



## **Notas de enseñanza Caso Platzi: Transformando la sociedad**

Erick Orlando Rubiano Ordoñez  
Andrés Francisco Velasco Velandía

### **1. NATURALEZA DEL CASO, RESUMEN, TEMAS PRINCIPALES**

El caso de estudio aborda los temas de emprendimiento social e innovación en modelo de negocio, tomando como objeto de análisis un caso real con el cual el estudiante tendrá la posibilidad de proponer diferentes alternativas de solución y realizar juicios sobre sus posibles resultados estableciendo un modelo de negocio que este enfocado en el emprendimiento social, para lo cual se propone que se apoye en las herramientas Four Action Framework y Social Business Model Canvas (SBMC).

En el marco de una realidad social se presenta una problemática a atacar, en donde una organización con ánimo de lucro tiene la posibilidad de generar un modelo de negocio, que se enfoca principalmente en ayudar a reducir las brechas sociales existentes de acceso a la educación, y al mismo tiempo genera valor para los inversionistas.

Los datos e información obtenida para este caso de estudio es producto de la consulta de diferentes fuentes públicas como entrevistas, artículos, vídeos, noticias, y fuentes oficiales publicadas en Internet, consultadas entre los años 2018 y 2019.

En el caso se puede evidenciar la situación a la cual se enfrentan muchas personas ante la problemática de no poder acceder a un empleo calificado y bien remunerado, causado por las grandes barreras que limitan el acceso a la educación superior, formación profesional, o que les permita convalidar sus habilidades técnicas, en el contexto de un país en vía de desarrollo que tiene altas tasas de desempleo. Partiendo de ese contexto, se plantean las problemáticas de ¿cómo las empresas pueden diseñar nuevos modelos de negocio que ayuden a cerrar brechas sociales? ¿cómo se puede mejorar la calidad de vida de las personas, y reducir la pobreza, al mismo tiempo que se genera riqueza en una organización?

El caso de estudio permite analizar si el modelo de negocio desarrollado se puede considerar como un emprendimiento social, y ayudará al estudiante a entender las características que lo definen. Adicionalmente, le permitirá a los estudiantes utilizar algunas herramienta que facilitan el diseño de un modelo de negocio de emprendimiento social.

El caso permitirá cuestionarse cómo una empresa que es considerada exitosa está ayudando a lograr un objetivo social, y permitirá abrir una discusión para analizar alternativas que logren que el alcance de la empresa sea aún mayor, y su impacto pueda ser medido. De la misma manera se discuten algunos atributos que son importantes en los modelos de negocio tales como: escalable, sostenible y estandarizable que facilitan la propuesta de modelos que generan un cambio social importante.

Este caso también da lugar a un debate de la función que las empresas pueden tener como vehículo para responder a las problemáticas y al desarrollo de una sociedad.

## 2. OBJETIVOS DE ENSEÑANZA, GRUPOS OBJETIVO Y CURSOS DE USUARIOS FINALES

El objetivo principal de enseñanza es incentivar el análisis, propuesta y desarrollo de modelos de negocio con ánimo de lucro, que se enfoquen en generar soluciones de alto impacto a grandes problemas sociales.

El estudiante deberá:

- Identificar la problemática social y las brechas a disminuir para lograr un gran impacto.
- Comprender, diagnosticar y discutir el modelo de negocio inicial de Platzi.
- Identificar los aspectos clave de un modelo de negocio social exitoso.
- Proponer un nuevo modelo de negocio para dar solución a la problemática presentada en el caso.

Para lograr estos objetivos, el caso describe el contexto del problema, los aspectos claves, y las características del modelo inicial que limitaban su éxito e impacto social, con lo cual, el estudiante tendrá las herramientas para realizar un diagnóstico del modelo de negocio inicial de Platzi.

Este caso está dirigido a estudiantes de negocios porque les permitirá explorar las oportunidades que se pueden generar cuando se aborda una problemática social. También puede ser utilizado en cursos de emprendimiento, innovación o responsabilidad social empresarial.

## 3. ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA DEL CASO

Como primer paso es importante que el instructor tenga claro cuales son las características que definen un emprendimiento social puesto que es el tema principal que enseña este caso.

Se sugiere que la sesión se organice en 3 partes:

1. ¿Es o no es emprendimiento social? – Teoría.
2. ¿Cómo lo podemos volver emprendimiento social? - Uso de herramientas.
3. ¿Cómo podría ser exitoso? - Análisis y propuestas.

- **Emprendimiento social**

Es importante mencionar que no existe un consenso acerca de las características que definen un emprendimiento social (Pareja, Bajo, & Fernandez, 2015). No obstante lo anterior, vale la pena resaltar algunas de las propuestas teóricas y de aproximación al tema que se han planteado en los últimos años, tales como:

- a. El emprendimiento social es la necesidad que existe de aportar alternativas para generar empleo a la vez que se reducen los problemas sociales (Zamagni, 2012)
- b. El emprendimiento social son el conjunto de acciones propias del ámbito institucional, y que persiguen el conocimiento de las claves de un *management* más eficiente en las organizaciones del tercer sector. (Venkataraman & Shane, 2000)
- c. Algunos autores más críticos prevén que el emprendimiento social representa un nuevo orden socioeconómico, con el cual se podrán abordar los problemas sociales más graves

de nuestro tiempo como los derechos humanos, la pobreza, la desigualdad, y la defensa del medio ambiente, entre otros. (Felberg, 2012) (Merino , 2014) (Yunus , 2011)

El emprendimiento social en este sentido podría entenderse como la gestión empresarial de las organizaciones que desarrollan modelos de negocio que son sostenibles, y que a la vez buscan el beneficio social. En muchas ocasiones, la implementación de estas iniciativas es difícil por su naturaleza y la estructura de las organizaciones, por lo cual, para superar estas dificultades hacen uso de procesos de innovación en la gestión y en los modelos de negocio. (Nicholls & Cho, 2006).

Las características principales que definen a la empresa social y la diferencian del resto son:

- a) La misión o el objetivo principal, desde la puesta en marcha de la empresa el objetivo principal es social.
- b) La creación de valor compartido, esta teoría surge de la concepción de Michael Porter, según la cual las empresas deben aliarse de nuevo con la sociedad, como si hubieran perdido su orientación fundamental y su razón de ser, que está precisamente en ser útiles a las personas. La creación de valor compartido requiere del cumplimiento de estándares éticos e implica una reconversión del concepto clásico de empresa dirigido a maximizar beneficios, y por tanto invita a reestructurar las políticas de responsabilidad social empresarial hacia la centralidad de crear valor compartido.
- c) