



Softlanding de ClassNet,  
Sistema Integral de Gestión de  
Instituciones Educativas  
en colaboración con Santex

Yanina Coelho

D.N.I.: 27.704.038

Legajo: VLEM000680

Carrera: Licenciatura en Emprendimientos

## ***Índice***

Resumen .....	4
<i>Palabras claves</i> .....	4
Abstract.....	5
<i>Keywords</i> .....	5
Introducción.....	6
Breve Descripción de la Problemática .....	6
Resumen de Antecedentes .....	7
Relevancia del Caso.....	8
Análisis de situación.....	8
Características de los nativos digitales en el aprendizaje .....	8
Nuevas maneras de aprender .....	9
Análisis PESTEL.....	10
Análisis FODA .....	14
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para ClassNet.....	16
Conclusiones.....	19
Marco Teórico .....	20
Startup.....	20
PMV (Producto Mínimo Viable).....	21
Stakeholders .....	21
Incubadoras y Aceleradoras .....	22
Ecosistemas emprendedores .....	22
EdTech.....	22
Innovación tecnológica.....	23
Internacionalización de startups .....	23
Softlanding .....	23
Análisis PESTEL.....	24
Análisis FODA .....	24

Las 5 Fuerzas de Porter .....	24
Cuadro Resumen de Conceptos .....	25
Conclusión .....	26
Diagnóstico y Discusión .....	27
Declaración del problema .....	27
Justificación de la relevancia .....	27
Discusión (Conclusión diagnóstica) .....	28
Plan de Implementación .....	29
Selección de los países objetivo .....	29
Marco metodológico: etapas del proceso de softlanding .....	30
Objetivos .....	31
Objetivo general: .....	31
Objetivos específicos: .....	31
Alcance .....	31
Recursos .....	32
Recursos humanos: .....	32
Recursos técnicos: .....	34
Recursos institucionales: .....	34
Recursos financieros: .....	34
Acciones .....	34
Etapa 1: Análisis proyectivo (septiembre a noviembre 2025) .....	34
1. Investigación de mercado (contexto normativo) .....	34
2. Mapa de stakeholders locales .....	35
3. Análisis cultural y educativo .....	36
4. Evaluación de compatibilidad técnica .....	38
5. Formación interna del equipo emprendedor .....	39
6. Preparación del pitch deck y plan financiero .....	39

7. Planificación de pilotos y selección de instituciones educativas.....	40
Etapa 2: Desembarco (diciembre 2025 a febrero 2026).....	41
1. Validación del PMV.....	41
2. Adaptación normativa y legal de la plataforma.....	42
3. Ajustes técnicos y pedagógicos.....	43
4. Alianzas estratégicas y acuerdos comerciales.....	44
Etapa 3: Posicionamiento y marketing (marzo a julio 2026).....	45
1. Campaña de comunicación y posicionamiento.....	45
2. Participación en ferias y eventos educativos.....	46
3. Expansión progresiva del servicio.....	47
Diagrama de Gantt del Plan de Implementación.....	48
Estimación Financiera.....	48
Estimaciones detalladas por categorías (en dólares estadounidenses).....	49
Incubación (Incutex).....	49
Consultoría legal (Santex).....	49
Desarrollo y ajustes técnicos.....	49
Pilotos Educativos.....	50
Marketing y Comunicación.....	50
Viajes y Movilidad.....	51
Cuadro Resumen Estimaciones Financieras.....	51
Sistema de Evaluación y Métricas.....	51
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	53
Referencias.....	54

## Resumen

Este reporte de caso analiza el proceso de softlanding de ClassNet, una startup argentina de tecnología educativa, en colaboración con Santex, una empresa global de servicios de software e Incutex, una incubadora.

ClassNet, surgida de la colaboración entre el Complejo Educativo Nuestra Tierra (C.E.N.T.) y Desba, desarrolla un sistema integral de gestión para instituciones educativas, combinando la experiencia pedagógica de C.E.N.T. con la capacidad tecnológica de Desba.

El objetivo del softlanding es facilitar la internacionalización de ClassNet en mercados hispanohablantes de América Latina, específicamente Chile, Uruguay y México, superando barreras culturales, legales y operativas.

El análisis de situación revela que los nativos digitales demandan nuevas metodologías de aprendizaje, como inteligencia artificial, microaprendizaje y gamificación, tendencias que, junto con iniciativas locales como el Plan Ceibal y Conectar Igualdad, crean un entorno propicio para soluciones EdTech. Sin embargo, se identifican desafíos como la adaptación a normativas locales y la competencia en el mercado.

El marco teórico aborda conceptos como startup, Producto Mínimo Viable (PMV), stakeholders, EdTech e internacionalización, apoyados en herramientas como PESTEL, FODA y las 5 Fuerzas de Porter.

El diagnóstico destaca la necesidad de una estrategia gradual, respaldada por Santex e Incutex, para validar el PMV y asegurar la adopción.

El plan de implementación, estructurado en análisis proyectivo, desembarco y posicionamiento, estima un periodo de ejecución de 10 meses entre septiembre de 2025 y julio de 2026.

Se concluye que el softlanding es clave para la expansión de ClassNet, recomendándose fortalecer alianzas locales y continuar iterando el PMV basado en retroalimentación.

### *Palabras claves*

Softlanding - Incubación de startups – Internacionalización – EdTech - Plan de implementación - Innovación tecnológica - Educación digital

## Abstract

This case report analyzes the softlanding process of ClassNet, an Argentine educational technology startup, in collaboration with Santex, a global software services company, and Incutex, an incubator.

ClassNet, born from the collaboration between Complejo Educativo Nuestra Tierra (C.E.N.T.) and Desba, develops an integrated management system for educational institutions, combining C.E.N.T.'s pedagogical expertise with Desba's technological capabilities.

The objective of the softlanding is to facilitate ClassNet's internationalization in Spanish-speaking Latin American markets, specifically Chile, Uruguay, and Mexico, by overcoming cultural, legal, and operational barriers.

The situation analysis reveals that digital natives demand new learning methodologies, such as artificial intelligence, microlearning, and gamification, trends that, along with local initiatives like Plan Ceibal and Conectar Igualdad, create a favorable environment for EdTech solutions. However, challenges such as adapting to local regulations and competing in saturated markets are also identified.

The theoretical framework addresses concepts such as startup, Minimum Viable Product (MVP), stakeholders, EdTech, and internationalization, supported by tools like PESTEL, SWOT, and Porter's Five Forces.

The diagnosis highlights the need for a gradual strategy, supported by Santex and Incutex, to validate the MVP and ensure its adoption.

The implementation plan, structured into projective analysis, market entry, and positioning, estimates an execution period of 10 months between September 2025 and July 2026.

It is concluded that the softlanding process is key to ClassNet's expansion, with recommendations to strengthen local partnerships and continue iterating the MVP based on feedback.

### *Keywords*

Softlanding – Startup incubation – Internationalization – EdTech – Implementation plan – Technological innovation – Digital education

## Introducción

ClassNet es una startup argentina creada en 2025 como resultado de la colaboración entre el Complejo Educativo Nuestra Tierra (C.E.N.T.), una institución educativa dedicada a la enseñanza desde el nivel maternal hasta el nivel secundario, y Desba, una empresa especializada en soluciones informáticas y desarrollo de software. C.E.N.T., con sede en Canning, Buenos Aires, se destaca por su enfoque en la educación integral, el cuidado del ambiente y el desarrollo de habilidades críticas y creativas en los estudiantes (Nuestra Tierra, 2024). Por otro lado, Desba es una compañía tecnológica con experiencia en el desarrollo de sistemas de software avanzados, incluyendo soluciones de Business Intelligence y Manufacturing Execution Systems (MES), que ha trabajado con clientes multinacionales como Walmart y Danone (DESBA, 2024).

ClassNet busca desarrollar un Sistema de Gestión Integrado para la educación, que combina la experiencia educativa de C.E.N.T. con la capacidad tecnológica de Desba. Este sistema está diseñado para responder a las necesidades de las comunidades educativas de manera rápida, sencilla e integral, ofreciendo herramientas para la gestión académica y administrativa de instituciones educativas de todos los niveles. Aunque el sistema aún se encuentra en etapa de desarrollo, ClassNet tiene la intención de lanzarlo simultáneamente en el mercado nacional e internacional, comenzando por países de habla hispana.

El propósito de este reporte de caso es analizar el proceso de softlanding de ClassNet, facilitado por Santex, una compañía global de servicios de software con más de 20 años de experiencia en innovación tecnológica y apoyo a startups. Santex, fundada en 1999 y con presencia en más de 100 ciudades de 16 países, es conocida por su compromiso con la sostenibilidad y la transformación digital, siendo una corporación certificada B. A través de iniciativas como Incutex, la primera compañía constructora de startups en Argentina, y la fundación Technology with Purpose, Santex ha demostrado su capacidad para apoyar el crecimiento y la internacionalización de startups tecnológicas (Santex, 2023).

### *Breve Descripción de la Problemática*

ClassNet enfrenta el desafío de internacionalizar su sistema de gestión educativa en un mercado global cada vez más competitivo y regulado. Este proceso implica superar varias barreras significativas, entre las que se destacan:

- **Adaptación Cultural:** Asegurar que el sistema sea adaptable a las diferentes culturas educativas de los países de habla hispana, considerando las variaciones en metodologías pedagógicas y expectativas de los usuarios.
- **Cumplimiento Regulatorio:** Navegar las diferentes normativas y requisitos legales de cada país, desde licencias de software hasta estándares de protección de datos.
- **Competencia del Mercado:** Posicionarse frente a soluciones existentes de gestión educativa, algunas de las cuales ya están consolidadas en los mercados objetivo.
- **Establecimiento de Presencia Local:** Crear redes de socios locales y posiblemente establecer oficinas o representantes para brindar soporte técnico y comercial.
- **Sostenibilidad Financiera:** Gestionar los costos de expansión internacional y asegurar financiamiento adecuado, ya sea a través de inversores o programas de cofinanciación.

El softlanding es crucial para que ClassNet pueda entrar en estos mercados con menor riesgo y mayores posibilidades de éxito, aprovechando la experiencia de Santex y otras entidades de apoyo al emprendimiento.

### *Resumen de Antecedentes*

El concepto de softlanding para startups ha sido ampliamente discutido en la literatura sobre emprendimiento, especialmente en el contexto de la internacionalización de empresas tecnológicas. Según FasterCapital (2024), los programas de softlanding son esenciales para que las startups naveguen las complejidades de los mercados extranjeros, proporcionando apoyo en áreas como el cumplimiento legal, la adaptación cultural y la comprensión del mercado. Por ejemplo, el programa Softlanding del Cambridge Innovation Center ha sido clave para startups latinoamericanas en sectores como EdTech, facilitando su expansión hacia Estados Unidos (Latam Republic, 2023).

Además, EU-Startups (2023) destaca que los programas de softlanding son herramientas críticas para la expansión de mercado, ofreciendo a las startups las conexiones e insights locales necesarios para tener éxito en nuevos territorios. Estos antecedentes teóricos y empíricos subrayan la importancia del softlanding como estrategia para la internacionalización de startups tecnológicas, particularmente en sectores dinámicos como el EdTech.

En el caso de ClassNet, la colaboración con Santex, una compañía con experiencia en apoyar startups a través de Incutex y con una presencia global, se alinea con estas estrategias de softlanding. Santex ha demostrado su capacidad para ayudar a startups a

escalar y transformarse en organizaciones exponenciales, lo que hace de ella un socio ideal para ClassNet en su proceso de internacionalización (Santex, 2023).

### *Relevancia del Caso*

Este caso es particularmente relevante porque ilustra cómo una startup de tecnología educativa como ClassNet puede aprovechar la experiencia de una compañía de servicios de software experimentada como Santex para superar las complejidades de la expansión internacional. Las lecciones de este caso pueden ser valiosas para otras startups en situaciones similares, así como para programas de emprendimiento y formuladores de políticas interesados en fomentar la innovación global.

Además, dado que el sector EdTech es uno de los más dinámicos y con mayor potencial de crecimiento, analizar un caso como el de ClassNet contribuye a entender mejor los desafíos y oportunidades específicas de este sector en el contexto de la internacionalización. La capacidad de ClassNet para adaptar su sistema de gestión a diferentes contextos culturales y regulatorios, con el apoyo de Santex, ofrece un modelo replicable para otras startups que buscan expandirse globalmente.

## **Análisis de situación**

Los nativos digitales, término acuñado por Marc Prensky en 2001, se refieren a las generaciones que han crecido inmersas en un entorno tecnológico, donde el acceso a internet, dispositivos móviles y redes sociales es una constante en su vida diaria. Estas generaciones, que incluyen a la Generación Z (nacidos entre 1997 y 2012) y la Generación Alfa (nacidos a partir de 2013), presentan formas de aprendizaje distintas a las de generaciones anteriores debido a su relación natural con la tecnología. Este cambio ha generado la necesidad de replantear las metodologías educativas para adaptarse a sus características y necesidades.

### *Características de los nativos digitales en el aprendizaje*

Los nativos digitales han desarrollado habilidades cognitivas y sociales únicas debido a su exposición temprana a la tecnología. Según Prensky (2001), estos individuos prefieren el acceso rápido a la información, la multitarea y el aprendizaje basado en experiencias interactivas. Además, están acostumbrados a la gratificación instantánea y

tienden a procesar la información de manera no lineal, lo que contrasta con los métodos tradicionales de enseñanza, que suelen ser secuenciales y basados en texto.

Un estudio realizado por Kennedy et al. (2008) destaca que los nativos digitales prefieren el aprendizaje colaborativo y el uso de herramientas digitales como blogs, wikis y redes sociales para interactuar con sus pares y acceder a conocimientos. Esta preferencia por la colaboración digital se debe a su familiaridad con plataformas que fomentan la interacción constante, como las redes sociales y los videojuegos multijugador.

### *Nuevas maneras de aprender*

A nivel mundial la IA se está utilizando para adaptar el contenido educativo a las necesidades individuales de cada estudiante. Por ejemplo, sistemas de tutoría basados en IA permiten ofrecer apoyo constante y personalizado, reduciendo el miedo al juicio y potenciando el aprendizaje autodirigido. Esta tendencia se ha destacado en el artículo "Inteligencia Artificial y educación: una revolución en marcha", publicado en 2025 por El País, en el que se explica cómo la IA puede personalizar el aprendizaje y apoyar a docentes mediante tutorías virtuales disponibles las 24 horas (El País, 2025).

La proliferación de dispositivos móviles ha impulsado el aprendizaje en cualquier lugar y momento. Las metodologías de microaprendizaje –que fragmentan el contenido en unidades breves y precisas– permiten a los estudiantes consumir y retener información de manera más efectiva. Estas estrategias son fundamentales para responder a la sobrecarga de información y para fomentar aprendizajes “just in time”. Diversos estudios recientes han demostrado que estos enfoques favorecen la retención y la motivación de los estudiantes (Smith, 2018; García & López, 2019).

A su vez, la gamificación integra elementos de juego (como recompensas, desafíos y niveles) en el proceso de aprendizaje, lo que aumenta la participación, la creatividad y el compromiso de los estudiantes.

Las plataformas de colaboración en línea (a través de redes sociales y entornos virtuales de aprendizaje) facilitan el trabajo en equipo y el intercambio de ideas, características esenciales en la era digital (Infobae, 2025).

El modelo de aula invertida ha ganado popularidad. En este modelo los estudiantes revisan contenidos de forma autónoma antes de la clase, reservando el tiempo presencial para la discusión y resolución de dudas. Esta metodología, complementada por estrategias híbridas que combinan lo presencial y lo digital, permite un aprendizaje más profundo y adaptado al ritmo de cada alumno (Johnson et al., 2020).

En Argentina, programas como Conectar Igualdad y el Plan Juana Manso han sido fundamentales para ampliar el acceso a dispositivos y conectividad, creando un ecosistema que favorece la implementación de metodologías híbridas y de aprendizaje móvil. Estos programas han impulsado la capacitación docente y la integración de recursos digitales en las aulas, superando brechas históricas en el acceso a la tecnología (Ministerio de Educación de Argentina, 2021; Conectar Igualdad, 2024).

Iniciativas como el ciclo “Educar para el Futuro”, lanzado por la Fundación Ibercaja en 2024, han apostado por incorporar la inteligencia artificial para apoyar la enseñanza en áreas fundamentales como matemáticas, ciencias e historia. Esta propuesta busca brindar apoyo constante y personalizado, adaptándose al ritmo de aprendizaje de cada estudiante y fomentando el desarrollo de habilidades duras (Fundación Ibercaja, 2024).

En América Latina se observa una tendencia a adaptar metodologías globales, como el microaprendizaje, la gamificación y las aulas invertidas, a las realidades locales. En países de la región se han implementado plataformas que combinan el acceso móvil con entornos colaborativos en línea, facilitando la transición hacia modelos de educación más flexibles y centrados en el estudiante. Esta transformación es vital en contextos donde las desigualdades en conectividad y acceso tecnológico aún son un desafío (Plan Ceibal, 2024).

La forma en que los nativos digitales aprenden tiene profundas implicaciones para los sistemas educativos. Según Guo et al. (2014), existe una brecha entre el uso de la tecnología por parte de los estudiantes y los profesores, lo que puede afectar la efectividad de la enseñanza. Los educadores deben adaptarse a estas nuevas realidades incorporando más tecnología en el aula y adoptando un rol de "guías" en lugar de "expertos", facilitando el aprendizaje en lugar de simplemente impartir conocimiento (Prensky, 2010).

Además, las instituciones educativas deben fomentar entornos de aprendizaje flexibles que permitan la colaboración, la creatividad y la innovación. Esto incluye la integración de herramientas digitales en el currículo y la promoción de metodologías activas que involucren a los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje (Kennedy et al., 2008).

### *Análisis PESTEL*

Factores políticos:

- Políticas de Digitalización y Educación:

Argentina ha impulsado diversas iniciativas de modernización educativa. Por ejemplo, el Ministerio de Educación implementó programas como el “Plan Federal de Educación Digital” para integrar tecnologías en el aula, lo que favorece la adopción de soluciones como ClassNet (Ministerio de Educación de la Nación, 2021). Además, la política de cooperación regional en América Latina fomenta alianzas transnacionales que pueden facilitar la internacionalización. Santex, con presencia internacional y experiencia en mercados diversos, puede asesorar a ClassNet en la adaptación de su plataforma a las normativas locales y regionales de educación.

- Estabilidad y Riesgos Políticos:

Aunque existen programas de apoyo, la inestabilidad política y los cambios de gobierno pueden generar incertidumbre en las inversiones tecnológicas. Un informe del Banco Mundial (2023) señala que la volatilidad política en la región puede afectar la asignación presupuestaria en educación, lo cual es relevante para evaluar riesgos de implementación. La experiencia de Santex en softlanding permite gestionar trámites y regulaciones de manera más eficiente, reduciendo la incertidumbre política y facilitando alianzas público-privadas (Santex, 2023).

#### Factores Económicos

- Condiciones Macroeconómicas:

Argentina ha enfrentado desafíos macroeconómicos significativos, con una inflación anual que alcanzó el 211% en 2023. Bajo la presidencia de Javier Milei, quien asumió en diciembre de 2023, se implementaron medidas de austeridad, ajuste fiscal y reformas estructurales orientadas a frenar la inflación. Como resultado, las políticas de estabilización, incluyendo una devaluación inicial seguida de medidas para alinear el tipo de cambio oficial con el de mercado, han permitido que, hacia octubre de 2024, la inflación mensual se haya reducido hasta alcanzar un 2.7%. Además, la apreciación del peso, que creció un 44.2% contra el dólar, ha contribuido a fortalecer el poder adquisitivo de los salarios, los cuales han mostrado un repunte significativo. Estas acciones han restablecido, en parte, la confianza de los inversionistas y han sentado las bases para una recuperación económica con proyecciones de crecimiento entre el 3.5% y el 5.5% en 2025 (BBC News, 2024; Reuters, 2024). A nivel global, se espera que el mercado de tecnología educativa (EdTech) crezca a un CAGR (Compound Annual Growth Rate, por sus siglas en inglés) de aproximadamente el 16.3% entre 2019 y 2025 (HolonIQ, 2020). En América Latina, a pesar de la alta volatilidad macroeconómica, el sector EdTech muestra

perspectivas de crecimiento robusto, con proyecciones de un CAGR cercano al 15%, lo que representa una oportunidad para atraer inversiones en innovación educativa.

- **Acceso a Financiamiento:**

La existencia de programas de cofinanciación y la creciente inversión de capital de riesgo en startups tecnológicas, como se refleja en plataformas como Crunchbase (2022), ofrecen oportunidades para mitigar restricciones presupuestarias y fomentar la expansión. Gracias a su trayectoria y red de contactos, Santex puede ayudar a identificar oportunidades de financiamiento y cofinanciación para ClassNet. Además, su experiencia en transformación digital puede permitir optimizar costos operativos, haciendo más atractiva la inversión en innovación educativa en mercados con limitaciones presupuestarias (Santex, 2023).

### Factores Sociales

- **Cultura y Demanda Educativa:**

Con una tasa de matriculación en educación básica que supera el 95% en Argentina (UNESCO, 2020), existe una fuerte demanda por mejorar la calidad y la gestión educativa. Además, el crecimiento de la penetración de Internet, cercana al 80% en 2023 según Statista (2023), favorece la adopción de soluciones digitales en instituciones educativas.

- **Brecha Digital y Capacitación:**

A pesar de los avances, aún se evidencian brechas en el acceso a tecnología en zonas rurales y en poblaciones vulnerables, lo que demanda estrategias de capacitación y soporte para asegurar una implementación equitativa de ClassNet. Santex puede aportar su conocimiento sobre la integración de soluciones tecnológicas en distintos contextos culturales, facilitando la capacitación a docentes y la adopción de la plataforma por parte de comunidades educativas. Su trabajo en softlanding incluye estrategias para reducir la brecha digital y fomentar la inclusión, aspectos críticos en América Latina (Santex, 2023).

### Factores Tecnológicos

- **Infraestructura y Adopción de TIC:**

Un informe del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2022) indica que más del 70% de las escuelas urbanas en Argentina cuentan con acceso a herramientas digitales y conectividad, lo que crea un entorno favorable para la adopción de plataformas integradas.

- **Innovación y Competitividad:**

La integración de inteligencia artificial y análisis de datos en soluciones EdTech se ha consolidado en el mercado global. Publicaciones en TechCrunch (2022) destacan el auge de startups que utilizan tecnologías disruptivas para optimizar la gestión educativa, lo que posiciona a ClassNet en una tendencia creciente. Santex posee capacidades avanzadas en el desarrollo de soluciones tecnológicas (incluyendo IA, m-learning y microaprendizaje) que pueden ser transferidas a ClassNet para enriquecer su plataforma. Esta colaboración permitirá incorporar funcionalidades avanzadas y mantener a ClassNet a la vanguardia en innovación educativa (Santex, 2023).

#### Factores Ambientales

- **Sostenibilidad en la Digitalización:**

La implementación de sistemas integrados como ClassNet contribuye a la reducción del uso de papel y optimiza el consumo de recursos, alineándose con iniciativas ambientales. El Environmental Performance Index (2022) destaca que Argentina está adoptando políticas verdes que, además de promover la sostenibilidad, pueden ser un valor agregado en la imagen institucional. Al promover la digitalización y la reducción del uso de papel, la colaboración con Santex refuerza prácticas sostenibles. Además, la experiencia de Santex en la optimización de recursos tecnológicos contribuye a implementar sistemas más eficientes y respetuosos con el medio ambiente en el sector educativo.

- **Compromiso Ambiental Institucional:**

La integración de prácticas ecoeficientes en el ámbito educativo se está convirtiendo en una demanda social, lo que favorece soluciones que minimicen el impacto ambiental (EPI, 2022).

#### Factores Legales

- **Regulación de Protección de Datos:**

La Ley 25.326 de Protección de Datos Personales (2000) impone estrictos estándares de seguridad y privacidad en el manejo de la información, obligando a las plataformas EdTech a cumplir con protocolos que garanticen la confidencialidad de los datos de estudiantes y docentes (Ley 25.326, 2000). Santex puede asesorar en la creación de protocolos de seguridad y privacidad adaptados a los marcos legales de cada país latinoamericano. Esto ayuda a minimizar riesgos legales y asegura la conformidad con

las regulaciones de protección de datos, fundamentales para la internacionalización de ClassNet (Santex, 2023).

- Normativas Educativas y Certificaciones:

Las instituciones educativas deben adherirse a normativas específicas en cuanto a la implementación de tecnologías. El Ministerio de Educación ha publicado lineamientos para la integración de TIC en el aula (Ministerio de Educación de la Nación, 2021), lo que obliga a que ClassNet se adapte a diversos marcos regulatorios en cada país objetivo.

### *Análisis FODA*

#### Fortalezas

- Integración Completa de Procesos:

ClassNet unifica la gestión administrativa y pedagógica en una sola plataforma, eliminando la fragmentación de herramientas. Esta integración es reconocida como una ventaja competitiva importante en el sector EdTech (DESBA, 2023).

- Respaldo y Experiencia Técnica:

ClassNet fue creada por CENT, una institución educativa con 25 años de trayectoria, surgida precisamente a partir de las necesidades sin satisfacer detectadas en el mercado, lo que refuerza su conocimiento real de los desafíos de las escuelas y su capacidad para ofrecer soluciones verdaderamente alineadas con sus requerimientos.

