explorar diferentes segmentos de clientes y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.

La autora subraya que el éxito en la innovación y el diseño de modelos de negocio radica en la capacidad de aprender de los fracasos, iterar y probar constantemente nuevas ideas. El modelo de negocio se convierte así en un marco de referencia flexible que se adapta a medida que se obtiene conocimiento y se obtienen introspecciones sobre las necesidades del mercado y los clientes.

La investigación sobre el diseño de un modelo de negocio utilizando la metodología Canvas tiene una relación directa con RenaCr, ya que busca optimizar y fortalecer el modelo de negocio de la organización. Al aplicar esta metodología, la empresa podrá identificar áreas de mejora, mejorar su funcionamiento y aumentar su impacto en la sociedad, apoyando así al logro de sus objetivos y al cumplimiento de su misión como organización.

En la Constitución Política de Costa Rica, concretamente en el artículo 50, se establece la obligación del Estado de procurar el mayor bienestar para todos los habitantes del país, promoviendo la organización y estimulación de la producción y una distribución adecuada de la riqueza. Este reconocimiento constitucional es relevante para RenaCr, ya que como organización se orienta en promover el emprendimiento y el desarrollo de modelos de negocio sostenibles en el país.

En un contexto donde el 97,4% del tejido empresarial en Costa Rica está compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas (Estado de Situación PYME, 2021), es fundamental que exista un entramado institucional que acompañe y fortalezca el nacimiento y crecimiento de emprendimientos como RenaCr. Estos emprendimientos no solo son una herramienta clave para democratizar la economía y fomentar la innovación, sino que también tienen el potencial de transformar la realidad económica y social del país, así como de generar un sentido de identidad y pertenencia en los emprendedores involucrados.

En este sentido, es crucial que RenaCr cuente con un entorno propicio que promueva el emprendimiento, brindando apoyo institucional, acceso a financiamiento, capacitación y asesoramiento técnico. Al fortalecer el ecosistema emprendedor, RenaCr podrá contribuir al desarrollo económico del país, fomentar la inclusión social, generar empleo y crear oportunidades para las personas y comunidades en las que opera.

La labor de RenaCr se alinea con la visión constitucional de procurar el bienestar y el desarrollo equitativo en Costa Rica. Al promover la formación y el crecimiento de emprendimientos sostenibles, RenaCr no solo cumple con su objetivo de apoyar a los emprendedores, sino que también contribuye a la construcción de un país más próspero, justo y equitativo.

Formulación del problema de investigación y su sistematización

Formulación del problema de investigación

¿Cómo diseñar un modelo de negocios utilizando la metodología Canvas que se adapte a las necesidades y metas específicas de la organización RenaCr, permitiendo una comprensión y planificación efectiva de todos los aspectos clave de su negocio, y que sea factible y viable en términos de rentabilidad, sostenibilidad y cumplimiento de los objetivos estratégicos?

Sistematización del problema Objetivo de Investigación

El modelo Canvas tiene una gran relevancia e importancia en diversos ámbitos, ya sea académico, organizacional o social. En el ámbito académico, el Canvas permite analizar y diseñar modelos de negocio de manera práctica y visual, como se ha mencionado anteriormente. Además, ayuda a comprender la lógica de cómo se crea, entrega y captura valor en una organización, así como a identificar las partes clave de un modelo de negocio exitoso. Sumado a eso, el modelo fomenta el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de innovación de las personas.

Dentro del contexto empresarial, el modelo Canvas se emplea para la creación y la planificación estratégica de modelos de negocio, facilitando la toma de decisiones informadas y la identificación de oportunidades de crecimiento y mejora en la empresa. El Canvas adicionalmente es un instrumento efectivo para comunicar y alinear a los equipos en torno a la estrategia y los objetivos del negocio.

En el ámbito social, el modelo Canvas dispone aplicaciones de gran valor para organizaciones sin fines de lucro, startups sociales y proyectos de impacto social. Su utilidad radica en permitir el análisis y diseño de modelos de negocio que generen un impacto positivo en la sociedad. Sumado a eso el Canvas proporciona una estructura para definir de manera clara y sistemática los segmentos de beneficiarios, las propuestas de valor social, las fuentes de financiamiento, los recursos necesarios y las métricas de impacto.

Esta herramienta fomenta la creación y el desarrollo de iniciativas sociales sostenibles y escalables, capaces de abordar de manera efectiva problemas y desafíos sociales. Al utilizar el modelo, las organizaciones sociales pueden visualizar y planificar estratégicamente su enfoque, extendiendo su capacidad para generar cambios significativos en la comunidad y contribuir al bienestar colectivo.

Justificación del estudio de investigación

El diseño de un modelo de negocios sólido es crucial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. En el caso de RenaCr, la implementación de un modelo de negocio basado en la metodología Canvas puede contribuir a enfrentar desafíos y maximizar oportunidades en su operación. Al analizar y visualizar de manera clara los diferentes componentes del modelo de negocio, como los segmentos de clientes, las propuestas de valor, los canales de distribución y las fuentes de ingresos, se podrán identificar áreas de mejora y optimización de la empresa.

Justificación teórica

El estudio se basará en fundamentos teóricos sólidos que permitirán respaldar y enriquecer el proceso de diseño del modelo de negocios para RenaCr. La base del trabajo es el modelo de negocio Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur debido a su enfoque práctico y visual. El modelo de negocio proporciona una estructura clara y concisa para analizar y diseñar los diferentes componentes de este, lo que proporciona la identificación de las relaciones entre ellos y la comprensión del funcionamiento global de la organización.

Además, se acudirá a teorías relacionadas con el diseño de modelos de negocios sostenibles y socialmente responsables. El enfoque de sostenibilidad se ha vuelto cada vez más relevante en el contexto actual, donde las organizaciones buscan no solo maximizar sus beneficios económicos, sino también tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. La inclusión de elementos relacionados con la sostenibilidad en el modelo de negocios de RenaCr permitirá crear una propuesta de valor que aborde los desafíos sociales y ambientales de manera efectiva. Según Osterwalder, Pigneur y Clark (2015) "una gran propuesta de valor es una declaración que presenta una imagen clara de lo que realmente quieren tus clientes y por qué deberían elegirte en lugar de la competencia."

De igual modo, se considerarán teorías y conceptos relacionados con la gestión estratégica y la innovación empresarial. El diseño de un modelo de negocios exitoso implica no solo comprender los elementos individuales, sino también la integración estratégica de estos elementos para crear ventajas competitivas y adaptarse a un ecosistema en constante cambio. El estudio se apoyará en teorías que aborden la identificación y aprovechamiento de oportunidades, la generación de propuestas de valor diferenciadoras y la gestión competente de los recursos y las operaciones.

Justificación metodológica

La justificación metodológica se basa en la idoneidad de la metodología Canvas para el diseño de modelos de negocios, su adaptación a las necesidades específicas de RenaCr, y la recopilación y análisis de datos necesarios para el diseño del modelo de negocios bajo esta metodología. En el caso específico de la organización, la adaptación y personalización de la metodología Canvas resulta fundamental para asegurar que se ajuste a las características y necesidades particulares de la organización. Esto implica considerar los objetivos y valores de la empresa, así como sus recursos y capacidades específicas.

La recopilación y análisis de datos necesarios para el diseño del modelo de negocios bajo la metodología Canvas se llevará a cabo mediante la técnica de encuesta al director académico de la organización. Los resultados obtenidos a través de este proceso de diseño de modelo de negocios serán fundamentales para tomar decisiones informadas y estratégicas, con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad de RenaCr en su misión de brindar oportunidades de capacitación y desarrollo a las personas.

Justificación práctica

RenaCr se encuentra en un ecosistema dinámico y competitivo, donde es decisivo contar con un modelo de negocios para alcanzar sus objetivos y maximizar su impacto en la sociedad. Mediante la aplicación de la metodología Canvas, se busca diseñar un modelo de negocios que se adapte de manera óptima a las particularidades de la empresa y enfrentar los desafíos de la organización.

Entre los desafíos que RenaCr puede enfrentar se encuentran la identificación y segmentación adecuada de los beneficiarios de sus programas de capacitación y desarrollo, la definición de propuestas de valor relevantes y diferenciadoras, la optimización de los canales de distribución y la generación de fuentes de ingresos sostenibles.

El diseño de un modelo de negocios basado en la metodología Canvas abordará estos desafíos de manera estructurada y sistemática. Al analizar y visualizar claramente los diferentes elementos del modelo de negocios, como los segmentos de clientes, las propuestas de valor, los canales de distribución y las fuentes de ingresos, se lograrán identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones fundamentadas.

El resultado práctico de este trabajo será la generación de un modelo de negocios actualizado y adaptado a las necesidades de RenaCr, lo que consentirá mejorar la eficiencia operativa, potenciar la generación de ingresos y ampliar el impacto social de la organización. De la misma manera, el diseño de un modelo de negocios sólido ayudará a la organización establecer una dirección estratégica clara y a alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia un objetivo común.

Objetivos del estudio

Objetivo General

Diseñar un modelo de negocios, mediante la metodología Canvas para proporcionar a la organización una herramienta estructurada y visual que permita comprender y planificar de manera efectiva todos los aspectos clave de su negocio.

Objetivos Específicos

- A. Realizar un análisis exhaustivo de la organización RenaCr, incluyendo su estructura interna, recursos disponibles, misión, visión y objetivos estratégicos.
- B. Investigar y comprender los principios y elementos fundamentales de la metodología Canvas, enfocados en el diseño de modelos de negocio.
- C. Aplicar la metodología Canvas para diseñar un modelo de negocio adaptado a las necesidades y metas específicas de RenaCr, identificando claramente los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos necesarios, alianzas estratégicas y estructura de costos.
- D. Evaluar la factibilidad y viabilidad del modelo de negocio propuesto, considerando aspectos como la rentabilidad, la sostenibilidad, y el impacto en el cumplimiento de los objetivos de RenaCr.

Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación

Antes de profundizar en el desarrollo del diseño de un modelo de negocios utilizando la metodología Canvas para la organización RenaCr, es esencial fundar las delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación. Estos aspectos permitirán establecer los límites y enfoques de trabajo, brindando claridad sobre qué aspectos serán considerados y cuáles quedan fuera del alcance de la investigación. Además, identificar las limitaciones ayudará a comprender las posibles restricciones o desafíos que podría enfrentar este. A través de esta sección, se explorará en detalle las delimitaciones, limitaciones y alcances con el fin de garantizar la transparencia y una comprensión completa del trabajo de investigación en relación con el diseño de un modelo de negocios bajo la metodología Canvas para la organización RenaCr.

Delimitaciones

La presente investigación se centra exclusivamente en la organización RenaCr y su contexto específico. No abordaremos otros casos o empresas diferentes a esta organización, se enfocará en la aplicación de la metodología Canvas para el diseño del modelo de negocios de RenaCr. No se considera otras metodologías o enfoques alternativos. La investigación se basará en la información y datos disponibles sobre

RenaCr, tomando en cuenta que las limitaciones en la disponibilidad o acceso a ciertos datos podrían afectar la profundidad y precisión del estudio. El estudio se desarrollará dentro de un marco temporal determinado. No abordaremos cambios o eventos posteriores a este marco temporal, a menos que sean relevantes para la comprensión y el diseño del modelo de negocios. El estudio se limitará al sector en el que opera RenaCr y a su ámbito de aplicación específico, por lo que no se abarcará otros sectores o áreas de negocio diferentes.

Estas delimitaciones permitirán concentrar los esfuerzos en el diseño de un modelo de negocios específico para RenaCr, garantizando la coherencia y la aplicabilidad de los resultados obtenidos en el contexto particular de la organización.

Limitaciones

La disponibilidad de información precisa y actualizada sobre la organización RenaCr puede ser limitada. Dependiendo de la accesibilidad y la colaboración de la organización, podríamos enfrentar dificultades para obtener ciertos datos relevantes para el diseño del modelo de negocios. Dado que la investigación se enfoca en una organización específica, los resultados obtenidos pueden tener limitaciones en cuanto a su generalización a otras organizaciones o contextos. Aunque la metodología Canvas es ampliamente utilizada y reconocida, tiene sus propias limitaciones.

Es importante reconocer que la metodología puede no abordar todos los aspectos o desafíos específicos de RenaCr, lo que podría requerir adaptaciones o complementos adicionales para abordar de manera más completa la situación de la organización. Los hallazgos y recomendaciones pueden ser aplicables principalmente a la situación particular de RenaCr y podrían no ser extrapolables directamente a otras empresas. Durante el período de estudio, podrían surgir variables externas que están fuera de nuestro control y que podrían influir en los resultados. Cambios en el entorno empresarial, regulaciones gubernamentales o eventos imprevistos pueden afectar la viabilidad y relevancia del modelo de negocios propuesto.

Estas limitaciones permiten la consciencia de las posibles restricciones y desafíos que se pueden encontrar durante la investigación, y alientan a considerar cuidadosamente estas limitaciones al interpretar y aplicar los resultados obtenidos.

Alcances

El estudio se enfocará en comprender en detalle la situación actual de la organización RenaCr, incluyendo sus principales desafíos, recursos disponibles y su propuesta de valor actual. Esto permitirá tener una base sólida para diseñar el modelo de negocio mejorado. La investigación se centrará en la aplicación de la metodología Canvas para el diseño de un modelo de negocio personalizado para RenaCr. Este se enfocará

en identificar y definir los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y demás componentes clave del modelo de negocio.

Una vez diseñado el modelo de negocio utilizando la metodología Canvas, se evaluará su viabilidad y factibilidad en el contexto de RenaCr. Se analizará la coherencia entre los componentes del modelo, su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y su capacidad para generar valor sostenible.

Basado en los resultados obtenidos, se brindará recomendaciones específicas y propuestas de mejora para el modelo de negocio de RenaCr. Estas recomendaciones estarán dirigidas a optimizar la propuesta de valor, identificar oportunidades de crecimiento y mejorar la eficiencia operativa.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Marco Situacional

RenaCr ha identificado la necesidad existente de establecer su modelo de negocio, ya que ha crecido exponencialmente en su portafolio de productos, estudiantes y docentes, motivos que anteceden al presente trabajo universitario.

Su propósito organizacional es brindar a las personas que deseen potenciar sus capacidades, la oportunidad de desarrollar destrezas y habilidades que le permitan su inserción al mercado laboral o emprender un proyecto. La identidad de RenaCr busca unificar los esfuerzos de todas las personas involucradas y suele articularse en cuatro puntos: la misión, la visión, las competencias cardinales y los valores organizacionales.

Antecedentes de la empresa

RenaCr fue fundada el 8 de abril de 2019, desde entonces ha establecido colaboraciones significativas con una amplia gama de clientes en el campo de la educación, incluyendo instituciones reconocidas como Místico Park, Fundación Génesis, Coopeuna R.L., Credecoop R.L., MTL y PriceSmart, entre otros. Su equipo de profesionales y expertos en diversas áreas, como Aprendizaje Cooperativo, *Coaching*, *Mentoring*, Innovación, Emprendimiento, Finanzas, Marketing Digital, Tecnologías de la Información, Recursos Humanos, *Design Thinking*, Metodologías Ágiles y Transformación Digital, respalda su capacidad para brindar soluciones de aprendizaje prácticas y efectivas.

Esta organización se enfoca en el poder transformador de la educación y se esfuerza por proporcionar servicios de calidad que generen un impacto positivo en el desempeño y el éxito de las organizaciones en el ámbito educativo. Su misión radica en ofrecer soluciones especializadas respaldadas por un conocimiento profundo y una pasión genuina por el éxito de sus clientes.

La excelencia es un valor fundamental en todas las actividades de RenaCr, siempre buscando superar las expectativas de sus clientes. La organización establece relaciones sólidas y duraderas basadas en la colaboración y la comprensión de las necesidades y desafíos específicos de cada cliente. A través de una estrecha colaboración, RenaCr brinda soluciones personalizadas y orientación experta que se alinean con los objetivos de sus clientes, impulsando su éxito en el campo educativo.

La innovación y la transformación digital son aspectos clave para RenaCr, manteniéndose actualizada sobre las últimas tendencias y herramientas tecnológicas. La empresa busca constantemente nuevas formas de mejorar y agregar valor a sus servicios, impulsando el progreso en el ámbito educativo. Todo esto se lleva

a cabo con los más altos estándares éticos, garantizando la confidencialidad de la información de los clientes y actuando con integridad, transparencia y honestidad en cada interacción.

Misión

Es ofrecer formación en diferentes áreas, a todas aquellas personas y organizaciones que deseen desarrollar destrezas y habilidades, para enfrentar las demandas del mercado y contribuir al desarrollo sostenible, económico y progreso social del país.

Visión

Ser la mejor opción en procesos de formación y desarrollo de destrezas de aquellas personas que deseen potenciar sus capacidades.

Todo esto se logra mediante el impulso de procesos formativos estructurados, de calidad, sostenibles y orientados a las necesidades de la sociedad. Su eslogan es “Un lugar para aprender”, la cual transmite la esencia de la organización.

Los valores de la organización creen y fomentan la práctica del respeto, compromiso, integridad aprendizaje continuo y generosidad como elementos esenciales en su ADN y para el logro de su propósito como institución. Por ello, es consciente de que los valores son parte de cada interacción a nivel interno y externo de la organización, reflejando dar a todas las personas la oportunidad de ser como son; el arte de construir mensajes claros, honestos y oportunos; pensar intensamente en nuevas maneras de servir y crear valor; desarrollar un compromiso consciente con la acción y conectar buscando el bien común de los involucrados.

La estructura institucional es reflejada en la Figura 1, esta ilustra un organigrama horizontal, se destaca una distribución en la que existen pocos mandos medios de autoridad, y en la que las personas que ocupan los niveles más altos de autoridad, como el director y la coordinación académica, entran en contacto directo con todos los trabajadores de primera línea.

Al observar la estructura, se identifica la autonomía de los trabajadores, la facilidad para coordinar esfuerzos y la comunicación que se establece entre ellos, actualmente la organización cuenta con una población total de diez mujeres y cinco hombres en el área académica, compuesto por docentes y equipo técnico profesional, con un liderazgo claro y responsabilidades definidas en cada puesto.



Figura 1. Organigrama Institucional

Elaboración propia.

Por lo anterior, el objetivo principal de este proyecto es lograr una mayor comprensión de los desafíos y oportunidades específicos que enfrenta RenaCr, y diseñar un modelo de negocios que se alinee con sus objetivos y valores, optimizando su funcionamiento y generando un impacto positivo en su entorno.

Análisis del entorno

El sector al que pertenece RenaCr se enfoca en la educación y la prestación de soluciones integrales de formación, mentoría y consultoría adaptadas a las necesidades de sus clientes. A través de su enfoque en la educación, la organización se posiciona como un actor clave en el ámbito educativo, brindando servicios especializados para impulsar el desempeño y el éxito de las organizaciones.

La educación es un pilar fundamental en el desarrollo de las sociedades y en el crecimiento de las organizaciones. El sector educativo busca ofrecer soluciones prácticas y efectivas que generen un impacto positivo en el aprendizaje y el desarrollo de las personas y las instituciones.

Existe una creciente demanda de soluciones educativas adaptadas a las necesidades específicas de cada organización. Las empresas buscan servicios personalizados que aborden sus desafíos particulares y les permitan alcanzar sus objetivos.

La transformación digital ha permeado todos los aspectos de la sociedad, incluyendo la educación. Existe una necesidad de adoptar tecnologías y herramientas digitales para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y brindar soluciones más efectivas.

En un entorno empresarial dinámico, las organizaciones reconocen la importancia del aprendizaje continuo para mantenerse actualizadas y competitivas. Existe una demanda creciente de programas de formación y mentoría que promuevan el desarrollo profesional y el crecimiento de los colaboradores.

Análisis FODA

El análisis situacional FODA es una herramienta estratégica fundamental para el logro de los objetivos de RenaCr. Durante el primer trimestre del año 2023, se llevó a cabo un minucioso estudio para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas reales que afectan a la organización. Este análisis proporciona una visión completa de la situación actual de RenaCr y sienta las bases para su proyección de crecimiento. En la Figura 2 se refleja de manera visual el FODA de RenaCr. Este diagrama representa gráficamente las diferentes variables que fueron identificadas en el análisis.

