



Galileo
UNIVERSIDAD
La Revolución en la Educación

Facultad de Ciencia, Tecnología e Industria

Maestría en Administración de Negocios

Actividad 1.1

Modelos de negocio: E-Learning como infraestructura B2B2C

Grupo 6

Jackeline Carolina Girón Velásquez – 21004135 – Coordinadora / Expositora 2

Wener Duvan Barrios Barrios – 16006646 – Moderador de foro 1

Daniela Alejandra Méndez García – 18005470 – Moderadora de foro 2

Raúl Arturo Ruiz Maldonado – 12003127 – Expositor 1

Eric José Chirúm Pérez – 20002961 – Gestor de Tecnología

El equipo se conformó con 5 integrantes; por ello, Girón Velásquez asume dos de los seis roles solicitados (Coordinadora y Expositora 2).

Catedrático: M.Sc. Axel Mérida

Curso: Desarrollo de Nuevos Negocios

Nueva Guatemala de la Asunción, agosto de 2026

Tabla de contenido

<i>Introducción</i>	3
<i>Desarrollo</i>	3
1. El e-learning como infraestructura de negocio	3
2. Segmentos de clientes	4
3. Propuesta de valor	4
4. Canales	5
5. Relación con los clientes	5
6. Flujos de ingreso	5
7. Recursos, actividades y socios clave	6
8. Casos reales de implementación	6
9. Ventajas y retos del modelo	7
10. Rentabilidad y expansión	7
<i>Conclusión de grupo</i>	8
<i>Actividad de foro</i>	8
<i>Referencias</i>	9

Introducción

Ante la transformación digital de los negocios, el e-learning suele estudiarse como una herramienta de capacitación interna, cuando en realidad esconde una decisión empresarial distinta: alguien construye y mantiene la infraestructura tecnológica, y alguien más paga por usarla para vender sus propios cursos. El presente trabajo analiza el e-learning bajo esa segunda lógica, la del proveedor de la plataforma, en lugar de la del colaborador que la utiliza para aprender.

Por consiguiente, el análisis no se centra en las ventajas pedagógicas del e-learning, sino en su modelo de negocio: quién es el cliente que sostiene el ingreso, qué recursos requiere la plataforma y de qué manera se traduce ese esquema en una fuente de ingreso recurrente. Se toma como referencia el modelo B2B2C —negocio a negocio a consumidor—, en el que la plataforma cobra a instituciones y capacitadores, mientras el estudiante consume el contenido sin ser, necesariamente, quien paga por la infraestructura.

Desarrollo

1. El e-learning como infraestructura de negocio

En términos generales, el e-learning designa la modalidad que emplea tecnologías digitales para publicar, distribuir y evaluar contenido de aprendizaje sin depender de un aula física. Definida así, la tecnología describe un medio, no un negocio: cualquier institución puede adoptarla para capacitar a su propio personal sin que exista, en ese uso, una transacción comercial hacia terceros. El análisis que sigue organiza el caso conforme a los nueve bloques del lienzo de modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), marco que permite separar quién construye la infraestructura de quién captura el valor económico.

No obstante, cuando una organización desarrolla la plataforma para que otras instituciones, capacitadores o empresas la utilicen y vendan sus propios cursos, el e-learning deja de ser una herramienta interna y se convierte en un modelo de negocio de infraestructura. La plataforma factura por poner a disposición el software, el hosting y el procesamiento de pagos; el cliente que paga es quien vende el curso, no quien lo toma.

Este giro no es una tendencia menor. Mordor Intelligence (2026) valora el mercado global de e-learning en US\$ 275,860 millones para 2026, con un crecimiento proyectado de 10.86 % anual hasta 2031. De ahí que el tamaño del mercado justifique preguntar quién captura ese valor: el proveedor de la infraestructura o el productor del contenido.

Precisamente esta distinción —entre quien construye la infraestructura y quien la usa para vender— es la que Chesbrough (2010) identifica como el núcleo de la innovación en modelos de negocio: la misma tecnología puede sostener negocios completamente distintos según quién capture el valor económico que genera.

2. Segmentos de clientes

Dentro de este esquema, el segmento que sostiene el negocio no es el estudiante, sino la institución educativa, el capacitador independiente o el área de formación de una empresa que necesita vender o distribuir cursos sin construir su propia tecnología. Ese cliente busca reducir el tiempo y el costo que implicaría desarrollar una plataforma propia, y por eso paga de forma recurrente por un servicio ya construido. Asimismo, el estudiante conforma un

segundo segmento, pero de naturaleza distinta: consume el contenido y genera el volumen de uso que valida el plan contratado por la institución, sin que ello implique una relación de pago directa con la plataforma. De ahí que cualquier estrategia comercial de la plataforma deba dirigirse a quien firma el contrato, no a quien usa el producto todos los días.