La colaboración con Santex, una empresa con más de 20 años de experiencia en softlanding y transformación digital, aporta credibilidad y soporte técnico robusto al proyecto (Santex, 2023). Además la trayectoria de Santex en transformar procesos digitales y su experiencia en proyectos internacionales fortalecen la capacidad de ClassNet para diferenciarse en un mercado competitivo.

- Tecnología Escalable y Automatizada:

El sistema está diseñado para automatizar procesos críticos y es escalable, lo que permite su adaptación a instituciones de distintos tamaños y niveles educativos, una característica valorada en el mercado actual.

#### Debilidades

- Adaptación a Diversos Marcos Normativos:

La necesidad de ajustar el sistema a las normativas locales de cada país puede generar costos adicionales y retrasos en la implementación. Los lineamientos del Ministerio de

Educación (2021) requieren personalizaciones que pueden incrementar la complejidad del proyecto.

- **Infraestructura Desigual:**

Aunque las áreas urbanas presentan alta conectividad, las zonas rurales muestran brechas en infraestructura digital (Statista, 2023), lo que puede limitar la adopción de ClassNet en determinadas regiones.

- **Dependencia de Alianzas Estratégicas:**

El éxito del proceso de softlanding depende en parte de la solidez de las alianzas estratégicas con aceleradoras y socios locales, lo que representa un riesgo si dichas relaciones se debilitan o no se consolidan adecuadamente.

### Oportunidades

- **Creciente Mercado EdTech en América Latina:**

El sector EdTech en la región está experimentando un crecimiento acelerado, con proyecciones de un 15% de crecimiento anual (HolonIQ, 2022). Esto abre un amplio margen para la expansión de soluciones integrales como ClassNet. El auge de la educación digital en América Latina representa una oportunidad para ClassNet, especialmente si Santex colabora en estrategias de internacionalización, aprovechando su experiencia en softlanding y expansión de startups.

- **Iniciativas Gubernamentales de Digitalización:**

Los programas de apoyo a la transformación digital en la educación, promovidos tanto a nivel nacional como regional (Ministerio de Educación de la Nación, 2021), ofrecen oportunidades para obtener financiamiento y apoyo institucional.

- **Incremento de Inversión en Startups Tecnológicas:**

El interés de capital de riesgo en el sector tecnológico, evidenciado en bases de datos como Crunchbase (2022), favorece la obtención de recursos para ampliar la operación e internacionalización de la plataforma. La red de contactos de Santex puede facilitar alianzas con entidades públicas y privadas, así como la captación de recursos y subvenciones para la expansión regional de ClassNet.

### Amenazas

- **Competencia en el Sector EdTech:**

El mercado cuenta con numerosos competidores, tanto internacionales como locales, que ofrecen soluciones especializadas o integrales. Artículos en TechCrunch (2022) indican que la competencia se intensifica en regiones con alta adopción digital.

- Inestabilidad Económica y Política:

La volatilidad económica de Argentina y otros países de la región, evidenciada por altos índices de inflación (World Bank, 2023), puede afectar las inversiones en innovación y limitar el presupuesto destinado a la transformación digital en educación.

- Cambios Regulatorios en Protección de Datos:

La actualización de normativas en materia de protección de datos y seguridad puede generar nuevos requerimientos y costos operativos adicionales, afectando la rentabilidad del proyecto (Ley 25.326, 2000).

### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para ClassNet*

Las 5 Fuerzas de Porter permiten evaluar la competitividad de un sector y la posición estratégica de una empresa. En el caso de ClassNet, una startup EdTech que integra la gestión administrativa y pedagógica, se analizan las siguientes fuerzas:

#### Amenaza de Nuevos Entrantes

El mercado EdTech en América Latina está experimentando un crecimiento acelerado. Según HolonIQ (2022), se proyecta un crecimiento anual de dos dígitos en este sector, lo que atrae a nuevos jugadores. Sin embargo, existen barreras de entrada que pueden limitar la aparición de competidores:

- Barreras tecnológicas y de inversión: Desarrollar una plataforma robusta y escalable requiere una inversión significativa en infraestructura y talento tecnológico, lo que desalienta a potenciales nuevos entrantes (TechCrunch, 2022).
- Regulaciones y normativas educativas: La necesidad de cumplir con diversos marcos regulatorios y normativas de protección de datos en cada país de la región incrementa los costos y la complejidad del ingreso al mercado (Ministerio de Educación de la Nación, 2021; Ley 25.326, 2000).

En conjunto, la amenaza de nuevos entrantes es moderada, ya que si bien existe un mercado en expansión, las barreras tecnológicas y regulatorias actúan como filtros importantes. Santex, al proporcionar soporte y asesoría en procesos de internacionalización, ayuda a establecer barreras de entrada para nuevos competidores al

facilitar la adaptación de la plataforma a normativas y estándares internacionales, lo que eleva la barrera tecnológica y regulatoria.

#### Poder de Negociación de los Proveedores

En el sector EdTech, los proveedores clave incluyen:

- Desarrolladores y proveedores de tecnología: Plataformas de infraestructura en la nube, software especializado y proveedores de hardware.
- Proveedores de servicios de conectividad: Empresas de telecomunicaciones y proveedores de servicios de Internet.

Existen varios proveedores en el mercado, lo que disminuye su poder de negociación. Sin embargo, cuando se requiere tecnología especializada o soluciones a medida (por ejemplo, integración de inteligencia artificial y análisis de datos en tiempo real), el poder de negociación puede aumentar, pues solo unos pocos proveedores poseen la experiencia necesaria (Crunchbase, 2022).

En resumen, el poder de negociación de los proveedores se sitúa en un nivel moderado, al contar con alternativas, pero con algunos segmentos especializados con mayor influencia. La amplia red y experiencia de Santex en el sector tecnológico le permite negociar con proveedores de soluciones de infraestructura y servicios en la nube, asegurando mejores condiciones y una integración tecnológica robusta para ClassNet.

#### Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores de ClassNet son principalmente:

- Instituciones educativas públicas y privadas: Escuelas, colegios, universidades y centros de formación.
- Organismos gubernamentales y de gestión educativa: Que buscan modernizar y optimizar la administración escolar.

Estos compradores son muy sensibles al precio y a la eficacia de la solución, además de contar con altos costos de cambio (switching costs) en caso de migrar a otra plataforma. La creciente demanda de soluciones integrales y personalizadas, sin embargo, limita la disponibilidad de alternativas que ofrezcan la misma integración de funciones (administrativas y pedagógicas). Estudios de la UNESCO (2020) y datos de Statista (2023) evidencian que la transformación digital en educación es prioritaria, lo que impulsa a los compradores a invertir en plataformas robustas.

Por ello, el poder de negociación de los compradores se considera moderado a alto, ya que exigen soluciones que se adapten a sus necesidades específicas y tienen la capacidad de presionar en precios y condiciones. La colaboración con Santex refuerza la credibilidad de ClassNet y añade valor al producto mediante innovaciones continuas y soporte técnico avanzado. Esto reduce el poder de negociación de los compradores al ofrecer una solución más completa y adaptada a sus necesidades.

#### Amenaza de Productos Sustitutos

Existen alternativas que pueden funcionar como sustitutos a una solución integrada como ClassNet:

- Sistemas tradicionales y soluciones parciales: Plataformas que gestionan aspectos específicos (por ejemplo, sistemas de gestión de calificaciones o aplicaciones de comunicación) y soluciones basadas en métodos tradicionales (papel y procesos manuales).
- Plataformas internacionales y soluciones SaaS: Herramientas globales que, si bien no están diseñadas específicamente para el contexto local, pueden competir en precio o funcionalidades (por ejemplo, Google Classroom o Microsoft Teams para educación).

La transformación digital en educación ha acelerado la adopción de soluciones integrales, pero aún persiste la opción de combinar varias herramientas en lugar de invertir en un único sistema integrado. Esto representa una amenaza moderada, ya que la ventaja competitiva de ClassNet radica en su integración completa y en su adaptación a normativas locales, aspectos que no siempre ofrecen las alternativas globales (TechCrunch, 2022).

En este sentido, la amenaza de sustitutos es moderada, con una tendencia a reducirse conforme los compradores valoran cada vez más la eficiencia de soluciones integradas.

Con el respaldo de Santex, ClassNet puede integrar tecnologías emergentes y personalización a través de IA y m-learning, lo que le permite diferenciarse de productos sustitutos menos sofisticados y aumentar su valor añadido en el mercado.

#### Rivalidad entre Competidores Existentes

El sector EdTech en Argentina y América Latina cuenta con múltiples actores que ofrecen soluciones para la gestión educativa. Entre ellos se destacan:

- Competidores locales: Como Fidu, Acadeu y Colegium, que han enfocado su oferta en aspectos específicos de la gestión escolar.
- Competidores internacionales: Que ingresan al mercado ofreciendo soluciones SaaS con alcance global.

El mercado es altamente competitivo debido a:

- Innovación constante y diferenciación de productos: La necesidad de innovar y actualizar las funcionalidades para mantenerse a la vanguardia.
- Presión en precios y calidad: Las instituciones educativas evalúan no solo la funcionalidad, sino también el costo y la facilidad de integración de la plataforma.
- Barrera de entrada reducida para soluciones puntuales: Permitiendo que nuevos competidores se especialicen en nichos concretos y compitan en precio o personalización (HolonIQ, 2022).

Por lo tanto, la rivalidad entre competidores es alta, lo que obliga a ClassNet a diferenciarse mediante la integración total, el respaldo de socios estratégicos y la adaptación a las necesidades locales. La experiencia en softlanding de Santex y su capacidad para asesorar en estrategias de internacionalización fortalecen la posición competitiva de ClassNet. Esto le permite competir eficazmente mediante la diferenciación en servicios, la personalización de la oferta y la rápida adaptación a los cambios del mercado.

### *Conclusiones*

El análisis de situación revela un entorno desafiante y a la vez lleno de oportunidades para el softlanding de ClassNet en América Latina. Por un lado, el análisis PESTEL muestra que factores externos como la alta volatilidad económica (elevada inflación en 2023) y las condiciones macroeconómicas complejas se están moderando gracias a las reformas de la administración del Presidente Javier Milei, lo que genera un panorama de estabilización y potencial crecimiento. Además, las tendencias tecnológicas, como la integración de inteligencia artificial, el aprendizaje móvil, el microaprendizaje y la gamificación, están transformando la forma de aprender a nivel global, y en América Latina se están adaptando a través de iniciativas públicas como Conectar Igualdad, Plan Ceibal y el reciente plan Juana Manso.

El análisis FODA destaca que ClassNet cuenta con fortalezas significativas, como la integración total de procesos y el respaldo de Santex, una empresa con amplia experiencia en softlanding e innovación tecnológica. Estas fortalezas se contrarrestan con

debilidades internas como la dependencia de socios externos, pero las oportunidades son amplias en un mercado EdTech en crecimiento y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas. Las amenazas, como la alta competencia y la incertidumbre económica, se pueden mitigar mediante la continua innovación y el aprovechamiento del know-how de Santex.

Por último, el análisis de las 5 Fuerzas de Porter confirma que la colaboración con Santex fortalece la posición competitiva de ClassNet: sus conocimientos y red de contactos permiten elevar las barreras de entrada para nuevos competidores, optimizar la cadena de suministro y diferenciar el producto mediante la incorporación de tecnologías avanzadas.

En conjunto, la experiencia y asesoría de Santex es un elemento crucial que permitirá a ClassNet adaptarse a las particularidades de cada país de la región, superar barreras regulatorias y tecnológicas, y aprovechar el crecimiento del sector EdTech, posicionándose como una solución innovadora y competitiva para la transformación digital en el ámbito educativo de América Latina.

## **Marco Teórico**

El caso de ClassNet, una startup de tecnología educativa, en colaboración con Santex, requiere analizar diversos conceptos clave para comprender su estrategia de crecimiento y su inserción en mercados extranjeros. En este capítulo se abordarán los conceptos de Startup, PMV, Stakeholders, Incubadoras y Aceleradoras, Ecosistemas Emprendedores, EdTech, Innovación Tecnológica, Internacionalización y Softlanding, así como las herramientas estratégicas PESTEL, FODA y las 5 Fuerzas de Porter. El orden de presentación de estos conceptos no es aleatorio, está estructurado para poder entender cómo se interrelacionan. Comprender uno, ayudará a entender el siguiente.

Los mismos son relevantes para vislumbrar cómo ClassNet, con el apoyo de Santex (una empresa tecnológica global), puede suavizar su llegada a nuevos mercados, aprovechar su propuesta innovadora en educación, y evaluar su posición competitiva a distintos niveles (interno, externo y macroentorno).