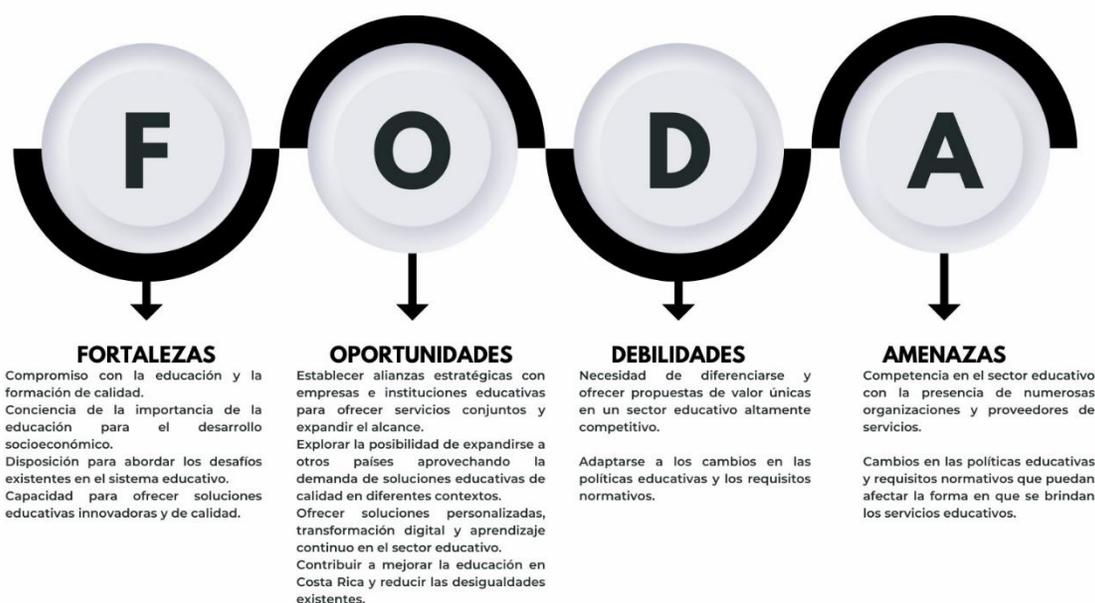


Figura 2. Análisis FODA

Elaboración propia

RenaCr tiene la oportunidad de establecer alianzas estratégicas con empresas e instituciones educativas para ofrecer servicios conjuntos y expandir su alcance. La colaboración puede brindar acceso a nuevos mercados y recursos complementarios. El sector de la educación presenta oportunidades de expansión a nivel internacional y RenaCr puede explorar la posibilidad de brindar sus servicios en otros países, aprovechando la demanda de soluciones educativas de calidad en diferentes contextos. El sector educativo es altamente competitivo, con la presencia de numerosas organizaciones y proveedores de servicios.

RenaCr se diferencia y ofrece propuestas de valor únicas para destacarse en el mercado. Los cambios en las políticas educativas y los requisitos normativos pueden tener un impacto en la forma en que se brindan

los servicios educativos. Como toda organización deberá estar al tanto de las regulaciones vigentes y adaptarse a los cambios para mantenerse en cumplimiento de estas.

El sector educativo en el que opera RenaCr presenta oportunidades significativas en términos de demanda de soluciones personalizadas, transformación digital y aprendizaje continuo. Sin embargo, también enfrenta desafíos en términos de competencia y cambios normativos. RenaCr puede aprovechar su enfoque en la excelencia, la personalización y la innovación para posicionarse como un líder en el sector y aprovechar las oportunidades emergentes.

El contexto socioeconómico en el que RenaCr se encuentra inmersa es fundamental para comprender las condiciones y factores que pueden influir en el diseño de su modelo de negocios, ya que este contexto presenta ciertas características y factores que pueden influir en su diseño y donde a continuación, se examinan algunos aspectos relevantes:

- A. Datos demográficos: RenaCr opera principalmente en Costa Rica, con un enfoque en la Gran Área Metropolitana (GAM). Esto implica que su mercado objetivo se encuentra en una región con una alta concentración de población, lo que puede representar una oportunidad para alcanzar un mayor número de clientes potenciales.
- B. Indicadores económicos: Según el informe de la OCDE "Mejorar la educación y la igualdad de oportunidades", Costa Rica enfrenta desafíos en términos de resultados educativos y desigualdad. Aunque el país ha logrado una matrícula casi total en educación primaria, los resultados en otros niveles educativos son inferiores al promedio de la OCDE. Esto puede indicar una demanda creciente de servicios educativos de calidad, lo cual representa una oportunidad para RenaCr.

En cuanto a los indicadores económicos, se destaca que en el primer trimestre de 2023, el Producto Interno Bruto (PIB) de Costa Rica ha experimentado un crecimiento del 0,8%. Si bien esta tasa es menor que la del trimestre anterior, el crecimiento económico en general puede favorecer el desarrollo de RenaCr al generar un entorno propicio para la inversión y la demanda de servicios educativos.

- A. Políticas gubernamentales: La Ley No. 2160 en Costa Rica establece el derecho a la educación para todos los habitantes del país y la obligación del Estado de ofrecerla de manera amplia y adecuada. El compromiso del gobierno costarricense con la educación y la formación es fuerte. Sin embargo, el informe del Estado de la Educación del 2021 destaca la crisis educativa y las desigualdades existentes entre la educación pública y privada. Esto sugiere que hay espacio para el desarrollo de soluciones educativas innovadoras y de calidad, en las cuales RenaCr puede desempeñar un papel relevante.

B. Importancia de la educación: La educación se considera un derecho humano fundamental y un motor de desarrollo socioeconómico. Costa Rica reconoce la importancia de la educación para reducir la pobreza, mejorar la salud, promover la igualdad de género y lograr la paz y la estabilidad. Estas prioridades pueden influir en las políticas gubernamentales y en la demanda de servicios educativos, brindando oportunidades para que RenaCr contribuya a mejorar la educación en el país.

Por lo que el contexto socioeconómico de RenaCr en Costa Rica presenta una combinación de desafíos y oportunidades. Los datos demográficos y los indicadores económicos sugieren un mercado potencialmente favorable para los servicios educativos. Además, las políticas gubernamentales y la importancia otorgada a la educación brindan un marco propicio para el desarrollo de RenaCr. Sin embargo, también existen desafíos, como las desigualdades educativas y la necesidad de mejorar los resultados educativos. RenaCr puede posicionarse como un actor relevante en la mejora de la educación en el país, ofreciendo soluciones innovadoras y de calidad que aborden las necesidades y demandas actuales.

Tomando como referencia lo que se menciona en la publicación Estudios Económicos de la OCDE: Costa Rica 2023 en el apartado del resumen ejecutivo Mejorar la educación y la igualdad de oportunidades la cual establece que:

“Mejorar los resultados educativos, reducir la informalidad y facilitar la participación femenina en el mercado laboral también son cruciales para aprovechar a cabalidad el potencial de crecimiento de Costa Rica y reducir la desigualdad. El compromiso de Costa Rica con la educación y la formación es fuerte, pero los resultados educativos son débiles. El país ha logrado una matrícula casi total en la educación primaria, pero está rezagado en otros resultados fundamentales. Solo la mitad de la población de 25 a 34 años ha completado la educación secundaria superior, lejos del promedio de la OCDE (85%). Demasiados costarricenses abandonan el sistema educativo antes de completar la educación secundaria. Estos desafíos empeoraron por uno de los cierres de centros educativos más prolongados en los países de la OCDE durante la pandemia.”

El marco legal y regulatorio aplicable a las actividades de RenaCr en Costa Rica abarca varias leyes, regulaciones y políticas que pueden tener impacto en su modelo de negocios. A continuación, se mencionan algunos aspectos relevantes a considerar:

Ley de Emprendimiento: En Costa Rica, se promulgó la Ley de Emprendimiento (Ley No. 9456) en 2017, la cual busca promover y facilitar el emprendimiento en el país. Esta ley establece medidas para fomentar la creación y el desarrollo de empresas, así como la simplificación de trámites administrativos y la

promoción de la inversión en emprendimientos. RenaCr puede beneficiarse de las disposiciones de esta ley, especialmente en términos de acceso a programas de apoyo y financiamiento para emprendedores.

Legislación Laboral: La legislación laboral en Costa Rica establece los derechos y obligaciones de los empleados y empleadores. RenaCr cumple con las leyes laborales vigentes, incluyendo la Ley General de Trabajo y su reglamento, que regulan aspectos como las condiciones de trabajo, los contratos laborales, las jornadas laborales y los derechos de los trabajadores. Es importante que RenaCr tenga en cuenta estas disposiciones al diseñar sus servicios y establecer relaciones laborales con su equipo.

Ley de Protección de Datos Personales: La Ley de Protección de Datos Personales (Ley No. 8968) en Costa Rica regula la recopilación, almacenamiento y tratamiento de datos personales. RenaCr se asegura de cumplir con las disposiciones de esta ley al manejar información personal de sus clientes y colaboradores, garantizando la privacidad y seguridad de los datos.

Leyes de Educación y Formación: Costa Rica cuenta con diversas leyes y políticas relacionadas con la educación y la formación. La Ley Fundamental de Educación (Ley No. 2160) establece el derecho a la educación y la obligación del Estado de proporcionarla. RenaCr asegura de cumplir con las regulaciones educativas aplicables y ofrecer servicios que estén alineados con los estándares y requerimientos establecidos.

Políticas de Financiamiento y Subvenciones: Costa Rica cuenta con programas de financiamiento y subvenciones para emprendedores y organizaciones que promueven la educación y la innovación. RenaCr se encuentra explorando oportunidades de acceder a estos recursos para impulsar su crecimiento y desarrollo.

El compromiso con la educación y la formación de calidad puede verse como una fortaleza para RnaCr, ya que esto proporcionaría una base sólida para tomar medidas para mejorar los resultados educativos. A través de políticas y programas centrados en la educación, puede trabajar para reducir la desigualdad y desarrollar todo su potencial de crecimiento. Las fortalezas radican en la conciencia de la importancia de la educación y la disposición para resolver los problemas existentes, brindando una base sólida para implementar cambios y mejorar el sistema educativo en beneficio de la sociedad costarricense.

Fuerzas competitivas

Según Porter (2008), las fuerzas competitivas son importantes porque determinan la atracción y rentabilidad de un mercado o industria específica. Estas fuerzas determinan la intensidad de la competencia y el grado de influencia que tienen diferentes actores en el mercado.

En el contexto de la educación y formación en Costa Rica, RenaCr se enfrenta a diversas fuerzas competitivas que pueden influir en su desempeño y posición en el mercado. Utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, podemos analizar estas fuerzas y su impacto en RenaCr:

Rivalidad entre competidores existentes

La competencia en el sector educativo es alta, con la presencia de otras organizaciones y empresas que ofrecen servicios educativos. RenaCr compite con fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, instituciones educativas tradicionales, empresas de consultoría y capacitación, así como plataformas de aprendizaje en línea. La rivalidad se intensifica si los competidores tienen objetivos similares, ofrecen soluciones similares o se dirigen al mismo mercado objetivo. RenaCr debe diferenciarse mediante la oferta de propuestas de valor únicas y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado para mantener su ventaja competitiva.

Amenaza de nuevos competidores

La educación y la formación son áreas atractivas para nuevas iniciativas y emprendimientos. RenaCr debe estar preparada para la entrada de nuevos competidores en el mercado. El establecimiento de alianzas estratégicas con empresas e instituciones educativas puede ayudar a crear barreras de entrada y dificultar la competencia de nuevos participantes. Además, la reputación, la experiencia y los recursos de RenaCr también pueden ser ventajas para resistir la amenaza de nuevos competidores.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

La presencia de productos o servicios sustitutos puede limitar el atractivo de las soluciones educativas ofrecidas por RenaCr. En este caso, las plataformas de aprendizaje en línea pueden ser consideradas como sustitutos, ya que ofrecen cursos y recursos educativos en línea de manera flexible y autodirigida. RenaCr puede mitigar esta amenaza al enfocarse en sus fortalezas, como la personalización, el aprendizaje colaborativo y la interacción humana, para ofrecer una propuesta de valor única y diferenciada.

Poder de negociación de los proveedores

En el contexto de RenaCr, los proveedores pueden incluir instituciones educativas asociadas, empresas de tecnología o proveedores de recursos educativos. Si los proveedores tienen un poder de negociación significativo, pueden imponer condiciones desfavorables en términos de precios, calidad o disponibilidad de recursos. RenaCr puede fortalecer su posición al establecer alianzas estratégicas con proveedores confiables y diversificar sus fuentes de suministro para reducir su dependencia de un solo proveedor.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en el sector educativo puede variar dependiendo del tipo de cliente y su capacidad para elegir entre diferentes proveedores. Los clientes de RenaCr pueden incluir organizaciones, instituciones educativas, empresas y estudiantes individuales. RenaCr debe comprender las necesidades y expectativas de sus clientes para ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas, lo que puede reducir el poder de negociación de los clientes al proporcionar un valor único y difícil de encontrar en otros proveedores.

RenaCr se enfrenta a fuerzas competitivas significativas en el ámbito de la educación y formación en Costa Rica. Para mantenerse competitiva, RenaCr se diferencia a través de propuestas de valor únicas, establecer alianzas estratégicas, adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y centrarse en las necesidades y expectativas de sus clientes. Al gestionar estas fuerzas competitivas, RenaCr puede mantener una posición sólida en el mercado y seguir contribuyendo al mejoramiento del sistema educativo en el país.

Ventaja competitiva

Para diferenciarse en este panorama competitivo, RenaCr puede enfocarse en sus fortalezas clave, como su equipo de profesionales expertos, su enfoque en el aprendizaje cooperativo, su pasión por el éxito de sus clientes y su compromiso con la innovación y la transformación digital. Además, la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y ofrecer soluciones personalizadas a cada cliente puede ser un factor diferenciador importante.

RenaCr se destaca por ofrecer soluciones educativas personalizadas que se adaptan a las necesidades específicas de las organizaciones y sus colaboradores. Esto les permite brindar un valor único y satisfacer las demandas individuales de los clientes. La organización se esfuerza por ser líder en innovación educativa, adoptando nuevas tecnologías y metodologías pedagógicas. Su enfoque en la excelencia académica y el aprendizaje de calidad les permite ofrecer servicios educativos de alto nivel que se diferencian de sus competidores.

La empresa ha demostrado comprender las características y factores del contexto socioeconómico en el que opera. Su enfoque en Costa Rica, especialmente en la Gran Área Metropolitana, les brinda acceso a un mercado con una alta concentración de población y una demanda creciente de servicios educativos de calidad.

RenaCr ha reconocido la importancia de la transformación digital en el ámbito educativo. Al ofrecer soluciones basadas en tecnología y plataformas digitales, permiten a sus clientes acceder a contenidos y recursos educativos de manera flexible y autodirigida. La organización tiene la oportunidad de establecer

alianzas estratégicas con empresas e instituciones educativas, lo que les permite ampliar su alcance y acceder a nuevos mercados. Estas alianzas les brindan recursos complementarios y una ventaja competitiva en términos de alcance y capacidad de ofrecer servicios conjuntos.

Es importante tener en cuenta que este análisis proporciona una visión general del marco legal y regulatorio en Costa Rica, y es recomendable que RenaCr consulte con profesionales legales para obtener asesoramiento específico sobre las leyes y regulaciones que se aplican a su actividad y modelo de negocios.

La combinación de estos factores permite que la organización se posicione como un actor relevante en el mejoramiento del sistema educativo en Costa Rica. Su capacidad para ofrecer soluciones personalizadas, su enfoque en la innovación y la transformación digital, así como su comprensión del contexto socioeconómico, les otorgan una ventaja competitiva en el mercado de la educación y formación.

Marco Teórico

Antecedentes de la investigación

El marco teórico es un componente esencial de cualquier investigación o estudio, ya que proporciona la base teórica y conceptual necesaria para comprender el tema en cuestión. En el caso de RenaCr y su modelo de negocios, se requiere un marco teórico que respalde y enriquezca los elementos clave que conformarán su modelo de negocio.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), por medio de los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. El propósito fundamental de este esqueleto organizacional es ordenar, dividir y organizar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos con mayor facilidad.

Habitualmente, es ilustrado en forma gráfica mediante un organigrama, como una representación del esqueleto de la organización; en este se ejemplifica la disposición de los departamentos o áreas, así como los roles que asumen las personas en los puestos ofreciendo el mayor rendimiento posible.

En sintonía con los especialistas en gestión de negocios, existen varias definiciones de estructura organizacional. Henry Mintzberg, profesor académico, reconocido internacionalmente y autor de varias obras y publicaciones sobre gestión y estrategia empresarial; insta que una estructura organizacional es la agrupación de las maneras en que se divide el trabajo de acuerdo con las diferentes tareas y la

coordinación de ellas. (Mintzberg, 1984)

El doctor en Ciencias Económicas y Empresariales Xavier Mendoza Mayordomo, define que la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Mendoza, Planellas, & Larrosa Calvo, 1995)

Stephen Robbins y Mary Coulter, ambos escritores de libros sobre gestión empresarial y comportamiento organizacional definen que una estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”. (Robbins & Coulter, 2005)

Al revisar estos conceptos, se logra identificar la esencia de una estructura organizacional, por medio del nivel de centralización, margen de control, grado de especialización, formalidad estructural y formación de departamentos a fin de lograr los objetivos de la organización. Por lo que, contar con una estructura organizacional agiliza los procesos medulares y de soporte, mejora la interacción interpersonal, delinea la distribución adecuada de la autoridad y enfoca los esfuerzos dirigidos a los objetivos de la organización.

Cambio Organizacional

Actualmente, las organizaciones están siendo influenciadas por fuerzas externas, las cuales amenazan la sobrevivencia y las oportunidades de cualquier compañía. Ante esta realidad, las fuerzas internas buscan adaptarse al cambio, realizando análisis constantes que permiten un mejor entendimiento de las empresas y de los procesos cotidianos que enfrentan, para generar conocimiento sobre la realidad de su situación actual. (Arras, Jáquez, & Fiero, 2008)

Frente a estas exigencias, se considera que las fuerzas internas proceden del cambio de estructura y de comportamientos; por otro lado, las fuerzas externas, hacen referencia a nuevas tecnologías, cambios políticos, económicos, entre otras demandas que determinan la supervivencia en un mundo empresarial cada vez más competitivo. Por lo que el cambio organizacional representa un aspecto significativo en la innovación de las empresas y es una adaptación que permite responder a las diferentes transformaciones del entorno que influyen a las organizaciones, e implementar nuevas estrategias para obtener mejores resultados.

El cambio se define según De Faria (De Faría, 1996) como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos significativos. Del mismo modo, Richard Hall (Hall, 1996) define el cambio organizacional como la modificación y

transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente. Este autor no considera los objetivos organizacionales en la formulación del cambio. Es importante considerar que los análisis organizacionales que no incluyen los objetivos son cortos de vista, ya que las empresas participan en diversas actividades y toman decisiones de acuerdo con el entorno y contexto. Por otro lado, Robbins (1996), indica que el cambio es hacer las cosas de manera diferente, e introduce el cambio planeado al que se refiere como los intencionales y dirigidos a los objetivos. En este orden de ideas, Semler (1996), plantea que el hombre es por naturaleza inquieto, cuando se le deja demasiado tiempo en un mismo lugar, inevitablemente se aburre, disminuye su nivel de motivación y se convierte improductivo.

Las empresas, por naturaleza, son mesuradas, se resisten de manera activa al cambio. Al respecto, se han identificado según Robbins (1996), seis fuentes centrales de resistencia en las organizaciones.

La primera fuente central de resistencia en las organizaciones es la inercia de la estructura, la cual traza que las organizaciones tienen mecanismos internos para producir estabilidad y permanencia. La segunda fuente central de resistencia es el enfoque limitado del cambio, donde las organizaciones están compuestas por una serie de subsistemas interdependientes; las cuales indican que no se puede cambiar un subsistema sin afectar a los otros. La tercera fuente de resistencia es la inercia del grupo, esta subraya que incluso aunque las personas quieran cambiar su conducta, las normas del grupo pueden actuar como limitantes.

La cuarta resistencia es la amenaza para la experiencia, donde los cambios en los patrones organizacionales amenazan la experiencia de grupos especializados. La quinta fuente de resistencia organizacional es la introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo auto-administrados, esta es el tipo de cambio que supervisores y mandos medios suelen considerar como amenaza.

Por último, la sexta resistencia se identifica como la amenaza para la asignación establecida de recursos, donde los grupos de la organización que controlan muchos recursos suelen pensar que el cambio es una amenaza.

