

Modelo educativo híbrido para la sostenibilidad financiera de Acompañando S.A.S. Hybrid Educational Model for the Financial Sustainability of Acompañando S.A.S.

Liliana Moreno Manrique

1973marcoslili@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-7361-7230>

Universidad UTEL

México - Colombia

Alba Patricia Palacios Valencia

palaciosvalenciaap@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-5543-8577>

Universidad UTEL

México - Colombia

Sonia Patricia Valencia Gallego

valenciagallegosoniapatricia@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-0866-3074>

Universidad UTEL

México - Colombia

RESUMEN

El estudio diseña una estrategia para fortalecer la sostenibilidad financiera y la gestión empresarial de Acompañando S.A.S. mediante un modelo educativo híbrido que articula diversificación de servicios, transformación digital y desarrollo de capacidades organizacionales. A través de un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso, se diagnosticaron las condiciones internas y externas de la empresa Huilense, identificando una elevada dependencia de convenios municipales y problemas de liquidez. La propuesta aprovecha recursos existentes como el banco de simulacros, materiales pedagógicos y plataforma Moodle para crear cursos virtuales de preparación para las pruebas Saber 11, talleres de formación docente y comercialización de contenidos digitales. El modelo híbrido integra actividades presenciales y virtuales adaptadas al contexto territorial del sur del Huila. Los resultados plantean una ruta estratégica que vincula capacidades organizacionales, diversificación y digitalización para reducir la vulnerabilidad financiera y ampliar la cobertura educativa.

Palabras clave: *Sostenibilidad financiera; Modelo educativo híbrido; Diversificación de servicios; Transformación digital; Saber 11.*

ABSTRACT

This study designs a strategy to strengthen the financial sustainability and business management of Acompañando S.A.S. through a hybrid educational model that coordinates service diversification, digital transformation, and organizational capacity development. Using a qualitative approach with a case study design, the internal and external conditions of this company in Huila were diagnosed, identifying a high dependence on municipal contracts and liquidity constraints. The proposal leverages existing resources, such as a question bank for mock tests, pedagogical materials, and a Moodle platform, to create virtual Saber 11 preparation courses, teacher training workshops, and digital content commercialization. The hybrid model integrates face-to-face and virtual activities adapted to the territorial context of southern Huila. The results outline a strategic roadmap that links organizational capabilities, diversification, and digitalization to reduce financial vulnerability and expand educational coverage.

Keywords: *Financial sustainability; Hybrid educational model; Service diversification; Digital transformation; Saber 11.*

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que prestan servicios educativos enfrentan el desafío de conciliar su propósito académico y social con las condiciones económicas necesarias para garantizar su continuidad. La sostenibilidad de estas organizaciones depende de su capacidad para gestionar recursos financieros, humanos, tecnológicos y pedagógicos de manera articulada, pero también su capacidad para adaptarse a entornos caracterizados por cambios tecnológicos, económicos y competitivos. En este sentido, Chiavenato (2017) plantea que la administración comprende procesos de planeación, organización, dirección y control orientados al cumplimiento de objetivos, mientras que Robbins y Coulter (2021) destacan la necesidad de coordinar eficientemente los recursos organizacionales frente a las transformaciones del entorno.

La literatura reciente amplía esta perspectiva al señalar que la transformación digital no constituye únicamente un proceso tecnológico, sino una modificación que puede afectar las capacidades, estructuras y modelos de negocio de las pequeñas y medianas empresas. De Mattos et al. (2024) evidencian que la transformación tecnológica en las PYMES involucra tanto la asimilación de



tecnologías como la innovación del modelo de negocio. De manera complementaria, Merín-Rodrigáñez et al. (2024) encuentran que la transformación digital influye positivamente sobre la innovación del modelo de negocio y que esta última puede mediar parcialmente su relación con el desempeño empresarial. Por tanto, la sostenibilidad organizacional requiere considerar simultáneamente recursos, capacidades, innovación y adaptación estratégica.

La sostenibilidad adquiere mayor complejidad cuando una organización depende de un número reducido de fuentes de ingreso, debido a que esta concentración incrementa su vulnerabilidad ante retrasos en los pagos, modificaciones presupuestales o cambios en las decisiones de contratación. Frente a estas condiciones, la estabilidad financiera requiere revisar la manera en que la empresa crea, entrega y captura valor. Osterwalder y Pigneur (2010) señalan que el modelo de negocio permite comprender precisamente esta lógica y analizar de forma articulada aspectos como segmentos de clientes, propuesta de valor, recursos, actividades, canales y fuentes de ingreso.

