

Sector Academias y Centros de Enseñanza

Centros de formación no reglada de todo tipo de materias relacionadas con aficiones y desarrollo personal o profesional.



¿Quiénes somos?

La Educación explica el 6,5% del VAB de Andalucía y el 7,2% del empleo. Son casi 24.500 establecimientos que dan empleo a más de 230.000 personas.

El 65% de los establecimientos son academias, con un peso muy importante de las personas físicas y de los negocios de muy pequeño tamaño (media de 3,4 personas).

Es un sector relevante en colectivos de interés, como trabajadores por cuenta propia, empleo femenino, microempresas y emprendimiento.

¿Qué está pasando?



Normativa sanitaria

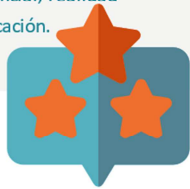
Las academias deben regirse por lo expuesto en el Real Decreto -ley 21/2020, de 9 de junio, comúnmente conocido como "decreto de la nueva normalidad". También se tiene como referencia el Acuerdo de 28 de agosto de 2020, del Consejo de Gobierno, por el que se toma conocimiento de las medidas de prevención, protección, vigilancia y promoción de la salud ante casos de COVID -19 en centros y servicios educativos docentes no universitarios de Andalucía, publicado en el BOJA Extraordinario núm. 53, de 2 de septiembre de 2020. Las Academias de Idiomas tienen disponible además el protocolo COVID-19 elaborado por FECEI (Federación Española de Centros de Enseñanza de Idiomas).

Clientes y mercados

- Sociedad cada vez más digital, con nuevas generaciones de verdaderos nativos digitales.
- Segmentos de mercado en crecimiento: niños, seniors, educación permanente.
- Desarrollo de habilidades blandas: empatía, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento crítico, etc.
- Desarrollo de nuevas capacidades, personales y digitales, para un mundo cambiante y digital.
- Nuevas formas de aprender: flipped classrooms , aprendizaje colaborativo, microlearning , etc.

Transformación digital

- Consolidación y crecimiento de la formación online, en materias cada vez más diversas.
- Aparición de modelos 100% digitales (apps, academias online, plataformas).
- Acceso online a abundantes recursos formativos digitales y globales, gratuitos o de muy bajo coste.
- Creciente disponibilidad de herramientas digitales aplicables al proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Nuevas tecnologías: inteligencia artificial, realidad virtual, realidad aumentada, gamificación.



Resetea tu negocio

Durante la pandemia, las academias fueron rápidas en adaptarse a la nueva situación, pasando a ofrecer sus servicios online. Pero pasar online implica mucho más. Estamos en un momento de redefinición de los modelos de enseñanza y aprendizaje: las academias tienen que adaptarse al nuevo contexto digital y al mismo tiempo hacer evolucionar su modelo.

- ✓ Refuerza la presencia digital de tu negocio.
- ✓ Intensifica tus acciones de marketing digital.
- ✓ Identifica plataformas digitales de interés.
- ✓ Genera experiencias digitales completas.
- ✓ Explora los nuevos segmentos de mercado.
- ✓ Explora los nuevos modelos de aprendizaje.
- ✓ Explora nuevos modelos de ingresos.
- ✓ Evolucionar hacia un modelo flexible.



Reinicia

Abre tus alas

Ficha Técnica

Sector Academias y centros de enseñanza



Junta de Andalucía

Consejería de Empleo, Formación
y Trabajo Autónomo

Sector Academias y centros de enseñanza

JUNTA DE ANDALUCÍA CONSEJERÍA DE EMPLEO, FORMACIÓN Y TRABAJO AUTÓNOMO

Este documento pretende servir de guía para las Academias y centros de enseñanza que están experimentando un proceso de transformación digital acelerado debido a la COVID-19. El documento comienza con una breve presentación estadística del sector y con la descripción del modelo de negocio tipo. Se analizan a continuación los principales cambios y tendencias que se están produciendo, para concluir esta primera parte con un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) y con una reflexión sobre el impacto de todo esto en el sector y los principales retos a los que ha de hacer frente. El documento incluye una propuesta de reenfoque para las empresas y una primera aproximación a las necesidades formativas detectadas para poder activarla.

Presentación del sector

La Educación explica el 6,5% del Valor Añadido Bruto de Andalucía y el 7,2% del empleo. Es, al mismo tiempo, uno de los sectores más relevantes para el empleo femenino: el 65,7% de los afiliados a la Seguridad Social en este sector son mujeres.

Según datos del IECA (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía), el sector contaba con 24.496 establecimientos en 2019, que daban empleo a 234.272 personas.

La distribución de los establecimientos por provincia era la siguiente: Almería, 2.162 (el 8,8% del total); Cádiz, 3.212 (13,1%); Córdoba, 2.165 (8,8%); Granada, 3.103 (12,7%); Huelva, 1.281 (5,2%); Jaén, 1.717 (7,0%); Málaga, 4.932 (20,1%); Sevilla, 5.924 (24,2%).

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) le asigna a la Educación la sección P y el código 85, dentro del sector Servicios, e incluye las siguientes actividades específicas:

- 851 - Educación preprimaria.
- 852 - Educación primaria.

- 853 - Educación secundaria.
- 854 - Educación postsecundaria.
- 855 - Otra educación.
- 856 - Actividades auxiliares a la educación.

Los datos del IECA muestran la siguiente distribución de establecimientos por actividad: 851 – Educación preprimaria, 3.066 (12,5%); 852 - Educación primaria, 2.831 (11,6%); 853 - Educación secundaria, 2.472 (10,1%); 854 - Educación postsecundaria, 371 (1,5%); 855 - Otra educación, 15.626 (63,8%); 856 - Actividades auxiliares a la educación, 130 (0,5%). Es decir, que la actividad 855 – Otra educación es capaz de explicar por si sola casi el 65% de los establecimientos.

En este sector, el 41,9% de los establecimientos (10.270) son Personas físicas, pero casi el 80% de estos (7.978) se dan en la actividad 855 – Otra educación. En esta actividad, 1 de cada 2 establecimientos son Personas físicas, lo que pone de manifiesto la relevancia del trabajo por cuenta propia en ella. Este hecho es coherente con los datos de Andalucía Emprende, que sitúan

la actividad 855 como la más relevante en términos de emprendimiento y autoempleo dentro del sector educativo, por el número de proyectos que llegan a sus Centros Andaluces de Emprendimientos (CADEs).

Por otro lado, si en el sector el 80% de los establecimientos son microempresas (con menos de 10 trabajadores), en la actividad 855 – Otra educación esa cifra alcanza el 95%. De hecho, el 90% tienen de 0 a 5 trabajadores, por lo que los datos del IECA dan una media de 3,4 personas por establecimiento en esta actividad.

Dado que el objeto de esta iniciativa de Andalucía Emprende son los trabajadores por cuenta propia y las microempresas, se va a poner especial foco dentro de este sector a la actividad 855, aunque muchos de los contenidos incluidos serán de interés para todo el sector.

¿Qué tipos de negocio hay dentro de la actividad 855 – Otra educación? Academias y centros de enseñanza de todo tipo:

- **Educación deportiva y recreativa:** deporte, gimnasia, natación, artes marciales, yoga, campamentos de educación deportiva, escuelas de hípica...
- **Educación cultural:** piano, arte, baile, teatro, bellas artes, artes escénicas, fotografía... (Siempre formación no académica).
- **Escuelas de conducción y pilotaje:** pilotaje, navegación y vela... (Siempre que no concedan ni permisos ni certificados profesionales).
- **Otra educación:** tutoría académica,

clases de recuperación, repaso para exámenes profesionales, idiomas, técnicas de expresión oral, informática...

Modelo de negocio

Se va a describir a continuación el modelo de negocio tipo en este sector, mediante los nueve bloques que componen el Canvas del Modelo de Negocio, de Alexander Osterwalder.

Aunque dentro de este sector hay una tipología muy heterogénea de actividades y negocios, se va a describir un modelo de negocio tipo que pueda reflejar la operativa general de este tipo de empresas.

Segmentos de mercado

Este módulo sirve para definir los grupos de personas o entidades a los que se dirige un negocio.

Dada la variedad de negocios que se están considerando, se puede hacer una primera segmentación atendiendo al negocio o negocios en los que opera la academia o centro de enseñanza: natación, fotografía, repaso, idiomas, etc. Es decir, situar su mercado en términos del negocio (o negocios) en el que opera.

Una vez definido el mercado, otro nivel de segmentación es según la tipología de los clientes a los que atiende: procedencia, perfil, etc.

En este caso, lo normal es que sean residentes de la zona de influencia de la academia o centro de enseñanza.

Dada la diversidad de actividades posibles dentro de este sector, se puede pensar en al menos cinco categorías de potenciales clientes:

- **Particulares.** Pueden ser mujeres, hombres, niños... Que pueden tener diferentes perfiles, niveles e intereses en relación a la actividad de las clases.
- **Colegios.** Como complemento a su oferta curricular, como parte de sus actividades extraescolares.
- **Empresas.** Especialmente en cuestiones como idiomas, por ejemplo.
- **Administraciones Públicas.** Las administraciones públicas de todos los niveles (locales, provinciales, autonómicas, nacional) también pueden ser clientes.
- **Turistas.** Los turistas también son un grupo especial de potenciales clientes para varias de las actividades que se pueden dar.

Siempre es importante definir bien el perfil concreto de cliente al que dirigirse, pero especialmente en un sector como éste, tan diverso, fragmentado y atomizado.

Una vez definido el perfil de cliente objetivo, se ha de diseñar una Propuesta de valor atractiva y diferencial.

Propuesta de valor

Este módulo sirve para describir cómo se crea valor para un segmento de mercado específico.

Lo primero que hay que considerar en este módulo es la **oferta de servicios**.

Si se habla de Academias y centros de enseñanza es claro que lo que se ofrecen son clases. **Clases en diferentes formatos** (presenciales, online), **de diferentes tipos** (grupales, particulares, especiales) **y con diferentes fines** (ordinarias a lo largo del curso académico, especiales para conseguir algún objetivo concreto, vacacionales). En algunas tipologías de escuelas (deportivas, culturales...) también se puede ofrecer el **alquiler y venta de equipo y material relacionado**.

Una segunda cuestión que hay que abordar en este módulo es cómo esta oferta de servicios aporta valor a los clientes, por qué eligen una empresa frente a otra, **qué atributos valoran más y son relevantes** a la hora de decidirse por una academia u otra. Se puede pensar en cuestiones como las siguientes:

- **Contenidos:** contenidos de las clases, metodología de aprendizaje, orientación más teórica o práctica.
- **Formato:** si es presencial/online, tamaño de los grupos.
- **Profesores:** perfil, experiencia.
- **Duración y horario:** qué días, a qué horas, cuánto duran las clases.
- **Nivel:** si es nivel de la clase se adecúa al nivel de partida del alumno.
- **Atención individualizada:** si se presta atención al progreso individual de cada alumno.
- **Instalaciones:** cómo son las instalaciones en las que se van a desarrollar las clases, de ser presenciales.
- **Precio:** por supuesto, el precio siempre importa.

Estos atributos podrían ser generales, aplicables a casi cualquier tipo de formación. Podría haber otros más, específicos para situaciones concretas:

- **Tasa de éxito:** si se trata de cursos especiales para conseguir un objetivo concreto, como aprobar un examen, una oposición, etc.
- **Seguridad:** si procede por la naturaleza de la actividad.
- **Recursos:** qué equipos, materiales, se usan para el aprendizaje de la actividad.

Diferentes perfiles y segmentos de clientes valorarán más unos atributos que otros, pero todos buscan al final una experiencia satisfactoria, en función de sus expectativas. Esos clientes satisfechos pueden repetir y se pueden convertir en referencias para atraer nuevos clientes.

Canales

En este módulo se describe cómo se llega a los clientes y se les presta el servicio, es decir, qué canales se usan para la comunicación, venta y prestación del servicio.

Las academias y centros de enseñanza tienen a su disposición un amplio abanico de alternativas para llegar a los potenciales clientes:

- **Local.** El propio local, muchas veces a pie de calle, es un escaparate de la actividad de la academia ante posibles clientes del entorno más próximo.
- **Publicidad tradicional.** Publicidad en medios tradicionales (prensa escrita, radio, televisión), buzono.

- **Página web.** Es hoy día el punto de referencia obligado para unos potenciales clientes que cada vez más se informan, comparan y deciden en base a la información disponible en Internet.
- **Marketing digital y comunicación online.** Posicionamiento de la página web para que salga bien referenciada en búsquedas de Google, actividad en redes sociales, publicidad en medios online.
- **Plataformas digitales.** Directorios, plataformas, que agregan la oferta de cara a los consumidores, empezando por algo tan básico como Google my Business.
- **Prescriptores.** Según la actividad, hay personas, empresas y entidades que pueden actuar como prescriptores de la academia ante posibles clientes, como colegios (clases de idiomas, informática, etc.), u hoteles (clases deportivas, culturales, etc.), por ejemplo.
- **Boca a boca.** Un elemento crucial en negocios de servicios como éste, el boca a boca: clientes que recomiendan la academia a otras personas de su entorno personal o laboral. Un fenómeno amplificado en la actualidad por la actividad de todos nosotros en redes sociales.
- **Referencias digitales.** Un punto frecuente de información, evaluación y decisión, ante la falta de referencias directas, son los comentarios y valoraciones que hacen de los servicios

otros clientes: valoraciones en la propia página web de la academia, en Google, en TripAdvisor, etc.

En cuanto a la prestación del servicio, como se ha dicho anteriormente, las clases pueden ser presenciales u online. En caso de ser presenciales, lo normal es que se hagan en las instalaciones de la empresa, pero también pueden hacerse en la ubicación del cliente (las oficinas de una empresa, la casa de un particular).

Relación con clientes

Este módulo sirve para definir el tipo de relación que los negocios establecen con sus clientes.

En este tipo de negocios la relación con los clientes siempre es directa y preferiblemente personalizada. Hay que entender los objetivos del alumno, su nivel de partida y sus hábitos en relación a la actividad, para así poder recomendarle la opción más adecuada para él.

Posteriormente, hay que hacer un seguimiento individual de su evolución y progreso, para asegurarse de que se están cumpliendo sus expectativas y de que no abandone.

Esta **atención personalizada** es fundamental para fidelizar a los alumnos y se puede prestar por diversos canales: presencial, teléfono, correo electrónico, videollamada, Whatsapp.

También son habituales en el sector las **promociones** para la captación de nuevos alumnos.

Actividades clave

En este módulo se incluyen las actividades más críticas para el buen desarrollo del negocio.

En el caso de las academias y centros de enseñanza, se puede pensar en cuestiones como las siguientes:

- **Diseño de la oferta.** Qué cursos y clases se van a ofrecer.
- **Actualización y mejora de la metodología de aprendizaje.** Están saliendo constantemente novedades, por lo que hay que estar permanentemente tratando de mejorar la metodología de aprendizaje y los recursos empleados, para aumentar el atractivo y la eficacia del proceso formativo y la satisfacción de los alumnos.
- **Selección y formación continua de profesores.** Son los encargados directos de la prestación del servicio, por lo que juegan un papel crítico en el negocio, de ahí la importancia de una adecuada selección, para contar con profesores/monitores adecuados, y de su formación continua, para que vayan incorporando novedades en la metodología o recursos para el aprendizaje.
- **Coordinación de cursos.** Seguimiento de la actividad de la academia, para asegurarse de que operativamente se desarrolla sin incidencia y con la calidad debida.
- **Atención a alumnos.** Como se ha dicho anteriormente, la atención y el

seguimiento a alumnos, son importantes para su fidelización.

- **Captación de nuevos alumnos.** En un contexto como el actual de abundancia de oferta, la comercialización de los cursos y clases es una actividad particularmente crítica, para la captación de nuevos alumnos y así asegurar el impacto y rentabilidad de la academia.

En la época COVID que nos ha tocado vivir, a este conjunto de actividades clave habría que sumarle una más: la **limpieza, ventilación y desinfección de espacios, superficies y materiales.**

Recursos clave

En este módulo se han de incluir los activos más importantes para el negocio, que pueden ser físicos, humanos, intelectuales, etc.

Se puede considerar aquí:

- **Ubicación.** La ubicación de la academia es un primer activo, ya que es un elemento importante para la captación de alumnos.
- **Instalaciones y equipamiento.** Han de ser adecuados para el desarrollo de la actividad formativa, pero, al mismo tiempo, juegan un papel relevante a la hora de conformar la experiencia que se llevan los alumnos.
- **Profesores/monitores.** Han de estar debidamente acreditados/capacitados y contar con una adecuada experiencia para el desarrollo de la actividad formativa. Son los responsables últimos

de la prestación del servicio a los alumnos y el contacto más directo con ellos durante la formación, por lo que son parte fundamental del negocio.

- **Recursos formativos.** Todo lo necesario para el desarrollo de la formación: metodología, materiales, etc.

Alianzas clave

Aquí se han de incluir los partners (proveedores, socios) que son esenciales para el negocio.

Se pueden pensar en al menos tres tipologías de partners clave para el desarrollo de un negocio de esta naturaleza:

- **Prescriptores.** Como se ha dicho anteriormente, personas y entidades que pueden actuar como prescriptoras de nuestra oferta formativa.
- **Colaboradores.** Personas o empresas que nos pueden ayudar o a cubrir picos de demanda, o a ofrecer productos y servicios complementarios a nuestros alumnos, o a llevar una oferta conjunta más atractiva al mercado.
- **Proveedores de recursos formativos.** Editoriales, empresas tecnológicas, empresas de material deportivo, etc. En toda actividad formativa hay recursos que son esenciales para el desarrollo de la actividad y cuyo proveedor se convierte necesariamente en un partner clave para nosotros. Serán además habitualmente marcas/empresas de gran tamaño y poder de negociación.

Fuentes de ingresos

En este módulo se han de contemplar las diferentes fuentes de ingresos del negocio.

En un negocio de este tipo, habitualmente los ingresos pueden proceder de al menos cuatro fuentes diferentes:

- **Inscripción / matrícula.** Cuando se da de alta un alumno en una academia por primera vez, se le puede solicitar el pago de una matrícula.
- **Cuotas.** Hay academias que optan por cobrar una cuota a los alumnos, ya sea mensual, trimestral, anual.
- **Venta de cursos/clases.** Hay academias que optan por cobrar por unidad formativa contratada: clases, cursos, actividades.
- **Productos y servicios complementarios.** Se pueden obtener ingresos adicionales por el alquiler y venta de productos, materiales y equipos relacionados con la actividad, y por la venta de servicios complementarios a la formación propiamente dicha, ya sean prestados por la propia academia o por terceros colaboradores.

Estructura de costes

En el noveno y último módulo se han de incluir las principales partidas de costes.

En una academia o centro de enseñanza, se pueden considerar partidas como las siguientes:

- **Costes de local/instalaciones:** alquiler, mantenimiento, suministros.
- **Costes de personal:** gestión del negocio y profesores/monitores.
- **Materiales:** materiales y otros recursos formativos necesarios para el desarrollo de la actividad.
- **Gastos de promoción:** comercialización y publicidad de los cursos.
- **Amortizaciones:** adecuación de local/instalaciones, mobiliario, informática, equipamiento necesario para el desarrollo de la actividad, etc.

Cambios y tendencias

En todo sector se estaban produciendo ya determinadas tendencias antes de la pandemia que se van a mantener. Algunas de ellas incluso han visto acelerado su ritmo de adopción. Durante el confinamiento y el periodo de restricciones también se han producido cambios que es probable que se consoliden y perduren en el tiempo. Todo ello va configurando un nuevo contexto de negocio cuyo impacto hay que considerar. Estos cambios y tendencias se van a estructurar en tres categorías: (i) Normativa sanitaria, (ii) Clientes y mercado, (iii) Transformación digital.

Normativa sanitaria

Las academias y centros de enseñanza deben regirse por lo expuesto en el Real Decreto-ley

21/2020, de 9 de junio, comúnmente conocido como “decreto de la nueva normalidad”.

También se tiene como referencia el Acuerdo de 28 de agosto de 2020, del Consejo de Gobierno, por el que se toma conocimiento de las medidas de prevención, protección, vigilancia y promoción de la salud ante casos de COVID-19 en centros y servicios educativos docentes no universitarios de Andalucía, publicado en el BOJA Extraordinario núm. 53, de 2 de septiembre de 2020.

Las Academias de Idiomas tienen disponible además el protocolo COVID-19 elaborado por FECEI (Federación Española de Centros de Enseñanza de Idiomas), que ha creado el sello “#academiasegura” para aquellos centros asociados que se adhieren a él.

En general, el protocolo de prevención hace referencia a los siguientes aspectos: uso obligatorio de mascarillas y de soluciones hidroalcohólicas; distancia de seguridad interpersonal de 1,5 m (lo que obliga a reducir el aforo de las aulas); ventilación de aulas; limpieza y desinfección de instalaciones; desinfección de superficies; materiales y equipos después de cada uso; instalación de mamparas de protección en el punto de recepción o información; actividades sin contacto físico (evitando compartir materiales, por ejemplo); flujos de grupos controlados para evitar que los alumnos se relacionen con otros grupos diferentes al suyo.

Clientes y mercados

Antes de la pandemia, se podían observar ya algunas tendencias sociales relevantes para la

actividad educativa. Algunas de ellas son (sin ánimo de ser exhaustivos):

- **Sociedad cada vez más digital.** Creciente importancia del canal online. Cada vez más, las personas recurrimos a Internet para informarnos, comparar y decidir. Ganan además presencia nuevas generaciones para las que las nuevas tecnologías juegan un papel importante: Millennials o Generación Y (nacidos entre 1982 y 1994, aprox.), que son usuarios importantes de redes sociales, y Generación Z (nacidos a partir de 1995, aprox.), que son la generación de Internet y de los smartphones: usan su smartphone e Internet para todo. Estas dos generaciones, la Y y la Z, son nativas digitales de verdad.
- **Silver Economy,** vinculada a las oportunidades de productos y servicios dirigidos a las personas mayores de 50 años, que cada vez son más, por el aumento de la esperanza de vida, y más digitales.
- **Cuanto antes mejor.** Los padres se preocupan por el desarrollo de sus hijos ya desde edades tempranas. Puede asociarse a la voluntad de dotarles de una mejor preparación, a la necesidad de conciliar (actividades extraescolares para los niños) o al descenso de la natalidad, que hace que los padres se vuelquen con sus hijos.
- **Educación permanente** (Lifelong

learning). Las personas hoy día están en formación durante toda su vida. Tiene lugar en ámbitos formales e informales, y en diferentes contextos (laboral, académico, doméstico...).