Dicho esto Robbins, señala que los agentes de cambios utilizan tácticas para gestionar la resistencia al cambio, entre las cuales se identifican la comunicación, educación, grupos de trabajo fomentan la participación en los procesos, facilitación, apoyo y negociación de los procesos de cambio. (Robbins S., 1996)

Por ende, se establece que el cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Análisis FODA

El análisis FODA es un acrónimo que reúne las iniciales de los términos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; se utiliza como una herramienta de estudio que visualiza la situación actual de una organización, analizando sus características internas y su situación externa.

De acuerdo con Humberto Serna (1999), “el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio”. Por otro lado, los autores del libro *Planeación Estratégica Aplicada* (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1997), los autores explican que el FODA “constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia del negocio”.

En síntesis, el análisis FODA está diseñado para apoyar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de una organización. Por lo que esta herramienta formula estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas de esta.

Modelo de Negocios Canvas: origen, fundamentos y evolución

El modelo de negocios Canvas es una metodología ampliamente utilizada para describir, diseñar y analizar modelos de negocios. Fue desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, quienes introdujeron esta herramienta en su libro "Generación de modelos de negocio" (*Business Model Generation*) en 2010. Según Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de negocios Canvas es una herramienta visual que permite describir, diseñar y analizar los elementos clave de un modelo de negocios", Hoy en día esta herramienta se ha convertido en una herramienta popular en el campo de la estrategia empresarial y la innovación.

El origen del modelo de negocios Canvas se remonta a la necesidad de contar con una forma más visual y estructurada de describir los componentes clave de un modelo de negocios. Osterwalder y Pigneur (2010), reconocieron que los modelos tradicionales de planes de negocios eran extensos y difíciles de actualizar, y se propusieron desarrollar una herramienta más ágil y flexible.

Según Blank, (2013) "El Canvas proporciona una forma estructurada de pensar y visualizar cómo una empresa crea, entrega y captura valor". Es por esto importante resaltar en este trabajo la estructura del modelo de negocios Canvas; la cual se basa en nueve componentes claves que se agrupan en cuatro áreas principales:

- A. Segmento de clientes: Describe los grupos de clientes a los que se dirige el modelo de negocios.
- B. Propuesta de valor: Identifica los productos o servicios que se ofrecen y cómo satisfacen las necesidades de los clientes.

- C. Canales de distribución: Describe los canales a través de los cuales se entregan los productos o servicios a los clientes.
- D. Relaciones con los clientes: Define la forma en que se establecen y mantienen las relaciones con los clientes.
- E. Fuentes de ingresos: Identifica las diferentes formas en que el modelo de negocios genera ingresos.
- F. Recursos clave: Describe los activos y recursos necesarios para operar el modelo de negocios.
- G. Actividades clave: Indica las acciones y procesos clave que se llevan a cabo para que el modelo de negocios funcione.
- H. Alianzas clave: Identifica las colaboraciones y asociaciones estratégicas que son importantes para el éxito del modelo de negocios.
- I. Estructura de costos: Describe los costos asociados con la operación del modelo de negocios.

A lo largo de los años, el modelo de negocios Canvas ha evolucionado y se ha adaptado para satisfacer las necesidades cambiantes de las organizaciones. Ha surgido una variedad de variaciones y enfoques complementarios, como el uso del Canvas en combinación con la metodología Lean Startup, que se centra en la validación y la iteración rápida de las ideas de negocio.

Por lo que el modelo de negocios Canvas ha revolucionado la forma en que las empresas diseñan y comunican sus modelos de negocios. Proporciona una herramienta visual y práctica que ayuda a los emprendedores y a las organizaciones a entender y optimizar sus modelos de negocios, fomentando la innovación y la adaptabilidad en un entorno empresarial cambiante.

Ries (2011) indica que el Canvas ayuda a las empresas a identificar oportunidades de innovación y a adaptarse rápidamente a los cambios del mercado".

Teorías y enfoques en el diseño de modelos de negocios: aplicaciones del Canvas

En el diseño de modelos de negocios, existen diversas teorías y enfoques que complementan y amplían el uso del modelo de negocios Canvas. Estos enfoques ofrecen diferentes perspectivas y herramientas adicionales para la creación y análisis de modelos de negocios. A continuación, se mencionan algunos de los enfoques más relevantes:

- A. Teoría de la Creación de Valor: Esta teoría se enfoca en identificar cómo una empresa puede crear y capturar valor en su modelo de negocios. Se centra en entender las necesidades y deseos de los clientes, y en diseñar propuestas de valor únicas y diferenciadas. Autores como Michael Porter y Clayton Christensen han contribuido significativamente en esta área. Según Porter (1985), la ventaja competitiva surge del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que supera el

costo que la empresa tiene para crearlo. Clayton Christensen y Michael Raynor (2003) comparte que la esencia de la estrategia consiste en elegir realizar actividades de manera diferente a como lo hacen los competidores.

- B. Teoría de Recursos y Capacidades: Esta teoría se enfoca en los recursos y capacidades internas de la empresa como elementos clave en la creación y sostenibilidad de ventajas competitivas. Autores como Jay Barney y Richard Rumelt han desarrollado conceptos como los recursos estratégicos, capacidades distintivas y ventajas competitivas sostenibles. Según Barney (1991) las empresas que poseen recursos valiosos, raros e inimitables pueden lograr una ventaja competitiva sostenida; por otro lado Rumelt (1984), el objetivo de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenible al alinear los recursos y capacidades de una empresa con las oportunidades en el entorno externo.
- C. Diseño Centrado en el Cliente: Este enfoque se basa en la comprensión profunda de las necesidades y deseos de los clientes, y en la creación de propuestas de valor centradas en satisfacer esas necesidades. Se utilizan herramientas como el diseño de experiencias de usuario (UX) y el *customer journey mapping* para comprender y mejorar la interacción entre los clientes y el modelo de negocios. Brown (2009) comparte que el pensamiento de diseño es un enfoque centrado en el ser humano para la innovación que integra las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial. Mientras que Donald Norman y Stephen Draper (1986) señalan que el diseño centrado en el usuario es un enfoque que se centra en comprender las necesidades, metas y comportamientos de los usuarios con el fin de crear sistemas interactivos efectivos y satisfactorios.
- D. Innovación Disruptiva: Esta teoría, desarrollada por Clayton Christensen, se enfoca en cómo las empresas pueden innovar y crear nuevos modelos de negocios que desafíen y reemplacen a los modelos existentes en el mercado. Se centra en la identificación de oportunidades de mercado desatendidas y en la creación de soluciones radicalmente nuevas. En base a lo indicado por Christensen (1997), la innovación disruptiva describe un proceso mediante el cual un producto o servicio se arraiga inicialmente en aplicaciones simples en la parte inferior de un mercado y luego avanza implacablemente hacia arriba en el mercado, eventualmente desplazando a competidores establecidos. Clayton Christensen y Michael Raynor (2013), las empresas exitosas pueden aprovechar la tecnología disruptiva al crear nuevos negocios de crecimiento y al mantener los nuevos negocios de crecimiento separados de sus negocios principales y sostenibles.
- E. Teoría de Ecosistemas Empresariales: Este enfoque considera que los modelos de negocios no operan en aislamiento, sino que están interconectados con otros actores y organizaciones en un ecosistema empresarial más amplio. Se enfoca en la colaboración, las alianzas estratégicas y la creación de valor conjunto con otros participantes del ecosistema.

Marco Iansiti y Roy Levien (1993), indican que en un ecosistema empresarial, las empresas co-evolucionan capacidades en torno a una nueva innovación: trabajan de manera cooperativa y competitiva para respaldar nuevos productos, satisfacer las necesidades de los clientes y finalmente incorporar la próxima ronda de innovaciones.

Estos enfoques teóricos pueden combinarse y adaptarse al utilizar el modelo de negocios Canvas. Este modelo proporciona una estructura visual y práctica para describir y analizar los componentes clave de un modelo de negocios, mientras que las teorías y enfoques mencionados ofrecen marcos conceptuales y herramientas adicionales para la generación de ideas, la identificación de oportunidades y la toma de decisiones estratégicas.

Es importante destacar que el modelo de negocios Canvas puede ser utilizado en diversos contextos y sectores, lo que hace posible su aplicación en una amplia gama de industrias y organizaciones, desde startups hasta grandes empresas.

Sistema de variables

El Sistema de Variables en el contexto de este trabajo de tesis se refiere a las distintas dimensiones o elementos que serán considerados y analizados para diseñar el modelo de negocios utilizando la metodología Canvas en la organización RenaCr. Estas variables están relacionadas con la estructura interna de la organización, los recursos disponibles, la misión, visión y objetivos estratégicos, así como los principios y elementos fundamentales de la metodología Canvas.

Operacionalización

La operacionalización del Sistema de Variables implica el proceso de definir y medir cada una de las variables que se utilizarán en el diseño del modelo de negocios. Esto implica convertir las variables conceptuales en variables observables y cuantificables que puedan ser analizadas y evaluadas. Por ejemplo, en el caso de RenaCr, algunas variables que podrían ser operacionalizadas incluyen la estructura interna de la organización (como la jerarquía y la división de departamentos), los recursos disponibles (como el capital humano y los activos financieros), y los objetivos estratégicos (como el crecimiento de mercado y la rentabilidad).

Instrumentalización

La instrumentalización del Sistema de Variables implica el uso de herramientas, técnicas o metodologías específicas para recopilar datos, analizar y evaluar las variables definidas. En este caso, la metodología Canvas se utilizará como una herramienta instrumental para diseñar el modelo de negocios adaptado a las necesidades y metas específicas de RenaCr. La metodología Canvas proporciona un enfoque

estructurado y visual para identificar y comprender los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos necesarios, las alianzas estratégicas y la estructura de costos.

Definición de términos básicos

Modelo de negocio

Según la definición de Osterwalder (2014), el modelo de negocio es la lógica con la que una organización crea, entrega y captura valor. En el caso de RenaCr, esta organización se dedica a proporcionar servicios de formación y soluciones especializadas en el campo de la educación. Su modelo de negocio se basa en la premisa de que la educación tiene un poder transformador y busca ofrecer formación en diferentes áreas para ayudar a las personas y organizaciones a desarrollar destrezas y habilidades.

En términos de "creación de valor", RenaCr busca brindar soluciones de aprendizaje prácticas y efectivas que generen un impacto positivo en el desempeño y el éxito de sus clientes en el ámbito educativo. A través de su equipo de profesionales y expertos en diversas áreas, como Aprendizaje Cooperativo, Coaching, Mentoring, Innovación, Emprendimiento, entre otros; así es como esta organización aporta conocimientos profundos y experiencia en diferentes disciplinas para ofrecer un valor diferenciado a sus clientes.

La "entrega de valor" de RenaCr se materializa a través de la colaboración estrecha con sus clientes. Establecen relaciones sólidas y duraderas basadas en la comprensión de las necesidades y desafíos específicos de cada cliente. La empresa trabaja de cerca con sus clientes para diseñar soluciones personalizadas y proporcionar orientación experta que se alinee con los objetivos de sus clientes en el campo educativo.

En cuanto a la "captura de valor", la organización en estudio genera ingresos a través de sus servicios de formación y soluciones especializadas. Colabora con una amplia gama de clientes en el campo de la educación, incluyendo instituciones reconocidas como Místico Park, Fundación Génesis, Coopeuna R.L., Credecoop R.L., MTL y PriceSmart. Estas colaboraciones representan oportunidades para capturar valor económico a cambio de los servicios y conocimientos especializados proporcionados por RenaCr.

Metodología Canvas

Según la definición de Osterwalder (2014), el lienzo Canvas es una herramienta visual que permite describir, diseñar, desafiar y pivotar modelos de negocio. En el caso de RenaCr, el uso de la metodología Canvas puede ser de gran utilidad para diseñar y analizar su modelo de negocio de manera estructurada y visual.

El lienzo Canvas proporciona un marco de trabajo que permite a la empresa describir y comprender los diferentes componentes clave de su modelo de negocio de manera concisa. Esto incluiría elementos como los segmentos de clientes a los que se dirige RenaCr en el campo de la educación, la propuesta de valor que ofrece a sus clientes, los canales de distribución utilizados para llegar a los clientes, las relaciones establecidas con los clientes, las actividades clave que realiza para brindar sus servicios, los recursos necesarios para llevar a cabo esas actividades y la estructura de costos asociada.

Además de describir el modelo de negocio actual de RenaCr, el lienzo Canvas también permite diseñar y explorar diferentes opciones y posibilidades. La empresa puede utilizar esta herramienta para desafiar su modelo de negocio existente, identificar áreas de mejora y generar nuevas ideas. Al visualizar todos los componentes en un solo lienzo, la empresa puede tener una visión clara de cómo se relacionan y cómo pueden realizarse ajustes para mejorar el valor ofrecido a los clientes y la viabilidad del negocio.

Adicionalmente, la capacidad de pivotar, es decir, hacer ajustes y cambios en el modelo de negocio, también se puede aplicar con la ayuda del lienzo Canvas. RenaCr puede utilizar esta herramienta para evaluar diferentes escenarios y realizar cambios en su modelo de negocio en respuesta a cambios en el mercado, necesidades de los clientes o nuevos hallazgos.

Por ende, el lienzo Canvas es una herramienta valiosa para RenaCr, ya que les permite describir, diseñar, desafiar y pivotar su modelo de negocio. Al utilizar esta herramienta visual y estructurada, la empresa puede tener una comprensión clara de los componentes clave de su modelo de negocio, explorar nuevas ideas y realizar ajustes necesarios para mejorar su propuesta de valor y su desempeño en el campo de la educación.

Factibilidad

Según la definición de Kerzner & Kerzner (2017), la factibilidad se refiere a la capacidad de un proyecto o idea de ser implementado con éxito, teniendo en cuenta aspectos técnicos, económicos, legales y operativos. En el caso de RenaCr, la factibilidad es un factor clave a considerar al diseñar su modelo de negocio utilizando la metodología Canvas.

En términos técnicos, RenaCr debe evaluar si cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos necesarios para implementar su modelo de negocio de manera efectiva. Esto puede incluir la infraestructura tecnológica, el acceso a plataformas educativas o el desarrollo de herramientas y recursos digitales que respalden la oferta de servicios de formación.

En el aspecto económico, RenaCr debe evaluar la viabilidad financiera de su modelo de negocio. Esto implica analizar los costos asociados a las actividades clave, como la contratación y capacitación del personal, el marketing y la adquisición de recursos necesarios para brindar los servicios educativos. Además, RenaCr

debe evaluar las fuentes de ingresos potenciales y determinar si son suficientes para cubrir los costos y generar ganancias.

La factibilidad legal implica considerar los requisitos legales y regulatorios que RenaCr debe cumplir en su operación. Esto puede incluir obtener licencias, cumplir con normativas educativas o de protección de datos, y garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y fiscales aplicables.

Por último, la factibilidad operativa se refiere a la capacidad de RenaCr para llevar a cabo las actividades clave de su modelo de negocio de manera eficiente y efectiva. Esto implica evaluar la disponibilidad y capacidad de su equipo de profesionales en las diversas áreas de especialización, así como establecer procesos y sistemas internos que permitan una gestión eficiente de los proyectos y servicios ofrecidos.

Concisamente, al diseñar su modelo de negocio utilizando la metodología Canvas, RenaCr debe evaluar la factibilidad de este, considerando aspectos técnicos, económicos, legales y operativos. Esto asegurará que la implementación del modelo de negocio sea exitosa y que la organización pueda ofrecer sus servicios de formación de manera efectiva, cumpliendo con los requisitos y generando resultados positivos tanto para RenaCr como para sus clientes en el campo de la educación.

Viabilidad

Según la definición de Meredith & Mantel (2018), la viabilidad se refiere a la capacidad de un proyecto o idea de ser sostenible y rentable a largo plazo. En el caso de RenaCr, la viabilidad es un aspecto esencial por considerar al diseñar su modelo de negocio utilizando la metodología Canvas.

En términos de sostenibilidad, RenaCr debe evaluar si su modelo de negocio es capaz de mantenerse en el tiempo y adaptarse a los cambios del entorno. Esto implica analizar si sus servicios de formación y soluciones educativas siguen siendo relevantes y demandados en el mercado a largo plazo. La organización debe considerar la evolución de las necesidades y tendencias en el campo de la educación, así como su capacidad de innovar y adaptarse a los cambios.

La rentabilidad es otro aspecto crucial en la viabilidad del modelo de negocio de RenaCr. La organización debe evaluar si sus servicios educativos generan suficientes ingresos para cubrir los costos operativos y obtener beneficios económicos a largo plazo. Esto implica analizar el equilibrio entre los precios de los servicios y el valor percibido por los clientes, así como identificar oportunidades de maximizar los ingresos y minimizar los costos.

La viabilidad también está relacionada con la capacidad de RenaCr para competir en el mercado educativo. La organización debe analizar el panorama competitivo, identificar sus ventajas competitivas y desarrollar estrategias efectivas para diferenciarse de sus competidores. Esto puede incluir la especialización en áreas específicas, el desarrollo de alianzas estratégicas o la adopción de enfoques innovadores en la entrega de servicios.

En resumen, al diseñar su modelo de negocio utilizando la metodología Canvas, RenaCr debe considerar la viabilidad de este en términos de sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo. Esto implica evaluar la capacidad de la organización para mantenerse relevante en el mercado educativo, generar ingresos suficientes y competir de manera efectiva. Al garantizar la viabilidad de su modelo de negocio, RenaCr puede establecer las bases para un crecimiento y éxito sostenible en el campo de la educación.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

Definición del enfoque metodológico y método de investigación

En el marco de cualquier investigación, es fundamental definir el enfoque metodológico y el método de investigación que se utilizarán para abordar el problema planteado. En el caso de este proyecto, el enfoque metodológico seleccionado es cualitativo, lo que nos permitirá explorar y comprender en profundidad diversas dimensiones relacionadas con el diseño del modelo de negocios de RenaCr.

Metodología de la Investigación

El procedimiento metodológico utilizado en este proyecto será cualitativo, basado en la comprensión y exploración de las experiencias, percepciones, significados y comportamientos de los individuos y grupos involucrados en el estudio. Para ello, se llevarán a cabo entrevistas en profundidad con diferentes actores de RenaCr, incluyendo la dirección administrativa y la coordinación académica.

Según Hernández-Sampieri (2018), en la investigación cualitativa resulta fundamental plantear objetivos de investigación, preguntas de investigación, justificación de la misma, viabilidad de esta, evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema y definición inicial del ambiente o contexto. Es importante destacar que el proceso cualitativo no es lineal, sino iterativo y las etapas en contexto son acciones para adentrarse cada vez más en el problema de investigación, mientras que la recolección y el examen de datos son tareas permanentes.

El enfoque cualitativo permitirá comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su entorno natural y en relación con su contexto. La técnica de entrevistas en profundidad se utilizará como medio para recopilar datos descriptivos y no numéricos, con el objetivo de obtener información detallada y rica sobre las experiencias, perspectivas, creencias y emociones de los participantes.

Las entrevistas en profundidad se centrarán en diferentes aspectos relacionados con el diseño del modelo de negocios de RenaCr, como las necesidades y expectativas de los clientes, las interacciones y relaciones con los clientes, y las perspectivas de expertos en educación y otros actores clave. Estas entrevistas proporcionarán información valiosa que permitirá comprender en detalle los elementos clave del modelo de negocios.

El análisis de los datos cualitativos se realizará de manera inductiva, identificando patrones, temas y categorías emergentes a partir de los datos recopilados. Se emplearán técnicas como el análisis de contenido, el análisis temático y la codificación de datos para organizar y dar sentido a la información obtenida.

El uso de un enfoque cualitativo en el procedimiento metodológico del proyecto permitirá obtener una comprensión en profundidad de los aspectos relevantes para el diseño del modelo de negocios de RenaCr. Además, este enfoque puede brindar ideas y perspectivas que enriquecerán y guiarán el proceso de toma de decisiones.

Es importante mencionar que se garantizará la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes y se considerarán las limitaciones inherentes a este enfoque, como posibles sesgos y la dificultad para generalizar los resultados a una población más amplia.

Enfoque metodológico

El enfoque metodológico se refiere a la estrategia general que se utilizará para abordar el proceso de investigación. En el caso de este proyecto, se utilizará un enfoque mixto que combina elementos cualitativos y cuantitativos.