Desde una perspectiva contemporánea, la innovación del modelo de negocio adquiere especial relevancia cuando se articula con capacidades digitales. Palmié et al. (2022) muestran que la transición hacia modelos de negocio digitales puede implicar nuevas relaciones entre organizaciones, proveedores especializados y usuarios, sin que ello suponga necesariamente la desaparición de las interacciones físicas. Este planteamiento resulta especialmente pertinente para una empresa educativa localizada en territorios donde la presencialidad continúa siendo necesaria, pero puede complementarse estratégicamente con recursos digitales.

En el sector educativo, esta problemática posee además una dimensión social, debido a que la continuidad empresarial se encuentra relacionada con la prestación de servicios destinados al fortalecimiento de los aprendizajes. En Colombia, los resultados de Saber 11 permiten analizar el desempeño de los estudiantes y constituyen una fuente de información para el análisis educativo y la toma de decisiones. El ICFES dispone de informes nacionales y estadísticas desagregadas por departamento, sector, nivel socioeconómico y otros factores, lo que evidencia la importancia de estas evaluaciones para el análisis de resultados educativos.

En este escenario desarrolla sus actividades Acompañando S.A.S., empresa huilense legalmente constituida con nueve años de trayectoria en la preparación de estudiantes de grados 10.º y 11.º para las pruebas Saber 11 y en el acompañamiento académico en municipios urbanos y rurales del sur del



Huila. La organización cuenta con experiencia regional, talento docente, un banco propio de simulacros, materiales pedagógicos y una plataforma Moodle; sin embargo, el diagnóstico realizado identifica condiciones financieras, administrativas, académicas y tecnológicas que restringen sus posibilidades de consolidación y crecimiento.

Entre las necesidades identificadas, la sostenibilidad financiera constituye el problema prioritario. Acompañando S.A.S. presenta una alta dependencia de los recursos procedentes de convenios con alcaldías municipales y de los pagos realizados por las familias; los retrasos en estos ingresos generan problemas de liquidez que afectan la cobertura de gastos como nómina, desplazamientos y materiales pedagógicos.

Ante esta problemática, la diversificación de servicios y la transformación digital representan alternativas para reducir la dependencia de las fuentes tradicionales de financiamiento y aprovechar recursos ya disponibles. El trabajo identifica posibilidades como cursos virtuales de preparación para Saber 11, talleres de formación docente en evaluación por competencias y comercialización de simulacros, guías y materiales digitales propios.

La pertinencia de esta estrategia se encuentra respaldada por investigaciones recientes que muestran que las capacidades digitales pueden favorecer diferentes dimensiones de la innovación del modelo de negocio y contribuir a la competitividad de las PYMES. Asimismo, estudios recientes desde la perspectiva de capacidades dinámicas señalan la importancia de detectar cambios, movilizar recursos y adaptar las organizaciones frente a entornos digitales.

La digitalización se articula con la posibilidad de transitar hacia un modelo educativo híbrido o blended learning, mediante la integración planificada de actividades presenciales y virtuales. Sin embargo, UNESCO (2023) advierte que la tecnología educativa debe responder a condiciones de pertinencia, equidad, sostenibilidad y contexto, y que su incorporación no debe plantearse como sustitución automática de la interacción humana.

La transformación del modelo requiere, al mismo tiempo, fortalecer las capacidades internas necesarias para sostener los cambios propuestos. La diversificación de ingresos, la sistematización de procesos, la gestión de servicios virtuales y la utilización de información para la toma de decisiones demandan competencias de liderazgo, planeación financiera y gestión del cambio.

Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, estas competencias permiten que la organización no solo disponga de recursos, sino que pueda identificar oportunidades, aprovecharlas y reconfigurar sus recursos frente a las transformaciones del entorno. Investigaciones recientes confirman la relación entre capacidades dinámicas, innovación del modelo de negocio y transformación digital en las PYMES.

En consecuencia, el objetivo del estudio es diseñar una estrategia para fortalecer la sostenibilidad financiera y la gestión empresarial de Acompañando S.A.S. mediante un modelo educativo híbrido que articule diversificación de servicios, transformación digital y desarrollo de capacidades organizacionales.

MARCO TEÓRICO

Sostenibilidad financiera, modelo de negocio y diversificación

La sostenibilidad empresarial puede entenderse como la capacidad de una organización para mantener sus operaciones, responder a las transformaciones del entorno y disponer de los recursos necesarios para cumplir sus objetivos en el tiempo.

Para Chiavenato (2017), las funciones de planeación, organización, dirección y control permiten articular recursos y actividades hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales; desde una perspectiva complementaria, Robbins y Coulter (2021) destacan que la administración requiere tomar decisiones que permitan alcanzar resultados de manera eficiente y eficaz.