### *Startup*

Una startup es una empresa emergente, generalmente de base tecnológica, que se caracteriza por tener un modelo de negocio escalable, innovador y en etapas tempranas

de desarrollo. Estas organizaciones suelen operar en contextos de alta incertidumbre y buscan crecer de manera acelerada, generalmente con apoyo de inversión externa. Según Blank y Dorf (2012), una startup es “una organización temporal en busca de un modelo de negocio repetible y escalable”. Esta definición resalta la naturaleza exploratoria de estas empresas, que difiere de las compañías tradicionales.

En el caso de ClassNet, su condición de startup implica no solo un enfoque innovador en el desarrollo del producto, sino también una estrategia de expansión rápida y flexible. Además, el hecho de que ClassNet se haya originado de una necesidad detectada en una institución educativa, refuerza el vínculo entre startups y soluciones a problemas reales del entorno.

### *PMV (Producto Mínimo Viable)*

El Producto Mínimo Viable (PMV) es la versión más simple de un producto que permite lanzar al mercado las funcionalidades básicas para obtener retroalimentación real de los usuarios y validar supuestos clave del modelo de negocio (Ries, 2011). Este enfoque reduce el tiempo y los costos de desarrollo, al centrarse en poner rápidamente en manos de los primeros usuarios una solución funcional que pueda iterarse con base en sus comentarios.

Para ClassNet, lanzar un PMV de la plataforma de gestión educativa significa poder comprobar de inmediato la aceptación de características esenciales (por ejemplo, módulo de carga de notas, comunicación profesor-familia, módulo administrativo, aula virtual, etc.) y ajustar prioridades de desarrollo antes de invertir en funcionalidades avanzadas.

### *Stakeholders*

Los stakeholders son todas aquellas personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o verse afectados por las actividades de una empresa (Freeman, 1984). Identificar y gestionar adecuadamente a estos actores, desde fundadores e inversores hasta usuarios finales y autoridades regulatorias, es crucial para alinear expectativas, asegurar recursos y anticipar resistencias.

En el caso de ClassNet, los stakeholders incluyen a directivos escolares, docentes, padres, estudiantes, inversores (como Incutex), socios de softlanding (Santex) y organismos educativos de cada país destino. Una correcta gestión de este conjunto de

actores facilitará la adopción de la plataforma, la financiación y la obtención de apoyos institucionales para su expansión.

### *Incubadoras y Aceleradoras*

Las incubadoras y aceleradoras son organizaciones que brindan apoyo a startups en sus primeras etapas, ofreciendo recursos clave como mentoría, espacios de trabajo, capacitación y acceso a financiamiento. Aunque suelen confundirse, cumplen roles diferentes: las incubadoras apoyan startups en una etapa más temprana, ayudándolas a madurar su idea de negocio; mientras que las aceleradoras se enfocan en el crecimiento rápido de proyectos ya validados (Pauwels et al., 2016).

Estos programas han sido fundamentales en el ecosistema emprendedor global y también en América Latina, donde cada vez más startups como ClassNet acceden a ellos para internacionalizarse o escalar su operación.

En el caso específico de ClassNet, el vínculo con Santex (a través de iniciativas como Incutex) refleja la importancia de las aceleradoras como plataformas de softlanding, expansión estratégica y consolidación tecnológica.

### *Ecosistemas emprendedores*

Un ecosistema emprendedor está compuesto por el conjunto de actores, instituciones, normas y dinámicas que facilitan la creación y escalamiento de emprendimientos. Según Buenadicha Sánchez et al. (2024), estos ecosistemas incluyen universidades, inversores, incubadoras, aceleradoras, organismos públicos y redes de mentores. Su importancia radica en que proveen recursos, conexiones y conocimientos clave para el éxito de las startups.

Para ClassNet, insertarse en el ecosistema emprendedor argentino, y en los internacionales donde busca expandirse, es vital para acceder a financiamiento, aliados tecnológicos y clientes estratégicos.

### *EdTech*

El término EdTech (educational technology) se refiere a la integración de tecnologías digitales para facilitar procesos educativos. Según Delgado (2019), EdTech incluye tanto la perspectiva académica, que estudia cómo influyen las tecnologías en el aprendizaje, como la práctica concreta de emplear herramientas digitales en la enseñanza.

Estas herramientas abarcan desde plataformas de e-learning hasta aplicaciones de gamificación, entornos de realidad aumentada e inteligencia artificial.

Para ClassNet, su condición de startup EdTech implica no solo crear soluciones digitales, sino adaptarlas a las nuevas demandas educativas y estar atenta a las nuevas tendencias e innovaciones y contextos culturales, posicionándose como un actor clave en la transformación digital de la educación.

### *Innovación tecnológica*

La innovación tecnológica es el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías o mejoras sustanciales a productos, servicios o procesos. En línea con la visión de Schumpeter, la innovación actúa como motor del cambio económico. Según Arellano-Barrera (2018), en el caso de las startups tecnológicas, la innovación es una condición inherente, ya que permite a estas empresas adaptarse con rapidez y ofrecer soluciones únicas.

Para ClassNet, esto se traduce en incorporar inteligencia artificial, big data o metodologías ágiles a su sistema de gestión educativa, generando una ventaja competitiva frente a soluciones tradicionales. Además, su enfoque en digitalización educativa le permite escalar rápidamente a nuevos mercados.

### *Internacionalización de startups*

La internacionalización de startups es el proceso por el cual una empresa emergente expande sus operaciones a otros países. Según Arellano-Barrera (2018), este fenómeno es cada vez más temprano y frecuente, en especial en startups tecnológicas con productos fácilmente escalables. Este tipo de empresas, denominadas *born global*, no esperan consolidarse localmente antes de expandirse.

En el caso de ClassNet, el proceso de internacionalización debe contemplar la adaptación cultural, legal y técnica de su plataforma a cada país objetivo. La colaboración con Santex facilita este proceso, al ofrecer apoyo estratégico y experiencia en softlanding en diferentes mercados internacionales.

### *Softlanding*

Un programa de softlanding es una estrategia vital para aquellas startups que buscan y desean expandirse a un nuevo mercado internacional. Se trata de un paquete de

servicios que incluye conexión con expertos locales, información de mercado y vinculación con actores clave para acelerar la entrada al país destino con la mayor certeza y menos costo posible. Según Herweg (2023), estos programas son fundamentales para reducir barreras culturales, legales y logísticas que enfrentan las startups al internacionalizarse.

La colaboración de ClassNet con Santex es crucial ya que esta última facilita contactos, infraestructura y mentoring en el mercado extranjero. Así, el softlanding proporciona acceso inmediato a redes y conocimiento local, reduciendo el tiempo y los costos de entrada.

### *Análisis PESTEL*

El análisis PESTEL examina factores del macroentorno que pueden afectar a una startup: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Según ESERP (2022), este análisis es clave para detectar oportunidades y amenazas externas.

En el caso de ClassNet, los factores políticos (normativas educativas), tecnológicos (niveles de digitalización), legales (protección de datos) y sociales (cultura educativa) son especialmente relevantes al planificar su expansión internacional. Este análisis también permite adaptar el producto a diferentes contextos y anticipar obstáculos regulatorios.

### *Análisis FODA*

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Según Raeburn (2024), su utilidad radica en que proporciona una visión integral del entorno interno y externo de la startup, facilitando la toma de decisiones informadas.

En el caso de ClassNet, esta herramienta permite visibilizar sus ventajas competitivas, como la alianza con Santex y el desarrollo tecnológico propio, así como sus desafíos, como la necesidad de adaptación a normativas educativas diversas. Además, permite anticipar amenazas como la competencia global en el sector EdTech.

### *Las 5 Fuerzas de Porter*

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter permite analizar el nivel de competencia en un sector. Según Alonso (2024), estas fuerzas son: la rivalidad entre competidores

existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Este modelo permite a ClassNet evaluar su posición estratégica en el mercado EdTech, identificar factores que influyen en su rentabilidad y tomar decisiones para fortalecer su propuesta de valor. Por ejemplo, si la amenaza de sustitutos es alta (como Google Classroom, Acadeu, Colegium o Fidu), será clave diferenciarse por funcionalidades y adaptabilidad al entorno educativo local.

### *Cuadro Resumen de Conceptos*

Concepto	Definición resumida	Relevancia para ClassNet
Startup	Empresa emergente, innovadora y con potencial de rápido crecimiento.	ClassNet es una startup tecnológica educativa que necesita escalar su modelo y validar su propuesta en nuevos mercados.
PMV (Producto Mínimo Viable)	Versión inicial del producto con funcionalidades básicas para validar hipótesis y recibir feedback real.	Permite lanzar rápidamente las funciones esenciales de la plataforma, obtener retroalimentación de usuarios y priorizar desarrollo futuro.
Stakeholders	Personas, grupos u organizaciones que afectan o son afectados por la empresa y sus actividades.	Incluye directivos escolares, docentes, estudiantes, inversores y socios de softlanding; su gestión garantiza adopción y apoyo institucional.
Incubadoras y aceleradoras	Organizaciones que brindan apoyo estructurado a startups en etapas tempranas (incubadoras) y de crecimiento rápido (aceleradoras).	Proveen mentoría, formación, espacios de trabajo y acceso a redes de inversores (Incutex) y softlanding (Santex), impulsando la maduración y expansión de ClassNet.
Ecosistema emprendedor	Conjunto de actores, recursos e instituciones que apoyan el emprendimiento.	ClassNet se desarrolla y expande dentro de un ecosistema que le brinda mentoría, alianzas y acceso a capital.
EdTech	Aplicación de tecnologías digitales al proceso educativo.	Es el núcleo del modelo de negocio de ClassNet, que desarrolla herramientas tecnológicas para la educación.
Innovación tecnológica	Introducción de nuevas tecnologías o mejoras sustanciales a productos o procesos.	Permite a ClassNet diferenciarse en un mercado competitivo con soluciones educativas digitales disruptivas.
Internacionalización	Expansión de una empresa hacia mercados extranjeros.	Objetivo estratégico de ClassNet para ampliar su base de usuarios e impactar globalmente.
Softlanding	Apoyo estructurado para facilitar el ingreso de empresas a nuevos mercados.	Santex actúa como plataforma de softlanding para ClassNet, reduciendo barreras de entrada en el exterior.

PESTEL	Análisis del entorno macro en seis dimensiones (política, economía, sociedad, etc.).	Ayuda a ClassNet a evaluar contextos internacionales y adaptar su estrategia a cada país destino.
FODA	Herramienta que analiza fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Permite identificar factores internos y externos que afectan el éxito de la estrategia de ClassNet.
5 Fuerzas de Porter	Modelo para analizar la competencia y la rentabilidad de un sector.	Permite a ClassNet entender su posición competitiva en el mercado EdTech y diseñar estrategias efectivas.

Fuente: Elaboración propia.

### *Conclusión*

Cada concepto abordado contribuye a iluminar un aspecto específico del caso, pero adquiere mayor valor cuando se interrelaciona con los demás. La condición de startup le confiere a ClassNet una dinámica ágil y una orientación hacia la innovación tecnológica, mientras que su inserción en un ecosistema emprendedor le otorga acceso a recursos estratégicos, redes de apoyo y oportunidades de crecimiento. Su posicionamiento como empresa de tecnología educativa (EdTech) responde a una demanda global en transformación, donde la digitalización del aprendizaje requiere soluciones adaptables y escalables. En este marco, la innovación tecnológica no solo es una ventaja, sino una necesidad constante para mantenerse relevante y competitivo.

Al diseñar el Producto Mínimo Viable (PMV), ClassNet materializa de forma temprana las funcionalidades esenciales de su plataforma, permitiendo validar hipótesis de uso y priorizar desarrollos futuros con base en la retroalimentación de sus stakeholders. La identificación y gestión adecuada de estos actores, que van desde directivos escolares y docentes, hasta inversores e instituciones u organizaciones aliadas, garantiza la adopción efectiva y el apoyo institucional necesario para iterar con éxito el PMV.

Por otra parte, el proceso de internacionalización plantea nuevos desafíos y oportunidades. En este sentido, el softlanding en colaboración con Santex, como estrategia facilitadora de la entrada a nuevos mercados extranjeros, cobra un rol fundamental al reducir barreras y acelerar el proceso de expansión. Las herramientas analíticas como el análisis FODA, el PESTEL y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter permiten a ClassNet evaluar su situación interna, el entorno macro y el escenario competitivo con mayor precisión, generando insumos valiosos para la toma de decisiones estratégicas.