- **Habilidades blandas** (Soft Skills). Cobran relevancia para todos los aspectos de la vida el desarrollo de las llamadas habilidades blandas, como empatía, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento crítico, etc.
- **Nuevas capacidades.** La digitalización de la sociedad está generando la necesidad de nuevas capacidades, personales (creatividad, innovación, emprendimiento, STEM) y digitales (nuevas tecnologías, desarrollo de software, etc.).
- **Bienestar.** Interés por el bienestar mental y físico y por un estilo de vida saludable.
- **Crecimiento.** El sector se estaba moviendo en un contexto de crecimiento, por el aumento del gasto en ocio, cultura y educación por parte de las familias.

En la actividad educativa también se estaban produciendo cambios, principalmente relacionados con el modelo y la forma de aprender. Se presentan algunos de ellos, tomadas del estudio “Tendencias en educación”, del ICEMD (Instituto de la Economía Digital) de ESIC:

- **Flipped classrooms.** Se basan en fomentar determinadas tareas para ser realizadas fuera del aula (por ejemplo, lectura de parte teórica), para dedicar el tiempo dentro del aula a la realización de actividades que potencien lo aprendido (por ejemplo, prácticas, trabajos en grupo).
- **Blended learning.** Se basa en la combinación de medios y recursos digitales con métodos tradicionales para un aprendizaje más efectivo.
- **Aprendizaje colaborativo.** También llamado Peer-to-Peer. El aprendizaje en grupos, de manera colaborativa entre estudiantes.
- **Hiper-personalización.** Cada persona tiene unas características y unas motivaciones únicas, y cada vez más quiere poder decidir qué aprender, cuándo y cómo.
- **Learning by doing** (Aprender haciendo). Formar desde la práctica. Aprendizaje basado en proyectos que deben ser abordados por los alumnos, normalmente en grupo.
- **Microlearning.** Fragmentación de la información en píldoras de aprendizaje breves y concentradas.
- **Edu-tainment.** Uso de dinámicas de juego (gamificación) e integración de lo lúdico en los procesos formativos para facilitar la adquisición de actitudes y

conocimientos.

¿Qué ha pasado durante la pandemia? El confinamiento y las restricciones a la movilidad han forzado situaciones que o bien han supuesto la consolidación de cambios de hábitos que ya se venían produciendo, o bien han dado pie a nuevos hábitos que pueden llegar a quedarse como tendencia de futuro.

- **Compra online** de todo tipo de productos y servicios. Se dice que el comercio electrónico ha crecido durante la pandemia lo que en condiciones normales habría tardado 10 años.
- **Consumo de contenidos digitales**, en plataformas de streaming y redes sociales: Netflix, Youtube, LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, TikTok... Con todo tipo de fines: para entretenerse, para aprender, para cuidarse, etc. Crecen especialmente en popularidad los directos, a través de plataformas como Instagram Live, por ejemplo.
- **Todo en casa y desde casa**. La pandemia nos ha obligado a realizar en casa o desde casa actividades que nunca nos habríamos planteado hacerlo antes. Ha crecido considerablemente el consumo online de contenidos relacionados con la cocina, el entretenimiento, el bienestar y el deporte en casa: videos, tutoriales, cursos, directos... El teletrabajo y el cierre de los colegios ha tensionado la conciliación laboral y familiar, lo que ha

llevado también a la búsqueda de contenidos de todo tipo dirigidos a un público infantil.

- **Formación online**. El confinamiento ha derivado en un crecimiento importante tanto de la oferta de formación online como de la demanda. Por el lado de la demanda, se puede explicar por varios motivos: (1) El aumento del tiempo libre en casa por el confinamiento, (2) La oportunidad que han visto las empresas para mejorar la formación de sus personas y equipos ante la imposibilidad de operar su actividad con normalidad, (3) El interés de los particulares por mejorar su formación ante una búsqueda de empleo, o bien porque ya han perdido su puesto de trabajo por la crisis, o bien porque lo ven en peligro ante la incertidumbre económica. Las inscripciones a cursos online han aumentado un 425% a raíz de la COVID-19. Por el lado de la oferta, ha habido un importante conjunto de empresas que han activado recursos formativos online durante la pandemia. Podemos incluir aquí a grandes empresas que lo han hecho como contribución a la sociedad y a particulares y otras empresas que lo han visto como una alternativa para darle cierta continuidad a su interés o actividad durante la pandemia, ante la imposibilidad de recuperar la normalidad en su actividad previa.
- **Whatsapp**. Los servicios digitales siempre

han buscado ofrecer experiencias sencillas para facilitar su adopción. Ante la proliferación de apps específicas, se está favoreciendo cada vez más Whatsapp como medio para la relación, comunicación y compra, al ser una aplicación que casi todos los consumidores tienen instalada en su smartphone y que es además muy accesible, por su facilidad de uso, para todo tipo de público objetivo, incluso para personas mayores. Conscientes de esto, Whatsapp está lanzando una versión Business, que permite crear un pequeño perfil de empresa con catálogo de servicios, hacer promociones, y usar herramientas especiales para automatizar, organizar y responder mensajes. El objetivo de Whatsapp es hacer evolucionar el catálogo de empresa hacia una venta online integrada.

- **Socialización virtual.** Éramos reacios antes de la pandemia, pero la necesidad nos ha forzado también a la naturalización de la socialización virtual para cualquier edad. Llamadas y quedadas con amigos y familiares y reuniones y eventos empresariales se han desarrollado de modo digital, mediante videollamadas o con alguna de las plataformas existentes (Teams, Zoom).

Transformación digital

La Educación es uno de los sectores en los que

mayor impacto está teniendo la transformación digital. Las nuevas tecnologías digitales han cambiado ya y van a seguir cambiando todos los elementos de los modelos de aprendizaje:

- **E-Learning.** Extensión de los modelos de formación online, acelerada por la pandemia, soportados en plataformas y contenidos digitales y tutorías online.
- **Recursos formativos digitales y globales.** Es posible encontrar hoy día abundantes recursos formativos digitales online: videos en Youtube, webinars, directos, podcasts, blogs, MOOCs (Massive Open Online Courses)... Muchos de ellos de gran valor, públicos y gratuitos. Por otro lado, su acceso es global, se puede acceder fácilmente a profesores y recursos de cualquier parte del mundo.
- **Aprendizaje informal y autodirigido.** Se potencia el aprendizaje informal: la red ofrece recursos para que cada persona decida qué quiere hacer, cuándo y cómo.
- **Mobile Learning (M-Learning).** El uso masivo de dispositivos móviles (smartphones y tablets), la conectividad permanente y la computación en la nube permiten aprender en cualquier momento y lugar. La formación es ahora ubicua y continua.
- **Video Learning (V-Learning).** Incorporación de videos en los procesos de aprendizaje, para que los alumnos los vean cuando quieran y a su ritmo.