Dentro de esta perspectiva, la sostenibilidad financiera no debe reducirse a la disponibilidad inmediata de efectivo, sino que comprende la capacidad para generar ingresos suficientes, administrar costos, mantener liquidez y disponer de alternativas que disminuyan la vulnerabilidad frente a cambios en las fuentes de financiamiento. La concentración de los ingresos en pocos clientes o mecanismos de contratación puede incrementar el riesgo cuando alguno de ellos presenta retrasos, disminuciones o interrupciones. Osterwalder y Pigneur (2010) incorporan las fuentes de ingreso y la estructura de costos como componentes esenciales del modelo de negocio, pero las relacionan con segmentos de clientes, canales, recursos y actividades clave. Esto implica que una dificultad

financiera puede requerir modificaciones más amplias en la manera en que la organización crea, entrega y captura valor.

El concepto de modelo de negocio resulta, por tanto, fundamental para comprender las alternativas de fortalecimiento empresarial. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), este describe la lógica mediante la cual una organización crea, proporciona y captura valor.

La diversificación constituye una alternativa para modificar esta estructura cuando existe una elevada dependencia de determinados clientes o fuentes de ingreso. En lugar de abandonar las capacidades que han permitido desarrollar el negocio, la organización puede utilizarlas para atender nuevos segmentos, crear servicios complementarios o incorporar otros canales de comercialización. Desde la perspectiva estratégica de Ansoff (1957), las posibilidades de crecimiento pueden analizarse mediante la relación entre productos y mercados existentes o nuevos, mientras que Osterwalder y Pigneur (2010) permiten comprender que esta expansión puede modificar simultáneamente la propuesta de valor, los segmentos atendidos y las fuentes de ingreso. En una organización educativa, la experiencia docente, los materiales pedagógicos y los conocimientos acumulados pueden convertirse así en recursos para generar ofertas adicionales dirigidas a diferentes usuarios.

En Acompañando S.A.S., esta posibilidad resulta particularmente relevante porque el trabajo original identifica una alta dependencia de convenios con alcaldías y pagos familiares, además de problemas de liquidez derivados de retrasos en estos ingresos. Al mismo tiempo, reconoce recursos susceptibles de aprovecharse de otras formas, entre ellos un banco propio de simulacros, materiales pedagógicos, experiencia en preparación para Saber 11 y una plataforma Moodle. La relación entre recursos existentes y nuevas alternativas de generación de ingresos puede interpretarse desde Barney (1991), quien sostiene que los recursos y capacidades de una organización pueden constituir fuentes de ventaja competitiva cuando permiten desarrollar estrategias de valor que respondan a las condiciones del mercado.

Transformación digital y modelo educativo híbrido

La transformación digital amplía las posibilidades de diversificación al permitir que determinados recursos y capacidades sean utilizados mediante nuevas formas de creación y entrega de valor. No consiste únicamente en adquirir tecnología o trasladar actividades presenciales a una plataforma, sino en integrar recursos digitales en los procesos y estrategias organizacionales. Vial (2019)

conceptualiza la transformación digital como un proceso en el que las tecnologías digitales generan cambios que impulsan respuestas estratégicas y modificaciones en las formas de creación de valor. Desde esta perspectiva, en una empresa educativa la digitalización puede involucrar tanto los procesos administrativos como la comunicación con los usuarios, la distribución de contenidos y la generación de nuevos servicios.

La transformación digital puede producir también modificaciones sustanciales en el modelo de negocio. La revisión desarrollada por Verhoef et al. (2021) muestra que este proceso puede afectar los recursos, capacidades, estructuras organizacionales y mecanismos de creación de valor. En el caso estudiado, el documento plantea aprovechar Moodle para estructurar contenidos y realizar seguimiento académico, además de desarrollar cursos y comercializar simulacros, guías y otros materiales digitales. Por ello, la digitalización puede interpretarse no solo como un recurso pedagógico, sino como un mecanismo para ampliar mercados, diversificar productos educativos y generar fuentes adicionales de ingreso.

En el ámbito educativo, una expresión de esta integración tecnológica es el blended learning o aprendizaje híbrido. Garrison y Kanuka (2004) explican que esta modalidad posee potencial transformador cuando integra de manera reflexiva las experiencias presenciales con las posibilidades ofrecidas por el aprendizaje en línea. Por su parte, Graham (2006) señala que los sistemas blended combinan instrucción presencial y mediada por tecnologías, aunque su configuración depende de los objetivos y condiciones particulares de implementación. En consecuencia, un modelo híbrido no consiste simplemente en agregar actividades virtuales a un servicio presencial, sino en decidir estratégicamente qué actividades deben realizarse mediante cada modalidad y cómo se relacionarán entre sí.