El enfoque cualitativo se basa en la comprensión y exploración de las experiencias, percepciones, significados y comportamientos de los individuos y grupos involucrados en el estudio. Además este enfoque nos permitirá obtener una comprensión profunda y detallada de diversos aspectos relevantes para el diseño del modelo de negocios de RenaCr. A través de técnicas como entrevistas en profundidad, grupos de discusión y análisis de documentos, podremos explorar las necesidades y expectativas de los clientes, comprender las interacciones y relaciones con estos y analizar las fortalezas y debilidades internas de RenaCr. También podremos obtener perspectivas de expertos en el campo de la educación y otros actores clave.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo se centra en la recopilación y análisis de datos numéricos para evaluar la factibilidad y viabilidad del modelo de negocios propuesto. Este enfoque nos permitirá realizar análisis financieros, proyecciones y mediciones objetivas relacionadas con aspectos como la rentabilidad, los costos operativos y el impacto en el cumplimiento de los objetivos de RenaCr.

La combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos nos brindará una visión integral del diseño del modelo de negocios de RenaCr. El enfoque cualitativo nos proporcionará una comprensión profunda de los factores subyacentes y contextuales, mientras que el enfoque cuantitativo nos brindará datos objetivos y numéricos para respaldar el análisis financiero y la evaluación de la viabilidad.

El enfoque metodológico mixto se adaptará a los objetivos específicos del proyecto y nos permitirá obtener una comprensión holística de los aspectos claves relacionados con el modelo de negocios de RenaCr. Al combinar los enfoques cualitativo y cuantitativo, se logrará un mayor rigor y validez en la investigación, brindando una base sólida para la toma de decisiones y la implementación del modelo de negocios.

Tipos de investigación

Para el contexto de este trabajo, se utilizará un enfoque descriptivo para abordar el objetivo general y los objetivos específicos establecidos. La investigación descriptiva permitirá obtener una visión detallada y precisa de los diferentes aspectos del modelo de negocios de RenaCr, proporcionando información clave para su diseño, evaluación y mejora.

Se realizará un análisis exhaustivo de la organización RenaCr, incluyendo su estructura interna, recursos disponibles, misión, visión y objetivos estratégicos. Este análisis permitirá describir y comprender la situación actual de la organización, identificando sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y desafíos externos que enfrentará.

Se investigarán y comprenderán los principios y elementos fundamentales de la metodología Canvas, enfocados en el diseño de modelos de negocio. Esto implicará describir y explicar los componentes clave del lienzo Canvas, como los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos necesarios, las alianzas estratégicas y la estructura de costos.

A continuación, se aplicará la metodología Canvas para diseñar un modelo de negocio adaptado a las necesidades y metas específicas de RenaCr. Se describirán y analizarán en detalle los diferentes elementos de este modelo de negocios, utilizando la metodología Canvas como una herramienta estructurada y visual para comprender y planificar los aspectos clave del negocio. Se identificarán claramente los segmentos de clientes, se definirá la propuesta de valor, se determinarán los canales de distribución, se establecerán las fuentes de ingresos, se identificarán las actividades clave, se determinarán los recursos necesarios, se explorarán las posibles alianzas estratégicas y se definirá la estructura de costos.

Finalmente, se evaluará la factibilidad y viabilidad del modelo de negocio propuesto, considerando aspectos como la rentabilidad, la sostenibilidad y el impacto en el cumplimiento de los objetivos de RenaCr. Se describirán y analizarán los resultados financieros y operativos del modelo de negocios, utilizando indicadores y métricas relevantes para evaluar su factibilidad y viabilidad a largo plazo.

Por ende, se utilizará un enfoque descriptivo en la tesis de RenaCr para proporcionar una descripción detallada de su modelo de negocios actual, así como para diseñar, evaluar y mejorar el modelo de negocios propuesto. Esto permitirá comprender y planificar de manera efectiva todos los aspectos clave del negocio, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones y la implementación del modelo de negocios.

Método de la investigación

Se empleará el enfoque analítico para descomponer y examinar detalladamente los diferentes elementos del modelo de negocios Canvas de RenaCr. Se realizará un análisis exhaustivo de la organización, incluyendo su estructura interna, recursos disponibles, misión, visión y objetivos estratégicos. Cada componente clave del modelo de negocios, como los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos necesarios, las alianzas estratégicas y la estructura de costos, será desglosado y evaluado en profundidad. A través del enfoque analítico, se buscará comprender en detalle cada aspecto y su interrelación dentro del modelo de negocios.

Además, se utilizará el enfoque deductivo para derivar conclusiones y recomendaciones a partir de las premisas y principios fundamentales del modelo de negocios. Basándose en la información y el análisis obtenidos en la etapa analítica, se establecerán suposiciones y se formularán hipótesis sobre cómo los diferentes elementos del modelo de negocios de RenaCr pueden influir en su éxito y cumplimiento de objetivos. Mediante un razonamiento deductivo, se evaluarán y confirmarán estas suposiciones, llegando a conclusiones lógicas sobre las mejores estrategias y acciones a seguir para optimizar el modelo de negocios.

Diseño de la investigación

Se utilizará un enfoque descriptivo en esta investigación para examinar y comprender en detalle los diferentes aspectos del modelo de negocios de RenaCr. No se realizarán manipulaciones de variables ni intervenciones controladas, en su lugar, se recolectarán datos existentes y se analizarán para obtener una visión profunda del modelo de negocios.

El enfoque descriptivo permitirá examinar la situación actual de RenaCr y su modelo de negocios sin intervenir directamente en sus operaciones. Se recopilarán datos por medio de entrevistas para obtener información detallada sobre diversos aspectos del modelo de negocios.

Los datos recopilados serán analizados y se utilizarán técnicas de análisis de contenido, análisis temático y codificación de datos para identificar patrones, temas y categorías emergentes. Este enfoque descriptivo nos permitirá obtener una comprensión en profundidad de los diferentes componentes y elementos del modelo de negocios de RenaCr.

A través de este diseño descriptivo, se buscará proporcionar una descripción detallada y precisa del modelo de negocios actual de RenaCr, así como identificar áreas de mejora y oportunidades para el diseño de un nuevo modelo de negocios. Este enfoque nos permitirá obtener información relevante y fundamentada

que servirá como base para la toma de decisiones y la implementación de mejoras en el modelo de negocios de RenaCr.

Sujetos y fuentes de información

Determinar los sujetos y fuentes de información en el estudio del modelo de negocios Canvas de RenaCr es esencial para obtener información relevante, comprender el contexto interno y externo y así poder tomar decisiones informadas sobre el diseño, la implementación y la mejora del modelo de negocios. La participación de los sujetos clave y el uso de fuentes primarias de información fortalecen la calidad y la validez de la investigación, proporcionando una base sólida para el análisis y la toma de decisiones con relación a RenaCr.

Sujetos, muestra o conjunto investigado

Los sujetos de investigación a quienes se entrevistará serán la dirección administrativa y la coordinación académica. Estos actores claves desempeñan roles estratégicos en el diseño y desarrollo del modelo de negocios Canvas de RenaCr.

La dirección administrativa, representada por una persona, tiene la responsabilidad de la gestión general de la organización, incluyendo la toma de decisiones estratégicas, la planificación financiera y operativa y el liderazgo del equipo. Esta persona tendrá una visión global del modelo de negocios de RenaCr y podrá proporcionar información valiosa sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización.

La coordinación académica, también representada por una persona, desempeña un papel fundamental en la definición y supervisión de los aspectos académicos del modelo de negocios de RenaCr. Esta persona estará involucrada en la elaboración de planes de estudio, la selección de docentes y la implementación de programas de formación. La coordinación académica podrá ofrecer una perspectiva detallada sobre los aspectos pedagógicos y la propuesta de valor de RenaCr.

Estos dos sujetos de investigación son relevantes para comprender y analizar los diferentes componentes del modelo de negocios de RenaCr, así como para evaluar su factibilidad y viabilidad. Sus conocimientos y experiencias permitirán obtener una visión interna de la organización, sus objetivos estratégicos, las interacciones con los clientes y los desafíos que enfrenta en el campo de la educación.

Al entrevistar a estos sujetos de investigación, se obtiene información precisa y contextualizada sobre el modelo de negocios Canvas de RenaCr. Sus conocimientos y experiencias permiten analizar los componentes del modelo, identificar fortalezas y debilidades y evaluar la factibilidad y viabilidad de este.

Por lo que, la inclusión de la dirección administrativa y la coordinación académica como sujetos de investigación en el estudio del modelo de negocios Canvas de RenaCr enriquece el análisis y la comprensión del modelo. Su participación aporta perspectivas estratégicas y académicas clave que permiten tomar decisiones informadas y mejorar el modelo de negocios en beneficio de la organización y sus clientes en el campo de la educación.

Fuentes de información

En cuanto a las fuentes de información, las entrevistas con la dirección administrativa y la coordinación académica serán la principal fuente de datos para este estudio. Las entrevistas en profundidad permitirán obtener información detallada sobre los diferentes aspectos del modelo de negocios, así como las percepciones y experiencias de los sujetos de investigación.

El uso de fuentes de información primarias, como las entrevistas, ofrece varias ventajas. Una de ellas es que nos permite validar y complementar la información recopilada de otras fuentes, brindando una visión más completa y precisa del modelo de negocios de RenaCr. Dicho esto, la perspectiva directa de la dirección administrativa y la coordinación académica enriquece el análisis y proporciona detalles adicionales que no se obtendrían de fuentes secundarias.

Además, al comprender a fondo los sujetos y fuentes de información, RenaCr puede tomar decisiones más informadas y estratégicas en relación con su modelo de negocios. La información obtenida de las entrevistas permite evaluar el desempeño actual del modelo, identificar áreas de mejora y optimización, así como tomar acciones concretas para lograr el éxito en el campo de la educación.

Estas entrevistas con la dirección administrativa y la coordinación académica son fuentes de información clave en el estudio del modelo de negocios de la organización. Las cuales proporcionan datos verificables y enriquecedores, validando la información recopilada de otras fuentes y permitiendo una comprensión más profunda del modelo y al aprovechar estas fuentes de información primarias, RenaCr está en una mejor posición para optimizar su modelo de negocios y alcanzar el éxito en el ámbito educativo.

Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos

En el proceso de investigación, es esencial utilizar instrumentos y técnicas adecuadas para recopilar los datos necesarios. En este estudio, se emplearon diversas herramientas y métodos para obtener información relevante y confiable sobre el modelo de negocios de RenaCr. Entre los instrumentos y técnicas utilizadas se encuentran las entrevistas en profundidad y la guía de preguntas la cual desempeña un papel crucial en la recopilación de datos, asegurando tanto la confiabilidad como la validez de la información obtenida.

Instrumentos

El instrumento clave utilizado es la guía de preguntas para las entrevistas. Esta guía se elabora previamente, basándose en los objetivos de la investigación y en la revisión de literatura pertinente. La guía de preguntas (Anexo 1) permite orientar las entrevistas y garantizar que se aborden los aspectos clave del modelo de negocios Canvas de la organización. Además, proporciona coherencia y consistencia en la recopilación de datos, asegurando que se aborden los mismos temas con todos los participantes entrevistados. La guía de preguntas es crucial para obtener información detallada y relevante sobre el modelo de negocios y respaldar la investigación de manera rigurosa.

Dado que el lienzo Canvas es una herramienta estructurada y visual para describir y analizar los diferentes componentes del modelo de negocios, la guía de preguntas se diseña de manera que se alinee con los elementos claves del lienzo.

Esta guía de preguntas está diseñada para explorar y profundizar en cada uno de los componentes del lienzo Canvas, como los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos necesarios, las alianzas estratégicas y la estructura de costos. Cada pregunta está formulada de manera estratégica para obtener información específica y relevante sobre cada uno de estos elementos.

Al utilizar la guía de preguntas durante las entrevistas en profundidad, se logra una recopilación de datos sistemática y enfocada en los aspectos esenciales del modelo de negocios de RenaCr. Esto permite obtener información detallada y precisa sobre cómo se desarrollan y se integran los diferentes componentes del modelo, así como sobre las perspectivas y experiencias de los sujetos de investigación.

La guía de preguntas también asegura la coherencia y consistencia en las entrevistas, ya que todos los participantes son abordados con las mismas preguntas claves. Esto facilita la comparación de respuestas y la identificación de patrones o tendencias comunes en las percepciones y experiencias de los entrevistados. Al utilizar este instrumento, se obtiene información detallada y relevante que respalda la comprensión y análisis exhaustivo del modelo de negocios Canvas de RenaCr.

Técnicas

La técnica utilizada en el trabajo es la entrevista en persona. Estas se llevan a cabo con la dirección administrativa y la coordinación académica, quienes desempeñan roles estratégicos en el modelo de negocios bajo la metodología Canvas. Se utiliza una guía de preguntas previamente elaborada para dirigir las entrevistas y asegurarse de que se aborden los aspectos clave del modelo de negocios.

Durante las entrevistas, se obtiene información detallada y enriquecedora sobre la visión, estrategias, desafíos y perspectivas de los sujetos de investigación. Se brinda la oportunidad de expresar ideas y compartir experiencias relevantes relacionadas con el modelo de negocios de RenaCr.

Las entrevistas en persona permiten una comunicación directa y cercana, lo que facilita una comprensión más profunda de los puntos de vista de los sujetos de investigación. Además, se pueden realizar preguntas de seguimiento para obtener detalles adicionales o aclaraciones. Este enfoque fomenta un ambiente de confianza y confidencialidad, lo que promueve la honestidad y la reflexión en las respuestas proporcionadas.

La información obtenida a través de las entrevistas es de gran valor para el estudio, ya que proporciona una visión interna y experta del modelo de negocios de la organización. Permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos del modelo de negocios, así como comprender la perspectiva estratégica y operativa de la organización.

Esta técnica desempeña un papel fundamental en el estudio bajo la metodología Canvas, ya que proporciona una visión directa de los sujetos de investigación y contribuye significativamente a los objetivos del trabajo.

Confiabilidad y validez

La confiabilidad y validez de los instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos son aspectos fundamentales para garantizar la calidad y la credibilidad de la investigación.

Respecto a la confiabilidad, se busca asegurar que los instrumentos y técnicas utilizadas generen resultados consistentes y estables. En el caso de las entrevistas en persona con la dirección administrativa y la coordinación académica de la organización RenaCr, se ha trabajado en la elaboración de una guía de preguntas precisa y coherente. Esto permite que todas las entrevistas se realicen de manera similar, abordando los mismos temas y asegurando la comparabilidad de las respuestas obtenidas. Conjuntamente, se establecen criterios claros para la selección de participantes y se documenta adecuadamente el proceso de recopilación de datos.

Con la validez, se busca garantizar que los instrumentos y técnicas utilizadas midan de manera precisa y adecuada los aspectos relevantes del modelo de negocios de RenaCr. Para lograrlo, se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura pertinente y se ha utilizado una guía de preguntas diseñada específicamente para abordar los componentes clave del modelo de negocios bajo la metodología Canvas. Además, se ha procurado seleccionar participantes representativos y expertos en la organización, como la

dirección administrativa y la coordinación académica, quienes tienen un profundo conocimiento y experiencia en el modelo de negocios de RenaCr.

Estas técnicas e instrumentos de recopilación de datos se seleccionan y utilizan de manera estratégica para obtener una visión completa y realista del modelo de negocios de RenaCr. Cada técnica aporta información valiosa desde diferentes perspectivas y permite abordar los objetivos de investigación de manera efectiva.

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Obtención de la información, mediante la aplicación de los instrumentos

El presente capítulo se centra en el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos diseñados para la recopilación de datos en este estudio. Para ello, se realizaron entrevistas en persona con la dirección administrativa y la coordinación académica de RenaCr, siguiendo una guía de preguntas elaborada previamente.

Las entrevistas se llevaron a cabo con el objetivo de obtener información detallada y enriquecedora sobre diferentes aspectos del modelo de negocios de RenaCr. La guía de preguntas abarcó temas clave relacionados con la visión y los objetivos estratégicos de la organización en el campo de la educación. Además, se exploraron los segmentos de clientes a los que RenaCr se dirige, considerando aspectos demográficos, psicográficos y comportamentales.

Durante las entrevistas, se profundizó en la propuesta de valor de RenaCr y en cómo se comunica y promociona la organización para atraer y retener a sus clientes. Asimismo, se analizaron los canales de distribución utilizados para llegar a los clientes y se investigaron las fuentes de ingresos de RenaCr, así como la estructura de precios implementada.

Otro aspecto importante abordado en las entrevistas fue el conjunto de actividades clave que RenaCr realiza para brindar sus servicios de formación, así como los recursos necesarios para llevar a cabo dichas actividades de manera efectiva. También se exploraron las posibles alianzas estratégicas establecidas en el campo de la educación y se examinó la estructura de costos de RenaCr, identificando los principales costos y cómo se gestionan para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Establecer los criterios para obtener y codificar los datos obtenidos en el trabajo de campo

Los criterios para obtener y codificar los datos obtenidos por las entrevistas abordan la importancia de establecer criterios claros y precisos para obtener y codificar los datos recopilados durante el trabajo de campo en el estudio del modelo de negocios de RenaCr. La correcta aplicación de estos criterios garantiza la consistencia, confiabilidad y validez de los datos, lo que a su vez permite realizar un análisis riguroso y obtener conclusiones sólidas.

La obtención de datos se basan en las preguntas formuladas durante las entrevistas y en los objetivos de investigación establecidos. Se definen las variables relevantes que se buscarán en las respuestas de los sujetos

de investigación y se establecen pautas claras sobre cómo identificar y registrar dichas variables durante el trabajo de campo.

La codificación de los datos es un proceso crucial para organizar y analizar la información recopilada. Se asignan categorías o códigos a los diferentes aspectos relevantes de los datos, lo que facilita su posterior análisis. Estos códigos son consistentes, comprensibles y aplicables a todos los datos recopilados.

Se definen criterios de calidad y confiabilidad para garantizar la precisión y consistencia de los datos obtenidos. Esto implica establecer procedimientos para verificar la precisión de los datos, detectar posibles errores o sesgos y asegurar la integridad de la información recopilada. Una vez codificados y verificados los datos, se procede a su análisis. Esto implica examinar los patrones, tendencias y relaciones entre las diferentes variables identificadas. El análisis de los datos permite extraer conclusiones, identificar hallazgos significativos y respaldar las afirmaciones realizadas en el estudio.

La consistencia en la obtención y codificación de los datos es esencial para garantizar la replicabilidad del estudio. Si otros investigadores desean realizar un estudio similar en el futuro, deben poder seguir los mismos criterios y obtener resultados comparables. Esto fortalece la validez y confiabilidad del estudio.

Establecer criterios claros y precisos para obtener y codificar los datos recopilados en el trabajo de campo es fundamental para garantizar la calidad y confiabilidad de la información. El correcto diseño y aplicación de estos criterios permiten realizar un análisis riguroso de los datos y obtener conclusiones sólidas, lo que contribuye al avance del conocimiento en el campo del modelo de negocios de RenaCr.

Análisis de resultados

El análisis de datos desempeña un papel fundamental en el estudio del modelo de negocios de RenaCr. A través de este proceso, se examinan y se extraen conocimientos significativos de los datos recopilados durante el trabajo de campo. El análisis de datos permite comprender en profundidad los diferentes aspectos del modelo de negocios, identificar patrones y tendencias, y respaldar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Análisis de resultados: Entrevista a la Dirección Administrativa

El objetivo de la entrevista a la Dirección Administrativa de RenaCr es obtener información relevante y detallada sobre el papel estratégico y la gestión general de la organización. A través de esta entrevista, se busca comprender la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias de la Dirección Administrativa en relación con el modelo de negocios de RenaCr bajo la metodología Canvas.

A través de esta entrevista, se busca obtener datos fundamentales para analizar y comprender el modelo de negocios de RenaCr bajo la metodología Canvas, como por ejemplo, explorar la visión de RenaCr como organización en el campo de la educación y cómo se alinea con los objetivos estratégicos establecidos por la Dirección Administrativa.

Además se busca indagar sobre los objetivos estratégicos definidos por la Dirección Administrativa y comprender cómo se planifica alcanzarlos dentro del contexto del modelo de negocios de RenaCr. Obtener información sobre los segmentos de clientes a los que la organización se dirige y cómo se consideran en las decisiones estratégicas tomadas por la Dirección Administrativa.

Consecuentemente analizar los canales de distribución utilizados por RenaCr para llegar a sus clientes y evaluar cómo se gestionan para asegurar su efectividad y alcanzar los segmentos de clientes objetivo. Investigar las fuentes de ingresos relacionadas con los servicios de formación y soluciones especializadas de la organización y comprender cómo se determina la estructura de precios para generar ingresos de manera sostenible.