3. Propuesta de valor

Por su parte, la propuesta de valor consiste en ofrecer la infraestructura tecnológica lista para operar: sistema de gestión del aprendizaje (LMS), *hosting*, pasarela de pagos y, en muchos casos, la posibilidad de operar bajo marca blanca. El cliente evita así la inversión y el tiempo que implicaría desarrollar su propia tecnología, y traslada ese riesgo técnico al proveedor de la plataforma. En consecuencia, la velocidad de puesta en marcha se convierte en un argumento comercial tan relevante como el costo: una institución puede publicar y comenzar a vender un curso en días, en lugar de meses, si delega la infraestructura al proveedor. Por ello, la propuesta de valor no compete en calidad pedagógica, sino en tiempo de salida al mercado.

4. Canales

Con respecto a los canales, la plataforma llega a sus clientes mediante el sitio propio de cada institución construido sobre la misma tecnología, aplicaciones móviles y, en los casos más maduros, integraciones vía interfaz de programación de aplicaciones (API, por sus siglas en inglés) con los sistemas internos del cliente. De igual manera, el proveedor suele apoyarse en canales de venta directos entre empresas —equipos comerciales, demostraciones y planes de prueba— antes de que el cliente publique su primer curso. Esto ocurre porque la decisión de compra recae en la institución y no en el estudiante final, de manera que el canal comercial se dirige a un comprador corporativo y no a un consumidor individual.

5. Relación con los clientes

En cuanto a la relación con los clientes, la plataforma sostiene la venta mediante soporte técnico continuo, procesos de incorporación y actualizaciones constantes de funcionalidades incluidas en la suscripción. Por esta razón, la retención del cliente depende menos de la calidad pedagógica del curso —responsabilidad de la institución— y más de la

estabilidad, la seguridad y la disponibilidad del servicio tecnológico contratado. Perder a un cliente institucional, en consecuencia, rara vez se debe a un mal curso: se debe a una caída del servicio o a un soporte deficiente en el momento en que el cliente más lo necesita.

6. Flujos de ingreso

En materia de monetización, el ingreso de la plataforma proviene de una suscripción recurrente que el cliente paga por usar la infraestructura, con variantes en la base de cobro según el segmento atendido. Docebo (2026a) ilustra esta lógica: comercializa su plataforma bajo planes de suscripción facturados según el número de usuarios activos, de modo que el ingreso del proveedor escala con el uso que hace el cliente y no con el precio del curso que ese cliente vende.

Por otro lado, Thinkific (2026) ilustra una variante del mismo modelo: cobra una suscripción mensual a los capacitadores que crean sus cursos y no retiene comisión sobre la venta del curso, aunque sí cobra el procesamiento de cada pago por separado, de manera que el ingreso del proveedor crece con la base de clientes suscritos y no con el volumen de ventas de cada uno de ellos.

En ambos casos, la lógica de fondo coincide: el ingreso proviene del cliente que usa la infraestructura para vender, no del estudiante que consume el contenido dentro de ese curso.

7. Recursos, actividades y socios clave

En el plano operativo, los recursos clave incluyen la plataforma tecnológica propia, la infraestructura en la nube que la sostiene y la integración con pasarelas de pago, mientras que las actividades clave se concentran en mantener y escalar esa tecnología, dar soporte a los clientes y actualizar de manera continua sus funcionalidades. Entre los socios que hacen posible esa operación figuran los proveedores de infraestructura en la nube y las pasarelas de pago tercerizadas que procesan las transacciones de cada cliente. La estructura de costos, por su parte, concentra el gasto en desarrollo y mantenimiento tecnológico, soporte al cliente y adquisición de clientes B2B. Esta combinación de recursos, actividades y socios es la que sostiene, en la práctica, los flujos de ingreso descritos en el apartado anterior.

8. Casos reales de implementación

Tal es el caso de Docebo (2026a), que representa el extremo empresarial del modelo: vende su plataforma a organizaciones medianas y grandes que capacitan empleados, socios o clientes desde un mismo sistema, y cobra según el número de usuarios activos y el plan contratado. En cambio, Thinkific (2026) se dirige a capacitadores individuales y pequeñas instituciones que buscan vender sus propios cursos sin comisión sobre la venta, a cambio de una tarifa mensual que aumenta según las funcionalidades contratadas y que cobra por separado el procesamiento de cada pago. Ambos casos muestran extremos opuestos del mismo segmento de clientes: uno vende a departamentos de una gran empresa, el otro a una persona que apenas comienza a vender cursos por su cuenta.

Como ejemplo citado en clase, A. Mérida (comunicación personal, 21 de agosto de 2026) señaló la plataforma 1000 Aulas, cuyo esquema replica la misma lógica: el ingreso del proveedor proviene de las instituciones que publican y venden cursos sobre su tecnología, y no de los estudiantes que los cursan.

Tabla 1

Comparación de monetización entre Docebo y Thinkific

Criterio	Docebo	Thinkific
Cliente	Empresas medianas y grandes	Capacitadores independientes
Forma de cobro	Suscripción por usuario activo	Suscripción mensual fija
Comisión sobre ventas	No aplica	No sobre la venta; sí procesamiento de pago

Nota. Elaboración propia con datos de Docebo (2026a) y Thinkific (2026).

9. Ventajas y retos del modelo

Entre las ventajas del modelo destacan la escalabilidad —el mismo desarrollo tecnológico atiende a un número creciente de clientes sin un costo proporcional— y la previsibilidad del

ingreso que ofrece la suscripción recurrente frente a la venta única de un curso. Sin embargo, el modelo enfrenta retos propios de cualquier negocio de infraestructura: la dependencia de la retención de los clientes institucionales, la necesidad de invertir de manera constante en seguridad y disponibilidad del servicio, y la presión de precio que ejercen alternativas de menor costo. De ahí que la sostenibilidad del negocio dependa menos de sumar clientes nuevos cada mes y más de conservar a los que ya pagan, tal como ilustra el apartado siguiente sobre rentabilidad y expansión.

10. Rentabilidad y expansión

En el plano económico, la ventaja del modelo se concentra en el margen bruto: Docebo (2026b) cerró el primer trimestre de 2026 con un margen bruto de 80 %, dentro del rango de 75 % a 85 % que caracteriza a las plataformas de software por suscripción, según los parámetros de referencia de Aleph (2026). Ese margen, sin embargo, no se traduce en utilidad operativa: en el mismo trimestre, el margen operativo de la compañía fue prácticamente nulo, porque el gasto en ventas, mercadeo y desarrollo absorbe la totalidad del diferencial.

Por consiguiente, la rentabilidad de este modelo depende menos del precio que se cobra por usuario y más de cuánto cuesta conseguir y retener a cada cliente institucional. En cuanto al crecimiento, Docebo (2026b) reporta que su expansión proviene principalmente de vender más dentro de las cuentas que ya tiene —estrategia conocida como land-and-expand— y de sumar nuevos sectores, como el gobierno, más que de captar clientes completamente nuevos cada período.

Conclusión de grupo

En síntesis, el análisis del e-learning como modelo de negocio evidencia que su ingreso no depende de la calidad del aprendizaje que ofrece, sino de la infraestructura tecnológica que pone a disposición de terceros. Los casos de Docebo (2026a) y Thinkific (2026) muestran que una misma tecnología puede monetizarse mediante suscripción por usuario activo o suscripción fija, según si el cliente es una empresa grande que capacita empleados o un capacitador independiente que vende sus propios cursos. De ahí que la pregunta relevante para cualquier organización que evalúe entrar a este mercado no sea qué tan buena es su plataforma para enseñar, sino a quién le cobra y por qué estaría dispuesto a pagar de manera recurrente.

En consecuencia, para el Grupo 6 el e-learning deja de leerse como una lista de beneficios pedagógicos y pasa a evaluarse como cualquier otro negocio de plataforma: por su segmento de clientes, su estructura de ingreso y su capacidad de retenerlos en el tiempo.

Actividad de foro

Como actividad de foro, el Grupo 6 publica un video de aproximadamente cuatro minutos, titulado "E-learning: quién paga la infraestructura", en el que se explican tres elementos: las características del modelo B2B2C descrito en este trabajo, sus principales dificultades de implementación —la dependencia de retener clientes institucionales y la presión de precio de alternativas más baratas— y la experiencia contrastante de Docebo y Thinkific como casos reales. El recurso cierra con dos preguntas dirigidas a los demás grupos.

- ¿Conocen alguna plataforma similar a Docebo o Thinkific que opere en Guatemala? ¿A quién le cobra?
- Si tuvieran que elegir entre cobrar por suscripción o por comisión, ¿cuál elegirían para un negocio nuevo y por qué?

Este recurso se publica directamente en el hilo del foro del curso dentro del GES, conforme al cronograma de la unidad, y no como archivo adjunto a este documento.

Referencias

- Aleph. (2026). *What's a good SaaS gross margin? (2026 benchmarks)*.
<https://www.getaleph.com/answers/saas-gross-margin-2026>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Docebo Inc. (2026a). *Docebo pricing: Plans and pricing guide*.
<https://www.docebo.com/pricing/>
- Docebo Inc. (2026b). *Docebo reports first quarter 2026 results*. Business Wire.
<https://www.businesswire.com/news/home/20260508578551/en/Docebo-Reports-First-Quarter-2026-Results>
- Mordor Intelligence. (2026). *E-learning market size, trends and industry growth*.
<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-elearning-market>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Thinkific Labs Inc. (2026). *Thinkific pricing*. <https://www.thinkific.com/pricing/>