La efectividad de estos modelos depende del diseño pedagógico, las formas de interacción y las condiciones de implementación. El metaanálisis realizado por Bernard et al. (2014) muestra que las características de interacción desempeñan un papel relevante en los resultados obtenidos mediante blended learning. Para Acompañando S.A.S., esta consideración adquiere especial importancia debido a que parte de su población se encuentra en municipios y contextos rurales donde existen limitaciones de conectividad y diferencias en competencias digitales. Por esta razón, el trabajo original contempla contenidos asincrónicos descargables, una plataforma accesible y capacitación en competencias digitales como elementos necesarios para la implementación del modelo.



Capacidades organizacionales para el fortalecimiento empresarial

La transformación del modelo de negocio no depende exclusivamente de disponer de tecnología o desarrollar nuevos productos; requiere también capacidades organizacionales para gestionar el cambio. La diversificación de servicios, la incorporación de nuevas fuentes de ingreso y la operación de un modelo híbrido demandan competencias relacionadas con planeación, gestión financiera, liderazgo, organización y toma de decisiones. Robbins y Coulter (2021) señalan que las funciones administrativas permiten coordinar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, mientras que Teece (2007) plantea que, en entornos cambiantes, las capacidades dinámicas permiten identificar oportunidades, movilizar recursos y reconfigurar activos y competencias para responder a nuevas condiciones.

Esta necesidad es particularmente significativa cuando la transformación propuesta involucra simultáneamente componentes financieros, tecnológicos y pedagógicos. No basta con desarrollar un curso virtual si la organización carece de mecanismos para determinar sus costos, comercializarlo, administrar sus ingresos o evaluar su desempeño. Tampoco es suficiente disponer de una plataforma tecnológica si no existen procesos que permitan gestionar contenidos, docentes y estudiantes. Desde el planteamiento de Teece (2007), la ventaja de una organización frente al cambio depende de su capacidad para reconfigurar recursos y competencias; de manera complementaria, Chiavenato (2017) destaca que el desempeño organizacional requiere integrar adecuadamente personas, procesos y recursos.

El trabajo original reconoce esta dimensión al incorporar un programa de acompañamiento empresarial dirigido al fortalecimiento de competencias gerenciales, planificación financiera, innovación educativa y transformación digital del equipo de Acompañando S.A.S. En este contexto, el desarrollo de capacidades no constituye una intervención independiente, sino una condición para implementar y sostener los cambios en el modelo de negocio. La organización requiere convertir los recursos que ya posee (experiencia regional, talento docente, materiales pedagógicos, banco de simulacros y plataforma Moodle) en capacidades que permitan generar nuevas propuestas educativas y fuentes de ingreso. Esta relación resulta consistente con Barney (1991), al reconocer el valor estratégico de los recursos internos, y con Teece (2007), al destacar la necesidad de reconfigurarlos frente a las transformaciones del entorno.

En conjunto, estos planteamientos permiten construir el fundamento conceptual del estudio a partir de una relación entre sostenibilidad financiera, diversificación, transformación digital y capacidades organizacionales. La problemática financiera identificada en Acompañando S.A.S. no puede abordarse exclusivamente mediante la búsqueda de nuevos recursos, sino mediante una reorganización de la forma en que la empresa utiliza sus capacidades y presta sus servicios. La diversificación amplía las posibilidades de generación de ingresos; la transformación digital facilita nuevos productos y canales; el modelo híbrido modifica la prestación educativa y el fortalecimiento de las capacidades internas proporciona las condiciones para implementar estos cambios. Esta articulación recoge la lógica de modelo de negocio propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010) y la complementa con la perspectiva de capacidades de Barney (1991) y Teece (2007), configurando la secuencia conceptual que orienta el estudio: a) recursos y capacidades; b) diversificación; c) transformación digital; d) modelo educativo híbrido; e) sostenibilidad financiera y fortalecimiento empresarial.

METODOLOGÍA

Fase 1. Diseño y delimitación del estudio

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, de carácter aplicado y bajo un diseño de estudio de caso, tomando como unidad de análisis a Acompañando S.A.S., empresa dedicada a la preparación de estudiantes para las pruebas Saber 11 y al acompañamiento académico en municipios urbanos y rurales del sur del Huila.

El estudio de caso permitió examinar la situación empresarial dentro de su contexto particular y relacionar las condiciones financieras, administrativas, académicas y tecnológicas que inciden en su funcionamiento. De acuerdo con Yin (2018), este diseño resulta pertinente para estudiar fenómenos contemporáneos en su contexto real. Este diagnóstico se desarrolló entre enero de 2026 – marzo de 2026.