- **Microlearning.** Microaprendizaje extendido, en todo tipo de soportes y formatos digitales: juegos, videos, infografías, podcasts, posts, imágenes.
- **Aprendizaje 24x7.** Frente al modelo formativo tradicional, vinculado a la presencialidad, a un lugar físico concreto y a unos días y horarios específicos, la formación virtual permite un modelo en el que el alumno va avanzando con flexibilidad en función de sus posibilidades.
- **Formación más líquida.** Se alternará y combinará sin fricciones en los procesos de aprendizaje lo presencial y lo virtual, lo analógico y lo digital, lo síncrono y lo asíncrono.
- **Formación más abierta, colaborativa y participativa.** Se ha pasado de un contexto unidireccional (libro, profesor) y pasivo (leer o ver contenidos) a uno abierto (hay muchísima información en Internet), colaborativo (aplicaciones como Whatsapp permiten estar permanentemente conectados con otros alumnos) y participativo (los alumnos pueden producir y publicar fácilmente sus propios contenidos con herramientas digitales sencillas).
- **Herramientas digitales.** Softwares y entornos específicos para Educación (p. ej. Google Classroom y G Suite for Education), plataformas digitales (p. ej. Moodle) y todas las aplicaciones y servicios digitales que ya usamos en nuestra vida diaria para relacionarnos socialmente, organizar nuestro tiempo, compartir documentos, trabajar de modo colaborativo, gestionar proyectos, comunicarnos, consumir contenidos digitales... Todo ello conforma un potente abanico de herramientas digitales a disposición de profesores y alumnos para generar y desarrollar nuevas formas de aprender.
- **Tecnologías inmersivas.** Adopción de tecnologías inmersivas (realidad virtual, realidad aumentada) para integrar elementos reales con contenidos simulados y así crear realidades extendidas que faciliten el aprendizaje, gracias a una presentación de los contenidos más atractiva, realista e interactiva.
- **Inteligencia artificial.** La inteligencia artificial permite hacer una analítica avanzada de los datos generados por los alumnos en los procesos de aprendizaje, lo que abre la posibilidad de ofrecer una formación personalizada y adaptada, activando de forma dinámica contenidos y actividades a medida. Por otro lado, también comienza la integración de chatbots y asistentes virtuales en la formación, para, por ejemplo, resolver dudas y consultas de los alumnos.
- **Gamificación.** Dinámicas de juegos para facilitar el aprendizaje, conseguir más

motivación y engagement. Tanto es así que incluso el popular juego Minecraft ha sacado una versión para Educación:

<https://education.minecraft.net/>

- **Experiencias.** Ante la abundancia de alternativas, los alumnos son más exigentes con las clases que exigen presencialidad, con momentos y experiencias que hagan que merezca la pena asistir.

En el contexto de esta gran transformación, se está consolidando un potente sector EdTech (aplicación de nuevas tecnologías a los procesos de aprendizaje), a partir de la aparición de un creciente número de startups y de la entrada en el sector de grandes empresas consolidadas de otros ámbitos (tecnológicas, editoriales...).

A título meramente ilustrativo, se van a presentar algunas categorías y ejemplos:

- **Software de apoyo para los centros de enseñanza** (además de los ejemplos comentados ya anteriormente):
 - **Gestión de centros:** Kydemy (www.kydemy.com), para la gestión en la nube de academias y centros de formación; Schooltivity (www.schooltivity.com), para la gestión de centros de educación infantil;
 - **Gestión de clases:** Seesaw, www.seesaw.me, o ClassDojo (www.classdojo.com), que

permiten hacer seguimiento de la evolución de los alumnos y gestionar la comunicación entre profesores, estudiantes y familias.

- **Comunicación:** TokApp School (www.tokappschool.com), Dinantia (www.dinantia.com) o Skoolpoint (www.skoolpoint.com), que permiten gestionar la comunicación entre profesores, estudiantes y familias.
- **Tecnologías y recursos para la creación de contenidos:** Lyceum (www.lyceumvr.es), que crea contenidos con realidad virtual; AugmentedClass (www.augmentedclass.com), que crea contenidos de realidad aumentada; EDpuzzle (www.edpuzzle.com), que ayuda a crear videos formativos; Kahoot (www.kahoot.com), para la creación de concursos que favorezcan el aprendizaje; Cerebriti (www.edu.cerebriti.com), para introducir la gamificación en el aula.
- **Online.** Prácticamente se puede encontrar hoy día clases online de todo o casi todo. Sin duda, la pandemia ha contribuido al crecimiento de este

fenómeno. Clases de cocina, de canto... Un ejemplo de lo mucho que hay, GoKoan, www.gokoan.com, para la preparación de oposiciones. En este contexto, hay startups como BrainsPro (www.brainspro.com), con herramientas para activar una academia online en 24 horas.

- **Niños.** Hay un boom real de iniciativas dirigidas a niños. Iniciativas que abarcan un espectro muy amplio de actividades. Pueden ser usadas directamente por las familias/niños, o por profesores como complemento a su actividad formativa:
 - **Apoyo para asignaturas:** Snappet (www.snappet.org), para matemáticas, lengua e inglés; Innovamat (www.innovamat.com), para matemáticas; Smartick (www.smartick.es), para matemáticas y lectura; Lingokids (www.lingokids.com), para inglés.
 - **Desarrollo de habilidades:** Kokoro Kids (www.kokorokids.app), para el desarrollo de habilidades emocionales y cognitivas; Academia de Inventores (www.academiadeinventores.com), para desarrollar el interés por la creatividad, la innovación y la tecnología.
- **Actividades lúdico-educativas:** Smile and Learn (www.smileandlearn.com), con juegos, videos y cuentos interactivos; Nannyfy (www.nannyfy.com), con actividades de entretenimiento y aprendizaje; Pintapeques (www.pintapeques.com), para dibujo y pintura.
- **Idiomas.** Con diferentes enfoques:
 - **Modelo de academia digital de inglés,** como Aba English, www.abaenglish.com.
 - **Software de aprendizaje (web, app),** como Babbel, www.babbel.com.
 - **Plataformas de profesores para clases online,** como Italki, www.italki.com.
 - **Modelo online con metodología de aprendizaje propia,** como BrainLang, www.brainlang.com.
 - **Modelo basado en realidad virtual,** como Play2Speak, www.play2speak.com.
- **Profesores.** Han surgido plataformas que permiten localizar profesores para clases online de todo tipo de temáticas. Hay plataformas como Tusclasesparticulares (www.tusclasesparticulares.com), que facilitan el contacto para clases online vía Zoom, Skype, etc. También hay

plataformas que aportan además un espacio de aula virtual para el desarrollo de las clases, como Buddy School (www.buddyschool.com) o Classgap (www.classgap.com).

- **Plataformas de aprendizaje.** Como Tutellus (www.tutellus.com) o Udemy (www.udemy.com), que ofrecen un amplísimo catálogo de cursos online de multitud de temáticas. Otro ejemplo puede ser Capaball (www.capaball.com), que con inteligencia artificial crea planes de formación personalizados en base a los muchos contenidos disponibles en Internet.
- **Formación continua/corporativa.** Como Foxize (www.foxize.com), con un amplio catálogo de cursos online y presenciales; Snackson (www.snackson.com), para una formación basada en microlearning y gamificación; Gamelearn (www.gamelearn.com), basada en videojuegos formativos.
- **Nuevas tecnologías.** Surgen proyectos para capacitar en desarrollo de software, nuevas tecnologías, etc. como Treehouse (www.teamtreehouse.com), Codeacademy (www.codeacademy.com) o Assembler School (www.assemblerschool.com).
- **Empresas consolidadas de otros ámbitos (tecnológicas, editoriales, etc.).** Por ejemplo, Santillana, que ha desarrollado contenido digital de soporte para la

digitalización de las aulas: libros digitales, un aula virtual, apps para favorecer el aprendizaje, webs de apoyo al estudio, etc. Por poner también un ejemplo cercano, la andaluza Editorial MAD, especializada en temarios para oposiciones, ofrece también el CAMPUSMAD: un campus virtual, con diferentes planes para la preparación online de las oposiciones. En el ámbito tecnológico, un ejemplo sencillo puede ser LinkedIn, con su plataforma LinkedIn Learning.

DAFO

En este epígrafe se incluye un DAFO mínimo del sector. Las Debilidades y Fortalezas derivan de la caracterización interna del sector; las Amenazas y Oportunidades, del análisis del entorno.

Debilidades

- Sector muy atomizado, con empresas de muy pequeño tamaño. Muchos negocios son llevados por una sola persona.
- Fuerte competencia con oferta escasamente diferenciada.
- Bajas barreras de entrada: cualquiera con un ordenador puede ponerse.
- Limitada capacidad de inversión.
- Dificultad de estar al día de un cambio tecnológico acelerado.

