

# **El estado del e-Learning en España**

AEFOL, Asociación de e-learning y Formación Online agrupa más de 180 players en el sector del e-learning, siendo la asociación líder en el mercado español, después de un año volcada con la difusión del e-learning y su entorno ha desarrollado el informe sectorial sobre e-learning, tomando el pulso al sector.

Este informe ha sido realizado gracias a la colaboración de las siguientes empresas, colaboradoras de AEFOL:



## ÍNDICE

1. Resumen
2. ¿El porqué del e-Learning?
3. Definiciones- e-Learning versus Online Learning
4. La Solución: acercando el aprendizaje a la gente
5. La educación en el siglo XXI. La creación de una economía del aprendizaje
6. Tendencias clave: el final del aprendizaje tal como lo entendemos
7. Segmentación de mercados: reclamando una parte de la nueva frontera
8. Construyendo bloques para el éxito: ¿quiénes serán los ganadores?
9. Conclusión: la revolución del e-learning acaba de comenzar

# 1. Resumen

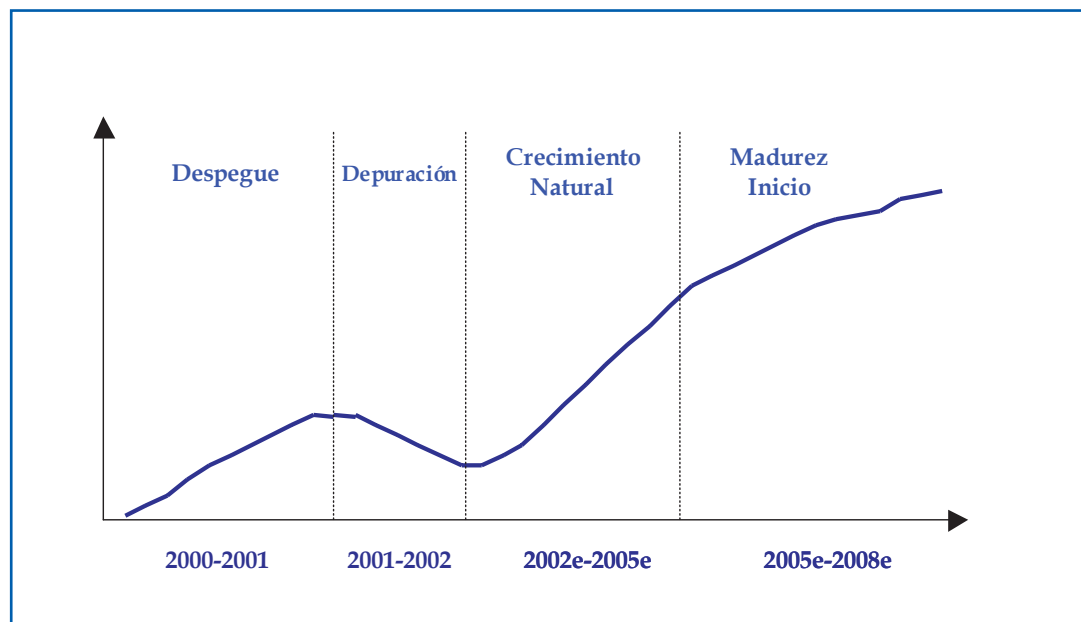
Este estudio se centra en la formación online empresarial, uno de los cinco segmentos del mercado educativo y de formación. En particular, identificamos las directrices claves, realizamos tests preliminares y estimamos el crecimiento para los segmentos del mercado y grupos de productos de la industria formativa a través de aplicaciones tecnológicas. Subrayaremos las principales tendencias y posibles estrategias ganadoras para compañías cuyo objetivo es el mercado e-learning empresarial, el cual solemos nombrar como el mercado de e-training. Dado que la industria del e-learning es relativamente nueva, cuya frontera permanece inexplorada, este estudio pretende proveer de un repaso conciso a los aspectos claves de este mercado emergente, así como ofrecer un marco para el análisis de los jugadores de la industria y la comunidad inversora.

**¿Cuál es el tamaño del mercado y la velocidad de crecimiento?**

El e-learning empresarial es uno de los mercados que está creciendo más rápido y más prometedor a nuestro parecer.

Mientras que el mercado es actualmente relativamente pequeño y en una fase muy temprana, está preparado para expandirse. Las oportunidades de inversión en el mercado online han aumentado considerablemente haciendo multiplicar el número de compañías que operan en el sector.

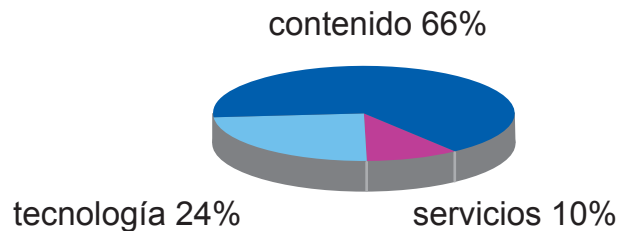
Se ha observado **un fuerte crecimiento durante los ejercicios 2000 y 2001**, basado principalmente en la introducción de la tecnología en algunas corporaciones. **El primer trimestre del año 2002 se ha reflejado un estancamiento en el crecimiento de nuevos clientes, pero un aumento de inversión en aquellos que ya habían iniciado sus proyectos.** La situación económica general ha provocado que algunas empresas "suspendiesen temporalmente" sus inversiones. Desde AEFOL, **creemos que el mercado continuará sus fuertes crecimientos a partir de inicios del 2003.**



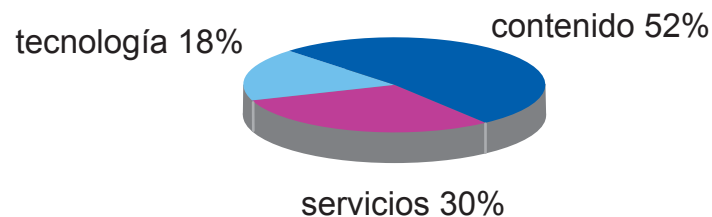
## ¿Cuáles son las tendencias claves?

La enseñanza de habilidades directivas está sobrepasando a la informática. La formación informática es cuatro veces el mercado de formación en habilidades directivas en su inicio. Sin embargo, con una tasa anual de crecimiento acumulativo (T.A.C.A.) del 123% el mercado de habilidades directivas está creciendo el doble de rápido que el mercado de formación informática y debe superarlo en el 2005.

cuotas de mercado 2001



cuotas de mercado 2005E



La cuota de mercado y las tasas de crecimiento varían considerablemente entre los tres mayores segmentos del mercado e-learning: contenido, tecnología y servicios. Con un 66% de cuota de mercado el mayor segmento, creciendo a una tasa anual de crecimiento del 74% es el contenido. Sin embargo, los servicios son el segmento que crece más rápido con una T.A.C.A. del 111%.

**El e-learning como garantía de calidad.** La clave a nuestro entender pasa por una formación de calidad, y englobada dentro de una estrategia corporativa, donde los servicios de Valor Añadido y la calidad son la clave.

**El futuro pasa por la potencialidad del mix de canales de envío de formación.** La formación puede ser enviada por múltiples canales, no sólo internet, y en cada momento puede requerir un canal diferente. Actualmente se están desarrollando estos canales, pero en la actualidad no están funcionando canales alternativos tales como móviles, agendas electrónicas, Televisión Digital, etc...