Fase 2. Recolección y organización de la información

La información se obtuvo mediante revisión documental de información institucional, entrevistas semiestructuradas a actores vinculados con la gestión de la organización y observación de procesos



administrativos y académicos. Los participantes o informantes fueron seleccionados intencionalmente de acuerdo con su participación directa en la gestión empresarial y académica. Entre ellos se seleccionaron 18 participantes: directivos y docentes.

La información recopilada fue organizada por dimensiones financiera, administrativa, académica, tecnológica, comercial y territorial, con el propósito de identificar condiciones internas y externas relacionadas con la sostenibilidad de la organización.

Fase 3. Elaboración del análisis FODA y PESTEL

El diagnóstico estratégico se organizó mediante las matrices FODA y PESTEL. Para el FODA se clasificó la información en cuatro categorías: fortalezas y debilidades, correspondientes a factores internos; y oportunidades y amenazas, correspondientes a factores externos. Para el análisis PESTEL se organizaron los factores del macroentorno en las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal.

La información se contrastó entre las diferentes fuentes disponibles y posteriormente se priorizaron aquellos factores que presentaban mayor incidencia sobre la sostenibilidad financiera, la prestación de servicios educativos, la transformación digital y la capacidad de crecimiento de la empresa.

ase 4. Interpretación estratégica del diagnóstico

A partir de las matrices FODA y PESTEL se identificaron los principales problemas y oportunidades estratégicas. La dependencia de convenios municipales y los problemas de liquidez fueron considerados factores prioritarios, mientras que el banco de simulacros, los materiales pedagógicos, la experiencia docente y la plataforma Moodle fueron identificados como recursos susceptibles de generar nuevas propuestas de valor.

Fase 5. Diseño de la estrategia de diversificación y transformación digital

A partir de los resultados del diagnóstico se diseñó una estrategia orientada a diversificar las fuentes de ingreso mediante cursos virtuales de preparación para Saber 11, formación docente y comercialización de materiales digitales.

La estrategia se articuló con un modelo educativo híbrido que combina actividades presenciales, sincrónicas y asincrónicas.



Fase 6. Diseño del programa de fortalecimiento de capacidades

Finalmente, se diseñó un programa de acompañamiento empresarial dirigido a fortalecer competencias gerenciales, planificación financiera, innovación educativa, gestión digital y liderazgo.

El alcance metodológico se delimitó al diagnóstico y diseño de una estrategia de intervención. Por consiguiente, los posibles efectos sobre liquidez, diversificación de ingresos, reducción de costos, ampliación de cobertura o resultados educativos se consideran resultados esperados y no impactos empíricamente comprobados.

RESULTADOS

Los resultados del diagnóstico muestran que Acompañando S.A.S. dispone de una base empresarial favorable para su fortalecimiento, sustentada en nueve años de trayectoria en el sector educativo regional, reconocimiento en el sur del Huila, un banco propio de simulacros y material pedagógico, docentes con experiencia en pruebas Saber 11, liderazgo pedagógico y una plataforma Moodle implementada. Estos recursos representan capacidades que pueden aprovecharse para transformar el modelo actual de prestación de servicios y desarrollar nuevas alternativas de generación de ingresos.

Los hallazgos del estudio son consistentes con los planteamientos de Ansoff (1957) y Osterwalder y Pigneur (2010), al evidenciar que la diversificación de servicios puede contribuir a modificar las fuentes de ingreso y reducir la dependencia de un número limitado de clientes. Asimismo, la utilización de Moodle y de los recursos digitales existentes coincide con Vial (2019) y Verhoef et al. (2021), quienes conciben la transformación digital como un proceso que modifica la creación y entrega de valor. Finalmente, la necesidad de reorganizar y aprovechar los recursos y conocimientos disponibles se relaciona con el enfoque de capacidades dinámicas de Teece (2007). En este sentido, el caso de Acompañando S.A.S. muestra cómo la articulación entre diversificación, transformación digital y capacidades dinámicas puede sustentar el diseño de un modelo educativo híbrido orientado al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera.

Al mismo tiempo, el diagnóstico identificó como principal factor de vulnerabilidad la dependencia financiera de los contratos municipales, acompañada de problemas de liquidez ocasionados por retrasos en los pagos y de procesos administrativos con un nivel limitado de sistematización. Esta



situación condiciona la autonomía operativa de la empresa y dificulta la planificación de sus actividades. Por ello, el análisis realizado en el trabajo plantea como prioridad fortalecer la estructura financiera y avanzar hacia un modelo menos dependiente de la contratación pública.

Tabla 1.

Síntesis del diagnóstico empresarial

Dimensión	Capacidades identificadas	Necesidades de fortalecimiento
Financiera	Experiencia en contratación y prestación de servicios educativos	Diversificar fuentes de ingreso y fortalecer el flujo de caja
Académica	Banco propio de simulacros, materiales y experiencia en Saber 11	Ampliar servicios y aprovechar los contenidos desarrollados
Talento humano	Equipo docente y liderazgo pedagógico	Optimizar disponibilidad y formación interna de docentes
Administrativa	Experiencia acumulada de nueve años	Sistematizar procesos administrativos y académicos
Tecnológica	Plataforma Moodle institucional	Incrementar su utilización académica y comercial
Comercial	Reconocimiento y posicionamiento regional	Acceder a nuevos segmentos y reducir dependencia institucional
Territorial	Experiencia en municipios del sur del Huila	Adaptar el modelo a condiciones rurales y de conectividad

Nota: elaboración propia a partir del diagnóstico de Acompañando S.A.S.

Tabla 2.

Análisis FODA de Acompañando S.A.S.

Fortalezas	Debilidades
Nueve años de experiencia regional	Alta dependencia de contratos municipales
Reconocimiento en el sur del Huila	Problemas de liquidez
Banco propio de simulacros	Limitada sistematización administrativa
Materiales pedagógicos propios	Dependencia de algunos docentes externos
Experiencias en preparación Saber 11	Baja explotación comercial de Moodle
Talento docente	Contratación de fuentes de ingreso
Plataforma Moodle	Limitada diversificación de productos
Fortalezas	Amenazas
Crecimiento de servicios educativos digitales	Cambios en políticas de contratación pública
Cursos virtuales Saber 11	Competencia de plataformas educativas
Comercialización de contenidos digitales	Brecha digital rural
Expansión hacia nuevos municipios	Cambios tecnológicos acelerados
Alianzas con instituciones educativas	Cambios en condiciones económicas de las familias

Nota: Elaboración propia a partir del diagnóstico estratégico de Acompañando S.A.S.



El análisis FODA permitió establecer que la principal oportunidad estratégica consiste en utilizar las fortalezas existentes especialmente experiencia, contenidos, talento docente y Moodle para enfrentar las debilidades relacionadas con la concentración de ingresos, liquidez y sistematización administrativa.

Tabla 3.
Síntesis del PESTEL

Factor	Hallazgo	Implicación estratégica
Político	Dependencia de contratación municipal	Reducir concentración de ingresos
Económico	Problemas de liquidez y retrasos en pagos	Diversificar fuentes de ingreso
Social	Demanda de preparación Saber 11	Ampliar oferta educativa
Tecnológico	Moodle disponible y brecha digital	Implementar transformación gradual
Ambiental	Costos asociados con desplazamientos y papel	Favorecer recursos digitales
Legal	Requisitos para prestación y comercialización de servicios	Fortalecer cumplimiento normativo

Nota: Elaboración propia a partir del diagnóstico PESTEL.

El análisis del entorno evidenció condiciones simultáneamente restrictivas y favorables para la organización. La síntesis PESTEL caracteriza el escenario como políticamente sensible y legalmente exigente, económicamente restrictivo, socialmente demandante y tecnológicamente desafiante pero con oportunidades de desarrollo. En el componente ambiental, la digitalización aparece además como una posibilidad para disminuir el uso de papel y los desplazamientos físicos. A partir de estos resultados se establecieron cinco prioridades: reducir la vulnerabilidad frente a cambios políticos, fortalecer la estructura financiera, adaptar las soluciones tecnológicas al contexto rural, garantizar el cumplimiento normativo e integrar la sostenibilidad ambiental en el modelo empresarial.



Tabla 4.

Relación entre diagnóstico y decisiones estratégicas

Hallazgo	Implicación	Respuesta propuesta
Dependencia de contratos municipales	Vulnerabilidad financiera	Diversificación de fuentes de ingreso
Retrasos en pagos	Problemas de liquidez	Fortalecimiento financiero y fondo de reserva
Banco propio de simulacros	Recurso pedagógico comercializable	Simulacros, guías y materiales digitales
Moodle implementado	Capacidad tecnológica disponible	Cursos virtuales y modelo híbrido
Experiencia en Saber 11	Conocimiento especializado	Cursos para estudiantes y formación docente
Costos de desplazamiento	Presión sobre costos operativos	Combinación de presencialidad y virtualidad
Dificultades de conectividad rural	Restricción para virtualización total	Contenidos asincrónicos y modelo flexible
Procesos poco sistematizados	Limitación administrativa	Digitalización y estandarización de procesos
Dependencia de docentes externos	Riesgo académico y operativo	Formación interna y fortalecimiento del liderazgo académico

Nota: elaboración propia con base en el diagnóstico y propuesta de intervención.