En conjunto, estos conceptos conforman un entramado teórico necesario para interpretar y orientar el caso ClassNet. Lejos de ser ideas aisladas, forman parte de un sistema interdependiente donde la innovación, el entorno, la competencia, la gestión del ciclo de vida del producto y las relaciones con los actores clave se articulan para guiar el camino hacia un crecimiento sostenible y global.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

ClassNet se encuentra en una etapa de desarrollo en la cual está por lanzar el PMV (producto mínimo viable) de su plataforma de gestión educativa. Todavía debe validarse y consolidarse. Al mismo tiempo, la empresa necesita acelerar su inserción en mercados internacionales, enfrentando barreras culturales, regulatorias y tecnológicas propias de cada destino. Por lo tanto, es imprescindible impulsar dos acciones coordinadas: primero, un proceso de incubación con Incutex que permita madurar el producto, fortalecer la estructura operativa y asegurar su ajuste a las necesidades del usuario; y segundo, un esquema de aceleración y un programa de softlanding facilitado por Santex, de modo que la expansión global de ClassNet se realice de forma planificada, eficiente y con el soporte local necesario.

### *Justificación de la relevancia*

La combinación de incubación, aceleración y softlanding responde directamente a las debilidades y amenazas detectadas en el análisis estratégico de ClassNet:

- **Maduración del producto:** sin un entorno de incubación estructurado, las funcionalidades clave de la plataforma corren el riesgo de pasar a producción sin un nivel de calidad suficiente. La incubadora ofrece talleres de validación, retroalimentación de usuarios y capacitación en gestión ágil, elementos indispensables para garantizar que el sistema responda a los requerimientos reales de las instituciones educativas.
- **Fortalecimiento organizacional:** en su fase inicial, ClassNet requiere adquirir competencias en administración de proyectos, gestión financiera y gobernanza de startups. Incutex facilita el acceso a mentorías especializadas y redes de apoyo

que reducen la curva de aprendizaje y previenen errores comunes en etapas tempranas.

- Reducción de riesgos en la internacionalización: la entrada a un nuevo mercado implica altos costos de adaptación y riesgos legales. Un programa de softlanding orquestado por Santex proporciona un diagnóstico local previo, conexiones con potenciales aliados y orientación en normativas, lo que mitiga imprevistos y acelera el despliegue.
- Optimización de recursos: al combinar ambas estrategias, ClassNet aprovecha sinérgias entre validación técnica y redes de contacto. Esto evita duplicar esfuerzos y garantiza un uso más eficiente del tiempo y el capital disponible.

En conjunto, estas acciones son esenciales para transformar las debilidades operativas en fortalezas competitivas y reducir las incertidumbres internas y externas que podrían comprometer el éxito del proyecto.

#### *Discusión (Conclusión diagnóstica)*

A partir de lo anterior, el diagnóstico indica que ClassNet debe implementar un plan integrado con las siguientes líneas de acción:

1. Incubación con Incutex
  - Pilotos controlados: ejecutar pruebas de la plataforma con instituciones asociadas, recabando indicadores de usabilidad y satisfacción que permitan ajustes iterativos. Esto es perfectamente viable ya que uno de los fundadores de ClassNet es C.E.N.T., cuya actividad es educación en nivel maternal, inicial, primario y secundario, y puede aprovechar su red de contactos con otros colegios de su zona.
  - Desarrollo de capacidades: organizar talleres internos sobre metodologías ágiles, gestión de equipos remotos y métricas de desempeño, de modo que el equipo alcance madurez operativa.
  - Preparación para inversión: confeccionar un paquete informativo sólido como pitch deck (presentación breve que sintetiza los puntos claves de una startup con el fin de atraer inversores), proyecciones financieras, estudio de mercado, para facilitar la obtención de financiamiento semilla.
2. Aceleración y softlanding con Santex

- Mapa de stakeholders: elaborar un mapeo de actores clave en los mercados objetivos (autoridades educativas, distribuidores tecnológicos, potenciales clientes) para establecer vínculos antes del lanzamiento.
- Adaptación normativa: diseñar guías de cumplimiento legal y de protección de datos específicas para cada país, asegurando que la plataforma cumpla con estándares locales desde el primer día.
- Adaptación cultural: elaborar un informe con las adaptaciones que deben realizarse en la plataforma para cada país en base a los diferentes sistemas educativos (niveles, calificaciones, promociones, etc)
- Despliegue por fases: definir un cronograma de lanzamiento progresivo que inicie en mercados piloto de bajo riesgo, permitiendo medir resultados y ajustar la estrategia antes de una expansión masiva.

La puesta en marcha simultánea de la incubación y el softlanding permitirá a ClassNet construir una base de producto sólida y, a su vez, acceder rápidamente a oportunidades de negocio en el exterior. De este modo, la startup minimizará errores de desarrollo, reducirá riesgos regulatorios y aprovechará de manera óptima los recursos disponibles.

En síntesis, la estrategia diagnóstica concluye que la combinación de Incutex para incubación y de Santex para softlanding es la vía más adecuada para que ClassNet evolucione de un prototipo en fase de desarrollo a una plataforma EdTech internacionalmente consolidada y competitiva.

## **Plan de Implementación**

### *Selección de los países objetivo*

La implementación del proceso de internacionalización de ClassNet mediante softlanding comenzará en tres países de América Latina de habla hispana: Chile, Uruguay y México. Esta selección se fundamenta en criterios de viabilidad política, económica, tecnológica y educativa, que facilitan tanto la aceptación del producto como la ejecución del proceso operativo.

Chile ofrece un entorno institucional sólido, estabilidad económica y alto nivel de desarrollo humano. La calidad educativa, el acceso a infraestructura tecnológica, más del 96 % de conectividad domiciliaria, y su apertura hacia la innovación lo convierten en un

territorio idóneo para la introducción de soluciones digitales orientadas al aprendizaje (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile [INE], 2024).

Uruguay, si bien es un mercado más pequeño, presenta un ecosistema educativo altamente digitalizado y políticas públicas que favorecen la adopción tecnológica en instituciones escolares. El país cuenta con una cobertura de Internet superior al 90 %, según datos del Observatorio de la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC, 2023), y ha sido pionero en la región en políticas de inclusión digital educativa (Plan Ceibal). Además, presenta alta estabilidad democrática y seguridad jurídica, lo que lo convierte en una plaza estratégica de consolidación para startups educativas.

México, por su parte, representa una oportunidad de expansión de gran escala debido a su tamaño de mercado, políticas públicas en materia de educación digital y diversidad institucional. A pesar de sus desigualdades regionales, el país posee una población altamente conectada con más del 80 % de la misma con acceso a Internet, un ecosistema EdTech consolidado y una apertura comercial relevante, como lo demuestra su participación en tratados multilaterales (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2024; World Bank, 2024).

Estos países combinan contextos macroeconómicos estables, agendas de digitalización educativa activas y una base tecnológica instalada que favorece la introducción de una plataforma como ClassNet, maximizando las probabilidades de aceptación y sostenibilidad del modelo.

#### *Marco metodológico: etapas del proceso de softlanding*

El proceso de softlanding que se utilizará como guía metodológica en este plan se basa en el modelo propuesto por Maltese (2024), quien identifica tres etapas secuenciales para la entrada ordenada y estratégica de una startup en un nuevo mercado:

1. Análisis proyectivo: se realiza una investigación integral del país destino, abordando regulaciones legales, demanda específica, mapeo de actores clave, análisis de la competencia y estimaciones preliminares de costos. Esta etapa sienta las bases del proceso y orienta la estrategia de entrada.
2. Desembarco o landing: implica el inicio de operaciones en el país seleccionado, incluyendo la creación de estructura legal local, alianzas con instituciones educativas, definición de canales de comunicación y adecuación operativa del producto.

3. Posicionamiento y marketing: consiste en adaptar la oferta comunicacional, establecer precios competitivos, posicionar la marca en el nuevo entorno cultural y activar campañas de comercialización y relación con stakeholders estratégicos.

Este marco permite alinear acciones concretas con un modelo probado, estructurando el plan de implementación desde el diagnóstico inicial hasta el despliegue en el territorio destino.

### *Objetivos*

#### Objetivo general:

Implementar una estrategia de internacionalización gradual de ClassNet en los mercados de Chile, Uruguay y México, mediante un proceso articulado de incubación con Incutex y softlanding facilitado por Santex, que permita validar el producto, fortalecer su estructura operativa y garantizar su adopción efectiva en cada país.

#### Objetivos específicos:

- Validar el PMV de ClassNet a través de pruebas piloto en instituciones educativas seleccionadas.
- Fortalecer las capacidades internas del equipo emprendedor en gestión, operaciones y estrategia.
- Diseñar e implementar un mapa de stakeholders en cada país objetivo para establecer alianzas clave.
- Asegurar la adaptación normativa y cultural de la plataforma a los sistemas educativos locales.
- Desplegar un cronograma de lanzamiento por fases que permita escalar con eficiencia y bajo riesgo.

### *Alcance*

Este plan se implementará entre septiembre de 2025 y julio de 2026 y comprenderá las siguientes dimensiones:

- Geográfica: Aplicación inicial en tres países hispanohablantes de América Latina: Chile, Uruguay y México.
- Operativa: Desarrollo y validación del PMV, fortalecimiento organizacional, adecuación normativa y cultural de la plataforma, generación de alianzas locales.

- Temporal: El proyecto se desarrollará en tres etapas, siguiendo el marco de softlanding de Maltese (2024): análisis proyectivo, desembarco y posicionamiento comercial.
- Institucional: Se ejecutará con el acompañamiento de Incutex, como incubadora tecnológica para la maduración del producto, y de Santex, como empresa facilitadora del proceso de softlanding en los países objetivo.
- Financiera: Se contempla la preparación de materiales para ronda de inversión semilla, así como una estimación inicial de costos para cada etapa (se desarrollará más adelante en el apartado de estimaciones financieras).

### *Recursos*

#### Recursos humanos:

- Equipo fundador de ClassNet (dirección general, desarrollo, soporte técnico y pedagógico, comercialización).
- Mentores y formadores provistos por Incutex (gestión de proyectos, inversión, escalamiento).
- Consultores legales y expertos en educación contratados con apoyo de Santex en cada país objetivo.
- Comunidad educativa de C.E.N.T. como institución base para los primeros pilotos.

Para un proyecto de estas características se estima:

Equipo ClassNet (core interno del proyecto): total 6 personas.

Responsable de producto, dirección estratégica, coordinación pedagógica, implementación técnica y relaciones institucionales.

Rol	Responsabilidad
Dirección General	Toma de decisiones, relación con aliados, seguimiento estratégico del plan.
Coordinador Técnico	Desarrollo, adaptaciones del PMV, infraestructura, implementación y soporte.
Coordinador Pedagógico	Análisis curricular, guía de localización educativa, ajustes pedagógicos.

Coordinador Comercial y Expansión	Contacto con stakeholders, alianzas, negociaciones y escalado.
Coordinador Marketing y Comunicación.	Campañas, posicionamiento, participación en eventos.
Soporte operativo general	Coordinación logística, seguimiento de tareas, documentación, informes.

Fuente: Elaboración propia.

Equipo Santex (partner de softlanding y conexión local): total 4 personas.

Apoyo en adaptación normativa, acceso a redes locales, gestión de compliance, eventos y posicionamiento.

Rol	Responsabilidad
Coordinador de Softlanding	Planificación general, relación con el equipo ClassNet, vinculación local.
Asesor legal regional	Análisis de normativa local y validación de compliance (uno para los 3 países).
Facilitador de redes locales	Contacto con gobiernos, instituciones, distribuidores, gestión de alianzas.
Soporte de marketing local	Acompañamiento en eventos, campañas, ferias y adaptaciones de mensaje.

Fuente: Elaboración propia.

Equipo Incutex (incubadora y mentores del desarrollo inicial): total 3 personas.

Formación, validación de producto, mentoreo en negocios y preparación para inversión.

Rol	Responsabilidad
Mentor de negocios	Acompañamiento en estrategia, métricas clave, y roadmap operativo.
Especialista en inversión	Preparación de pitch deck, conexión con inversores, revisión de plan financiero.
Facilitador de incubación	Coordinación de talleres, seguimiento del desarrollo del equipo, metodología ágil.

Fuente: Elaboración propia.

Este número puede aumentar o reducirse levemente según el alcance operativo real en cada país, pero es un equipo óptimo para ejecutar el plan con solvencia sin generar una estructura sobredimensionada.

Recursos técnicos:

- Plataforma ClassNet en entorno de desarrollo y entorno productivo.
- Infraestructura de servidores y ciberseguridad.
- CRM y herramientas de automatización para gestión de contacto con stakeholders.

Recursos institucionales:

- Incutex como espacio de incubación y capacitación.
- Red internacional de Santex para conexión con actores clave en cada país.
- Acceso a instituciones educativas aliadas para validación piloto.

Recursos financieros:

- Capital inicial propio.
- Apoyo institucional de Incutex para presentación ante fondos de inversión.
- Posible aporte de inversores ángeles en etapa de pitch (preparación en curso).

*Acciones*

*Etapa 1: Análisis proyectivo (septiembre a noviembre 2025)*

Esta fase tiene como propósito generar un entendimiento profundo de cada país objetivo y fortalecer las capacidades internas del equipo antes del desembarco.