Seguidamente explorar las actividades clave realizadas por RenaCr para brindar sus servicios de formación y comprender los recursos necesarios, tanto humanos como tecnológicos, para llevar a cabo estas actividades de manera efectiva. Indagar sobre posibles alianzas estratégicas establecidas por la institución en el campo de la educación y analizar cómo contribuyen al fortalecimiento del modelo de negocios y brindan un mayor valor a los clientes.

Finalmente, se busca obtener información sobre la estructura de costos de RenaCr, identificando los componentes clave y comprender cómo se gestionan para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

A continuación, los resultados y conclusiones de la entrevista realizada a la Dirección Administrativa de la empresa RenaCr, con la finalidad de ahondar en cuestiones cualitativas y de mayor profundidad, que se considera en el modelo de negocio Canvas:

Visión y objetivos estratégicos:

¿Cuál es la visión de RenaCr como organización en el campo de la educación? ¿Cómo se visualiza RenaCr en el futuro y cuáles son los logros que busca alcanzar?

Respuesta: Nuestra visión en RenaCr es convertirnos en líderes reconocidos en el campo de la educación, brindando soluciones innovadoras y de calidad que transformen la forma en que las personas aprenden y se desarrollan.

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de RenaCr y cómo se alinean con su visión? ¿Qué metas específicas ha establecido RenaCr para avanzar hacia su visión y cómo planea alcanzarlas?

Respuesta: Nuestros objetivos estratégicos se alinean con nuestra visión y se centran en varios aspectos clave. Queremos expandir nuestra presencia en el mercado educativo, aumentar nuestra base de clientes y fortalecer nuestras relaciones con ellos. También nos esforzamos por mejorar continuamente nuestros servicios, desarrollar alianzas estratégicas con instituciones educativas y aumentar nuestra rentabilidad a través de una estructura de precios competitiva y una gestión eficiente de costos.

Segmentos de clientes y propuesta de valor:

¿Cuáles son los segmentos de clientes a los que RenaCr se dirige en el campo de la educación? ¿Qué características demográficas, como género, edad, estado civil e ingresos se consideran al definir estos segmentos?

Respuesta: Nos dirigimos a diferentes segmentos de clientes en el campo de la educación, como estudiantes universitarios, profesionales en busca de actualización, empresas que buscan capacitar a su personal y centros educativos que requieren soluciones de formación. Consideramos características demográficas como género, edad y nivel de ingresos al definir estos segmentos.

¿Cuáles son los aspectos psicográficos relevantes de los clientes de RenaCr, como actitudes, estilo de vida y personalidad? ¿Cómo influyen estos factores en la forma en que RenaCr se comunica y se relaciona con sus clientes?

Respuesta: Los aspectos psicográficos relevantes de nuestros clientes incluyen actitudes positivas hacia el aprendizaje, un estilo de vida orientado al crecimiento y una mentalidad abierta hacia la adquisición de nuevos conocimientos. Estos factores influyen en nuestra forma de comunicarnos y relacionarnos con nuestros clientes, fomentando un ambiente de apoyo y motivación.

¿Cuáles son los comportamientos, aficiones, *hobbies* y rutinas de los clientes de RenaCr? ¿Cómo se pueden aprovechar estos aspectos para adaptar la oferta y las estrategias de marketing de RenaCr?

Respuesta: Los comportamientos, aficiones, *hobbies* y rutinas de nuestros clientes varían, pero en general, buscan oportunidades de desarrollo personal y profesional. Aprovechamos estos aspectos para adaptar nuestra oferta y estrategias de marketing, brindando contenido relevante y experiencias de aprendizaje atractivas.

¿En qué redes sociales están presentes los clientes de RenaCr? ¿Cómo utiliza RenaCr estas plataformas para llegar y conectar con su audiencia objetivo?

Respuesta: Nuestros clientes están presentes en diversas redes sociales, como LinkedIn, Facebook e Instagram. Utilizamos estas plataformas para compartir contenido educativo, interactuar con nuestra audiencia y promover nuestros programas y servicios.

¿En qué canales prefieren comprar los clientes de RenaCr? ¿Utilizan vendedores en las diferentes actividades donde participan, WhatsApp, redes sociales, catálogo digital, página web u otros medios?

Respuesta: Nuestros clientes prefieren comprar a través de múltiples canales, incluyendo nuestra página web, catálogo digital y contactos directos por teléfono o correo electrónico. También utilizamos plataformas de mensajería como WhatsApp para facilitar la comunicación y la atención personalizada.

¿Qué propuesta de valor ofrece RenaCr a sus clientes? ¿Qué situaciones específicas resuelve y qué beneficios proporciona a sus clientes?

Respuesta: Nuestra propuesta de valor consiste en brindar programas de formación de alta calidad, diseñados específicamente para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Resolvemos el dolor de la falta de acceso a oportunidades de aprendizaje y ofrecemos beneficios como flexibilidad, actualización constante de contenidos y apoyo personalizado.

¿Qué medios y formas de contacto utiliza RenaCr para que los clientes conozcan sus servicios? ¿Cómo se comunica y promociona RenaCr para atraer y retener a sus clientes?

Respuesta: Página web: RenaCr cuenta con un sitio web donde se presenta información detallada sobre sus servicios, programas de formación, soluciones especializadas y otros aspectos relevantes. A través de nuestra página web, los clientes pueden acceder a contenido informativo, testimonios, noticias y eventos relacionados con la organización.

Redes sociales: RenaCr está presente en varias plataformas de redes sociales, como Facebook, Instagram y LinkedIn. A través de estas redes sociales compartimos contenido relevante, anuncios de eventos, testimonios de clientes satisfechos, noticias del sector educativo y promociones especiales. También se interactúa con los seguidores, respondemos preguntas y comentarios y se generan conversaciones en línea.

Correo electrónico: RenaCr utiliza el correo electrónico como un medio de contacto directo con sus clientes. Envía boletines informativos periódicos, actualizaciones sobre nuevos programas de formación, invitaciones a eventos y otras comunicaciones personalizadas. El correo electrónico también se utiliza para mantener una relación continua con los clientes y ofrecerles contenido exclusivo o descuentos especiales.

Publicidad en línea: RenaCr invierte en publicidad en línea para aumentar su visibilidad y llegar a un público más amplio. Utiliza anuncios en motores de búsqueda, anuncios de *display* en sitios web relacionados con la

educación y la formación, y también se apoya en el marketing de *influencers* para llegar a audiencias específicas.

Eventos y conferencias: RenaCr participa activamente en eventos y conferencias relacionados con la educación y la formación. Estos eventos nos brindan la oportunidad de interactuar directamente con los clientes potenciales, presentar nuestros servicios, compartir conocimientos y establecer contactos estratégicos.

Canales de distribución:

¿Cuáles son los canales utilizados por los clientes de RenaCr para acceder a sus servicios? ¿Cómo se asegura RenaCr de que estos canales sean efectivos y satisfagan las necesidades de sus clientes objetivo?

Respuesta: Nuestros clientes acceden a nuestros servicios principalmente a través de nuestra plataforma en línea, donde pueden inscribirse en programas, acceder a materiales de estudio y participar en actividades interactivas. También utilizamos estratégicamente el marketing digital y las alianzas con instituciones educativas para ampliar nuestro alcance. Para asegurar que nuestros canales sean efectivos realizamos análisis periódicos de su desempeño, utilizamos herramientas de seguimiento y recopilamos retroalimentación de nuestros clientes para mejorar su experiencia.

¿Cómo logra RenaCr que su mensaje llegue a los destinatarios deseados en el corto plazo? ¿Qué estrategias o acciones se implementan para maximizar la visibilidad y el alcance de la comunicación de RenaCr?

Respuesta: RenaCr utiliza diversas estrategias para maximizar la visibilidad y el alcance de su comunicación en el corto plazo. Entre estas estrategias se incluyen la implementación de campañas publicitarias en medios digitales y tradicionales, la participación en eventos y ferias educativas relevantes, la colaboración con *influencers* y líderes de opinión en el campo de la educación y la optimización de nuestra presencia en redes sociales y motores de búsqueda. Además, RenaCr utiliza herramientas de marketing digital, como el SEO y el marketing de contenidos, para asegurar que el mensaje llegue de manera efectiva a nuestro público objetivo.

¿Cómo planifica RenaCr que su mensaje llegue a los destinatarios deseados en el mediano o largo plazo? ¿Qué estrategias de posicionamiento y consolidación de marca se implementan para mantener una presencia duradera en el mercado?

Respuesta: RenaCr está realizando una planificación estratégica a mediano y largo plazo para asegurar que el mensaje llegue de manera efectiva a los destinatarios deseados. Esto implica el desarrollo de una estrategia de posicionamiento de marca sólida, basado en la identificación y comunicación de los valores, atributos y

ventajas competitivas de RenaCr. Para mantener una presencia duradera en el mercado, nos enfocamos en construir relaciones sólidas con nuestros clientes, ofreciendo una experiencia educativa de calidad, fomentando la lealtad y el boca a boca positivo. Asimismo, se realizan actividades de *branding* consistentes, se monitorea y se adapta constantemente la estrategia de marketing en función de los cambios en el mercado y las necesidades de los clientes.

Fuentes de ingresos:

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de RenaCr relacionadas con sus servicios de formación y soluciones especializadas? ¿Cómo se determina la estructura de precios y se generan ingresos de manera sostenible?

Respuesta: Las principales fuentes de ingresos de RenaCr se derivan de la oferta de servicios de formación y soluciones especializadas en el campo de la educación. Estos pueden incluir programas de capacitación, cursos *online*, consultoría educativa, desarrollo de contenidos y servicios de asesoramiento. Para determinar la estructura de precios, RenaCr realiza un análisis exhaustivo de los costos involucrados en la prestación de sus servicios, considerando factores como el tiempo, los recursos humanos y tecnológicos y los gastos operativos. Además, se realizan investigaciones de mercado para evaluar la demanda y la disposición a pagar de los clientes potenciales. RenaCr busca generar ingresos de manera sostenible mediante una combinación de precios competitivos, estrategias de diferenciación, la adopción de modelos de suscripción o membresía, y la diversificación de sus servicios para atender diferentes segmentos de clientes.

¿Existen situaciones de fluctuaciones estacionales en los ingresos de RenaCr? ¿Cómo se gestionan y se prepara la empresa para enfrentar estos desafíos?

Respuesta: La organización puede enfrentar estas fluctuaciones estacionales en sus ingresos, especialmente en períodos en los que la demanda de servicios educativos varía. Para gestionar estos desafíos, RenaCr implementa estrategias como la diversificación de sus servicios para abarcar diferentes nichos y segmentos de clientes, la anticipación y planificación de campañas de marketing así como promociones en períodos de menor demanda y la búsqueda de oportunidades de negocio en mercados complementarios o en regiones geográficas donde la estacionalidad puede ser diferente. RenaCr también busca mantener una base sólida de clientes recurrentes y fidelizados, además de establecer alianzas estratégicas con organizaciones que pueden brindar estabilidad y oportunidades de colaboración en momentos de menor demanda.

Actividades clave y recursos necesarios:

¿Qué actividades son necesarias para entregar la propuesta de valor de RenaCr a sus clientes y mantener el valor que les genera? ¿Cuáles son las actividades clave que RenaCr debe dominar para identificar a los potenciales consumidores/clientes y establecer relaciones sólidas con ellos?

Respuesta: Se lleva a cabo una serie de actividades clave para entregar su propuesta de valor a nuestros clientes y mantener el valor que les genera. Estas actividades pueden incluir el diseño y desarrollo de programas de formación innovadores y relevantes, la contratación y capacitación de docentes altamente calificados, la personalización y adaptación de los servicios a las necesidades específicas de los clientes, la gestión de la calidad y la mejora continua de los servicios y el establecimiento de canales efectivos de comunicación y soporte para los clientes. Para identificar a los potenciales consumidores y establecer relaciones sólidas con ellos, RenaCr realiza actividades de investigación de mercado, análisis de la competencia, participación en eventos y ferias educativas, implementación de estrategias de marketing dirigidas y desarrollo de alianzas con instituciones educativas y organizaciones relacionadas.

¿Cuáles son los recursos clave, tanto humanos como tecnológicos, necesarios para llevar a cabo estas actividades de manera efectiva? ¿Cómo se gestionan y se asegura el acceso a estos recursos para el desarrollo exitoso de las operaciones de RenaCr?

Respuesta: RenaCr cuenta con recursos clave tanto humanos como tecnológicos para llevar a cabo sus actividades de una manera muy efectiva. En términos de recursos humanos, nos apoyamos en un equipo multidisciplinario de profesionales en educación, expertos en tecnología, personal administrativo y de atención al cliente, entre otros. Estos recursos son seleccionados cuidadosamente en base a su experiencia, conocimientos y habilidades relevantes para las operaciones de RenaCr. Para asegurar el acceso a los recursos, implementamos procesos de reclutamiento y selección rigurosos, programas de capacitación y desarrollo profesional y prácticas de retención de talento. En cuanto a los recursos tecnológicos, RenaCr invierte en infraestructura tecnológica actualizada, *software* y plataformas de aprendizaje en línea, sistemas de gestión educativa y herramientas de comunicación y colaboración. La gestión de estos recursos se realiza mediante la asignación adecuada de responsabilidades, el monitoreo y mantenimiento de los sistemas tecnológicos y la actualización y mejora continua de la infraestructura.

Alianzas estratégicas:

¿Ha establecido RenaCr alianzas estratégicas con otras organizaciones en el campo de la educación? ¿Cuál es la justificación y el propósito de estas alianzas? ¿Cómo contribuyen a fortalecer el modelo de negocios de RenaCr y a brindar un mayor valor a sus clientes?

Respuesta: Se han establecido alianzas estratégicas con otras organizaciones en el campo de la educación con el propósito de fortalecer su modelo de negocios y brindar un mayor valor a nuestros clientes. Estas alianzas se basan en la complementariedad de las capacidades y recursos de las organizaciones, así como en la posibilidad de crear sinergias y ampliar el alcance de los servicios educativos. Las alianzas pueden incluir colaboraciones con instituciones educativas, empresas de tecnología educativa, proveedores de contenidos especializados, organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales. Estas alianzas estratégicas permiten a RenaCr acceder a nuevos mercados, ampliar su oferta de servicios, mejorar la calidad de la educación impartida, compartir conocimientos y buenas prácticas y aprovechar economías de escala. Además, estas alianzas fortalecen la reputación y credibilidad de RenaCr en el mercado, generando confianza entre los clientes y brindando un mayor valor agregado a través de la colaboración con organizaciones reconocidas y de renombre.

¿Cómo se fidelizan a los aliados clave de RenaCr y se mantienen relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo?

Respuesta: Nos enfocamos en fidelizar a nuestros aliados clave y mantener relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo mediante la construcción de una comunicación clara y fluida, el establecimiento de acuerdos y contratos sólidos que protejan los intereses de ambas partes y la generación de valor compartido. RenaCr se esfuerza por mantener un nivel constante de compromiso y satisfacción con sus aliados clave, brindándoles soporte, reconocimiento y beneficios adicionales. Esto puede incluir oportunidades de colaboración exclusivas, acceso a recursos especializados, participación en eventos conjuntos, programas de desarrollo y crecimiento y la co-creación de soluciones innovadoras. RenaCr también establece mecanismos de retroalimentación y evaluación para medir la satisfacción de los aliados y realizar mejoras continuas en la relación. La transparencia, la confianza y la reciprocidad son pilares fundamentales en el mantenimiento de relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo.

Estructura de costos:

¿Cuáles son los costos más altos o sensibles en el negocio de RenaCr? ¿Qué recursos y actividades clave representan la mayor inversión económica?

Respuesta: Los costos más altos en el negocio de RenaCr se pueden relacionar con los recursos humanos, los recursos tecnológicos, los gastos de marketing y promoción, los costos de desarrollo y actualización de contenidos y los gastos de infraestructura y operativos. Los recursos y actividades clave que representan la mayor inversión económica incluyen la contratación y retención de personal altamente calificado, la adquisición y mantenimiento de equipos y tecnologías educativas de vanguardia, la implementación de

estrategias de marketing y publicidad efectivas, y la investigación y desarrollo de programas educativos innovadores. Además, los costos asociados con la infraestructura física, como el alquiler de instalaciones y el mantenimiento de equipos, también pueden ser significativos en la estructura de costos de RenaCr.

¿Cómo se gestionan y se controlan los costos operativos para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio? ¿Qué estrategias se implementan para optimizar los costos y mantener un equilibrio financiero adecuado?

Respuesta: Implementamos un riguroso sistema de gestión y control de costos operativos para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Esto implica una planificación presupuestaria detallada, el monitoreo regular de los gastos y los ingresos y la identificación de áreas de mejora y optimización. RenaCr busca maximizar la eficiencia en sus operaciones, optimizando el uso de los recursos, minimizando los desperdicios y controlando los costos variables. Se implementan estrategias de negociación con proveedores para obtener condiciones favorables, se busca la estandarización y automatización de procesos cuando es posible y se realizan análisis de rentabilidad para identificar productos o servicios que requieran ajustes en su estructura de precios. Además, la institución evalúa constantemente nuevas oportunidades de reducción de costos, como la adopción de tecnologías más eficientes, la búsqueda de economías de escala y la optimización de la cadena de suministro. El objetivo principal es mantener un equilibrio financiero adecuado que permita a RenaCr cubrir sus costos, generar utilidades y reinvertir en el crecimiento y desarrollo del negocio.

En este sentido, la entrevista invita a reflexionar sobre los aspectos clave del modelo de negocios de RenaCr bajo la metodología Canvas, proporcionando información detallada y relevante sobre la visión, los objetivos estratégicos, los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos necesarios, las alianzas estratégicas y la estructura de costos. A través de esta entrevista, se obtiene una visión integral de cómo RenaCr busca posicionarse como líder en el campo de la educación y brindar soluciones innovadoras que transformen la forma en que las personas aprenden y se desarrollan.

Análisis de resultados: Entrevista a la Coordinación Académica

La entrevista a la Coordinación Académica de RenaCr, cuenta con el propósito de adquirir información detallada y relevante acerca del rol estratégico y la gestión integral de la entidad. A través de esta conversación se busca comprender la perspectiva, los objetivos estratégicos y las tácticas de la Coordinación Académica en concordancia con el enfoque de negocios de RenaCr basado en el método Canvas. A continuación, los resultados y conclusiones de la entrevista realizada a la coordinadora académica

de la organización, con la finalidad de ahondar en cuestiones cualitativas y de mayor profundidad, que se considera en el modelo de negocio Canvas:

Visión y objetivos estratégicos

¿Cuál es la visión de RenaCr como organización en el campo de la educación? ¿Cómo se visualiza RenaCr en el futuro y cuáles son los logros que busca alcanzar?

Respuesta: Nuestros objetivos estratégicos están intrínsecamente alineados con esta visión. Nos centramos en varios aspectos clave para lograr nuestra visión. Queremos expandir nuestra presencia en el mercado educativo, aumentar nuestra base de clientes y fortalecer nuestras relaciones con ellos. Además, nos esforzamos por mejorar continuamente nuestros servicios, desarrollar alianzas estratégicas con instituciones educativas y aumentar nuestra rentabilidad a través de una estructura de precios competitiva y una gestión eficiente de costos.

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de RenaCr y cómo se alinean con su visión? ¿Qué metas específicas ha establecido RenaCr para avanzar hacia su visión y cómo planea alcanzarlas?

Respuesta: Los objetivos estratégicos de RenaCr están diseñados para alinearse estrechamente con nuestra visión de convertirnos en líderes reconocidos en el campo de la educación mediante soluciones innovadoras y de alta calidad. Estos objetivos se establecen para guiar nuestras acciones y decisiones en función de lograr esta visión a largo plazo.

- A. Expansión de la presencia en el mercado educativo: Buscamos aumentar nuestra presencia en el mercado mediante la diversificación de nuestra oferta y la llegada a nuevos segmentos de clientes. Queremos ser reconocidos en diversos ámbitos de la educación, desde la formación profesional hasta la educación corporativa.
- B. Aumento de la base de clientes: Uno de nuestros objetivos es incrementar nuestra base de clientes. Esto no solo implica atraer nuevos estudiantes, sino también retener a los existentes, brindándoles una experiencia educativa excepcional que satisfaga sus necesidades de aprendizaje.
- C. Fortalecimiento de relaciones con clientes: Buscamos establecer relaciones sólidas y a largo plazo con nuestros clientes. Esto incluye brindar un excelente servicio al cliente, comprender sus necesidades cambiantes y adaptar nuestra oferta en consecuencia.