Fortalezas

- Experiencia y trayectoria, frente a nuevos modelos puramente digitales.
- Importancia de la figura del profesor en el proceso de aprendizaje.
- Formación del profesorado en lo relacionado con su ámbito.
- Lo presencial siempre va a ser más efectivo, especialmente con determinados colectivos (niños) o actividades.
- Capacidad de adaptación: durante la pandemia muchos fueron capaces de pasar muy rápido a online.

Amenazas

- Aparición de modelos 100% digitales (apps, academias online, plataformas digitales).
- Acceso a recursos formativos digitales, globales y accesibles (gratuitos o de muy bajo coste), para una formación informal y autodirigida.
- Aumento de la oferta formativa durante la pandemia procedente desde diferentes ámbitos.
- Consolidación del modelo online: hay clientes que lo han probado y lo ven como una buena opción para sus necesidades y otros que pueden conservar miedo a actividades presenciales.
- Extensión en el tiempo de las restricciones, que va a seguir condicionando la actividad.

Oportunidades

- Están surgiendo nuevos segmentos de mercado (nuevos perfiles, nuevas habilidades, nuevas capacidades).
- Interés creciente por la formación, especialmente en tiempos de incertidumbre económica, ante una presente o futura búsqueda de empleo.
- Nuevos mercados: al pasar a un modelo online, las academias amplían el alcance de su actividad, más allá de los clientes de proximidad del modelo presencial.
- Los recursos y herramientas digitales y la llegada de nuevos modelos de aprendizaje abren la puerta a la definición de nuevas metodologías, procesos y experiencias.
- Las nuevas generaciones, nativas digitales, van a impulsar nuevas formas de enseñar y aprender.

Impacto y retos

Los cambios y tendencias descritos en los puntos anteriores cuestionan varios aspectos fundamentales del modelo de negocio tradicional.

Por el lado de los clientes, se tienen determinados segmentos del mercado que van a crecer (formación para niños, formación continua, formación para seniors, nuevas habilidades, nuevas capacidades), nuevas generaciones nativas digitales que se comportan de un modo totalmente diferente al tradicional

de sus padres (y que por tanto requieren nuevas experiencias de aprendizaje) y un mercado sin fronteras geográficas si se pasa al modelo online.

El canal online cobra cada vez más relevancia. La gente se informa, busca y compra online. Pero la pandemia ha derribado barreras y prejuicios y ha acelerado que cada vez más gente vea la formación online como una opción razonable.

Muchas academias fueron capaces de pasar a online rápidamente durante el confinamiento, utilizando herramientas de videollamada como Skype, Teams, Zoom o Google Meet. Ha sido un ensayo obligado y acelerado. Pero los recursos y herramientas digitales disponibles (que son globales, al igual que la posibilidad de poder contar ahora con profesores de cualquier parte del mundo), los nuevos modelos de aprendizaje y los cambios en el mercado hacen que incluso el modelo de base esté en cuestión. Se imponen nuevas formas de enseñar y aprender, para ofrecer una experiencia de aprendizaje diferencial y satisfactoria también en modo digital.

En este contexto, las empresas del sector deben adaptarse y evolucionar. Se han de enfrentar a múltiples retos, que se pueden sintetizar fundamentalmente en tres:

- ¿Cómo llegar a los clientes en digital?
- ¿Cómo adaptar la oferta formativa?
- ¿Cómo adaptar el modelo de ingresos?

Propuesta de reenfoque

Durante la pandemia, las academias fueron

rápidas en adaptarse a la nueva situación, pasando a ofrecer sus servicios online.

Pero pasar online implica mucho más. Estamos en un momento de redefinición de los modelos de enseñanza y aprendizaje, por lo que las academias tienen que adaptarse al nuevo contexto digital y al mismo tiempo hacer evolucionar su modelo.

Nuestra propuesta de reenfoque incluye líneas de trabajo que inciden en los retos destacados anteriormente, críticos para la evolución del modelo.

1.- Refuerza la presencia digital de tu negocio.

Hasta hace no mucho, se podía discutir si se debía tener página web o no. Hoy día, es inimaginable un negocio sin página web.

Una página web que debe presentar una imagen y contenidos atractivos, generar confianza y mostrar una cara humana.

Frente a las muchas nuevas iniciativas digitales que están surgiendo en torno al sector, las academias han de poner en valor su experiencia y equipo. También, los resultados alcanzados si se trata de acompañar a los alumnos a conseguir un objetivo (porcentaje de aprobados, etc.).

La confianza la da la experiencia y, en un mundo online, donde la formación se presta en remoto, la posibilidad de probar gratis, para conocer de primera mano la metodología de enseñanza. La academia de inglés Number 16 (www.numer16.com) ofrece, para su modalidad online, probar una clase de modo gratuito. La Academia Nuevo Futuro (www.academianuevofuturo.com), que ofrece cursos de apoyo escolar, en su modalidad online

incluye una semana de prueba gratuita.

La confianza también la dan las personas. Somos personas y nos influyen otras personas. El equipo, los profesores, pero también el testimonio de otros alumnos. La academia de inglés online Talking Method (www.talkingmethod.com) incluye en su web, además de una clase de prueba gratis, el testimonio de varios alumnos. A falta de referencias personales directas, valoramos la opinión y comentarios de otros alumnos.

2.- Intensifica tus acciones de marketing digital y comunicación online.

En un modelo digital, los alumnos pueden llegar de cualquier procedencia geográfica: se eliminan barreras, las distancias no existen. Una academia puede trascender su ámbito natural (alumnos presenciales de su zona) para llegar a cualquier parte (alumnos online del resto de España... e incluso de fuera de España).

Los potenciales alumnos (o padres en el caso de niños), buscarán, se informarán, compararán y decidirán online. ¿Cómo llegar a ellos?

La clave es el marketing digital, con tres líneas de trabajo:

- **Email Marketing.** Con las bases de datos disponibles y las que se irán generando, las academias pueden desarrollar acciones de Email Marketing para hacer llegar novedades y promociones. Herramientas de Email Marketing de buenas prestaciones y muy asequibles son Mailchimp (www.mailchimp.com), SendGrid (www.sendgrid.com) o Sendinblue (www.sendinblue.com).

- **Redes Sociales.** Las empresas deben activar perfiles en las redes sociales que dicte la lógica de los estudiantes a los que se dirige (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Youtube...). Hay que ser creativos para generar contenidos atractivos. También hay que compartir contenido relevante para atraer público. Hoy día hay dos formatos particularmente de moda: los videos y los directos. La Academia Nuevo Futuro (www.academianuevofuturo.com), de cursos de apoyo escolar, ofrece en su canal de Youtube varios videos que permiten ver cómo son las clases y los profesores y que difunde desde su cuenta de Twitter. Pintapeques (www.pintapeques.com), de clases online de pintura para niños, ofrece en su canal de Youtube vídeos resúmenes de sus talleres de pintura y difunde por sus cuentas de Instagram y Facebook una muestra de los trabajos de sus alumnos en sus clases. La acción en redes sociales debe perseguir tres objetivos: (i) Notoriedad, para posicionar la academia, (ii) Captación, para atraer nuevos alumnos, (iii) *Engagement*, para mantener vinculada una comunidad en torno nuestro. Se ha de preparar un Plan de Redes Sociales para no dejar nada al azar.
- **Publicidad en Redes Sociales.** Es una opción económica, frente a otras alternativas, y que permite ser ágil a la

hora de probar y ajustar en función de los resultados obtenidos.

3.- Identifica plataformas digitales de interés.

Por supuesto, todo negocio debe estar dado de alta correctamente en Google My Business para tener visibilidad y una fácil localización a través del buscador de Google o de Google Maps.

Pero también hay que hacer vigilancia de las plataformas digitales existentes, porque es una manera en auge de llegar a más clientes en el mundo online.

Están aumentando el número de plataformas digitales (o marketplaces) en todos los sectores, en educación también. Por poner dos ejemplos, Academias.com (www.academias.com), un buscador de academias de cualquier actividad en cualquier parte de España, y Classgap (www.classgap.com), un buscado de profesores particulares en más de 100 materias diferentes.

4.- Genera experiencias digitales completas.

Se ha visto anteriormente una startup Capaball (www.capaball.com) que, con inteligencia artificial, genera planes de formación personalizados a partir de los recursos disponibles en Internet (videos, podcasts, artículos).

Este ejemplo sirve para ilustrar un hecho: cualquier persona puede tener acceso a una infinidad de recursos en Internet para un aprendizaje informal y autodirigido. Pero estos recursos también están a disposición de los profesores para enriquecer y mejorar su proceso formativo (sin tener que usar inteligencia artificial como en el ejemplo).

Por otro lado, contamos con herramientas

digitales para comunicarnos (como Whatsapp), para compartir documentos, etc.

Más allá de hacer clases online, se trata de crear experiencias digitales de aprendizaje completas y satisfactorias, integrando recursos y herramientas digitales. El alumno se debe sentir arropado, acompañado, en su proceso de aprendizaje.

Pintapeques (www.pintapeques.com), de clases de pintura online para niños, incluye un PDF con la lista de los materiales para el taller, un grupo en Whatsapp de apoyo a los talleres, clases en directo online, acceso a la grabación de los talleres para que los niños puedan seguir practicando cuando quieran y cuentas en redes sociales para difundir los talleres y los trabajos realizados por sus alumnos.

5.- Explora los nuevos segmentos de mercado.

El mercado está cambiando. Crece el foco en los niños, aumenta la formación continua, emerge el segmento de los seniors, aumenta el interés en determinadas temáticas (p. ej. cocina), crece la importancia del desarrollo de las habilidades blandas y también de nuevas competencias (relacionadas con el mundo digital).

Anteriormente ya se ha presentado una nueva iniciativa como Academia de Inventores (www.academiadeinventores.com), para desarrollar en los niños el interés por la creatividad, la innovación y la tecnología. Edelvives entró en su capital en 2019.

Una academia de inglés online como ABA English (www.abaenglish.com), incluye un plan específico para los mayores de 50: "Cómo aprender inglés a los 50 años".

Las academias puede explorar estos segmentos de mercado en crecimiento para reforzar su oferta educativa y buscar la diferenciación.

6.- Explora los nuevos modelos de aprendizaje.

Dentro de las tendencias en educación, están emergiendo nuevas formas de enseñar y aprender, como las flipped classrooms, el aprendizaje colaborativo o el microlearning, por ejemplo. Son maneras diferentes de plantear el proceso de aprendizaje para dar respuesta a una sociedad cambiante que está exigiendo nuevos modelos.

Nuevas iniciativas que están surgiendo se están basando totalmente en estos nuevos enfoques, como The Power MBA (www.thepowermba.com), que organiza la formación en torno a clases de 15 minutos (microlearning), o Assembler School (www.assemblerschool.com), que enseña desarrollo de software con un modelo sin profesores, basado en el desarrollo de proyectos en equipo (aprendizaje colaborativo, aprender haciendo).

Las academias pueden explorar la incorporación de elementos de estas nuevas tendencias formativas en sus procesos para buscar un modelo diferencial y más atractivo.

7.- Explora nuevos modelos de ingresos.

La mayoría de academias suelen trabajar con cuotas mensuales, con importe que varía en función del tipo de curso/formación contratada.

En digital, se puede hacer un planteamiento similar, pero también se abre la puerta a otros modelos más propios del mundo del software y a los que todos estamos habituados por las apps y

servicios que usamos en nuestro día a día.

Algunos ejemplos:

- Pintapeques (www.pintapeques.com), de clases de pintura online para niños, ofrece dos planes diferentes: uno que incluye clases en directo y otro, más asequible, que sólo da acceso a las grabaciones de las clases.
- Nannify (www.nannify.com), para su método de aprendizaje online para niños, ofrece el clásico modelo freemium de suscripción, con una modalidad gratuita que da acceso a una serie limitada de recursos, y una suscripción premium, que da acceso a clases en directo, a interacción y socialización con otros niños, a contenidos recomendados para el niño y a un uso ilimitado de contenidos digitales. También tiene un plan premium familiar, para familias con varios niños.
- ABA English (www.abaenglish.com), academia online de inglés, ofrece un curso de inglés gratis, que da acceso a 6 unidades, a 144 videoclases de gramática grabadas y a microlecciones diarias sobre diversas temáticas para practicar Gramática, Reading, Writing, Listening. Por supuesto, el objetivo es que pasen al modelo de pago (Premium).
- Gokoan (www.gokoan.com), una academia online para la preparación de oposiciones, se estructura en torno a los cursos de preparación de oposiciones mediante un modelo de suscripción, pero

también, en paralelo vende clases online sueltas, de una hora y media de duración, a precios muy económicos, que pueden servir de refuerzo de cuestiones puntuales para los alumnos suscritos, o para la captación de nuevos alumnos que luego puedan derivarse a nuevas suscripciones.

Un modelo digital permite variar el modelo de ingresos y jugar con nuevos escenarios, con diferentes alternativas para dar respuesta a clientes con diferentes necesidades, con planes asequibles para facilitar la captación confiando en que un porcentaje de estos nuevos alumnos migren a planes superiores al haber podido conocer el modelo, con modelos de pago por uso...

Como en el mundo del software, se trata por un lado de captar alumnos (conseguir volumen de alumnos) y, por otro lado, de hacer que, con el tiempo, los alumnos crezcan individualmente, contratando nuevos recursos/servicios (aumentar los ingresos por alumno).

8.- Evolucionar hacia un modelo flexible.

Educo Música (www.educomusica.es), Escuela de Música, Danza, Teatro, Inglés y Artes Plásticas, durante el confinamiento, tuvo que prepararse en apenas una semana para dar clases online. Ahora, ofrece tres opciones: Online, Presenciales (con las medidas de prevención sanitarias) y Presenciales al aire libre (esto es nuevo). Han buscado así adaptarse para poder dar siempre una respuesta a familias que tienen ahora un comportamiento muy diverso.

Attitude Academy (www.attitudeacademy.es),

plataforma de apoyo a pymes y autónomos en su proceso de transformación digital, ofrece un amplio abanico de opciones, para que cada usuario/alumno encuentre el esquema que mejor responda a sus necesidades: (i) ofrece un amplio catálogo de videos formativos (de 20 minutos) en su canal de Youtube, (ii) ofrece acceso a expertos en diferentes temáticas, (iii) ofrece cursos estructurados en torno a videos formativos y acceso a expertos, (iv) ofrece programas que combinan videos y expertos para conseguir un objetivo.

Se habla de una formación híbrida, líquida y 24x7. Esto significa que un alumno puede pasar de una clase presencial a una clase online, de ver un vídeo a asistir a una clase en directo, y adaptar el proceso de aprendizaje a sus posibilidades, para aprender a su ritmo, cuando pueda y dónde pueda (gracias a la ubicuidad que da el móvil).

Se trata de avanzar hacia modelos flexibles, capaces de dar diferentes respuestas a diferentes perfiles de alumno, que quizás a veces sólo quiera cierta tutorización para autoformarse con videos disponibles en Internet, que a veces prefiera un curso basado en videos formativos para poder hacerlo a su ritmo, que a veces querrá clases online en directo para poder resolver dudas, o que a veces preferirá una clase presencial por verla más efectiva.