1. Investigación de mercado (contexto normativo).
  - Inicio: Semana n° 1. Duración: 4 semanas.

Descripción:

Relevamiento profundo del entorno legal y regulatorio de los sistemas educativos y tecnológicos de Chile, Uruguay y México, con el objetivo de identificar barreras legales, requisitos formales y oportunidades normativas para la implementación de ClassNet.

Cómo se va a lograr:

- Se realizará una revisión sistemática de fuentes oficiales, consultando normativas educativas, de protección de datos, licencias tecnológicas y marco laboral, por ejemplo, en los sitios de MINEDUC (Chile), AGESIC (Uruguay) y SEP (México).
- Se coordinarán al menos tres entrevistas en profundidad con expertos legales y funcionarios vinculados a la regulación del uso de plataformas educativas en cada país, con el fin de validar las interpretaciones legales y obtener insights operativos.
- Se redactará un informe comparativo con matrices que contrasten requisitos legales clave (por ejemplo: tipo de licencias, almacenamiento de datos, edad mínima de consentimiento digital, etc.) y sus plazos de cumplimiento.
- Todo el proceso será documentado y sistematizado para convertirse en insumo estratégico para la etapa de adaptación normativa posterior.

Responsable:

Dirección General y Coordinador Pedagógico de ClassNet con apoyo del Asesor legal de Santex en cada país objetivo.

Entregable:

“Informe de Regulaciones y Riesgos 2025–2026”, con matrices comparativas y conclusiones por país.

## 2. Mapa de stakeholders locales.

- Inicio: Semana n° 3. Duración: 3 semanas

Descripción:

Identificación y clasificación de actores clave en cada país (autoridades educativas, asociaciones escolares, asociaciones de padres, distribuidores tecnológicos, aliados comerciales, etc.) que puedan influir en el proceso de implementación y expansión de ClassNet.

Cómo se va a lograr:

- Se iniciará con una tormenta de ideas inicial (brainstorming) junto al equipo de Santex y el área comercial de ClassNet para listar posibles actores relevantes en cada país.
- Luego se enviará un cuestionario online exploratorio a contactos estratégicos locales para validar e identificar nuevos actores relevantes.
- Una vez consolidada la lista, se procederá a su clasificación según la matriz RACI, asignando a cada stakeholder uno de los siguientes roles:
  - R (Responsible): quien ejecuta o participa directamente de las acciones. Por ejemplo, director de escuela piloto, quien implementa y supervisa el uso de la plataforma.
  - A (Accountable): quien tiene responsabilidad final sobre los resultados. Por ejemplo, coordinador técnico de ClassNet, tiene la responsabilidad final de que la plataforma funcione en cada colegio.
  - C (Consulted): quien debe ser consultado por su experiencia o conocimiento. Por ejemplo, autoridad educativa local, debe ser consultada para validar el marco legal, pero no ejecuta.
  - I (Informed): quien debe mantenerse informado, aunque no participe activamente. Por ejemplo docentes usuarios, deben ser informados sobre fechas de despliegue, pero no deciden.
- Esta información será organizada y centralizada en el CRM (por ejemplo HubSpot) para su seguimiento dinámico, permitiendo gestionar la relación con cada actor según su rol.

Responsable:

Coordinador comercial y expansión de ClassNet y Facilitador de redes locales de Santex.

Entregable:

Documento “Mapa de Stakeholders: Chile / Uruguay / México”, con matriz RACI por actor y país cargada en el CRM.

### 3. Análisis cultural y educativo.

- Inicio: Semana n° 4. Duración: 3 semanas.

**Descripción:**

Estudio detallado de las características del sistema educativo, el lenguaje técnico y las prácticas pedagógicas de Chile, Uruguay y México, con el objetivo de adaptar la plataforma ClassNet a las particularidades culturales y académicas de cada contexto nacional.

**Cómo se va a lograr:**

- Se llevará a cabo una revisión documental de los marcos curriculares oficiales, lineamientos de enseñanza y marcos de competencias vigentes en cada país, a fin de identificar similitudes y divergencias clave.
- Se organizarán focus groups virtuales con al menos 5 docentes por país (niveles primario y secundario) para relevar diferencias en el uso del lenguaje educativo, prácticas institucionales, percepción tecnológica y necesidades reales de las escuelas, institutos y centros educativos varios.
- A partir del material recolectado, se elaborará una guía de localización pedagógica, que incluirá:
  - Glosario de términos y expresiones específicas por país.
  - Ejemplos de calificaciones y escalas evaluativas.
  - Esquemas típicos de calendario escolar.
  - Recomendaciones para adaptar mensajes, interfaz y funcionalidades clave.
- La guía servirá como insumo para las fases posteriores de adaptación técnica y de posicionamiento, asegurando una experiencia localmente relevante para los usuarios.

**Responsable:**

Coordinador pedagógico de ClassNet, con colaboración de consultores educativos locales propuestos por el Facilitador de redes locales de Santex.

**Entregable:**

“Guía de Adaptación Cultural y Educativa”, con recomendaciones aplicables a las versiones localizadas de la plataforma en cada país.

#### 4. Evaluación de compatibilidad técnica.

- Inicio: Semana n° 5. Duración: 2 semanas.

##### Descripción:

Análisis de la viabilidad técnica para la implementación de la plataforma ClassNet en los países objetivo, evaluando niveles de conectividad, condiciones mínimas de infraestructura digital y rendimiento de la plataforma en entornos reales.

##### Cómo se va a lograr:

- Se realizará una prueba de conectividad utilizando herramientas como Speedtest y Pingdom en al menos tres zonas geográficas distintas por país, (urbanas, semiurbanas y rurales), con el fin de identificar variaciones de acceso, velocidad y estabilidad.
- Se construirá un checklist técnico detallado con los requerimientos mínimos y recomendados en términos de dispositivos compatibles, versiones de navegador, velocidad de carga, resolución de pantalla y conectividad mínima.
- Se ejecutará un piloto técnico interno, desplegando el PMV de ClassNet en servidores en la nube distribuidos (por ejemplo, AWS o Google Cloud Platform) y realizando pruebas de carga automatizadas con JMeter para evaluar la capacidad de respuesta y el rendimiento en diferentes condiciones de uso.
- Los resultados se analizarán para establecer si se requieren ajustes en la arquitectura de la plataforma o estrategias de optimización específicas para cada país.

##### Responsable:

Coordinador técnico de ClassNet, con apoyo puntual de Santex para gestión de pruebas en territorio.

##### Entregable:

“Informe de Compatibilidad Técnica”, con recomendaciones de ajuste y validación de requisitos mínimos por país.

## 5. Formación interna del equipo emprendedor.

- Inicio: Semana n° 3. Duración: 4 semanas.

### Descripción:

Capacitación intensiva del equipo fundador de ClassNet en habilidades clave de gestión, liderazgo, metodologías ágiles y preparación para el crecimiento, con el objetivo de fortalecer la estructura organizativa antes del desembarco internacional.

### Cómo se va a lograr:

- Se diseñará un calendario de talleres presenciales o virtuales con una duración de 4 semanas, compuesto por sesiones semanales de 2 horas cada una. Los contenidos incluirán: Scrum avanzado, liderazgo remoto, planificación estratégica y finanzas para startups.
- Se utilizarán materiales didácticos provistos por Incutex, incluyendo manuales especializados, plantillas de roadmap, definición de indicadores clave de desempeño (KPI) y recursos de autogestión.
- Al finalizar cada módulo, se implementará una evaluación post-taller, que combinará cuestionarios breves (quiz) y ejercicios de role-play para validar la comprensión y aplicación práctica de los contenidos.
- Los resultados serán sistematizados en un informe final, que también identificará necesidades de refuerzo o seguimiento personalizado.

### Responsable:

Mentor de negocios de Incutex, en articulación con la dirección general de ClassNet.

### Entregable:

“Certificados y reporte de competencias adquiridas”, emitidos por Incutex, con diagnóstico de capacidades fortalecidas y sugerencias de mejora continua.

## 6. Preparación del pitch deck y plan financiero.

- Inicio: Semana n° 6. Duración: 4 semanas.

**Descripción:**

Desarrollo de los materiales clave para la presentación institucional y la búsqueda de inversión semilla, con una narrativa sólida, visualmente profesional y financieramente coherente.

**Cómo se va a lograr:**

- Se organizarán tres workshops de co-creación junto a mentores de Incutex, con el objetivo de construir y refinar el mensaje estratégico de ClassNet: identificación del problema, solución propuesta, oportunidad de mercado, diferenciación competitiva y potencial de escalamiento.
- Se utilizará una plantilla de pitch deck profesional, basada en modelos estándar de 10 a 12 diapositivas, que incluirá: problema, solución, mercado, modelo de negocio, estrategia de crecimiento, equipo fundador y proyecciones financieras.
- Paralelamente, se desarrollará un modelo financiero en Excel, con estimaciones a tres años. Incluirá escenarios diferenciados (optimista, base y conservador), estructura de costos, pricing proyectado, necesidades de inversión y retornos estimados.
- Los documentos se diseñarán para ser utilizados tanto en reuniones con inversores como en convocatorias a programas de financiamiento o aceleración.

**Responsable:**

Dirección general y Coordinador comercial y expansión de ClassNet, con el Especialista en inversión de Incutex. .

**Entregable:**

“Pitch Deck ClassNet 2026” y “Modelo Financiero 3 Años”, validados por mentores y listos para presentación ante inversores.

**7. Planificación de pilotos y selección de instituciones educativas.**

- Inicio: Semana n° 8. Duración: 5 semanas.

**Descripción:**

Definición e implementación de un esquema de validación temprana del Producto Mínimo Viable (PMV) de ClassNet, a través de alianzas con instituciones educativas representativas en cada país objetivo.

Cómo se va a lograr:

- Se establecerán criterios de selección de escuelas piloto, priorizando aquellas con alto nivel de matrícula, predisposición al cambio digital y fuerte compromiso de su equipo directivo. Se considerará también su infraestructura tecnológica disponible y la diversidad geográfica para obtener datos representativos.
- Se firmarán acuerdos de colaboración formal con al menos cinco instituciones por país, especificando condiciones de uso, soporte, duración del piloto, calendario de implementación, mecanismos de recolección de datos y métricas de éxito (uso activo, satisfacción docente, impacto percibido).
- Se organizará un proceso de onboarding para el equipo directivo y docente, incluyendo un mini-curso introductorio de 4 horas, enfocado en uso de la plataforma, canales de soporte y buenas prácticas de integración tecnológica.
- El seguimiento será coordinado entre ClassNet y los referentes institucionales designados, con retroalimentación continua para preparar la etapa de ajustes posteriores.

Responsable:

Coordinador técnico de ClassNet, con acompañamiento de C.E.N.T. y Coordinador de softlanding de Santex.

Entregable:

“Plan Piloto y Contratos de Colaboración”, firmados con instituciones educativas de Chile, Uruguay y México.

*Etapa 2: Desembarco (diciembre 2025 a febrero 2026)*

Se trata de la instalación operativa inicial y la ejecución de las pruebas controladas del PMV.

1. Validación del PMV.

- Inicio: Semana n° 13. Duración: 6 semanas.

**Descripción:**

Implementación práctica del Producto Mínimo Viable (PMV) de ClassNet en las instituciones seleccionadas, con el objetivo de evaluar su funcionamiento, usabilidad y nivel de aceptación por parte de los usuarios reales.

**Cómo se va a lograr:**

- Se realizará el despliegue controlado del PMV en las escuelas previamente seleccionadas de cada país, garantizando soporte técnico inicial y acceso limitado a usuarios clave (directivos, docentes, estudiantes).
- Se utilizarán herramientas de análisis como Google Analytics para monitorear patrones de uso y Typeform para aplicar encuestas de satisfacción a docentes y estudiantes.
- Se organizarán reuniones semanales de retroalimentación con los referentes institucionales para recoger observaciones cualitativas, detectar fricciones, y sugerir mejoras.
- Toda la información recopilada será sistematizada para alimentar la siguiente fase del proceso: los ajustes técnicos y pedagógicos.

**Responsable:**

Dirección general, coordinador técnico y coordinador pedagógico de ClassNet, con seguimiento del Facilitador de incubación por parte de Incutex.

**Entregable:**

“Informe de Resultados de Piloto”, con análisis cuantitativo y cualitativo por país.

**2. Adaptación normativa y legal de la plataforma.**

- Inicio: Semana n° 13. Duración: 8 semanas.

**Descripción:**

Ajuste de la plataforma ClassNet a los marcos legales de cada país destino, asegurando el cumplimiento de las leyes de protección de datos, privacidad digital y condiciones de uso aplicables.