- D. Mejora continua de servicios: Nos esforzamos por mantener la calidad y la innovación en nuestros servicios educativos. Esto implica constantemente evaluar y mejorar nuestros programas, incorporar nuevas tecnologías y mantenernos al tanto de las últimas tendencias educativas.
- E. Desarrollo de alianzas estratégicas: Reconocemos el valor de colaborar con instituciones educativas y otros actores clave en el sector. Establecer alianzas nos permite ampliar nuestra influencia y acceder a nuevos recursos y oportunidades.
- F. Rentabilidad sostenible: Mantener la rentabilidad es crucial para asegurar la continuidad y el crecimiento de RenaCr. Buscamos una gestión eficiente de costos, una estructura de precios adecuada y la diversificación de nuestras fuentes de ingresos.

Algunas metas específicas que hemos establecido para avanzar hacia nuestra visión son:

- A. Aumentar la matrícula en nuestros programas en un 15% durante el próximo año.
- B. Desarrollar y lanzar dos nuevos cursos en línea altamente especializados en los próximos seis meses.
- C. Establecer colaboraciones con al menos tres universidades de renombre para la co-creación de contenidos educativos.
- D. Implementar un sistema de retroalimentación en tiempo real para evaluar la satisfacción del cliente y realizar mejoras constantes en nuestros servicios.
- E. Incrementar en un 10% los ingresos generados por alianzas estratégicas en los próximos dos años.
- F. Para alcanzar estas metas, utilizaremos una combinación de estrategias como el marketing enfocado, la mejora continua de nuestros programas, la inversión en tecnología educativa avanzada, la búsqueda activa de alianzas y la optimización de nuestra estructura de costos.

Segmentos de clientes y propuesta de valor:

¿Cuáles son los segmentos de clientes a los que RenaCr se dirige en el campo de la educación? ¿Qué características demográficas, como género, edad, estado civil e ingresos se consideran al definir estos segmentos?

Respuesta: Como Coordinadora Académica de RenaCr, hemos identificado diversos segmentos de clientes a los que nos dirigimos en el campo de la educación. Estos segmentos abarcan una amplia gama de necesidades y perfiles. Algunos de los segmentos clave incluyen:

- A. Estudiantes Universitarios: Este segmento abarca estudiantes de diferentes disciplinas y niveles académicos, desde pregrado hasta posgrado. Consideramos factores como la edad, ya que los estudiantes universitarios generalmente tienen entre 18 y 25 años, y sus intereses académicos específicos al diseñar programas que complementen sus estudios.

- B. Profesionales en Búsqueda de Actualización: Personas que buscan mejorar sus habilidades y conocimientos en su campo de trabajo o explorar nuevas áreas. Aquí, la edad puede variar desde mediados de los 20 hasta más allá de los 40 años, se considera el nivel de experiencia laboral y la industria en la que se desempeñan.
- C. Empresas y Organizaciones: RenaCr también se dirige a empresas que desean capacitar a su personal. Aquí, los factores demográficos pueden incluir el tamaño de la empresa, la industria y las necesidades específicas de formación.
- D. Centros Educativos: Ofrecemos soluciones de formación a colegios, instituciones académicas y centros de educación. La edad de los estudiantes y los objetivos educativos específicos son factores clave en este segmento.

En cuanto a las características demográficas que consideramos al definir estos segmentos, incluimos aspectos como:

- A. Edad: Dependiendo del segmento, consideramos rangos de edad específicos. Por ejemplo, para estudiantes universitarios, la edad típica estaría en la franja de 18 a 25 años. Para profesionales, esto podría variar ampliamente.
- B. Género: RenaCr se esfuerza por ser inclusivo y atender a personas de todos los géneros. Nuestros programas se diseñan para ser relevantes y atractivos para todos.
- C. Estado Civil: Si bien el estado civil puede no ser un factor central, podría ser relevante en segmentos como profesionales en busca de actualización, donde las responsabilidades familiares pueden influir en las preferencias de horario y modalidad de estudio.
- D. Ingresos: Los ingresos son importantes para determinar la disposición a pagar por nuestros servicios. Segmentos como profesionales y empresas pueden estar dispuestos a invertir más en su formación debido a sus perspectivas de crecimiento y desarrollo.

Nuestro objetivo es adaptar nuestra oferta educativa a las necesidades y características de cada segmento, brindando experiencias de aprendizaje personalizadas y significativas que aborden sus necesidades específicas en términos de contenido, modalidad de estudio y niveles de inversión.

¿Cuáles son los aspectos psicográficos relevantes de los clientes de RenaCr, como actitudes, estilo de vida y personalidad? ¿Cómo influyen estos factores en la forma en que la organización se comunica y se relaciona con sus clientes?

Respuesta: Como Coordinadora Académica de RenaCr, entendemos la importancia de comprender los aspectos psicográficos de nuestros clientes para establecer conexiones más significativas y efectivas. Algunos de los aspectos psicográficos relevantes de nuestros clientes incluyen:

- A. Actitudes Positivas hacia el Aprendizaje: Nuestros clientes tienden a tener actitudes positivas hacia la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo personal y profesional. Esto influye en cómo diseñamos nuestros programas para enfocarnos en experiencias de aprendizaje enriquecedoras y motivadoras.
- B. Estilo de Vida Orientado al Crecimiento: Muchos de nuestros clientes valoran la mejora continua y buscan oportunidades para crecer y expandir sus habilidades. Adaptamos nuestra oferta para alinearla con sus objetivos de crecimiento personal y profesional.
- C. Mentalidad Abierta hacia la Innovación: Los clientes de RenaCr suelen tener una mentalidad abierta hacia nuevas formas de aprender y adquirir conocimientos. Esto nos permite explorar formatos de enseñanza innovadores y tecnologías emergentes para mantenernos relevantes.
- D. Interés en la Actualización Constante: Nuestros clientes valoran mantenerse actualizados en sus respectivas áreas de interés. Esto nos guía en la creación de contenidos y programas que reflejen las últimas tendencias y avances en sus campos.
- E. Compromiso con el Desarrollo Personal: La disposición de nuestros clientes a invertir tiempo y esfuerzo en su desarrollo personal influye en cómo estructuramos nuestros programas y cómo brindamos apoyo durante su viaje educativo.

La comprensión de estos aspectos psicográficos nos permite adaptar nuestra comunicación y relaciones con los clientes de manera más efectiva:

- A. Comunicación Relevante: Creamos mensajes que resuenan con sus actitudes y valores, destacando cómo nuestros programas se alinean con su búsqueda de aprendizaje y desarrollo personal.
- B. Contenido Inspirador: Diseñamos contenido que motive y entusiasme a nuestros clientes, alineándolo con su estilo de vida orientado al crecimiento y su interés en la actualización constante.
- C. Experiencia de Aprendizaje Personalizada: Utilizamos estos aspectos para personalizar la experiencia educativa, ofreciendo opciones que se adapten a sus preferencias y necesidades.
- D. Interacción Significativa: Nuestras interacciones con los clientes están orientadas a crear una relación basada en la confianza y el apoyo, reflejando su compromiso con el desarrollo personal y su mentalidad abierta.

¿Cuáles son los comportamientos, aficiones, *hobbies* y rutinas de los clientes de RenaCr? ¿Cómo se pueden aprovechar estos aspectos para adaptar la oferta y las estrategias de marketing de RenaCr?

Respuesta: Hemos observado que nuestros clientes exhiben una variedad de comportamientos, aficiones, *hobbies* y rutinas que influyen en sus preferencias de aprendizaje y en cómo se involucran con nuestra oferta educativa. Algunos de estos aspectos incluyen:

- A. **Búsqueda Activa de Conocimiento:** Nuestros clientes tienen un comportamiento proactivo cuando se trata de buscar conocimiento y desarrollo. Muchos de ellos dedican tiempo regularmente para aprender sobre nuevos temas y enriquecer sus habilidades.
- B. **Interés en la Investigación:** Los clientes de RenaCr a menudo se comprometen en investigar a fondo los temas que les interesan. Esto se traduce en una predisposición a participar en cursos y programas que ofrezcan contenido detallado y en profundidad.
- C. **Participación en Comunidades de Aprendizaje:** Muchos de nuestros clientes buscan involucrarse en comunidades y grupos de aprendizaje, ya sea en línea o presencialmente. Estas comunidades les brindan oportunidades para discutir, compartir ideas y colaborar con otros.
- D. **Intereses Específicos:** Los clientes tienen aficiones y *hobbies* particulares que pueden ser relevantes para su desarrollo. Esto permite adaptar nuestra oferta de cursos para satisfacer sus necesidades específicas y proporcionarles contenido que fusiona sus pasiones con el aprendizaje.
- E. **Rutinas de Aprendizaje Personalizadas:** Algunos clientes tienen rutinas de aprendizaje bien definidas, como establecer tiempos específicos para estudiar o asistir a cursos. Esto nos ayuda a ofrecer opciones de aprendizaje flexibles que se ajusten a sus horarios.

Estos aspectos nos permiten adaptar nuestra oferta y estrategias de marketing de las siguientes maneras:

- A. **Contenido Especializado:** Creamos cursos y programas que se alinean con los intereses específicos de nuestros clientes, incorporando elementos que resonarán con sus aficiones y *hobbies*.
- B. **Comunidades de Aprendizaje:** Fomentamos la interacción y colaboración entre los estudiantes, creando plataformas en línea donde puedan compartir experiencias y conocimientos.
- C. **Horarios Flexibles:** Reconocemos y respetamos las rutinas de aprendizaje individuales, ofreciendo opciones de aprendizaje en diferentes formatos (en línea, grabados, en vivo) para adaptarse a sus horarios.
- D. **Promoción Específica:** Utilizamos estrategias de marketing que destacan cómo nuestros cursos pueden enriquecer sus aficiones y actividades, convirtiendo el aprendizaje en una experiencia más enriquecedora y significativa.
- E. **Contenido Interactivo:** Creamos contenido interactivo que fomente la exploración profunda y la investigación activa, en línea con el comportamiento de búsqueda de conocimiento de nuestros clientes.

¿En qué redes sociales están presentes los clientes de RenaCr? ¿Cómo utiliza RenaCr estas plataformas para llegar y conectar con su audiencia objetivo?

Respuesta: Hemos identificado que nuestros clientes están presentes en diversas redes sociales, lo que nos brinda la oportunidad de interactuar con ellos de manera efectiva y fortalecer nuestra relación con la audiencia objetivo. Algunas de las redes sociales en las que nuestros clientes están presentes incluyen:

- A. LinkedIn: Esta plataforma es popular entre nuestros clientes que buscan desarrollo profesional y *networking*.
- B. Facebook: Esta es una plataforma versátil que atrae a una amplia gama de usuarios. Utilizamos esta red para compartir contenido educativo, anunciar eventos y promociones, así como para interactuar con una audiencia diversa que incluye estudiantes, profesionales y entusiastas del aprendizaje.
- C. Instagram: En esta plataforma visual, nos enfocamos en compartir imágenes y videos que resalten la experiencia de aprendizaje en RenaCr. Mostramos momentos de interacción entre estudiantes y docentes, resúmenes visuales de cursos y eventos, lo que brinda una vista enriquecedora de nuestra comunidad educativa.

¿En qué canales prefieren comprar los clientes de RenaCr? ¿Utilizan vendedores en las diferentes actividades donde participan, WhatsApp, redes sociales, catálogo digital, página web u otros medios?

Respuesta: Reconocemos la importancia de ofrecer opciones flexibles que se ajusten a sus necesidades individuales. Algunos de los canales que nuestros clientes suelen utilizar para comprar en RenaCr son los siguientes:

- A. Página Web: Nuestra página web es un canal fundamental para las compras. Los clientes pueden explorar nuestros programas y servicios, obtener detalles sobre los cursos, fechas y precios y realizar inscripciones en línea de manera conveniente.
- B. Catálogo Digital: Proporcionamos un catálogo digital que contiene información detallada sobre todos nuestros programas y cursos. Los clientes pueden descargar este catálogo desde nuestro sitio web o solicitarlo por correo electrónico.
- C. Redes Sociales: Aunque las redes sociales no suelen ser el canal principal para realizar compras, utilizamos estas plataformas para promocionar nuestras ofertas, dirigir a los clientes hacia nuestro sitio web y responder a consultas que puedan tener.
- D. WhatsApp: Ofrecemos la opción de comunicarse con nuestro equipo a través de WhatsApp para proporcionar información adicional, resolver dudas y brindar asistencia personalizada durante el proceso de compra.
- E. Contacto Directo: Algunos clientes prefieren el contacto directo por teléfono o correo electrónico. Brindamos asesoramiento personalizado y guía sobre nuestros programas, precios y procesos de inscripción a través de estos canales.

F. Eventos y Ferias Educativas: En eventos y ferias educativas, nuestros representantes están disponibles para interactuar con los asistentes, responder preguntas y facilitar el proceso de inscripción.

¿Qué propuesta de valor ofrece RenaCr a sus clientes? ¿Qué situaciones específicas resuelve y qué beneficios proporciona a sus clientes?

Respuesta: Ofrecemos programas de formación de alta calidad diseñados para satisfacer las demandas cambiantes del mundo educativo y laboral. Nuestros cursos están desarrollados por expertos en la materia y se actualizan constantemente para asegurar la relevancia y la aplicabilidad de los contenidos. Reconocemos que cada individuo tiene sus propias circunstancias y necesidades. Por eso, brindamos opciones flexibles de programación, modalidades de aprendizaje y niveles de dificultad para que los clientes puedan adaptar su formación a su vida y metas personales y profesionales. Fomentamos un entorno de aprendizaje interactivo y participativo. Nuestra propuesta de valor se basa en la creación de comunidades de aprendizaje donde los participantes pueden interactuar, colaborar y aprender unos de otros. Nuestra propuesta de valor resuelve diversas situaciones específicas, como la búsqueda de una educación de alta calidad que se adapte a horarios ocupados, la necesidad de mantenerse actualizado en un entorno laboral en constante cambio, el deseo de mejorar habilidades para avanzar en la carrera o el anhelo de adquirir nuevos conocimientos para el desarrollo personal. Los beneficios que ofrecemos incluyen el desarrollo de habilidades relevantes, el acceso a oportunidades laborales mejoradas, la confianza en la toma de decisiones y la ampliación de horizontes profesionales y personales.

¿Qué medios y formas de contacto utiliza RenaCr para que los clientes conozcan sus servicios? ¿Cómo se comunica y promociona RenaCr para atraer y retener a sus clientes?

Respuesta: Para que nuestros clientes conozcan nuestros servicios y se mantengan informados sobre las novedades y oportunidades que ofrecemos, RenaCr utiliza una variedad de medios y formas de contacto. Nuestra estrategia de comunicación y promoción está diseñada para atraer a nuevos clientes y retener a los existentes, brindando información relevante y manteniendo un compromiso continuo.

Canales de distribución:

¿Cuáles son los canales utilizados por los clientes de RenaCr para acceder a sus servicios? ¿Cómo se asegura RenaCr de que estos canales sean efectivos y satisfagan las necesidades de sus clientes objetivo?

Respuesta: Los clientes de RenaCr utilizan varios canales para acceder a nuestros servicios de formación y educación. Nuestro enfoque es brindar opciones accesibles y convenientes que se adapten a las preferencias y necesidades de nuestros diferentes segmentos de clientes.

Los canales de servicio son página web, atención al cliente, redes sociales, eventos y ferias educativas. Mientras que las estrategias para garantizar la efectividad de los canales son la experiencia del usuario, realimentación y mejora continua, atención personalizada, análisis de datos, flexibilidad y comunicación clara.

¿Cómo logra RenaCr que su mensaje llegue a los destinatarios deseados en el corto plazo? ¿Qué estrategias o acciones se implementan para maximizar la visibilidad y el alcance de la comunicación de RenaCr?

Respuesta: RenaCr utiliza una combinación de estrategias para asegurar que su mensaje llegue a los destinatarios deseados en el corto plazo. Esto incluye la implementación de campañas publicitarias focalizadas en medios digitales y tradicionales, participación en eventos educativos relevantes, colaboración con influenciadores y líderes en educación, y optimización de la presencia en redes sociales y motores de búsqueda. Además, se emplean técnicas de SEO y marketing de contenidos para asegurar una comunicación efectiva con la audiencia objetivo y maximizar la visibilidad y el alcance de la marca RenaCr.

¿Cómo planifica RenaCr que su mensaje llegue a los destinatarios deseados en el mediano o largo plazo? ¿Qué estrategias de posicionamiento y consolidación de marca se implementan para mantener una presencia duradera en el mercado?

Respuesta: RenaCr desarrolla una planificación estratégica a mediano y largo plazo para garantizar la efectividad de su mensaje dirigido a los destinatarios deseados. Esta planificación implica establecer una sólida estrategia de posicionamiento de marca, resaltando los valores y atributos únicos de RenaCr. Para mantener una presencia duradera en el mercado, la organización se centra en construir relaciones sólidas con los clientes, ofrecer experiencias educativas de alta calidad, y adaptar constantemente su estrategia de marketing según las cambiantes demandas del mercado y las necesidades de los clientes.

Fuentes de ingresos:

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de RenaCr relacionadas con sus servicios de formación y soluciones especializadas? ¿Cómo se determina la estructura de precios y se generan ingresos de manera sostenible?

Respuesta: Las principales fuentes de ingresos de RenaCr provienen de sus servicios de formación y soluciones especializadas en el campo educativo. La estructura de precios se determina mediante un análisis exhaustivo de costos, considerando recursos humanos, tecnológicos y operativos, así como investigaciones de mercado para evaluar la disposición a pagar de los clientes. Para generar ingresos sostenibles, la organización busca un equilibrio entre precios competitivos y la calidad y valor percibidos por los clientes,

además de diversificar sus servicios para atender diferentes segmentos y adoptar modelos de suscripción o membresía para garantizar flujos de ingresos recurrentes.

¿Existen situaciones de fluctuaciones estacionales en los ingresos de RenaCr? ¿Cómo se gestionan y se prepara la empresa para enfrentar estos desafíos?

Respuesta: Sí, RenaCr puede enfrentar fluctuaciones estacionales en sus ingresos debido a la naturaleza de la demanda educativa. Para gestionar estos desafíos implementamos estrategias de diversificación de servicios para abarcar diferentes nichos y segmentos, planificar campañas promocionales en períodos de menor demanda, busca oportunidades en mercados complementarios y colaboración con aliados estratégicos para estabilizar los ingresos. También se enfoca en fidelizar clientes recurrentes y establecer alianzas que brinden estabilidad y oportunidades en momentos de menor demanda.

Actividades clave y recursos necesarios:

¿Qué actividades son necesarias para entregar la propuesta de valor de RenaCr a sus clientes y mantener el valor que les genera? ¿Cuáles son las actividades clave que RenaCr debe dominar para identificar a los potenciales consumidores/clientes y establecer relaciones sólidas con ellos?

Respuesta: Se lleva a cabo una serie de actividades clave para entregar esta propuesta de valor a nuestros clientes y mantener el valor que les genera. Estas actividades pueden incluir el diseño y desarrollo de programas de formación innovadores y relevantes, la contratación y capacitación de docentes altamente calificados, la personalización y adaptación de los servicios a las necesidades específicas de los clientes, la gestión de la calidad y la mejora continua de los servicios y el establecimiento de canales efectivos de comunicación y soporte para los clientes. Para identificar a los potenciales consumidores y establecer relaciones sólidas con ellos, RenaCr realiza actividades de investigación de mercado, análisis de la competencia, participación en eventos y ferias educativas, implementación de estrategias de marketing dirigidas y desarrollo de alianzas con instituciones educativas y organizaciones relacionadas.

¿Cuáles son los recursos clave, tanto humanos como tecnológicos, necesarios para llevar a cabo estas actividades de manera efectiva? ¿Cómo se gestionan y se asegura el acceso a estos recursos para el desarrollo exitoso de las operaciones de RenaCr?

Respuesta: Los recursos clave de RenaCr incluyen un equipo de profesionales en educación, tecnología y atención al cliente, así como infraestructura tecnológica actualizada, plataformas de aprendizaje en línea y sistemas de gestión educativa. Estos recursos se gestionan mediante procesos de selección rigurosos, programas de capacitación y desarrollo, y prácticas de retención de talento para el equipo humano. La

infraestructura tecnológica se mantiene y actualiza regularmente y se establecen acuerdos con proveedores confiables para asegurar la disponibilidad y calidad de los recursos tecnológicos.

Alianzas estratégicas:

¿Ha establecido RenaCr alianzas estratégicas con otras organizaciones en el campo de la educación? ¿Cuál es la justificación y el propósito de estas alianzas? ¿Cómo contribuyen a fortalecer el modelo de negocios de RenaCr y a brindar un mayor valor a sus clientes?