**La creación de una marca de prestigio debe ser un elemento estratégico clave en el cual los proveedores deberían tomar nota.** La baja transparencia del mercado y el limitado conocimiento de los productos e-learning probablemente representarán retos muy serios para la empresa en los próximos años. Creemos que las compañías preferirán la elección segura y retendrán los proveedores de e-learning con nombres de marcas establecidos.

**El intrusismo tecnológico puede dañar al sector.** En esta época de previsión de auge sectorial existen muchas empresas de otros ámbitos, principalmente informático-consultor, que prometen soluciones para el e-learning. Esta falta de especialización de ciertas empresas, provoca que existan clientes con malas experiencias, y

sean clientes de difícil recuperación. Esta conclusión viene a reforzar que el e-learning no es una tecnología sinó un método de formación enviado por un canal diferente, y por tanto como formación que es, requiere métodos pedagógicos y un plan estratégico correcto.

**Las prioridades del consumidor dejan de centrarse en cursos formativos sin ningún tipo de complemento.** Las empresas cada vez más demandan un enfoque global que contemple sus necesidades de formación y llegue a converger dentro de la industria de e-training. Servicios con valor añadido en particular -tales como necesidades de evaluación y diseño del currículum del usuario, consejos online y apoyo al aprendizaje, informes y seguimiento y patrocinio se espera que aceleren el crecimiento del mercado en los próximos años.

**La actividad de consolidación se debería acelerar.** Una alta fragmentación, largos ciclos de desarrollo y otras ineficiencias hacen que la industria del e-learning esté apunto para una actividad de fusiones y adquisiciones más intensa.

**Las barreras tecnológicas están disminuyendo.** Las principales barreras para el e-learning, tales como la ausencia de interactividad, la disponibilidad de contenido, los estándares tecnológicos y el ancho de banda están solventándose actualmente. Especialmente la adopción de la línea de banda ancha debería facilitar mayor uso de los productos e-learning.

**Los cambios son vertiginosos, con incorporación de nuevas tecnologías, y nuevos formatos.** (Ver cuadro).

la aparición de nuevas tecnologías de Internet y métodos de distribución de formación

la innovación de nuevos productos de aprendizaje y servicios de valor añadido

la comprensión de los ciclos de investigación y desarrollo

aceleración de las actividades de consolidación y formación de las alianzas

entrada de nuevos competidores y aparición de líderes del mercado

## ¿Quiénes serán los ganadores?

La observación del sector en otros países nos hace pensar que el éxito de compañías agregadoras de servicios puede ser una estrategia ganadora

Este tipo de compañías pueden ayudar a los consumidores de e-learning a realizar todo el proceso de implementación y seguimiento de una forma sencilla, y ofreciendo los servicios de múltiples proveedores.

Los primeros en moverse que consigan establecer una marca rápidamente probablemente estarán entre los líderes del mercado. Para tener éxito será clave combinar un producto de calidad con servicios de valor añadido y una presencia a nivel nacional.

Para asegurar una cuota de mercado considerable, los operadores necesitan jugar en los tres frentes principales - Contenido, Tecnología y Servicios -, así como entregar una solución e-learning integrada y completa. Tal estrategia implica establecer fuertes alianzas y adquirir contenido complementario, tecnología y know-how.

## 2. ¿El porqué del e-learning?

Los cambios tecnológicos incrementan la complejidad y velocidad del entorno de trabajo. La tecnología ha cambiado el modo en que vivimos, trabajamos, pensamos y aprendemos. La fuerza de trabajo de hoy en día tiene que procesar más información en un corto periodo de tiempo. Nuevos productos y servicios están emergiendo con una velocidad astronómica. A medida que los ciclos productivos y de vida de los productos se acortan, la información y la formación rápidamente se vuelven obsoletas. Los directivos de formación sienten la urgencia de distribuir conocimiento y capacidades más rápidamente y de un modo más eficiente en el tiempo y lugar requeridos. En la era de la producción Just-In-Time, la formación Just-In-Time se convierte en un elemento crítico para el éxito de la organización.

La carencia de una fuerza de trabajo cualificada conduce a la formación. Con unos niveles de desempleo a unos niveles bajísimos y una creciente carencia de conocimientos entre la fuerza de trabajo, las empresas compiten fieramente por los trabajadores cualificados. De acuerdo con PriceWaterhouseCoopers, el 70% de las compañías que se encuentran en el Fortune 1000 citan la carencia de empleados formados como su barrera número uno para un crecimiento sostenido.

La globalización de los negocios supone mayores retos. Las empresas catúan en mercados globales, donde es necesario conocer culturas y novedades sectoriales Just In Time, para poder competir

con empresas de cualquier parte del mundo. El número de trabajadores empleados por multinacionales en nuestro país es inferior en % que en años pasados, mientras que nuestras medianas y grandes empresas insifican sus inversiones en otros países con vía de crecimiento.

Cambios demográficos y sociales dirigen la educación hacia grupos con edad más avanzada. Las organizaciones y proveedores de formación necesitan evaluar a quién forman y cómo lo forman. El grupo que crece de un modo más rápido que atienden instituciones que proporcionan una educación elevada son trabajadores, estudiantes a tiempo parcial mayores de 25 años 3. Este nuevo grupo de "la escuela de adultos" se educa principalmente para avanzar en sus carreras e incrementar sus salarios. Para las universidades y proveedores formativos empresa a consumidor (Business-to-consumer), estos individuos son candidatos excelentes para una educación distribuida a sus casas o oficinas. El declive en los nacimientos, la población que se envejece y la carencia de una fuerza de trabajo cualificada también supone una evaluación objetiva de las necesidades formativas de grupos de edad más viejos. En la nueva economía, incluso los trabajadores seniors, incluyendo aquellos que están a punto de retirarse, necesitan ser formados. Una extensa aceptación de nuevas formas de aprendizaje entre los trabajadores de edad más avanzada debería facilitar el proceso formativo.

Los trabajadores cualificados requieren de mayor flexibilidad en el puesto de trabajo. La globalización, competencia y las deficiencias en el trabajo causan a los empleados trabajar más, más duro y viajar más de lo que lo hicieron las generaciones pasadas. Los trabajadores

cualificados de hoy en día tienen una orientación nada tradicional en cuanto al tiempo y al espacio, creyendo que mientras el trabajo se acabe en su tiempo, no importa donde ni cuando se ha hecho. A su vez, quieren la oportunidad de disponer de tiempo para el aprendizaje. Los métodos formativos más modernos necesitan reflejar estos cambios en los estilos de vida.

El crecimiento explosivo de Internet debe ser un vehículo más para la educación.

### 3. Definiciones: e-learning vs online learning

#### e-learning



Technology-based Learning

El término e-learning cubre un extenso conjunto de aplicación y procesos, incluyendo "computer-based learning", Web-based learning, clases virtuales y colaboraciones digitales.

Definimos el e-learning como la entrega de contenido vía todos los medios electrónicos, incluyendo Internet, intranets, extranets, retransmisiones vía satélite, casetes de audio/vídeo, televisión interactiva y CD-ROM. Todavía, el e-learning está definido más estrechamente que la formación a distancia, la cual incluiría enseñanza basada en textos y cursos a través de correspondencia escrita (en su forma más tradicional).

Por lo que responde a esta publicación, el término e-learning es usado indistintamente al de technology-based learning.

Términos tales como e-learning, technology-based learning, y Web-based learning son definidos y usados diferentemente por diferentes organizaciones y grupos de usuarios. Además, el uso de estos términos cambia constantemente.