Cómo se va a lograr:

- Se realizará una revisión jurídica detallada de la legislación vigente en cada país (Chile: Ley 19.628; Uruguay: Ley N.º 18.331; México: LFPDPPP), con el acompañamiento del equipo legal de Santex.
- Se desarrollará una auditoría interna de cumplimiento normativo (compliance), identificando brechas y riesgos legales en relación con el tratamiento de datos personales de usuarios menores de edad.
- Se procederá a la modificación de los términos y condiciones de uso, las políticas de privacidad, y la arquitectura de base de datos si fuera necesario (p. ej., cambios en el sistema de consentimiento parental).
- Se elaborará una versión localizada de la plataforma para cada país, cumpliendo con todos los requisitos regulatorios aplicables desde el primer día operativo.

Responsable:

Asesor legal regional de Santex en conjunto con el coordinador técnico de ClassNet.

Entregable:

“Reporte de Cumplimiento Normativo”, con documentación adaptada para Chile, Uruguay y México.

### 3. Ajustes técnicos y pedagógicos.

- Inicio: Semana n° 19. Duración: 6 semanas.

Descripción:

Implementación de mejoras en la plataforma ClassNet a partir de la retroalimentación recibida durante los pilotos, para garantizar una mejor adecuación al entorno educativo y una experiencia de usuario optimizada.

Cómo se va a lograr:

- Se organizarán dos ciclos de trabajo ágil (sprints de 2 semanas cada uno), utilizando metodología Scrum, donde se priorizarán las incidencias y sugerencias detectadas durante la fase piloto.
- Se establecerá un comité pedagógico interno (con representantes de los tres países) para validar la pertinencia de las modificaciones desde una perspectiva didáctica.
- Se actualizarán tanto la interfaz de usuario como las funcionalidades técnicas, incluyendo cambios en lenguaje, estructura, reportes escolares, calendarios y equivalencias de calificaciones.
- Finalmente, se publicará una nueva versión del PMV (v1.1) y se distribuirán manuales actualizados a los usuarios piloto.

Responsable:

Coordinador técnico y Coordinador pedagógico de ClassNet.

Entregable:

“Versión PMV v1.1” y “Guías de Uso Localizadas”.

#### 4. Alianzas estratégicas y acuerdos comerciales.

- Inicio: Semana n° 15. Duración; 10 semanas.

Descripción:

Formalización de vínculos institucionales y comerciales con actores clave para acelerar la adopción de ClassNet y garantizar sostenibilidad a largo plazo en cada país.

Cómo se va a lograr:

- Se elaborarán propuestas de valor personalizadas para cada actor estratégico (ministerios, redes escolares, distribuidores edtech), destacando beneficios pedagógicos, técnicos y económicos.
- Se realizarán reuniones de presentación y negociación, en modalidad presencial o virtual, con apoyo legal para definir condiciones contractuales claras y justas.
- Una vez firmados los acuerdos, se organizarán instancias de onboarding para los nuevos socios, presentando el modelo operativo, el esquema de soporte y los objetivos compartidos.

**Responsable:**

Dirección general y coordinador comercial y expansión de ClassNet, con acompañamiento de asesores legales y Facilitador de redes locales equipo local de Santex y Mentor de negocios de Incutex.

**Entregable:**

“Convenios Firmados por País” y “Plan de Integración de Socios Estratégicos”.

*Etapa 3: Posicionamiento y marketing (marzo a julio 2026)*

Etapa orientada al despliegue comercial, posicionamiento y escalamiento progresivo.

1. Campaña de comunicación y posicionamiento.
  - Inicio: Semana n° 25. Duración: 12 semanas.

**Descripción:**

Desarrollo e implementación de una estrategia de comunicación multicanal, adaptada a cada país objetivo, para posicionar a ClassNet como una solución educativa innovadora y confiable dentro del ecosistema local.

**Cómo se va a lograr:**

- Se diseñará un plan de medios digital por país, que incluya campañas en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn), blogs especializados en educación, newsletters institucionales y medios de prensa local.
- Se desarrollará contenido localizado, incluyendo videos testimoniales de escuelas piloto, artículos informativos, infografías y webinars abiertos para docentes y directivos.
- Se elaborará un calendario editorial con frecuencia de publicación definida (mínimo 2 publicaciones semanales y 1 evento digital mensual por país).
- El equipo de marketing de ClassNet coordinará las campañas con el soporte de Santex para asegurar adecuación cultural y segmentación adecuada del público objetivo.

**Responsable:**

Coordinador de marketing y comunicación de ClassNet, con apoyo operativo de Soporte de marketing local de Santex en cada país.

**Entregable:**

“Kit de Comunicación por País”, con materiales, métricas y cronograma de publicación.

**2. Participación en ferias y eventos educativos.**

- Inicio: Semana n° 30. Duración: 6 semanas.

**Descripción:**

Presencia activa de ClassNet en espacios clave del sector educativo y tecnológico de cada país, con el objetivo de generar visibilidad, contactos estratégicos y validación institucional.

**Cómo se va a lograr:**

- Se seleccionarán ferias y congresos relevantes del sector, como EDUCA Chile, Campus Party Uruguay o ExpoEDU México, asegurando inscripción anticipada y presencia institucional.
- Se preparará un stand interactivo con material promocional impreso, videos demostrativos y demos en vivo de la plataforma.
- Se generará una agenda de reuniones B2B durante cada evento, con directores de colegios, representantes gubernamentales y distribuidores.
- Se llevará un registro de todos los contactos generados y se elaborará un informe posterior con oportunidades detectadas.

**Responsable:**

Dirección general, coordinador de marketing y comunicación, coordinador comercial y expansión de ClassNet, con articulación de Soporte de marketing local de Santex.

**Entregable:**

“Informe de Participación en Eventos”, con registros, resultados y próximos pasos.

**3. Expansión progresiva del servicio.**

- Inicio: Semana n° 32. Duración: 13 semanas.

**Descripción:**

Ejecución controlada del crecimiento de la base de usuarios, sumando nuevas escuelas a partir de los aprendizajes del piloto y la activación de alianzas estratégicas.

**Cómo se va a lograr:**

- Se definirá un plan de escalado por país, con fases mensuales de incorporación de nuevas instituciones (al menos 3 escuelas por mes), priorizando aquellas que ya estén en contacto con la marca o que provengan de redes aliadas.
- Se implementará un proceso de onboarding estandarizado para cada nueva institución, incluyendo capacitaciones virtuales, manuales digitales y soporte técnico inicial.
- Se establecerá un sistema de soporte continuo mediante tickets, contacto por WhatsApp Business y llamadas mensuales de seguimiento.
- Se elaborará un informe de adopción trimestral, con indicadores como número de usuarios activos, frecuencia de uso y nivel de satisfacción y nuevos requerimientos solicitados por los clientes.

**Responsable:**

Coordinador comercial y expansión, coordinador técnico y coordinador pedagógico de ClassNet.

**Entregable:**

“Plan de Escalado” y “Reporte Trimestral de Adopción”.

### Diagrama de Gantt del Plan de Implementación.

Para poder ilustrarlo de manera eficiente, el diagrama de Gantt, una herramienta usada para visualizar de manera sencilla los estadios, avances y cumplimientos de cada acción, se presentará por etapas.

#### Etapa 1: Análisis proyectivo (12 semanas: Semanas 1–12)

Acción	Semana Inicio	Duracion (semanas)	sep-25				oct-25				nov-25					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Investigación de mercado (contexto normativo)	1	4	█													
Mapeo de stakeholders locales	3	3			█											
Análisis cultural y educativo	4	3			█											
Evaluación de compatibilidad técnica	5	2			█											
Formación interna del equipo emprendedor	3	4			█											
Preparación del pitch deck y plan financiero	6	4					█									
Planificación de pilotos y selección de instituciones	8	5							█							

#### Etapa 2: Desembarco (18 semanas: Semanas 13–24)

Acción	Semana Inicio	Duracion (semanas)	dic-25				ene-26				feb-26					
			13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Validación del PMV	13	6	█													
Adaptación normativa y legal de la plataforma	13	8	█													
Ajustes técnicos y pedagógicos	19	6					█									
Alianzas estratégicas y acuerdos comerciales	15	10			█											

#### Etapa 3: Posicionamiento y marketing (14 semanas: Semanas 25–44)

Acción	Semana Inicio	Duracion (semanas)	mar-26				abr-26				may-26				jun-26				jul-26			
			25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
Campaña de comunicación y posicionamiento	25	12	█																			
Participación en ferias y eventos educativos	30	6					█															
Expansión progresiva del servicio	32	13							█													

Fuente: Elaboración propia.

### Estimación Financiera.

A continuación se presentan los supuestos y criterios bajo los cuales se construyó la estimación financiera. En primer lugar, los valores asignados a cada partida se basan en investigación de tarifas de mercado vigentes para proyectos EdTech en América Latina, tomando como referencia las experiencias previas de Incutex y Santex en iniciativas similares.

Para facilitar la lectura y el manejo del presupuesto, los montos han sido ligeramente redondeados a cifras completas, sin afectar la consistencia del análisis. El período de ejecución considerado abarca aproximadamente siete meses, desde la fase de incubación y ajustes iniciales hasta la primera etapa de posicionamiento y pilotaje (septiembre de 2025 a marzo de 2026).

En cuanto a los pilotos educativos, se asume la participación de entre tres y cinco instituciones por país objetivo (Chile, Uruguay y México), con costos de soporte y monitoreo incluidos en esa partida.

Finalmente, para las actividades de marketing y comunicación se contemplan costos de ferias regionales de mediana escala, estimados por evento, así como producción de contenido digital y presupuestos de campañas en redes sociales con alcance geográfico nacional.

Estimaciones detalladas por categorías (en dólares estadounidenses)

Incubación (Incutex)

Talleres y mentoría:

- Honorarios de 2 mentores senior de Incutex: \$ 1.500.-/mes cada uno × 3 meses = \$ 9.000.-
- Materiales didácticos y plantillas especializadas (roadmap, KPI, guías ágiles): aproximadamente \$ 2.000.- en licencias y materiales impresos/digitales.
- Espacios de coworking en Incutex y acceso a la plataforma de capacitación: \$ 4.000.- (\$ 1.333.-/mes).

Total Incubación: \$ 9.000 + \$ 2.000 + \$ 4.000 = \$ 15.000.-

Consultoría legal (Santex)

Adecuación normativa & estructura legal en 3 países:

- Honorarios de asesor externo (abogado/regulador) en Chile, Uruguay y México: \$ 1.500.-/país × 3 = \$ 4.500.-
- Tiempo de revisión, redacción y traducción de contratos y políticas (aproximadamente 50 horas totales a \$ 80.-/h) = \$ 4.000.-
- Costos administrativos y registros oficiales (inscripción de acuerdos, licencias): \$ 1.500.-

Total Consultoría legal: \$ 4.500 + \$ 4.000 + \$ 1.500 = \$ 10.000.-

Desarrollo y ajustes técnicos

Mejoras al PMV y localizaciones (vocabulario, formatos):

- Equipo de desarrollo: 2 programadores seniors (\$ 1.200.-/mes cada uno) × 2 meses = \$ 4.800.-
- Equipo de QA (Control de calidad): 1 tester (\$ 800.-/mes) × 2 meses = \$1.600.-
- Adaptación de contenidos (vocabulario, localización de interfaz, formatos educativos): \$ 3.000.-
- Integración de feedback pedagógico (ajuste de flujos y reportes) aproximadamente 30 horas a \$ 80.-/h de consultor pedagógico: \$ 2.400.-
- Licencias de software (servidores, bibliotecas específicas, herramientas de localización): \$ 7.000.-

Total Desarrollo: \$ 4.800 + \$ 1.600 + \$ 3.000 + \$ 2.400 + \$ 7.000 = \$ 18.800.-

### Pilotos Educativos

Costos de implementación en 3–5 instituciones × país (Chile, Uruguay, México):

- Honorarios de coordinador piloto por país (\$ 600/mes × 3 meses) = \$ 1.800 x 3 países = \$ 5.400.-
- Material didáctico y licencias temporales para uso institucional (administración de plataforma, capacitaciones breves): \$ 1.000.-/país = \$ 3.000.-
- Costos de soporte remoto y monitoreo: \$ 50.-/día × 30 días = \$ 1.500 x 2 iteraciones = \$ 3.000.-

Total Pilotos: \$ 5.400 + \$ 3.000 + \$ 3.000 = \$ 11.400.-

### Marketing y Comunicación

Producción de contenidos, campañas digitales y ferias:

- Diseño gráfico y edición de videos testimoniales (3 videos cortos): \$ 1.500.-
- Campañas en redes sociales (Facebook Ads, LinkedIn Ads) con segmentación: \$ 2.000.-/país × 3 países = \$ 6.000.-
- Diseño e impresión de folletos, roll-ups y material POP para ferias: \$ 2.000.-
- Participación en 3 ferias regionales (stand, transporte de material, decoración): 3 ferias × \$ 2.000.- c/una = \$ 6.000.-
- Creación de landing pages de soporte localizadas (+ hosting): \$ 1.000.-

Total Marketing: \$1.500 + \$ 6.000 + \$ 2.000 + \$ 6.000 + \$ 1.000 = \$ 16.500.-

## Viajes y Movilidad

Desplazamientos de equipo a Chile, Uruguay y México:

- 2 personas × 3 viajes (Chile, Uruguay, México) = 6 vuelos x \$ 600.- c/u promedio = \$ 3.600.-
- Alojamiento (\$ 60.- noche × 5 noches × 3 viajes × 2 personas) = \$ 1.800.-
- Dietas y transporte local (\$ 30.-/día × 5 días × 3 viajes × 2 personas) = \$ 1.800.-

Total Viajes: \$ 3.600 + \$ 1.800 + \$1.800 = \$ 7.200.-

Cuadro Resumen Estimaciones Financieras.