Diversificación y modelo educativo híbrido

A partir de estas necesidades se estructuró una estrategia de diversificación sustentada principalmente en recursos que la organización ya posee.

Se propusieron tres nuevas líneas:

1. Cursos virtuales de preparación para Saber 11.
2. Talleres de formación docente en competencias relacionadas con evaluación.
3. Comercialización de simulacros, guías y materiales digitales propios.

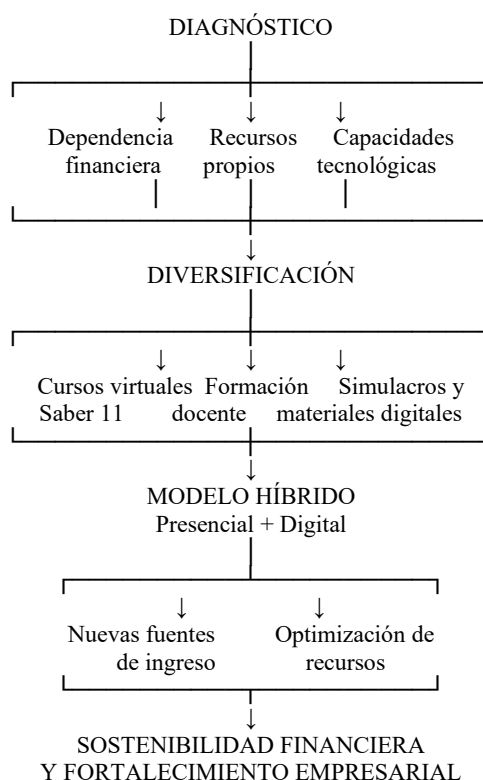
Moodle funcionaría como plataforma para organizar los contenidos, controlar el acceso y realizar seguimiento académico. El modelo propuesto coincide con la literatura reciente que vincula transformación digital, capacidades y renovación del modelo de negocio. Sin embargo, la propuesta de Acompañando S.A.S. introduce una particularidad: la digitalización se concibe como un mecanismo de diversificación financiera y educativa, y no únicamente como una estrategia de modernización tecnológica.



La propuesta se complementó con un modelo híbrido de atención educativa, mediante la combinación de actividades presenciales y virtuales de acuerdo con las condiciones territoriales y educativas de cada población.

Figura 1.

Ruta de fortalecimiento propuesta para Acompañando S.A.S.



Nota: elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico y de la propuesta de intervención.

Esta figura 1 constituye el principal aporte analítico del estudio, pues permite visualizar que la sostenibilidad financiera no se aborda de manera aislada. La secuencia comienza con las capacidades existentes, continúa con su transformación en nuevas propuestas de valor mediante la diversificación y la digitalización, y culmina en un modelo híbrido orientado a ampliar las fuentes de ingreso y fortalecer la sostenibilidad.

Fortalecimiento de capacidades organizacionales

La propuesta mostró que la transformación del modelo requiere intervenir las capacidades internas de la organización. Por esta razón, se estructuró un programa de acompañamiento empresarial dirigido a 18 integrantes de los equipos directivo y académico, con una duración aproximada de seis meses. El programa contempla diagnóstico organizacional y financiero, desarrollo de competencias gerenciales y liderazgo educativo, diversificación de servicios, fortalecimiento administrativo mediante herramientas digitales y diseño de un plan estratégico para consolidar el modelo híbrido.

Tabla 5.

Componentes de la estrategia de intervención

Componente	Acción	Resultado esperado
Diversificación	Cursos virtuales Saber 11	Nueva fuente de ingresos
Diversificación	Formación certificada para docentes	Acceso a un nuevo segmento
Productos digitales	Comercialización de simulacros y guías	Monetización de recursos propios
Modelo híbrido	Integración presencial, sincrónica y asincrónica	Mayor flexibilidad y cobertura
Tecnología	Aprovechamiento de Moodle	Organización y distribución de servicios digitales
Gestión financiera	Planificación y diversificación	Menor vulnerabilidad financiera
Talento humano	Formación interna	Menor dependencia de docentes externos
Gestión	Estandarización y digitalización	Mayor organización administrativa
Capacidades	Coaching empresarial	Fortalecimiento gerencial y estratégico

Nota: elaboración propia a partir de la propuesta de intervención.