#### online learning



Web-based Learning

El Online learning constituye solo una parte de la formación tecnológica y describe el aprendizaje vía Internet, intranet y extranet.

Los niveles de sofisticación del aprendizaje online varían. Un programa básico de aprendizaje online incluye el texto y los gráficos del curso, los ejercicios, la evaluación, el control periódico, tal como los test de puntuación los libros de anotaciones. Un programa sofisticado de aprendizaje online incluye animaciones, simulaciones, audio y secuencias de vídeo, grupos de discusión entre expertos y compañeros, mentoring online, links a los materias en la intranet de la empresa o la Web y comunicaciones con documentos corporativos educativos.

En esta publicación, el término aprendizaje online es usado como sinónimo de aprendizaje basado en la Web (Web-based learning o Internet-based learning).

# e-training

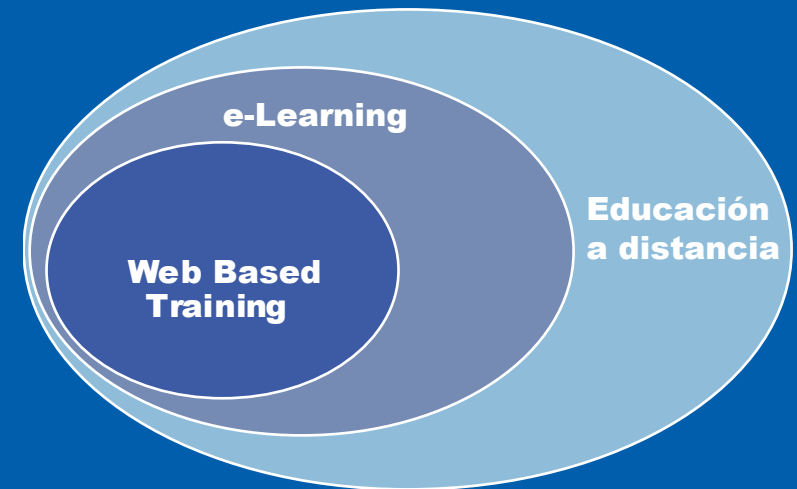


e-Learning empresarial

Usamos el término e-training para describir la formación empresarial conducida vía e-learning.

- **Entrega de un curso síncrono:** Aprendizaje Síncrono learning se refiere a un evento de aprendizaje llevado por un tutor online y a tiempo real, en el cual todos los participantes están conectados a la vez y se comunican directamente entre ellos. Los ejemplos incluyen clases virtuales, conferencias de audio y vídeo, telefonía de Internet, y reproducciones vía satélite en directo de ida y vuelta de clases presenciales a estudiantes.
- **Entrega de un curso asíncrono:** El aprendizaje asincrono describe un evento de aprendizaje en el cual las personas no se pueden comunicar sin un desfase de tiempo.

Unos ejemplos pueden ser cursos tomados vía Internet o CD-ROM a tu propio ritmo, clases en vídeo, presentaciones Web con recursos audio/vídeo, mentoring, chats online y grupos de discusiones y e-mail.



## 4. La solución acercar el aprendizaje a la gente

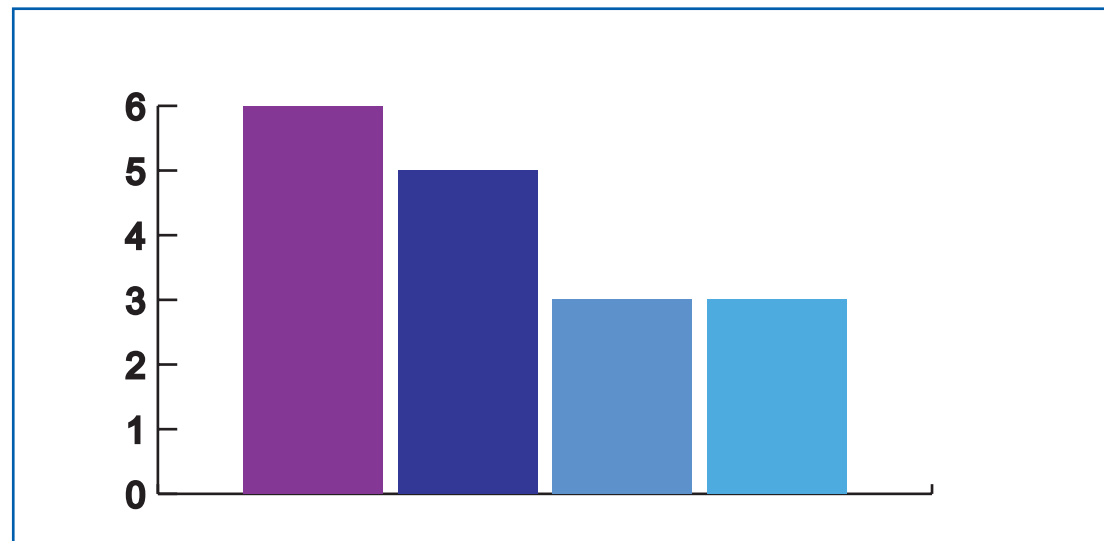
En cualquier lugar, a cualquier hora y para cualquier persona. El e-learning puede ofrecer una solución lógica para los objetivos educativos y formativos de cada compañía. Estimamos que aproximadamente el 60% de la fuerza de trabajo profesional ya usa ordenadores en el trabajo. Obstáculos técnicos, tales como el acceso, los estándares, la infraestructura y el ancho de banda, no serán un problema dentro de 3 años. El crecimiento del World Wide Web, las redes empresariales de alta capacidad y los ordenadores personales de alta velocidad harán posible acercar la enseñanza a las personas las 24 horas del día, los siete días de la semana por todo el planeta. Esto permitirá a las empresas distribuir la formación y la información crítica a múltiples lugares fácilmente y convenientemente. Los empleados pueden entonces acceder a la formación cuando lo crean conveniente en casa o en la oficina.

Ahorro de coste sustanciales debidos a la eliminación de los gastos en viajes. Cuando se entrega a través de la tecnología la formación es menos costosa para el usuario final debido a una distribución a mayor escala y la eliminación de los altos salarios de los formadores y consultores. El mayor beneficio del e-learning, sin embargo, es que elimina el gasto y el inconveniente de tener al tutor y el estudiante en el mismo lugar. De acuerdo con Training Magazine, las empresas ahorran entre un 50 y un 70% cuando reemplazan formación conducida a través de un tutor por la entrega de contenido electrónico. La opción del e-training también significa que los cursos pueden ser alocados en sesiones más cortas y repartidas en varios días o semanas de tal forma que la empresa no pierda ningún empleado por días enteros. Los trabajadores pueden también mejorar la productividad y usar su propio tiempo más eficientemente, ya que

nunca más necesitarán viajar o soportar el tráfico para llegar a tiempo a clase.

De este modo, una de las razones de uso de e-learning es el ahorro de costos, junto a que es una formación más rápida, con mayor consistencia, de aumento de la eficiencia y que promocionan la formación continua. En el siguiente gráfico se evidencia cuáles son las razones mayoritarias de optar por el e-learning (cuadro:1).