Categoría	Costo estimado (USD)	Descripción
Incubación (Incutex)	\$ 15.000	Talleres, mentoría y servicios de incubación (3 meses).
Consultoría legal (Santex)	\$ 10.000	Adecuación normativa y creación de estructura legal en cada país.
Desarrollo y ajustes técnicos	\$ 18.800	Mejoras al PMV y localizaciones (idioma, formatos).
Pilotos educativos	\$ 11.400	Costos de implementación en 3–5 instituciones x país (soporte, monitoreo).
Marketing y comunicación	\$ 16.500	Producción de contenidos, campañas digitales y participación en 3 ferias regionales.
Viajes y movilidad	\$ 7.200	Desplazamientos de equipo a Chile, Uruguay y México (visitas piloto, eventos).
<b>Total aproximado</b>	<b>\$ 78.900</b>	
<b>Redondeo</b>	<b>\$ 80.000</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## Sistema de Evaluación y Métricas

A continuación se presenta el sistema de evaluación y métricas que permitirá monitorear de manera objetiva el avance de cada fase del plan de implementación.

Cada indicador ha sido diseñado para reflejar los resultados clave definidos en el diagnóstico y en los objetivos planteados, asegurando que las acciones desplegadas cumplan con los estándares de calidad y los plazos establecidos. Estos indicadores se acompañan de metas cuantificables que facilitan la toma de decisiones y permiten ajustar oportunamente el proceso.

Además, se establece un esquema de evaluación continua basado en revisiones quincenales del cronograma, informes mensuales de desempeño y reuniones de retroalimentación con los equipos de Incutex y Santex tras la finalización de cada etapa.

De este modo, se garantiza que el proyecto avance alineado con los objetivos estratégicos y se corrijan desvíos en tiempo real.

Para medir el éxito del plan se proponen indicadores por fase:

Fase	Indicador	Meta
Análisis proyectivo	% de formación completada	≥ 90 % del equipo capacitado
	Nº de stakeholders mapeados	≥ 30 por país
	Pitch deck validado por inversores potenciales	1 ronda de feedback
Desembarco	Tasa de adopción piloto (usuarios activos / target)	≥ 70 % usuarios en instituciones piloto
	Nº de ajustes implementados post-feedback	≥ 80 % de las mejoras propuestas
	Nº de instituciones aliadas firmadas	≥ 5 por país
Posicionamiento	Alcance de campañas (impresiones digitales y asistentes)	≥ 5 000 impresiones y 200 asistentes
	Crecimiento de instituciones clientes	≥ 10 % incremento mensual

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación continua:

- Revisión quincenal de avances vs. cronograma.
- Informes mensuales de indicadores a través de un dashboard interno.
- Reuniones de retroalimentación con Incutex y Santex tras finalizar cada fase.

Con este sistema de métricas, será posible definir con claridad si las acciones implementadas están generando el impacto esperado y, en caso contrario, realizar los ajustes necesarios para encaminar el proyecto hacia sus objetivos.

## Conclusiones

El proceso integrado de incubación con Incutex y de softlanding con Santex constituye la vía más sólida para que ClassNet consolide su PMV y acelere su inserción en los mercados de Chile, Uruguay y México.

La incubación permite madurar el producto, fortalecer la gestión interna y preparar al equipo para la internacionalización, validando metodologías ágiles y desarrollando un pitch deck robusto. Por su parte, el softlanding facilita la adaptación normativa y cultural, la vinculación con actores clave y la formalización de alianzas estratégicas antes del despliegue masivo.

El diagnóstico inicial, basado en un análisis FODA, PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter, identifica debilidades (madurez de producto, competencias organizacionales) y

amenazas (barreras regulatorias, competencia global) que se mitigan eficientemente con este enfoque dual.

Las métricas de adopción piloto, validación de funcionalidades y firma de convenios confirman que el plan llega a ClassNet desde un prototipo en fase de prueba hasta una plataforma EdTech lista para escalar de manera sostenible.

En conjunto, la estrategia de combinar Incutex y Santex capitaliza sinergias: acelera la madurez interna y reduce significativamente los riesgos externos, permitiendo a ClassNet posicionarse como un actor competitivo y preparado para un crecimiento internacionalmente sostenible.

### **Recomendaciones**

Para consolidar el programa de softlanding se recomienda formalizar un playbook interno que detalle las fases de adaptación cultural, legal y de alianzas, de modo que pueda replicarse en futuros países de habla hispana.

Además, incorporar en la hoja de ruta de la plataforma, mejoras basadas en datos de uso real (análisis de métricas y feedback de pilotos) y priorizar funcionalidades de personalización para distintos entornos educativos.

Es importante fortalecer la red de aliados locales. Establecer convenios marco con asociaciones de instituciones educativas y distribuidores EdTech que ofrezcan acceso continuo a nuevos clientes y soporte postventa.

Al ser un mercado en constante crecimiento y evolución se deben programar talleres trimestrales para el equipo fundador y los partners, así como sesiones de actualización sobre legislación internacional y tendencias EdTech para propiciar la formación continua.

Por último se debe medir y ajustar con rigidez, conservando el sistema de métricas y revisiones quincenales, pero ampliándolo con indicadores de retención de usuarios, satisfacción a largo plazo y retornos de inversión, para anticipar y corregir desvíos.

## Referencias

- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento. (2023). *Indicadores de acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación 2023*. <https://www.agesic.gub.uy>
- Alonso, M. (2024). Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas. Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Arellano-Barrera, O. (2018). Proceso de internacionalización de start-ups (Tesis de maestría). Universidad Pontificia Comillas, ICADE. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/145807/retrieve>
- BBC News. (2024). *Argentina inflation falls as reforms take effect*. Recuperado de <https://www.twinspires.com/edge/racing/betting-info/horse-racing/exacta-bet/>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Buenadicha Sánchez, C., Virviescas Mendoza, T., Gordon, P., Cardeña Rodríguez, E., & Lecaros, C. (2024). Ecosistema del emprendimiento por oportunidad en México. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0013286>
- Complejo Educativo Nuestra Tierra. (s. f.). Recuperado de <https://nuestratierra.edu.ar/>
- Conectar Igualdad. (2024). *Informe de avances del Programa Conectar Igualdad*. Recuperado de <https://www.conectarigualdad.gob.ar>
- Crunchbase. (2022). *Venture Capital Investments in EdTech*. Recuperado de <https://www.crunchbase.com>
- Dans, E. (2024). *Innovación educativa y el uso de la inteligencia artificial*. Fundación Ibercaja. Recuperado de <https://fundacionibercaja.org/educar-para-el-futuro>
- Delgado, P. (2019). ¿Qué es EdTech: su definición e impacto a lo largo de los años. Observatorio de Innovación Educativa, Tecnológico de Monterrey. <https://observatorio.tec.mx/que-es-edtech-video/>
- DESBA. (2023). *Informe Institucional y Proyectos Tecnológicos*. Recuperado de <http://www.desba.net>
- DESBA. (s. f.). Recuperado de <https://www.desba.net/>
- El País. (2025, 6 de febrero). *Inteligencia Artificial y educación: una revolución en marcha*. Recuperado de <https://elpais.com/chile/2025-02-06/inteligencia-artificial-y-educacion-una-revolucion-en-marcha.html>
- Environmental Performance Index. (2022). *EPI Report*. Recuperado de <https://epi.yale.edu>
- EU-Startups. (2023, julio). *Leveraging soft-landing programs: The market expansion tool startups should have on their radar*. Recuperado de <https://www.eu-startups.com/2023/07/leveraging-soft-landing-programs-the-new-market-expansion-tool-youre-missing-out/>
- ESERP Business & Marketing School. (2022). Análisis PESTEL de una empresa: qué es y cómo hacerlo. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/>

- FasterCapital. (s. f.). *Building a Thriving Startup Ecosystem through Soft Landing*. Recuperado de <https://fastercapital.com/content/Building-a-Thriving-Startup-Ecosystem-through-Soft-Landing.html>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Fundación Ibercaja. (2024). *Educación para el Futuro: Innovación educativa y uso de IA*. Recuperado de <https://fundacionibercaja.org/educar-para-el-futuro>
- García, M., & López, P. (2019). Nuevas tendencias en microaprendizaje: aplicaciones y resultados. *Journal of Digital Learning*, 12(3), 45–58.
- Guo, R. X., Dobson, T., & Petrina, S. (2014). Digital natives and digital immigrants: A study of information technology and information systems (IT/IS) usage between students and faculty. *Journal of Educational Technology Systems*, 42(4), 353-375. <https://doi.org/10.2190/ET.42.4.d>
- Herweg, A. (2023). Leveraging soft-landing programs: The market expansion tool startups should have on their radar. EU-Startups. <https://www.eu-startups.com/2023/07/leveraging-soft-landing-programs-the-new-market-expansion-tool-youre-missing-out/>
- HolonIQ. (2020). *Global EdTech Market to Reach \$404B by 2025 – 16.3% CAGR*. Recuperado de <https://www.holoniq.com/notes/global-education-technology-market-to-reach-404b-by-2025>
- HolonIQ. (2022). *Global EdTech Market Projections*. Recuperado de <https://www.holoniq.com>
- Infobae. (2025). *Los consejos de Infobae: El gigante nativo digital de América Latina para líderes*. Recuperado de <https://fundaciongabo.org/index.php/es/noticias/articulo/los-consejos-de-infobae-el-gigante-nativo-digital-de-america-latina-para-lideres>
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (2024). *Encuesta de Acceso y Uso de Internet*. <https://www.ine.cl>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares*. <https://www.inegi.org.mx>
- Johnson, R., et al. (2020). Innovative strategies in flipped classroom and hybrid learning models. *EDUCAUSE Review*, 55(4), 34–42.
- Kennedy, G. E., Judd, T. S., Churchward, A., Gray, K., & Krause, K. L. (2008). The net generation and digital natives: Implications for higher education. *Higher Education Research & Development*, 27(2), 107-122. <https://doi.org/10.1080/07294360701860060>
- Latam Republic. (s. f.). *Soft Landing: a bridge for startups from Latam to USA*. Recuperado de <https://www.latamrepublic.com/soft-landing-a-bridge-for-startups-from-latam-to-usa/>
- Ley 25.326 de Protección de Datos Personales. (2000). Recuperado de <https://infoleg.gob.ar>
- Maltese, J. (2024). *Softlanding y procesos de internacionalización para startups*. Material de estudio, Universidad Siglo 21.

- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2022). *Informe sobre el Estado de la Infraestructura Digital en Escuelas Urbanas*. Recuperado de <https://dle.rae.es/institucional>
- Ministerio de Educación de Argentina. (2021). *Plan Federal de Educación Digital*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/educacion>
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50–51, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>
- Plan Ceibal. (2024). *Cifras y avances de Plan Ceibal*. Recuperado de <https://www.ceibal.edu.uy>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
- Prensky, M. (2010). *Teaching digital natives: Partnering for real learning*. Corwin Press.
- Raeburn, A. (2024). Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos). Asana. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Reuters. (2024). *Argentina's inflation drops to three-year low amid austerity measures*. Recuperado de <https://www.twinspires.com/edge/racing/betting-info/horse-racing/exacta-bet/>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Santex. (2023). *Información Institucional y Softlanding*. Recuperado de <http://www.santexgrupu.com>
- Statista. (2023). *Internet Penetration in Argentina*. Recuperado de <https://www.statista.com>
- Smith, J. (2018). Emerging trends in microlearning: Enhancing digital education. *Digital Education Journal*, 7(2), 15–28.
- TechCrunch. (2022). *Latest Trends in EdTech*. Recuperado de <https://techcrunch.com>
- UNESCO Institute for Statistics. (2020). *Global Education Data*. Recuperado de <http://uis.unesco.org>
- World Bank. (2023). *Argentina Economic Update*. Recuperado de <https://www.worldbank.org>
- World Bank. (2023). *Inflation, consumer prices (annual %)*. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=AR>
- World Bank. (2024). *World Development Indicators: Mexico, Chile, Uruguay*. <https://databank.worldbank.org>