Respuesta: Claro, RenaCr ha establecido alianzas estratégicas con diversas organizaciones en el campo de la educación. Estas alianzas se basan en la complementariedad de recursos y capacidades, permitiéndole a RenaCr acceder a nuevos mercados, mejorar la calidad de sus servicios y compartir conocimientos. Las alianzas también fortalecen la reputación y credibilidad de la institución, generando confianza entre los clientes y brindando un mayor valor a través de colaboraciones con organizaciones reconocidas. Además, estas asociaciones permiten la creación de sinergias que impulsan la innovación y la expansión de la oferta educativa de RenaCr.

¿Cómo se fidelizan a los aliados clave de RenaCr y se mantienen relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo?

Respuesta: Para fidelizar a los aliados clave, RenaCr se enfoca en establecer comunicación transparente y relaciones sólidas basadas en la confianza y el valor mutuo. Esto implica mantener un flujo constante de información, ofrecer beneficios exclusivos y reconocimiento, así como buscar oportunidades de colaboración estratégica. La organización busca comprender las necesidades cambiantes de sus aliados y adaptar su enfoque en consecuencia, además de establecer mecanismos de retroalimentación para abordar cualquier problema de manera proactiva. La construcción de relaciones a largo plazo se basa en la generación continua de valor compartido y en el cumplimiento de compromisos, lo que resulta en alianzas sólidas y mutuamente beneficiosas.

Estructura de costos:

¿Cuáles son los costos más altos o sensibles en el negocio de RenaCr? ¿Qué recursos y actividades clave representan la mayor inversión económica?

Respuesta: Los costos más significativos suelen estar relacionados con los recursos humanos, incluyendo la contratación y retención de docentes altamente calificados, así como expertos en tecnología educativa. También representa una inversión económica relevante la adquisición y mantenimiento de tecnologías educativas avanzadas y la constante actualización de contenidos. Además, los gastos asociados con

estrategias de marketing y promoción, así como la infraestructura tecnológica y operativa, son elementos clave en los costos operativos de RenaCr.

¿Cómo se gestionan y se controlan los costos operativos para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio? ¿Qué estrategias se implementan para optimizar los costos y mantener un equilibrio financiero adecuado?

Respuesta: Para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, RenaCr implementa una gestión rigurosa de los costos operativos. Esto incluye una planificación presupuestaria detallada, un seguimiento regular de los gastos y los ingresos, así como la identificación y análisis constante de áreas de mejora. Estrategias de optimización involucran la eficiencia en las operaciones, la negociación con proveedores, la automatización de procesos, y el uso de tecnologías que reduzcan los costos. RenaCr también se enfoca en la diversificación de sus fuentes de ingresos, la evaluación de la rentabilidad de sus productos y servicios, y el ajuste de precios en base a la demanda y el valor percibido. Actualmente el Valor Presente Neto (VNA) es de $\text{C}\$121,727,077$ y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 3157% supera la tasa de descuento del 10%.

La respuesta brindada en la entrevista con la Coordinación Académica de RenaCr muestra un profundo entendimiento de los aspectos clave del modelo de negocio y la estrategia de la organización en el campo de la educación. Se resalta la visión de RenaCr de convertirse en líderes en educación, proporcionando soluciones innovadoras y de calidad para transformar la forma en que las personas aprenden y se desarrollan. Los objetivos estratégicos están alineados con esta visión, buscando expandir la presencia en el mercado educativo, mejorar continuamente los servicios, desarrollar alianzas estratégicas y aumentar la rentabilidad. Además, se abordan detalladamente los segmentos de clientes, la propuesta de valor, las estrategias de marketing y comunicación, los canales de distribución y las alianzas estratégicas. La respuesta también aborda la gestión de costos, la optimización de recursos y la planificación para enfrentar desafíos estacionales. En general, la respuesta refleja un enfoque sólido en satisfacer las necesidades de los clientes, mantener la competitividad y garantizar la sostenibilidad financiera.

El análisis de resultados derivado de las entrevistas realizadas a la Dirección y Coordinación Académica de RenaCr, junto con la construcción del Modelo de Negocio Canvas correspondiente, proporciona una visión completa y detallada de cómo la organización opera en el campo de la educación. Este análisis ofrece una comprensión profunda de los elementos esenciales que sustentan el funcionamiento y la estrategia de RenaCr. Desde su visión inspiradora hasta sus objetivos estratégicos, pasando por la definición de sus segmentos de clientes y la propuesta de valor que les ofrece, el modelo de negocio delineado arroja luz sobre la manera en que la organización busca satisfacer las necesidades educativas de diversos grupos de interés. Asimismo, se abordan las vías de comunicación con los clientes, la forma en que se

establecen alianzas estratégicas y cómo se manejan los recursos y costos para garantizar la sostenibilidad y eficacia de sus operaciones. Este análisis conjunto de entrevistas y el Modelo de Negocio Canvas proporciona una plataforma sólida para evaluar la estrategia global de RenaCr y su capacidad para brindar un valor diferenciado en el competitivo mercado educativo.

Este Modelo de Negocio Canvas representa cómo RenaCr opera en el campo de la educación, abordando segmentos de clientes específicos, ofreciendo una propuesta de valor diferenciada, utilizando diversos canales y estrategias de marketing, y buscando la sostenibilidad financiera a través de ingresos de varias fuentes. El lienzo del modelo de negocio como tal se puede observar en la sección de Anexos en la parte 2.

Segmentos de Clientes:

Estudiantes universitarios.

Profesionales en busca de actualización.

Empresas para capacitación de personal.

Centros educativos que requieren soluciones de formación.

Propuesta de Valor:

Programas de formación de alta calidad.

Soluciones innovadoras y personalizadas.

Flexibilidad en el aprendizaje.

Actualización constante de contenidos.

Apoyo personalizado y ambiente motivador.

Canales:

Plataforma en línea para inscripciones y acceso a materiales.

Redes sociales (LinkedIn, Facebook, Instagram) para contenido educativo y promociones.

Correo electrónico para boletines y comunicación directa.

Participación en eventos y ferias educativas.

Relaciones con los Clientes:

Comunicación personalizada y atención al cliente.

Interacción en redes sociales y respuesta a preguntas.

Mantenimiento de relaciones a largo plazo.

Fuentes de Ingresos:

Programas de formación y cursos online.

Consultoría educativa.

Desarrollo de contenidos y asesoramiento.

Posibles ingresos por membresías o suscripciones.

Recursos Clave:

Equipo de profesionales en educación y tecnología.

Tecnología educativa y plataformas en línea.

Personal administrativo y de atención al cliente.

Actividades Clave:

Diseño y desarrollo de programas educativos.

Contratación y capacitación de docentes.

Personalización de servicios según necesidades.

Gestión de la calidad y mejora continua.

Alianzas Clave:

Instituciones educativas y empresas tecnológicas.

Colaboración en eventos y conferencias.

Alianzas estratégicas para ampliar servicios y alcance.

Estructura de Costos:

Recursos humanos y tecnológicos.

Marketing y promoción.

Desarrollo y actualización de contenidos.

Infraestructura y gastos operativos.

Flujo de Ingresos:

Ingresos por ventas de programas y cursos.

Ingresos por servicios de consultoría y asesoramiento.

El análisis de las entrevistas y la construcción del Modelo de Negocio Canvas de RenaCr han arrojado una visión integral de la organización en el ámbito educativo. La visión claramente delineada y los objetivos estratégicos alineados permiten comprender la dirección que la organización busca tomar en el futuro. La segmentación de clientes basada en criterios demográficos y psicográficos refleja una comprensión profunda de las necesidades y preferencias de los diferentes grupos de estudiantes. La propuesta de valor sólida, respaldada por estrategias de comunicación diversificadas, establece un vínculo sólido con los clientes y promueve la retención. La presencia en múltiples canales y la optimización de recursos y alianzas estratégicas subrayan la adaptabilidad y la competitividad de RenaCr en el entorno educativo actual. Además, la gestión efectiva de costos y la consideración de desafíos estacionales reflejan una preocupación por la sostenibilidad financiera. En su conjunto, este análisis resalta la capacidad de RenaCr para evolucionar y prosperar en un mercado dinámico, al mismo tiempo que enfatiza su compromiso con la calidad educativa y la satisfacción del cliente.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENCIONES

Conclusiones

El análisis de resultados derivado de las entrevistas con la Dirección y Coordinación Académica de RenaCr ha arrojado una perspicaz comprensión de su modelo de negocio bajo el enfoque del lienzo Canvas. Los objetivos estratégicos de la organización se alinean estrechamente con su visión de ser líderes en educación mediante soluciones innovadoras y de calidad. Los segmentos de clientes, que abarcan estudiantes universitarios, profesionales en desarrollo y empresas en busca de capacitación, se han identificado con detalle, considerando tanto características demográficas como psicográficas. Las estrategias de marketing, aprovechando las redes sociales y otros canales, buscan conectarse de manera efectiva con la audiencia. Las alianzas estratégicas con instituciones educativas consolidan aún más la propuesta de valor, contribuyendo al crecimiento y reputación de la organización. Los costos operativos y recursos clave se gestionan con eficiencia, asegurando la sostenibilidad del negocio.

RenaCr se presenta como una propuesta viable y factible en el mercado educativo, respaldada por indicadores financieros sólidos y un análisis de viabilidad económica positivo. Su margen bruto del 35.00% señala una eficiente gestión de costos en relación con las ventas, lo que sugiere que la empresa está siendo capaz de mantener un nivel saludable de rentabilidad operativa. Además, el margen neto después de impuestos del 25.12% indica que, después de considerar los gastos e impuestos, RenaCr aún obtiene un retorno financiero significativo.

El Valor Presente Neto (VNA) de ₡121,727,077 refleja que el proyecto tiene un valor positivo, lo que sugiere que los ingresos futuros superan los costos y la inversión inicial. Este es un indicador importante de que el proyecto puede generar ganancias en el tiempo. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 3157% supera la tasa de descuento del 10%, lo que significa que el proyecto tiene la capacidad de generar un rendimiento muy atractivo en relación con el costo de oportunidad de invertir en otros proyectos con riesgo similar.

Estos indicadores financieros sugieren que RenaCr está en una posición sólida desde el punto de vista económico y financiero. Sin embargo, es importante tener en cuenta otros factores no financieros, como la demanda del mercado, la competencia y las tendencias educativas, para evaluar la viabilidad a largo plazo de RenaCr en el sector educativo.

La investigación revela una demanda sólida y creciente por servicios educativos de calidad. RenaCr ha identificado diversos segmentos de clientes, como estudiantes universitarios, profesionales en busca de actualización y empresas que buscan capacitar a su personal. Esto indica que existe un mercado diversificado

y dispuesto a invertir en formación y desarrollo. Sin embargo, es crucial que la organización mantenga su enfoque en la satisfacción de las necesidades cambiantes de sus clientes y ajuste su oferta según las demandas emergentes.

El sector educativo es altamente competitivo, con numerosos actores que ofrecen una amplia gama de programas y soluciones. RenaCr debe continuar monitoreando y evaluando a sus competidores directos e indirectos para identificar oportunidades y amenazas en el mercado. Además, debe destacar su propuesta de valor única y su enfoque en la innovación y la calidad para diferenciarse y atraer a los clientes. Las tendencias en educación, como la creciente adopción de la educación en línea, el aprendizaje a lo largo de toda la vida y la personalización del contenido, tienen un impacto directo en la viabilidad a largo plazo de RenaCr.

La viabilidad a largo plazo de esta organización en el sector educativo depende de su capacidad para entender y satisfacer la demanda del mercado, destacar en un entorno competitivo y alinearse con las tendencias educativas actuales y emergentes. La combinación de una estrategia comercial sólida, enfoque en la calidad y la innovación, y la adaptabilidad a los cambios del mercado puede asegurar el éxito continuo de RenaCr en el sector educativo.

RenaCr es socialmente viable debido a varios factores que reflejan su compromiso con la educación y el bienestar de la sociedad. En primer lugar, su enfoque en proporcionar formación y soluciones especializadas en el campo educativo contribuye directamente a la mejora de la calidad educativa y al desarrollo de habilidades en la población. Al abordar las necesidades de capacitación y formación, la institución está impulsando el crecimiento personal y profesional de los individuos, lo que a su vez tiene un impacto positivo en la sociedad al elevar el nivel de competencia y conocimiento.

La viabilidad ambiental de RenaCr se basa en varios aspectos que reflejan su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental. respaldada por su capacidad para influir en la conciencia ambiental, la adopción de prácticas sostenibles en sus operaciones y la promoción de valores y comportamientos respetuosos con el medio ambiente entre sus clientes.

La investigación se propuso analizar exhaustivamente la organización RenaCr, comprender los principios de la metodología Canvas, aplicar esta metodología para diseñar un modelo de negocio específico para RenaCr y evaluar la factibilidad y viabilidad de dicho modelo. A través del análisis detallado de la estructura interna de RenaCr, su visión, misión y objetivos estratégicos, así como la aplicación de la metodología Canvas, se ha logrado diseñar un modelo de negocio que refleja claramente los componentes clave de este. La evaluación de la factibilidad y viabilidad se ha realizado considerando aspectos como la rentabilidad, sostenibilidad y el impacto en los objetivos de RenaCr.

Por lo tanto, todos los objetivos establecidos al inicio de la investigación han sido satisfactoriamente comprobados y reflejados en los resultados y conclusiones presentados.

En relación con las delimitaciones de la investigación, se ha establecido un enfoque claro y específico en la organización RenaCr y su contexto, garantizando la coherencia y aplicabilidad de los resultados en el diseño del modelo de negocio propuesto. Se han identificado las limitaciones potenciales en la disponibilidad de datos precisos y actualizados, así como la posible necesidad de adaptar la metodología Canvas para abordar de manera integral la situación única de RenaCr. Además, se ha considerado que los resultados obtenidos serán aplicables principalmente al contexto de la organización y podrían no ser extrapolables directamente a otras empresas.

En cuanto a los hallazgos más significativos de la investigación, se destaca la identificación de segmentos de clientes claramente definidos y la propuesta de valor única de RenaCr. Los canales de distribución y las fuentes de ingresos también han sido detalladamente analizados, revelando áreas de oportunidad para la optimización y diversificación. Se ha comprobado que los objetivos planteados en la investigación han sido alcanzados, ya que el modelo de negocio diseñado está alineado con la visión y objetivos estratégicos de RenaCr. Se ha logrado una cuidadosa interpretación de los datos recopilados, evitando incorporar elementos nuevos o juicios de valor que no estén respaldados por la investigación.

La investigación ha brindado una comprensión profunda de la organización RenaCr y su contexto, lo que ha sentado las bases para el diseño de un modelo de negocio adaptado y viable bajo la metodología Canvas.

Recomendaciones

El proceso de diseño de un modelo de negocio Canvas para RenaCr ha proporcionado una visión profunda y completa de los diversos aspectos que conforman su estructura y operaciones. Las conclusiones obtenidas a partir de este análisis han arrojado una luz sobre los puntos fuertes de la organización, así como sobre las áreas que podrían beneficiarse de mejoras y ajustes estratégicos. En este sentido, se considera de vital importancia presentar una serie de recomendaciones concretas que se derivan directamente de las conclusiones alcanzadas en este estudio. Estas recomendaciones están diseñadas no solo para abordar las limitaciones y desafíos identificados, sino también para capitalizar las oportunidades destacadas en el proceso de diseño del modelo de negocio. Cada una de estas recomendaciones se alinea directamente con la visión y los objetivos estratégicos de RenaCr, y busca proporcionar un camino claro hacia la optimización de sus operaciones, la expansión de su alcance y el cumplimiento de sus metas a largo plazo. A través de esta sección, se desglosarán detalladamente estas recomendaciones, destacando sus objetivos, los beneficios potenciales que aportarán a RenaCr y la manera en que se alinean con las aspiraciones de la organización en el ámbito

educativo. Estas recomendaciones no solo buscan enriquecer el diseño del modelo de negocio de RenaCr, sino también contribuir a su crecimiento sostenible y su capacidad para brindar soluciones educativas de alta calidad y relevancia en un entorno en constante evolución.

- A. Fortalecimiento de la Propuesta de Valor: Considerando la importancia de la formación especializada y soluciones adaptadas a las necesidades del cliente, se recomienda que RenaCr continúe mejorando y personalizando su propuesta de valor. Esto puede lograrse mediante la identificación de las necesidades más críticas de sus segmentos de clientes y la adaptación constante de sus servicios para abordar esas necesidades de manera efectiva.
- B. Diversificación de Canales de Comunicación: Para maximizar el alcance y la visibilidad, se sugiere que RenaCr diversifique sus canales de comunicación. Además de las redes sociales, podría explorar la creación de contenido en blogs, podcasts o seminarios web para establecer su autoridad en el campo educativo y llegar a un público más amplio.
- C. Alianzas Estratégicas con Instituciones Educativas: Dado el enfoque educativo de RenaCr, se recomienda establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas reconocidas. Esto podría permitir acceso a una base de estudiantes y profesionales interesados en el desarrollo personal y profesional, brindando un mayor alcance y credibilidad a los servicios de RenaCr.
- D. Monitoreo y Adaptación Constante: Dado que el entorno empresarial y educativo evoluciona constantemente, se sugiere que RenaCr establezca un proceso de monitoreo continuo de las tendencias educativas y las necesidades del mercado. Esto permitirá adaptar rápidamente su oferta y mantenerse relevante en un entorno competitivo.
- E. Medición y Mejora de la Sostenibilidad: Si RenaCr está comprometida con la viabilidad ambiental, se recomienda que establezca métricas y objetivos claros para evaluar y mejorar su impacto ambiental. Esto podría incluir la reducción de residuos, la implementación de prácticas energéticas eficientes y la promoción de valores sostenibles en sus programas educativos.
- F. Capacitación y Desarrollo del Personal: Para garantizar la calidad de los programas de formación y soluciones especializadas, RenaCr podría invertir en la capacitación continua de su equipo académico y de soporte. Esto garantizaría que estén actualizados en los últimos avances educativos y tecnológicos.
- G. Evaluación Regular del Modelo de Negocio: Se recomienda establecer un ciclo de evaluación regular del modelo de negocio Canvas propuesto. Esto permitiría identificar oportunidades de mejora, ajustar estrategias según la retroalimentación de los clientes y mantener la alineación con los objetivos estratégicos de RenaCr.

- H. Desarrollo de Plataforma Digital: Dada la creciente demanda de formación en línea, se recomienda la inversión en el desarrollo de una plataforma digital robusta y amigable. Esto permitiría a RenaCr ofrecer cursos en línea, aumentando su alcance geográfico y diversificando sus canales de distribución.
- I. Programas de Formación Personalizados: Basándose en los datos recopilados, la creación de programas de formación personalizados que aborden las necesidades específicas de los clientes podría ser altamente beneficioso. Estos programas podrían adaptarse a diferentes industrias y profesiones.
- J. Estrategias de Marketing Digital: Para aumentar la visibilidad y el alcance, es recomendable invertir en estrategias de marketing digital dirigidas a los segmentos de clientes identificados. Esto podría incluir la optimización del sitio web, campañas en redes sociales y publicidad en línea.
- K. Evaluación Continua de la Propuesta de Valor: Se recomienda realizar evaluaciones periódicas de la propuesta de valor para asegurarse de que siga siendo relevante y satisfactoria para los clientes. Esto podría incluir encuestas, grupos focales y análisis de retroalimentación.
- L. Desarrollo de Capacidades Internas: Para garantizar la implementación exitosa de las recomendaciones anteriores, se sugiere invertir en el desarrollo de capacidades internas, incluida la formación del personal y la adquisición de tecnología y recursos necesarios.
- M. Monitoreo de Tendencias Educativas: Dado el entorno educativo en constante cambio, se recomienda mantenerse al tanto de las tendencias y cambios en la industria o sector. Esto permitirá a RenaCr adaptarse rápidamente a las necesidades emergentes de los clientes y mantenerse a la vanguardia.
- N. Compromiso con la Responsabilidad Social: Para mejorar su viabilidad social y ambiental, se sugiere que RenaCr explore formas de integrar prácticas de responsabilidad social en sus operaciones, como programas de becas, donaciones a comunidades locales o proyectos de impacto social.