**Cuadro1 - Razones de uso del e-learning\***



\*cuadro de elaboración propia

- Ahorro costos
- Formación más rápida
- Consistencia
- Aumento eficiencia

**Acceso Just-in-time para la información.** Los productos Web permiten a los tutores actualizar las unidades y materiales de forma instantánea. Esto mantiene el contenido al día y consistente a la vez que concede a los estudiantes acceso inmediato a información y materiales actualizados. La información puede ser revisada justo antes de ser requerida, en lugar de aprenderse en la clase para seguidamente olvidarla. Training Magazine publicó que la formación usando herramientas tecnológicas ha probado tener un 50 o 60% de mejor consistencia de aprendizaje que la enseñanza en clase tradicional (c-learning).

**Una más alta retención de los contenidos a través de un aprendizaje personalizado.** Las soluciones tecnológicas permiten más tipologías de estrategias de aprendizaje para atender a las diferencias individuales en los estilos de aprendizaje, también permiten un nivel más alto de simulación. Con un acceso 24\*7, las personas pueden aprender a su propio ritmo y revisar el material del curso tan a menudo como lo necesiten. Dado que pueden personalizar el material de aprendizaje a sus propias necesidades, los estudiantes tienen más control sobre su proceso de aprendizaje y pueden entender mejor el material, yendo a un ritmo 60% superior en la curva de aprendizaje, comparado con las clases conducidas por un tutor. La entrega de contenido en pequeñas unidades, llamadas "cápsulas", contribuye a un efecto de aprendizaje más profundo y duradero. Mientras que el ratio de retención media para clases guiadas por un tutor es sólo del 58%, una experiencia e-learning incrementa el ratio de retención entre un 25 y un 60%. Una mayor retención de material da un valor más alto a cada Euro gastado en formación.

**Una colaboración mejorada y mayor interacción entre los estudiantes.** En los tiempos en que las clases atendidas por un tutor tiendan a ser la excepción en las soluciones de aprendizaje electrónicas pueden ofrecer más colaboración e interacción con los expertos y compañeros así como un éxito superior que la alternativa en directo. La enseñanza y las técnicas de comunicación que crean un entorno online interactivo incluyen el estudio de casos, la narración de historias, las demostraciones, los juegos de rol, las simulaciones, los videos, las referencias online, el adiestramiento personalizado y el uso de mentores, los grupos de discusión, los equipos de proyectos, las habitaciones para chatear, el e-mail, los tableros de noticias, las pistas, las tutorías, las cuestiones frecuentes y los tests. La educación a distancia puede ser más estimulante y estimular el razonamiento crítico que una gran clase tradicional porque permite la interacción que se lleva a cabo en pequeños grupos. Los estudios al respecto han demostrado que los estudiantes que eligen cursos online la materia es más amena por el tipo de discusiones que se realizan. Esta conexión está todavía más facilitada por el hecho de que los tutores no monopolizan la atención en un entorno online. Otro estudio encontró que los estudiantes online tenían mayor contacto entre compañeros, disfrutaban más y pasaban más tiempo en el trabajo de clase, entendían mejor el material y actuaban, como media un 20% mejor que los estudiantes que optaban por clases tradicionales.

**La formación online intimida menos que las clases conducidas por un tutor.** Los estudiantes que se matriculan en un curso online entran en un ambiente sin riesgo en el cual pueden intentar nuevas cosas y cometer errores sin exponerse a ellos. Esta característica es

particularmente valiosa cuando se intentan aprender habilidades directivas, tales como el liderazgo y la toma de decisiones. Un buen programa de e-learning muestra las consecuencias de las acciones de los estudiantes y donde y porque se equivocan. Después de un fallo, los estudiantes pueden retroceder y probarlo otra vez. Este tipo de aprendizaje elimina pasar por el trago de equivocarse en frente del grupo.

## 5. La educación en el nuevo siglo

### La creación de una economía del aprendizaje

La economía está evolucionando hacia una economía del conocimiento. En la última década, fuerzas económicas y tecnológicas han transformado la economía española de una economía productiva a una economía de servicios. En medio de la globalización y la revolución tecnológica, las carreras de cuatro años son el inicio de una educación continua más de 40 años. El aprendizaje a lo largo de toda la vida es imperativo. Donde la vida del conocimiento es reducida, ya que éste queda caduco a pasos agigantados.

Las deficiencias en el conocimiento demandan una reforma en el sistema educativo. La nueva economía global supone mayores retos para los trabajadores, dado que requieren un nivel educativo más alto, conocimientos informáticos, pensamiento crítico, análisis informático y capacidad de síntesis. Sin embargo, cada vez las carencias educativas en España son más evidentes.

La industria educativa es uno de los mayores sectores de la economía Española. Desde el punto de vista institucional, hemos visto como en el último año todas las administraciones, se han volcado en el apoyo al e-learning, destacando entre todas dos tipos de políticas:

- 1.- Subvenciones directas, tanto para la construcción de campus virtuales, como realización de cursos online.
- 2.- Realización de proyectos educativos liderados por las Administraciones Públicas, subcontratando empresas del sector del e-learning. Este tipo de iniciativas han sido generalmente exitosas, ya que dan a conocer el e-learning

bien hecho, y las empresas prestadoras de servicios han debido competir por contrato que se deberá de renovar.

La primera conclusión que hemos obtenido después de realizar un trabajo de campo, es que las segundas medidas han sido más efectivas para el desarrollo del sector que las primeras. Esta conclusión se obtiene de la reflexión de que en las segundas se incita a competir por unos servicios especiales, no por un proyecto global, que en función de la calidad del servicio prestado a un proyecto concreto se pueden renovar contratos, mientras que en las primeras medidas existe un cierto oportunismo de empresas que solicitan ayudas, y que una vez obtenido y finalizado el proyecto no continúan invirtiendo en e-learning.

## 6. Tendencias claves. El final del aprendizaje tal como lo entendemos

**El nombre de la marca: la calidad es fundamental.** Con los nuevos proveedores de contenidos, los que ofrecen tecnología y los vendedores emergiendo cada semana, está siendo más difícil para las empresas decidir que proveedor de formación elegir. La calidad, el precio y la sofisticación de los cursos y la tecnología varía extensamente. Hoy, un departamento de formación que desea comprar un curso online sobre liderazgo, por ejemplo, no tiene medios eficientes para comparar docenas o incluso cientos de cursos de liderazgo de diferentes vendedores. La baja transparencia del mercado y el conocimiento limitado de los productos de e-learning probablemente representarán serios retos para los clientes empresariales en los próximos años. Creemos que las compañías cada vez más preferirán la elección segura y retendrán proveedores con nombres de marca establecidos. La marca es y continuará siendo la mejor señal de identidad de un producto de calidad para evitar errores más costosos. Los proveedores de e-learning están actualmente reconduciendo los principales factores que constituyen una marca, tales como la calidad, la consistencia, la competencia, la reputación y una base leal y reconocida de clientes.

**Las compañías tradicionales de formación añaden la e al "learning".** Participantes altamente posicionados en los métodos de enseñanza tradicional como FYCSA, EPISE, GRUPO DOXA, han estado ajustando sus estrategias y moviéndose rápidamente hacia el mercado de la formación tecnológica para asegurarse una buena porción del mercado. Las compañías que no entren en los negocios de e-learning ahora no pasarán de ser meras notas a pie de página en el entorno competitivo. Los proveedores tradicionales de contenido están haciendo frente al problema de decidir qué parte de

su línea de productos debería permanecer en el mercado de c-learning y qué parte debería desplazarse al e-learning, reflejando el cambio en las formas y hábitos de aprendizaje de sus clientes.