Un modelo digital abre la puerta a nuevos escenarios en todos los ámbitos del negocio, hace falta poner el foco en el alumno objetivo, para entender bien sus necesidades, objetivos y comportamiento, ser creativo a la hora de pensar posibilidades y, sobre todo, experimentar, es

decir, desarrollar pruebas de alcance limitado para testear y validar nuevas propuestas.

Necesidades formativas

Se parte de la premisa de que los profesionales del sector educativo están debidamente formados para desarrollar la actividad docente.

Pero, como se ha visto en este documento, el sector está experimentando un *tsunami* debido a una transformación digital acelerada.

A una formación continua siempre presente de mantenerse al día de nuevas metodologías pedagógicas, se le suma ahora la necesidad de una capacitación continua en tecnologías digitales, nuevas formas de trabajar y habilidades blandas para ser capaces de hacer evolucionar el modelo hacia uno digitalizado.

La capacitación requerida debe incluir contenidos como los siguientes:

- Marketing digital.
- Redes sociales.
- Herramientas digitales.
- Generación de contenidos digitales (videos, podcasts).
- Gestión de comunidades digitales.
- Creatividad e innovación aplicados al diseño de actividades y experiencias formativas.
- Modelos de negocio digitales.
- Prototipado y experimentación.

Anexos

Ecosistema emprendedor

Se entiende por ecosistema emprendedor el conjunto de agentes públicos y privados que prestan apoyo para el emprendimiento y la creación de nuevas empresas.

Hay que mencionar en primer lugar el amplio conjunto de entidades de todo tipo que apoya el emprendimiento en cualquier sector:

- Andalucía Emprende, a través de sus Centros Andaluces de Emprendimiento (CADEs). Hay más de 250 centros repartidos por toda la Comunidad Autónoma.
- Otras entidades públicas: Diputaciones Provinciales, Ayuntamientos.
- Organizaciones empresariales: Cámaras de Comercio, Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE), Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA).
- Organizaciones de trabajadores autónomos: ATA, UPTA.
- Otras organizaciones: Secot, Fademur, Youth Business Spain.

Hay otras entidades que apoyan proyectos que tengan un carácter más innovador o de naturaleza tecnológica:

- Andalucía Open Future_, que dispone de cuatro centros en la región: El Cubo (Sevilla), La Farola (Málaga), El Cable (Almería) y El Patio (Córdoba).
- EOI, Escuela de Organización Industrial, que tiene su sede en Sevilla para Andalucía.

- El Programa Minerva, impulsado por la Junta de Andalucía y Vodafone.
- Los CEEIs, Centros Europeos de Empresas e Innovación, de Bahía de Cádiz, Málaga, Granada y Linares.

Más allá de Andalucía, existen iniciativas específicas para emprendimiento en el sector educativo, como el SEK Lab Edtech Accelerator de la Institución Educativa SEK, o IMPACT EdTech de ISDI Accelerator. El sector Educativo también es una de las áreas prioritarios de interés en iniciativas públicas como La Nave Madrid o en eventos de startups como South Summit.

Legislación

- Se han de cumplir las exigencias básicas para la licencia apertura.
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Publicada en el BOE, núm. 106, de 4 de mayo de 2006.
- Decreto 151/1997, de 27 de mayo, por el que se crea y regula el Registro de centros Docentes. Publicado en el BOJA, núm. 74, de 28 de junio de 1997.
- DECRETO 175/1993, de 16 de noviembre, por el que se regula el derecho a la información de los usuarios de Centros Privados de Enseñanza que expiden títulos no académicos. Publicado en el BOJA, núm. 132, de 4 de diciembre de 1993.
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (LOPDGDD).
- Decreto 428/2008, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación y las enseñanzas correspondientes a la Educación Infantil en Andalucía. Publicado en el BOJA, núm. 164, de 19 de agosto de 2008.
- Orden de 17 de julio de 2019, por la que se establecen las características de las enseñanzas sistematizadas a impartir por las escuelas de tiempo libre en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Publicada en el BOJA, núm. 140, de 23 de julio de 2019.
- Orden de 27 de marzo de 2019, por la que se modifica la Orden de 17 de abril de 2017, por la que se regula la organización y el funcionamiento de los servicios complementarios de aula matinal, comedor escolar y actividades extraescolares, así como el uso de las instalaciones de los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía fuera del horario escolar (BOJA 11-04-2019). Publicada en el BOJA, núm. 70, de 11 de abril de 2019.
- Decreto 89/2018, de 15 de mayo, por el que se regulan las Escuelas de Tiempo Libre en la Comunidad Autónoma de Andalucía y las enseñanzas a impartir por las mismas. Publicado en el BOJA, núm. 98, de 23 de mayo de 2018.

- Decreto 193/1997, de 29 de julio, sobre autorizaciones de Centros docentes privados para impartir Enseñanzas Artísticas. Publicado en el BOJA, núm. 92, de 9 de agosto de 1997.
- Decreto 233/1997, de 7 de octubre, por el que se regulan las Escuelas de Música y Danza. Publicado en el BOJA, núm. 119, de 11 de octubre de 1997.
- Resolución de 14 de junio de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el VIII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada. Publicada en el BOE, núm. 157, de 3 de julio de 2017.
- Resolución de 7 de octubre de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registran y publican las tablas salariales para 2018 y 2019 del VIII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada. Publicada en el BOE, núm. 251, de 18 de octubre de 2019.
- grado medio o superior.
- Ayuda: Programa de Estímulo a la Creación y Consolidación del Trabajo Autónomo en Andalucía. Orden de 27 de junio de 2019, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia no competitiva del Programa de estímulo a la creación y consolidación del trabajo autónomo en Andalucía. Publicada en el BOJA, boletín número 124, de 1 de julio de 2019. Bonificación de cuotas a la Seguridad Social, para personas que acaban de crear su empresa, para menores de 30 años, para mujeres que se reincorporan a su negocio tras el permiso de maternidad, para personas autónomas agrarias, para mujeres autónomas de municipios de menos de 5.000 habitantes, para personas trabajadoras autónomas en cooperativas o comunidades de bienes.
- Ayuda: Transformación digital de las Pymes - Programa de Incentivos para el Desarrollo Industrial, la mejora de la Competitividad, la Transformación Digital y la Creación de Empleo. Orden de 5 de junio de 2017, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia no competitiva a las empresas para el desarrollo industrial, la mejora de la competitividad, la

Ayudas, subvenciones y financiación específica

- Ayuda: “Innoactiva 6000” del IAJ (Instituto Andaluz de la Juventud). Ayuda orientada a sufragar los gastos de puesta en marcha de un nuevo negocio, ya sea con forma jurídica societaria o como trabajador autónomo. Para menores de 35 años y con formación académica universitaria o de ciclo formativo de

transformación digital y la creación de empleo en Andalucía durante el período 2017-2020. Publicado en el BOJA, boletín número 108, de 8 junio de 2017. Ayudas para sufragar parte de los gastos derivados de la contratación de servicios avanzados para la transformación digital de las pymes y de incorporación de soluciones tecnológicas que contribuyan a mejorar su competitividad y productividad: Servicios de comercio electrónico, Servicios de Marketing digital, Servicios de digitalización de procesos de negocio, Servicios de confianza digital. Los proyectos deberán tener un presupuesto mínimo de 6.000 euros y la subvención podrá alcanzar hasta el 50% del presupuesto del proyecto, con un máximo de 75.000 euros.

- Financiación: Andalucía Emprende cuenta con convenios con el ICO (Instituto de Crédito Oficial), MicroBank, Fundación CajaSur y Caja Rural de Granada para facilitar el acceso a crédito a emprendedores y pymes apoyados desde la institución.