Las recomendaciones delineadas representan un enfoque integral y estratégico para el fortalecimiento y el desarrollo continuo de RenaCr en el ámbito educativo. A través de un análisis minucioso basado en el diseño del modelo de negocio Canvas y sustentado en las conclusiones obtenidas, se ha identificado un conjunto de acciones concretas que tienen como propósito no solo mejorar la viabilidad económica de la organización, sino también enriquecer su propuesta de valor y su impacto en la sociedad. Estas recomendaciones, alineadas con los objetivos específicos de la investigación, abarcan desde la expansión de los segmentos de clientes hasta la consideración de tendencias educativas emergentes. Es importante destacar

que estas sugerencias no solo se basan en teoría, sino que están ancladas en el análisis de la realidad y las necesidades específicas de RenaCr. Si se implementan de manera coherente y estratégica, estas recomendaciones pueden proporcionar una hoja de ruta sólida para llevar a la organización hacia un crecimiento sostenible, un mayor impacto en la educación y una posición competitiva en el mercado educativo.

CAPITULO VI. PROPUESTA

Propuesta

Fortalecimiento de la Plataforma Educativa RenaCr para una Educación Integral y Conectada

Introducción

La presente propuesta surge como respuesta a un análisis riguroso del modelo de negocio de RenaCr en el contexto educativo actual. Reconociendo que el sector educativo está experimentando una transformación significativa impulsada por avances tecnológicos y cambios en las preferencias de aprendizaje, se ha identificado la necesidad de ajustar y fortalecer la estrategia de RenaCr para garantizar su relevancia y sostenibilidad a largo plazo.

Esta propuesta tiene como objetivo fundamental abordar tanto los desafíos como las oportunidades que emergen de este entorno en constante evolución. La evaluación profunda de la estructura interna de RenaCr, sus objetivos estratégicos y su posición en el mercado educativo ha permitido identificar áreas clave que requieren atención y mejora. La intención es asegurar que RenaCr no solo se mantenga a la vanguardia de la educación, sino que también influya positivamente en la forma en que los individuos acceden y asimilan el conocimiento.

El corazón de esta propuesta reside en la misión de impulsar una educación integral y conectada. Esto implica no solo brindar información y contenidos educativos, sino también crear un entorno en el que los estudiantes puedan experimentar un aprendizaje holístico que abarque aspectos académicos, profesionales y personales. Al aprovechar plenamente los recursos disponibles y capitalizar la experiencia acumulada, RenaCr tiene la oportunidad de ir más allá de ser simplemente un proveedor de cursos en línea, convirtiéndose en un socio educativo que fomenta el crecimiento en múltiples dimensiones.

La adaptación a las tendencias cambiantes del entorno educativo es un factor clave en esta propuesta. La tecnología ha democratizado el acceso a la educación y ha creado nuevas formas de interacción y colaboración. RenaCr tiene la capacidad de aprovechar estas tendencias para ofrecer experiencias de aprendizaje flexibles y enriquecedoras. La propuesta no solo se trata de implementar cambios internos, sino también de estar en sintonía con las expectativas y preferencias de los estudiantes y profesionales modernos. Al abordar los desafíos identificados y capitalizar las oportunidades emergentes, RenaCr está preparada para transformarse en un actor destacado en la educación integral y conectada del futuro.

Objetivo

La propuesta presentada se erige sobre una base de objetivos claros y específicos que buscan impulsar la transformación y el fortalecimiento de RenaCr en el ámbito educativo. Estos objetivos han sido formulados con el propósito de abordar los desafíos identificados y capitalizar las oportunidades emergentes en un entorno educativo en constante evolución.

Objetivo General

Reforzar la posición y la efectividad de RenaCr como proveedor líder en soluciones educativas, centrándose en la mejora de su modelo de negocio y la expansión de su impacto en la educación.

Objetivos Específicos:

- A. Ampliar y enriquecer la oferta educativa de RenaCr para atender las necesidades cambiantes de los estudiantes y profesionales, incorporando modalidades de aprendizaje flexibles y actualizadas.
- B. Establecer asociaciones sólidas con instituciones educativas, organizaciones y expertos en el campo, para enriquecer los contenidos y recursos ofrecidos y expandir el alcance de RenaCr.
- C. Crear una plataforma educativa RenaCr para proporcionar una experiencia de usuario fluida, interactiva y personalizada que impulse la participación y el compromiso.
- D. Desarrollar una estrategia de marketing digital sólida que aproveche las redes sociales, el SEO y otras herramientas para aumentar la visibilidad y atraer a un público más amplio.
- E. Establecer un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir el impacto de las acciones implementadas y realizar ajustes según sea necesario.

Acciones Concretas

Las acciones concretas representan un enfoque holístico y estratégico para lograr los objetivos planteados en la propuesta. Cada una de estas acciones contribuirá de manera significativa a fortalecer la posición de RenaCr en el sector educativo, impulsando la innovación, la calidad y el compromiso con la educación integral y conectada.

Para lograr estos objetivos, se proponen las siguientes acciones concretas:

- A. Desarrollo de Nuevos Cursos y Contenidos: Diseñar cursos actualizados y relevantes que aborden temas emergentes en educación y satisfagan las demandas de una amplia gama de estudiantes.
- B. Establecimiento de Alianzas Estratégicas: Colaborar con instituciones educativas, expertos en la materia y empresas para co-crear contenido y recursos educativos de alta calidad.
- C. Diseño de la Plataforma Educativa: Crear una plataforma RenaCr con una interfaz intuitiva, herramientas de interacción y personalización, y una navegación optimizada.

D. Campañas de Marketing Digital: Lanzar campañas en redes sociales, blogs y otros canales para promocionar cursos, compartir contenido relevante y crear una comunidad en línea activa.

E. Análisis de Datos y *Feedback*: Utilizar análisis de datos para evaluar el rendimiento de los cursos y la satisfacción del usuario, y utilizar el *feedback* para realizar mejoras continuas.

A continuación, se adjunta y detalla el plan de acción a desarrollar con cada una de estas acciones concretas, cabe mencionar que esto es un sugerido y queda a criterio de la organización la implementación del mismo.

Tabla 1 Plan de acción

Actividad	Responsable	Acciones	Tiempo	Recursos
Desarrollo de Nuevos Cursos y Contenidos	Coordinación académica	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar las necesidades de cursos y contenido nuevos. * Diseñar los cursos con objetivos de aprendizaje claros. * Desarrollar contenido de alta calidad (videos, materiales escritos, exámenes, etc.). * Implementar pruebas piloto y recopilar comentarios de los estudiantes. * Ajustar y mejorar los cursos según la retroalimentación. 	Continuo (a lo largo del año académico)	<ul style="list-style-type: none"> * Profesores y expertos en el tema. * Plataforma de gestión de contenido. * Herramientas de diseño instruccional. * Retroalimentación de los estudiantes.
Establecimiento de Alianzas Estratégicas	Dirección Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar socios estratégicos potenciales (otras instituciones educativas, empresas, organizaciones sin fines de lucro). * Evaluar la idoneidad y el 	Menor a 12 meses	<ul style="list-style-type: none"> * Presupuesto para negociaciones y acuerdos. * Evaluación de posibles socios.

		<p>interés mutuo de los socios.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Negociar acuerdos beneficiosos para ambas partes. * Formalizar acuerdos legales y establecer objetivos claros. 		* Asesoramiento legal.
Diseño de la Plataforma Educativa	Coordinación académica	<ul style="list-style-type: none"> * Definir los requisitos de la plataforma (acceso, funcionalidades, escalabilidad). * Diseñar la interfaz de usuario centrada en este. * Desarrollar la plataforma de acuerdo con las especificaciones. * Realizar pruebas exhaustivas de usabilidad y rendimiento. * Implementar la plataforma y realizar capacitación para el personal y estudiantes. 	Menor a 12 meses	<ul style="list-style-type: none"> * Equipo de desarrollo de tecnología. * Diseñadores de interfaz de usuario. * Plataforma de desarrollo y alojamiento. * Pruebas de usabilidad.
Campañas de Marketing Digital	Dirección Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar audiencia objetivo y desarrollar estrategias de marketing. * Crear y promover contenido educativo relevante. * Utilizar publicidad en línea para llegar a nuevos estudiantes. 	Continuo (a lo largo del año académico)	<ul style="list-style-type: none"> * Equipo de marketing digital. * Presupuesto de marketing. * Herramientas de marketing en línea. * Seguimiento y

		* Medir el rendimiento de las campañas y ajustarlas según sea necesario.		análisis de métricas.
Análisis de Datos y Feedback	Dir. Admin. Y Coord. Acad.	<p>* Recopilar datos sobre el rendimiento de los estudiantes y la satisfacción del cliente.</p> <p>* Realizar análisis regular de datos.</p> <p>* Utilizar la retroalimentación para mejorar los cursos y la plataforma.</p> <p>* Asegurarse de que los cambios se implementen de manera eficiente.</p>	Continuo (a lo largo del año académico)	<p>* Herramientas de análisis de datos.</p> <p>* Encuestas y sistemas de retroalimentación .</p> <p>* Personal para recopilar y analizar datos.</p>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de preguntas para entrevista

Universidad San Marcos

Proyecto final de graduación para optar por el grado licenciatura en administración de empresas.

Título del proyecto: Diseño de Modelo de Negocios bajo la Metodología Canvas para la Organización RenaCr

Objetivo del instrumento

El objetivo de la guía de preguntas para las entrevistas es obtener información detallada y relevante sobre los diferentes componentes del modelo de negocios de RenaCr bajo la metodología Canvas. Las preguntas están diseñadas para explorar aspectos clave relacionados con la visión y objetivos estratégicos de la organización, los segmentos de clientes y propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, las actividades clave y recursos necesarios, las alianzas estratégicas y la estructura de costos.

La guía de preguntas permite obtener una comprensión profunda de cómo RenaCr se posiciona en el campo de la educación, cómo crea valor para sus clientes, cómo se comercializan sus servicios, cómo se generan ingresos, qué actividades y recursos son necesarios para su funcionamiento, si ha establecido alianzas estratégicas y cómo maneja los costos operativos.

Al seguir esta guía durante las entrevistas, se busca recopilar información valiosa que ayudará a analizar y evaluar el modelo de negocios de RenaCr, identificar áreas de mejora y optimización, y proporcionar recomendaciones para su éxito y crecimiento sostenible en el mercado educativo. Es importante adaptar las preguntas según el contexto y los objetivos específicos de la investigación, asegurando la confidencialidad de la información obtenida y el cumplimiento de los fines académicos del estudio.

Instrucciones

A continuación, se le realizará una serie de preguntas destinadas a obtener información relevante sobre el modelo de negocios de RenaCr bajo la metodología Canvas. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán como fuente para analizar y determinar los elementos del modelo de diagnóstico de necesidades de capacitación para docentes y equipo técnico profesional de la empresa RenaCr. Agradecemos su participación y colaboración en este proceso.

Visión y objetivos estratégicos:

¿Cuál es la visión de RenaCr como organización en el campo de la educación? ¿Cómo se visualiza RenaCr en el futuro y cuáles son los logros que busca alcanzar?

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de RenaCr y cómo se alinean con su visión? ¿Qué metas específicas ha establecido RenaCr para avanzar hacia su visión y cómo planea alcanzarlas?

Segmentos de clientes y propuesta de valor:

¿Cuáles son los segmentos de clientes a los que RenaCr se dirige en el campo de la educación? ¿Qué características demográficas, como género, edad, estado civil e ingresos, se consideran al definir estos segmentos?

¿Cuáles son los aspectos psicográficos relevantes de los clientes de RenaCr, como actitudes, estilo de vida y personalidad? ¿Cómo influyen estos factores en la forma en que RenaCr se comunica y se relaciona con sus clientes?

¿Cuáles son los comportamientos, aficiones, *hobbies* y rutinas de los clientes de RenaCr? ¿Cómo se pueden aprovechar estos aspectos para adaptar la oferta y las estrategias de marketing de RenaCr?

¿En qué redes sociales están presentes los clientes de RenaCr? ¿Cómo utiliza RenaCr estas plataformas para llegar y conectar con su audiencia objetivo?

¿En qué canales prefieren comprar los clientes de RenaCr? ¿Utilizan vendedores en las diferentes actividades donde participan, WhatsApp, redes sociales, catálogo digital, página web u otros medios?

¿Qué propuesta de valor ofrece RenaCr a sus clientes? ¿Qué situaciones específicas resuelve y qué beneficios proporciona a sus clientes?

¿Qué medios y formas de contacto utiliza RenaCr para que los clientes conozcan su propuesta de servicios? ¿Cómo se comunica y promociona RenaCr para atraer y retener a sus clientes?

Canales de distribución:

¿Cuáles son los canales utilizados por los clientes de RenaCr para acceder a sus servicios? ¿Cómo se asegura RenaCr de que estos canales sean efectivos y satisfagan las necesidades de sus clientes objetivo?

¿Cómo logra RenaCr que su mensaje llegue a los destinatarios deseados en el corto plazo? ¿Qué estrategias o acciones se implementan para maximizar la visibilidad y el alcance de la comunicación de RenaCr?

¿Cómo planifica RenaCr que su mensaje llegue a los destinatarios deseados en el mediano o largo plazo?
¿Qué estrategias de posicionamiento y consolidación de marca se implementan para mantener una presencia duradera en el mercado?

Fuentes de ingresos:

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de RenaCr relacionadas con sus servicios de formación y soluciones especializadas? ¿Cómo se determina la estructura de precios y se generan ingresos de manera sostenible?

¿Existen situaciones de fluctuaciones estacionales en los ingresos de RenaCr? ¿Cómo se gestionan y se prepara la empresa para enfrentar estos desafíos?

Actividades clave y recursos necesarios:

¿Qué actividades son necesarias para entregar la propuesta de valor de RenaCr a sus clientes y mantener el valor que les genera? ¿Cuáles son las actividades clave que RenaCr debe dominar para identificar a los potenciales consumidores/clientes y establecer relaciones sólidas con ellos?

¿Cuáles son los recursos clave, tanto humanos como tecnológicos, necesarios para llevar a cabo estas actividades de manera efectiva? ¿Cómo se gestionan y se asegura el acceso a estos recursos para el desarrollo exitoso de las operaciones de RenaCr?

Alianzas estratégicas:

¿Ha establecido RenaCr alianzas estratégicas con otras organizaciones en el campo de la educación? ¿Cuál es la justificación y el propósito de estas alianzas? ¿Cómo contribuyen a fortalecer el modelo de negocios de RenaCr y a brindar un mayor valor a sus clientes?

¿Cómo se fidelizan a los aliados clave de RenaCr y se mantienen relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo?

Estructura de costos:

¿Cuáles son los costos más altos o sensibles en el negocio de RenaCr? ¿Qué recursos y actividades clave representan la mayor inversión económica?

¿Cómo se gestionan y se controlan los costos operativos para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio? ¿Qué estrategias se implementan para optimizar los costos y mantener un equilibrio financiero adecuado?

Anexo 2. Lienzo Modelo de Negocio de Canvas

SOCIOS CLAVE	Actividades claves	PROPUESTA DE VALOR	Relaciones con clientes	SEGMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> * Instituciones educativas y empresas tecnológicas * Colaboración en eventos y conferencias * Alianzas estratégicas para ampliar servicios y alcances 	<ul style="list-style-type: none"> * Diseño y desarrollo de programas educativos * Contratación y capacitación de docentes * Personalización de servicios según las necesidades * Gestión de calidad y mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> * Programas de formación de alta calidad * Soluciones innovadoras y personalizadas * Flexibilidad en el aprendizaje * Actualización constante de contenidos * Apoyo personalizado y ambiente motivador 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación personalizada y atención al cliente * Interacción en redes sociales y respuestas a preguntas * Mantenimiento de relaciones a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> * Estudiantes universitarios * Profesionales en busca de actualización * Empresas para capacitación de su personal * Centros educativos que requieren soluciones de formación
	Recursos claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> * Equipo de profesionales en educación y tecnología * Personal administrativo y de atención al cliente * Tecnología educativa y plataformas en línea 		<ul style="list-style-type: none"> * Plataforma en línea para inscripciones y acceso a materiales * Redes sociales para contenido educativo y promociones * Correo electrónico para comunicación y boletines * Participación en eventos y ferias educativas 	
ESTRUCTURA DE COSTES:		FUENTE DE INGRESOS:		
<ul style="list-style-type: none"> * Recursos humanos y tecnológicos * Marketing y promoción * Desarrollo y actualización de contenidos * Infraestructura y gastos operativos 		<ul style="list-style-type: none"> * Programas de formación y cursos online * Consultorías educativas * Desarrollo de contenidos y asesoramiento * Posibles ingresos por membresías o suscripciones * Ingresos por ventas de cursos y programas * Ingresos por servicios de consultorías y asesoramiento 		

BIBLIOGRAFÍA

- (26 de noviembre, 2021). Estado Situación de la Pyme 2021. Recuperado el 14 de junio, 2023, de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Arras, A., Jáquez, J., & Fiero, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de comunicación social*, 418-434.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Startups that Win*. K & S Ranch.
- Broitman, P. (08 de febrero, 2019). La importancia del modelo Canvas para innovar en los negocios - Pontificia Universidad Católica. Pontificia Universidad Católica. Recuperado el 11 de junio, 2023, de <https://programainnovacionyemprendimiento.uc.cl/noticias/noticias-testimonio-opinion/la-importancia-del-modelo-canvas-para-innovar-en-los-negocios/>
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.
- Chaverri, A. L. (n.d.). Ana Lucía Chaverri Morales – Piea. Piea. Recuperado el 14 de junio, 2023, de <https://www.piea.cr/ana-lucia-chaverri-morales/>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press.
- De Faría, R. (1996). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integra*. Noriega: Limusa.
- González, J., & Wagenaar, R. (2007). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final- Fase I*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1997). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

- Hall, R. (1996). Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. México: Prentice Hall.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. Harvard Business Review, 82(3), 68-78.
- Iglesias, J. (13 de setiembre, 2022). MODELO CANVAS ¿QUÉ ES?, ¿CÓMO HACERLO? (INCLUYE PLANTILLA GRATIS). Javier Iglesias. Recuperado el 11 de junio, 2023, de <https://javieriglesias.marketing/blog/modelo-canvas-qu%C3%A9-es-por-qu%C3%A9-debes-hacerlo-y-c%C3%B3mo-hacerlo-incluye-plantilla-canvas-gratis>
- Mendoza, X., Planellas, M., & Larrosa Calvo, A. (1995). Strategor, estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa. Barcelona, España: Masson.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica -. (n.d.). Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica -. Recuperado el 14 de junio, 2023, de <https://www.meic.go.cr/comunicado/948/manual-para-personas-emprendedoras-el-abc-para-emprender-en-costa-rica.php>
- Mintzberg, H. (1984). Las estructuras de las organizaciones. Barcelona, España: Ariel.
- Modelo de negocio Canvas: aplicaciones | EAE. (17 de mayo, 2022). Retos Directivos. Recuperado el 11 de junio
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, 71(3), 75-86.
- Norman, D. A., & Draper, S. W. (1986). User Centered System Design: New Perspectives on Human-Computer Interaction. Lawrence Erlbaum Associates.
- OECD (2023). Estudios Económicos de la OECD: Costa Rica 2023. Recuperado el 24 de junio, 2023, de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/09d84187-es/index.html?itemId=/content/publication/09d84187-es#section-d1e1567-656183d946>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2015). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley & Sons.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior* [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]. Grupo Editorial Norma.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*
- Principales indicadores del mercado laboral Principales indicadores 59,7 % 52,8 % 11,7 % 9,7 % 43,9 %.
(02 de febrero, 2023). | INEC. Recuperado el 24 de junio, 2023, de https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-02/coECE_OND2022_02022023.pdf
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business., 2023, de <https://retos-directivos.eae.es/aplicaciones-para-implementar-el-modelo-de-negocio-canvas/>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación, Inc.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a Strategic Theory of the Firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Prentice-Hall.
- Semler, R. (1996). *Radical*. Barcelona, España: Ediciones 2000.
- Serna Gómez, H. (1999). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Sevilla B, M. P. (2017). Panorama de la educación técnica profesional en América Latina y el Caribe. (CEPAL, Ed.) Serie Políticas Sociales N° 222, 98.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2014). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
- CÓDIGO DE TRABAJO DE COSTA RICA. (n.d.). MTSS. Recuperado el 01 de julio, 2023, de https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf
- SICE - LEY N° 8039 - Costa Rica. (n.d.). SICE - LEY N° 8039 - Costa Rica. Recuperado el 01 de julio, 2023, de http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/costa/18039.asp

Kerzner, H., & Kerzner, H. R. (2017). *Gestión de proyectos: Un enfoque integral*. Ediciones Deusto.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2018). *Project management: A managerial approach*. Wiley.