**La compra de un producto autónomo no se mantiene, en la medida que los servicios de valor añadido se incrementan.** En la medida que los métodos de formación online son cada vez más populares para la entrega de cursos formativos, las prioridades de los clientes se desplazan de cursos autónomos a soluciones más globales y adaptadas a las necesidades de la empresa. Un factor que conduce la demanda de servicios de valor añadido es que los vendedores venden programas formativos más complejos, que requieren de mayor asistencia con la integración e implantación. De acuerdo con una encuesta conducida por IDC, aproximadamente el 75% de los directivos formativos conocen que los servicios de valor añadido juegan un papel importante a la hora de seleccionar un proveedor de formación externa. Los servicios que actualmente dominan la demanda son el diseño personalizado del currículum y el desarrollo pre- y post-formativo de apoyo y mentoring, análisis de eficacia formativa, herramientas de comunicación y seguimiento y servicios de cómo integrar nuevas soluciones de e-training en la estrategia formativa de la organización. Los proveedores de formación están actualmente respondiendo por medio de la creación de soluciones formativas a los directivos empresariales que ofrecen un conjunto completo de productos y servicios que abarcan desde un análisis de las carencias de capacidades, el desarrollo de cursos, el asesoramiento y la entrega, el registro de cursos, el seguimiento y la sponsorización.

**La consolidación de actividades se está acelerando.** La alta fragmentación y los largos ciclos de desarrollo de cursos hacen de la industria del e-training madura para la consolidación. Un tamaño pequeño no sólo supone una producción de cursos ineficiente sino

que también impide crear y capturar un reconocimiento de marca y cuota de mercado suficientemente rápido, un factor crítico para ganar la carrera del liderazgo de mercado. Otra razón para acelerar la actividad M&A (fusiones y adquisiciones) es la creciente tendencia de las empresas usuarias de satisfacer todas sus necesidades de formación con un proveedor integrado. Se espera ver más vendedores de formación que comprenden aquellas habilidades y capacidades que no poseen para que puedan ofrecer una solución de aprendizaje completa. En la medida que los competidores determinan las necesidades del consumidor y refinan sus estrategias, habrá más movimiento y posicionamiento en el mercado emergente del e-learning en los próximos años.

**Las alianzas de e-learning son cada vez más comunes.** Muchos jugadores no quieren saltar en el vagón F&A (Fusiones y Adquisiciones) tan temprano en el juego del e-learning. En su lugar, quienes publican contenido están entrando a través de alianzas estratégicas y proyectos en común con vendedores de educación tecnológica, formando a los proveedores de servicios u otros proveedores de contenido para incrementar sus ofertas de productos, expandir sus canales de distribución, explorar nuevos segmentos de mercado y capturar una mayor cuota de mercado en el creciente mercado formativo de la informática y las habilidades directivas. Otros forman equipos con portales de aprendizaje o incluso diversifican las páginas de ecommerce, extendiendo sus capacidades de distribución para alcanzar una audiencia más alta. Dado que las alianzas son críticas en el crecimiento de los negocios en Internet, deberíamos ver muchas más en los próximos años. Sin embargo, parte del valor de una alianza es su exclusividad. Actualmente todos los jugadores parecen estar aliándose entre ellos. Las alianzas que son fácilmente replicables no comportan necesariamente una posición significativa en cuanto a beneficios.

**Imprescindibles las alianzas.** Cabe destacar que existen diferentes tipos de empresas, pero hay muy pocas en el mercado español que puedan dar un servicio completo a una empresa. Por lo tanto, será importante presentarse a concursos y propuestas de la mano de empresas complementarias. Empresas que vayan solas tendrán pocas oportunidades.

**Externalización - lenta pero segura.** Un número creciente de compañías están externalizando parte o todas sus actividades de formación a firmas consultoras o compañías formativas con tal de reducir sus costes educativos y de administración.

**La competencia se incrementará.** Anticipamos que la competencia en el mercado del e-learning empresarial crecerá los próximos años, especialmente en la industria de la formación en informática, donde la carencia de contenido personalizado y de alta calidad no es un inconveniente. Un fuerte crecimiento del mercado y unas barreras relativamente bajas para entrar están atrayendo nuevos entrantes en el mercado en ambos productos (informática y habilidades directivas), que incluyen competidores de áreas de negocio relacionadas tales como la consultoría. En la medida que nuevos jugadores aparecen en escena y más empresas externalizan sus actividades de formación, se espera que los proveedores de formación compitan más vigorosamente por el liderazgo del mercado en bases a las marcas.

**El mundo de la formación converge.** La tendencia hacia la convergencia en la formación empresarial puede ser observada en diferentes áreas: 1) dado que los consumidores empresariales no quieren emplear más diferentes proveedores de contenido, servicios y tecnología para satisfacer sus necesidades educativas, las compañías formativas han empezado a jugar en todos estos tres frentes; 2) muchos vendedores de informática expanden sus líneas de productos añadiendo formación en dirección y habilidades

directivas, mientras que los proveedores de habilidades directivas se dirigen al área técnica; 3) un número considerable de grandes corporaciones han empezado a centralizar sus operaciones formativas, lo cual les permite asentar sus departamentos informáticos autónomos e integrarlos en sus grupos formativos básicos, y 4) Los formadores empresariales informan que el e-learning y el c-learning se están apoyando unos a otros en lugar de que uno se implante sobre el otro. Es decir, el fuerte uso del aprendizaje online parece ser una extensión en vez de un reemplazo del c-learning.

**Los ciclos de desarrollo se colapsarán.** No hace mucho tiempo, los promotores de contenido necesitaban entre cuatro y seis meses para crear una media de un programa de cuatro horas de aprendizaje. La creciente competencia y la velocidad de la nueva economía no permitirá a las compañías de e-learning más de seis meses o incluso seis semanas para desarrollar un curso. En la industria informática y de software, por ejemplo, los ciclos de Investigación y Desarrollo se han acelerado con una velocidad asombrosa y el software de usuario ha sido poco diferenciado. Desarrollos similares pueden ser esperados en la industria del e-learning. Los ciclos de desarrollo se prevé que se acorten un 20% cada año para llegar a dos o tres semanas en el 2004. Este imperativo conducirá a diseños tipo plantilla y menores gráficos personalizados. Los objetos de aprendizaje serán creados en "cápsulas" más pequeños y formatos reutilizables. Donde el contenido y el material del curso debe ser reutilizable, que se pueda operar fácilmente con él, y fácilmente manejable a niveles muy diferentes de complejidad a través de un entorno instruccional online). Como consecuencia, la industria será más eficiente y competitiva.

**La tecnología hará saltos extraordinarios y los estándares emergerán.** La carencia de compatibilidad entre las tecnologías de e-

learning existentes y la actual infraestructura IS es una de las principales barreras para adoptar la formación basada en la Web. Estamos convencidos que el movimiento hacia estándares bien definidos y abiertos es crucial para continuar un camino exitoso en la adopción del e-learning, especialmente en la medida que empieza la transición más allá de los tempranos compradores hacia una fase de rápido crecimiento del mercado. Las herramientas de autor necesitarán operar entre diferentes plataformas y comunicarse con otras herramientas usadas para construir sistemas de aprendizaje. Los clientes empresariales necesitan ser capaces de seguir fácilmente el contenido creado por múltiples proveedores de contenido a través de un sistema formativo de la dirección y alcanzar vastos catálogos de contenidos para identificar objetos de aprendizaje o módulos de un tema particular. Las ventajas de un gran rango de tecnologías que apoya las diversas tareas educativas y de formación se están actualmente llevando a cabo. Temas tales como la interoperabilidad de contenido el "metadata tagging", y el ancho de banda se están actualmente reconsiderando. Pero la industria tiene todavía algo de trabajo que hacer para crear sistemas de aprendizaje integrados, flexibles y adaptados que empujen el e-learning al buen camino.