Finalmente, el trabajo establece indicadores que permitirían evaluar posteriormente la intervención. En el ámbito financiero se contemplan la diversificación de fuentes de ingreso, el flujo de caja positivo anual y la reducción de la dependencia contractual municipal; en la dimensión académica, la variación en resultados Saber 11 y el número de estudiantes atendidos o certificados; y en el componente social, la cobertura rural, satisfacción de beneficiarios y permanencia estudiantil. Estos indicadores son especialmente útiles porque permiten convertir la propuesta en una intervención susceptible de evaluación posterior.



CONCLUSIONES

El análisis de Acompañando S.A.S. permitió identificar que la sostenibilidad financiera constituye uno de los principales desafíos para la continuidad y fortalecimiento de su modelo educativo. Aunque la organización dispone de capacidades construidas durante nueve años de trayectoria —experiencia en preparación para Saber 11, reconocimiento regional, talento docente, banco propio de simulacros, materiales pedagógicos y plataforma Moodle—, la dependencia de convenios municipales y pagos familiares genera vulnerabilidad ante retrasos en los ingresos y problemas de liquidez.

La diversificación de servicios se presenta como una alternativa para disminuir progresivamente esta dependencia aprovechando capacidades que la empresa ya posee. Los cursos virtuales de preparación para Saber 11, la formación dirigida a docentes y la comercialización de simulacros, guías y materiales digitales permiten transformar conocimientos y recursos existentes en nuevas posibilidades de generación de ingresos.

El modelo educativo híbrido complementa esta estrategia al combinar presencialidad y virtualidad de acuerdo con las características de los usuarios y del territorio. Esta modalidad ofrece posibilidades para ampliar la cobertura, optimizar la utilización del talento docente y disminuir determinados costos asociados con desplazamientos; sin embargo, las limitaciones de conectividad y las brechas digitales existentes en contextos rurales hacen necesario mantener una implementación gradual, flexible y contextualizada.

Finalmente, los resultados corresponden al diagnóstico y diseño de una estrategia de intervención, por lo que no puede afirmarse todavía que la propuesta haya incrementado los ingresos, mejorado la liquidez, reducido costos o elevado los resultados académicos. Estos efectos deberán evaluarse posteriormente mediante indicadores como diversificación de fuentes de ingreso, flujo de caja, dependencia de contratos municipales, cobertura, número de estudiantes atendidos, satisfacción de los beneficiarios y resultados académicos.

REFERENCIAS

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.



- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bernard, R. M., Borokhovski, E., Schmid, R. F., Tamim, R. M., & Abrami, P. C. (2014). A meta-analysis of blended learning and technology use in higher education: From the general to the applied. *Journal of Computing in Higher Education*, 26(1), 87–122. <https://doi.org/10.1007/s12528-013-9077-3>
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Chung, K. W., Chiu, W., Chen, G., & Liu, K. P. (2024). Digital transformation driving SME business model innovation: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Global Information Management*, 32(1). <https://doi.org/10.4018/JGIM.350191>
- De Mattos, C. S., Pellegrini, G., Hagelaar, G., & Dolfma, W. (2024). Systematic literature review on technological transformation in SMEs: A transformation encompassing technology assimilation and business model innovation. *Management Review Quarterly*, 74, 1057–1095. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00327-7>
- Deyassa, K. (2023). Dynamic capabilities and innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): A systematic literature review of prior studies. *Modern Management Review*, 28(2), 7–23. <https://doi.org/10.7862/rz.2023.mmr.08>
- Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2004). Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. *The Internet and Higher Education*, 7(2), 95–105. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2004.02.001>
- Graham, C. R. (2006). Blended learning systems: Definition, current trends, and future directions. En C. J. Bonk & C. R. Graham (Eds.), *The handbook of blended learning: Global perspectives, local designs* (pp. 3–21). Pfeiffer.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación [ICFES]. (2025). *Informe nacional de resultados Saber 11° 2024*. ICFES.
- Liu, L., Cui, L., Han, Q., et al. (2024). The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: The moderating effect of organizational inertia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 420. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02910-z>

- Merín-Rodríguez, J., Dasí, À., & Alegre, J. (2024). Digital transformation and firm performance in innovative SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 134, 103027. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103027>
- Palmié, M., Miehé, L., Oghazi, P., Parida, V., & Wincent, J. (2022). The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121496. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121496>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Saeedikiya, M., Salunke, S., & Kowalkiewicz, M. (2024). Toward a dynamic capability perspective of digital transformation in SMEs: A study of the mobility sector. *Journal of Cleaner Production*, 439, 140718. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140718>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms? UNESCO*.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>