## 7. Segmentación de mercados - Reclamando una parte de la nueva frontera

La industria del e-learning está en una fase temprana de desarrollo y altamente fragmentada. El sector de la educación que hace servir conocimientos tecnológicos es un mercado inmaduro y dinámico que no ha sido bien definido. Con alta fragmentación y baja transparencia, tiene todas las características de un mercado muy joven. La industria del e-learning global comprende aproximadamente 500 participantes ofreciendo cada método imaginable de e-learning. La gran mayoría de las compañías educativas son privadas. Ningún competidor en el mercado del e-training supera el 5% de la cuota de mercado. Reconociendo sus deficiencias, los participantes en el mercado tiene que empezar a consolidarse.

El mercado del e-training se está transformando rápidamente y la segmentación acaba de empezar. En todo el país, las compañías de formación se están apresurando para ganar territorio en la frontera electrónica. La forma de esta industria que acaba de emerger cambia mensualmente, ya que los proveedores de formación intentan encontrar una posición que se pueda defender en uno de los segmentos de mercado existentes o crean nuevas posiciones. Esperamos cinco dinámicas de mercado que contribuyan a la transformación de la industria del e-learning en los próximos años:

---

la aparición de nuevas tecnologías de Internet y métodos de distribución de formación

---

la innovación de nuevos productos de aprendizaje y servicios de valor añadido

---

la comprensión de los ciclos de investigación y desarrollo

---

aceleración de las actividades de consolidación y formación de las alianzas

---

entrada de nuevos competidores y aparición de líderes del mercado

Contenido, Tecnología, y Servicios son los tres mayores segmentos de mercado. La aparición del mercado de e-learning ya muestra un alto grado de complejidad, lo cual puede permitirnos dividirlo en 50 o más segmentos de mercado. Sin embargo, los tres segmentos de mercado que actualmente existen capturan las tendencias generales de la industria: Contenido, Tecnología y Servicios.

	CONTENIDO	TECNOLOGÍA	SERVICIOS
<b>2001</b>			
cuota de mercado	66%	24%	10%
T.A.C.A	74%	80%	111%
<b>2002E</b>			
cuota de mercado	60%	25%	15%
<b>2005E</b>			
cuota de mercado	52%	18%	30%

\*Fuente:elaboración propia

El segmento del contenidos creció un 74% el 2001 y representa un 66% del total del mercado del e-learning. Los contenidos son el "corazón" del e-learning y eso se refleja en su cuota de mercado. En el 2005 se espera que su cuota de mercado se rebaje hasta el 52%, con tasas de crecimiento anuales medias de un 54%.

Los proveedores de contenido de autor y publicaciones de propiedad intelectual que puedan usar una amplia variedad de métodos y recursos mediáticos para impartir la formación. Este segmento incluye curso personalizado y no personalizado, sincronizado y no sincronizado, contenido de marca o sin marca, y complejas simulaciones multimedia para la formación en habilidades directivas y/o informática.

Ciertos vendedores de e-learning licencian contenidos de grandes propietarios de marcas entre las instituciones académicas y las asociaciones profesionales y desarrollan bibliotecas de clases online que se centran en el B2B, B2C y los mercados de educación post-secundaria.

Varios editores de contenido han empezado a añadir servicios, tales como diseño personalizado de currículums, evaluación de las habilidades, consultoría de estrategia y desarrollo, implantación de programas y apoyo a la integración, coaching y mentoring, análisis sobre la eficacia de la formación, y hosting, a sus ofertas de productos.

La tendencia marca que estos productos serán cada año más complejos y más caros de producir, sin embargo se estructurarán en objetos didácticos independientes y cada uno de ellos se reutilizará para diversos cursos y personalización de éstos.

## tecnología

El segmento de tecnología creció un 80% el 2001 y representa un 24% del total del mercado del e-learning. En el 2005 se espera que su cuota de mercado se rebaje hasta el 18%, con tasas de crecimiento anuales medias de un 39%.

Los vendedores de tecnología proporcionan herramientas creativas y de capturas, sistemas de empresa y hardware específico de aprendizaje que posibilite la creación, el desarrollo, la impartición, la entrega, y la dirección de formación tecnológica.

Dentro de estos tres segmentos de tecnología, el mercado de educación con apoyo de la tecnología incluye compañías que ofrecen uno o más de los siguientes productos: herramientas de autor y de edición Web, herramientas de captura y edición, dirección formativa y administración de sistemas, software de colaboración y tecnología para las clases virtuales, hardware de distribución, hardware interactivo, tecnología de audio y vídeo, herramientas de test y evaluación, herramientas de simulación, y otras tecnologías que puedan ser útiles.

Las tendencias esperadas es que la tecnología, salvo una gran revolución por algún player, se convertirá en un "comodittie" para las empresas.

## servicios

El segmento de servicios creció un 111% el 2001 y representa un 10% del total del mercado del e-learning. Este es el segmento con mayores crecimientos y con mejores expectativas dentro del sector, con la esperanza que en el 2005 tenga una cuota de mercado del 30%, y con tasas de crecimiento anuales medias de un 87%.

Los proveedores de servicio ofrecen una gran variedad de servicios relacionados con el aprendizaje, lo cual hemos categorizado en tres grupos: portales, proveedores de servicio de aprendizaje (LSPs), y otros servicios profesionales.

Los Portales proporcionan acceso consolidado al aprendizaje y la formación de múltiples fuentes agregando, acogiendo y distribuyendo contenido. Un cierto número de portales opera en comunidades online, bien como comunidades de aprendizaje en sí mismas o en combinación con ofertas de cursos. Ciertos proveedores de contenido y compañías de herramientas han lanzado portales conjuntamente con su negocio principal. Muchos de los distribuidores y comunidades tienen como objetivo otros segmentos de mercado, tales como la educación post-secundaria o continua.

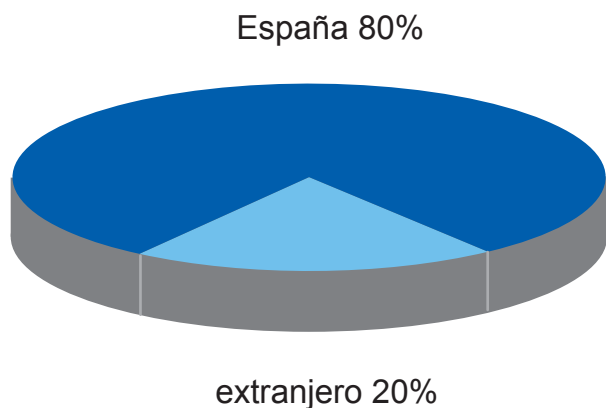
LSPs, son un tipo especial de ASP, que ofrecen servicios de aprendizaje y dirección de contenidos, software para impartir formación, y/o otras tecnologías y servicios bajo una base de alquiler vía diversos modelos de negocios. En las categorías de LSPs también incluimos proveedores que ofrecen servicios de evaluación y tests, ayudas para certificados y carreras, tutorías online y mentoring, servicios de colaboración en Internet, y producción y entrega de servicios multimedia.

Otros servicios profesionales incluyen promotores de contenido

bajo contrato y distribuidores, consultores, integradores de Web y hosts, y proveedores de redes y servicio informático.

El segmento de contenido es el mayor del mercado, pero los servicios son los que están creciendo más rápidamente. Durante el 2002 se ha detectado un gran número de nuevas empresas españolas dedicadas exclusivamente a este sector, con tecnología y contenidos propios. También se ha detectado un gran avance de las empresas tradicionales de formación que están apostando muy fuerte con esta nueva tecnología, creando grandes divisiones de e-learning:

#### Índice de procedencia de fabricación de contenidos



Destacar que mientras desde el interior del sector se temía que la entrada de productos de USA fuese masiva, ésta se está realizando a través de resellers. Por el contrario desde AEFOL se ha detectado un gran interés por tecnología y contenidos españoles en países de la Unión Europea.

Las líneas entre los tres mayores segmentos no son nada nítidas. Muchos proveedores de formación han empezado a desplazarse a otras áreas en respuesta a las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, vemos como se han ido difuminando los límites entre los diferentes segmentos, que se han ido entrelazando y cogiendo fuerza de forma conjunta.

Los proveedores de E-learning están compitiendo con los vendedores de formación tradicional. Además de hacer frente a los intrusos de otros segmentos de e-learning, los participantes online compiten con los proveedores de formación en las aulas y mejora continua que acaban de descubrir el mundo del e-training. La pregunta es cómo rápidamente pueden los proveedores de formación tradicional on-site expandirse o resituar sus operaciones para ganar cuota de mercado en el espacio de e-learning. Estamos convencidos que los vendedores que pierdan el mercado y no puedan ofrecer una oportunidad de e-training se quedarán muy rezagados. Lo que probablemente ocurra es la fusión de "clicks" con "bricks", como en muchas otras industrias. Las compañías de formación tradicional se podrían frustrar por sus propias tentativas de entrar en este mercado y decidan adquirir una presencia online para tener ventaja según el tempus del mercado. Alternativamente, las compañías de e-learning que tienen suficientes fondos pueden de hecho comprar presencia física y más contenido con tal de incrementar sus flujos de ingresos.

Muchos portales de e-learning aparecen en escena. El portal del aprendizaje es nuevo, pero se está expansionando. Estimamos que

en 2001 alrededor de 50 portales de aprendizaje fueron al negocio proclamando ser la destinación primaria para aprender en Internet. Las barreras de entrada son bajas, ya que el coste de construir un portal online es relativamente pequeño. La demanda existe, dado que los proveedores de contenido necesitan los portales como compañeros para expandir sus capacidades distribuidoras y los clientes están hambrientos de formación en e-learning. Para un nuevo portal, es fundamental agregar la máxima cantidad posible de contenido en el menor tiempo posible con tal de ganar visibilidad y cuota de mercado. Predecimos que nuevos entrantes de mercado vendrán con diversos modelos de negocios y cuota de mercado. Predecimos que los nuevos entrantes de mercado aparecerán con diversos modelos de negocios y ofrecerán crecientemente servicios de valor añadido para diferenciarse de la competencia. En particular, algunos portales probablemente añadirán herramientas de autor y de colaboración a su product mix.

Las simulaciones el gran futuro. Actualmente se está denotando en el sector que "los juegos didácticos simulados" a nivel empresarial están obteniendo grandes resultados didácticos, tanto de motivación como de retención de contenido. Esta tipología de cursos marcará en un futuro no muy lejano una revolución dentro del sector.

## 8. Construyendo para el éxito - ¿Quiénes serán los ganadores?

Los primeros "players" que fueron capaces de construir rápidamente un nombre de marca con reputación son ahora los líderes del mercado. Los primeros en mover pieza y los líderes de mercado son identificados por el reconocimiento de su marca, la cuota de mercado y el crecimiento de los ingresos. Para asegurarse una posición delantera en el mercado del e-learning, los participantes deben proporcionar un producto de calidad, alcanzar una masa crítica y establecer una presencia nacional en un periodo corto de tiempo. Los principales actores de la industria deberían también formar fuertes alianzas y expandir sus productos para ser capaces de ofrecer soluciones conjuntas (one-stop-shopping solutions). Con un mayor abanico de productos con contenido de alta calidad y servicios de valor añadido, combinado con apropiados distribuidores, tenemos la receta para desarrollar una marca fuerte y una sólida base de clientes, capturando por consiguiente una cuota de mercado significativa. La lealtad a la marca de los clientes empresariales, conjuntamente con la ventaja del primer jugador, debería ayudar a los proveedores de e-learning que tienen éxito en sus negocios a construir una fuerte posición de mercado. Factores competitivos, tales como la calidad del contenido, la propiedad de la tecnología y los servicios integrados, relaciones con el cliente bien fundadas, exclusividad de alianzas, y la experiencia, deberían crear barreras de entrada significativas. Anticipamos que los líderes emergerán en todos los segmentos del mercado en los próximos 18 meses.

Las soluciones e-training que pretendan tener éxito deben ofrecer un alto grado de interactividad. Según nuestra opinión, la colaboración virtual entre los participantes es el elemento más importante de una implantación exitosa de la educación online. El

verdadero poder de la Web se encuentra en la habilidad de crear verdaderas comunidades de aprendizaje que introducen una interacción humana a tiempo real. Sin embargo, la realidad está todavía lejos de esta visión. Transformar la educación de un proceso mecánico a una experiencia de aprendizaje interactiva y excitante es una de las razones primordiales para considerar la entrega de Web-based training. Aconsejamos a los formadores que se aprovechen del amplio conjunto de herramientas disponibles para crear una clase online con complementos de gran poder interactivo que incluye el uso de recursos multimedia, evaluación de las habilidades directivas, ejercicios de aplicación, estudio de casos, simulaciones, vídeo clips, juegos de rol, acceso a la base de contenidos, comunidades de expertos y compañeros, clases virtuales, online mentoring, grupos de discusión y chats online. Los programas interactivos de aprendizaje no deberían únicamente conducir a una retención de datos por parte del usuario más elevada, motivación y ratios de finalización de cursos también más elevados, sino que deberían hacer frente a la mayor parte de los problemas de formación online discutidos en la sección previa. Estamos convencidos de que la habilidad para motivar el alumno es un factor clave de diferenciación entre los competidores.

Los modelos de negocio a escala deberían aportar más beneficio en el largo plazo. Los cursos de e-learning de alta calidad, las tutorías y las simulaciones multi-media son caras y tardan mucho en desarrollarse. Para capturar una cuota de mercado significativa, es obligatorio para los vendedores de formación expandir su contenido de marca haciéndolo escalable en términos de desarrollo, entrega de tecnología, y/o distribución. Esperamos que las compañías que tengan éxito pongan énfasis en la producción de contenido off-the-shelf de calidad usando plantillas, objetos de aprendizaje reutilizables para acelerar la I+D. Además, los participantes del mercado que licencien sus productos de enseñanza a organizaciones con volumen, implanten una plataforma de entrega de cursos capaz de soportar un

flujo de ingresos millonario en crecimiento y significativas economías de escala. De este modo, estos participantes no sólo se beneficiarán de reducidos costes en I+D por unidad sino que también minimizarán el tiempo de entrada en el mercado, lo que es crítico como factor competitivo en el mundo cambiante de Internet.

**Lograr un alcance global es fundamental para llegar a ser líder del mercado en el negocio del e-learning.**

Esta conclusión se base en dos motivos:

- 1) Las firmas globales, el grupo de clientes que la mayoría de los proveedores de e-training están buscando, empiezan a mostrar una inclinación hacia el uso de oferentes de formación que son grandes multinacionales para reunir las necesidades de formación de los empleados. Buscarán alcanzar economías de escala y una consistencia global en la calidad y el contenido de los servicios de formación que se están entregando.
- 2) El mundo está hambriento de la educación producida en América y Europa. Las instituciones educativas que disfrutan de una excelente reputación en todo el mundo, haciendo de América el destino número uno de los estudiantes foráneos cada año. ¿Qué tal si pudiéramos exportar la educación a los ordenadores de Japón, Latinoamérica, etc. Las oportunidades de mercado para la formación empresarial y la educación continua son inmensas. El mercado más extenso que está próximo a España es Europa y Latinoamérica, y un gran número de países en desarrollo exhiben una fuerte demanda también.

**El ofrecimiento de una solución completa para empresas globales crea una ventaja competitiva.** Los tres criterios más importantes para las empresas para seleccionar un proveedor de formación son un contenido de calidad, entrega de formación con recursos de media y servicios de valor añadido. Los competidores que tengan en mente la idea de "one-stop-shopping" no pueden limitar sus ofertas a una serie de títulos formativos. En los próximos años, esperamos que el contenido proporcione menos diferenciación dado que los clientes empresariales están empezando a demandar un enfoque más consensuado para reunir sus necesidades de formación. Requerirán la integración de contenido off-the-shelf y personalizado, habilidades directivas así como IT training, métodos de entrega que vayan desde las clases al e-learning y servicios de valor añadido. Creemos que los vendedores que planeen ofrecer un conjunto pleno de productos y servicios no siempre iniciarán expansiones a gran escala pero probablemente extenderán su mix de productos con adquisiciones o alianzas con otros proveedores. Los que ofertan formación que consigan combinar un número clave de características y lanzar modelos innovadores de formación tendrán una solución poderosa de formación.

## 9. Conclusión: La Revolución del e-Learning acaba de empezar

### En los próximos años deberíamos ver cambios revolucionarios.

Creemos que el e-learning cambiará el modo en que las empresas entregan la formación en casi todos los segmentos del proceso de negocios. El incremento de la competencia global, los avances rápidos en la tecnología, los cambios demográficos y la emergencia de una economía de los servicios y del conocimiento fuerza a las organizaciones a formar y volver a formar a su fuerza de trabajo en nuevos campos. Internet abre para las empresas numerosas posibilidades para ampliar el conocimiento y las fuentes de educación. Redefine el e-learning no sólo en términos de una mejor entrega, sino que también más actualizada y dinámica en cuanto al contenido educativo, aporta experiencias más personales y relevantes de aprendizaje y además más colaboración entre expertos y compañeros. Los principales obstáculos al e-learning como el ancho de banda, la disponibilidad de contenido, los estándares tecnológicos y la integración de servicios están siendo actualmente superados y no deberían ser temas de especial preocupación de aquí a dos años.

**Tremendo potencial para el e-learning empresarial.** Creemos que el e-learning B2B es el mercado más prometedor dentro de la industria educativa. Mientras que actualmente es una industria relativamente pequeña e inmadura, se espera que crezca exponencialmente en los tres próximos años. Internet ha afectado y casi transformado todos los sectores de la economía pero ha penetrado lentamente en el mercado educativo. Creemos que la industria educativa inevitablemente se pondrá al día y distribuirá masivamente conocimiento en la Web. Esperamos que las corporaciones sean las más rápidas en explorar esta nueva frontera y

adoptar Web-based learning en una amplia escala. Las compañías deben hacer frente a más presiones económicas y sociales para encontrar nuevos modos de impartir formación pero también menos barreras tecnológicas, reguladoras, burocráticas y financieras para implantar el e-learning que en otros segmentos de la industria educativa. Los proveedores de e-learning que tengan como objetivo el mercado empresarial deberían mover y sacudir la industria educativa en el año 2002 y 2003.

**Colaboradores de AEFOL**

**UOC EMPRESA**

[SERVICIOS GLOBALES]

contacto: Fernando García  
e-mail: fgarciafo@uoc.edu

**GECSA**

[SERVICIOS GLOBALES]

contacto: Ramón Puente  
e-mail: rpunte@gecsa.com

**EURECAMEDIA**

[CONTENIDOS]

contacto: Joan R. Riera  
e-mail: jriera@eurecamedia.com

**GRUPO ANTAKIRA**

[CONTENIDOS]

contacto: Miguel Angel Sánchez  
e-mail: masanchezm@antakira.com

**QS MEDIA**

[SERVICIOS GLOBALES]

contacto: Fernando Serer  
e-mail: fserer@qsmedia.com

**GLOBAL ESTRATEGIAS**

[SERVICIOS GLOBALES]

contacto: Pablo Claver  
e-mail: pclaver@globalestrategias.com

**FYNET**

[SERVICIOS GLOBALES]

contacto: Carlos Ezquerro  
e-mail: cezquerro@fynet.net

**MULTISENSE**

[GLOBAL / CONTENIDOS]

contacto: José Manuel Vilanova  
e-mail: mvilanova@multisense.com

**3I MULTIMEDIA**

[CONTENIDOS]

contacto: Luis Recolons  
e-mail: lrecolons@3i-multimedia.com

**INFOGLOBAL**

[SERVICIOS GLOBALES]

contacto: Rafael García Tamarit  
e-mail: rgarcia@infoglobal.es

**NEXE**

[SERVICIOS GLOBALES]

contacto: Eulalia Gal  
e-mail: egal@nexe.com

**GENESIS XXI**

[SERVICIOS GLOBALES]

contacto: Inmaculada Navarro  
e-mail: inmaculada.navarro@genesisxxi.com

**NEORIS**

[SERVICIOS GLOBALES]

contacto: Ester Climent  
e-mail: ester.climent@neoris.com

**ITACA**

[CONTENIDOS]

contacto: Jorge Vila  
e-mail: jvila@easyprof.com

**NEOS TRAINING**

[CONTENIDOS]

contacto: Javier Martínez  
e-mail: javier@neotraining.com

**BABELIS**

[GLOBAL/CONTENIDOS]

contacto: Javier Martín  
e-mail: j.martin@babelis.com

**REDOX**

[GLOBAL/ CONTENIDOS]

contacto: José Guillermo Viña Devesa  
e-mail: guillermo@redox.es

**9 ICTA**

[SERVICIOS GLOBALES]

e-mail: 9icta@9icta.com

**ANCED**

[ASOCIACIÓN]

**EDUCAMEDIA**

[CONTENIDOS / GLOBAL]

contacto: Núria Aymerich  
e-mail: nuria@esec.net

**ADVANTIS**

[SERVICIOS GLOBALES]

contacto: Manuel Nieto  
e-mail: mnieto@advantis.es

**CENTRO TAGA EDU**

[CONTENIDOS]

contacto: Miquel Arrufat  
e-mail: arrufat@taganet.com

**AULAVÍA**

[CONTENIDOS / GLOBAL]

contacto: Cristina Gómez  
e-mail: cgomez@aulavia.com

**QUESTION MARK**

[CONTENIDOS]

contacto: José Manuel Pérez  
e-mail: jmps@mundicom.com

**INSERT SISTEMAS**

[SERVICIOS GLOBALES]

contacto: Jesús Artés de Arcos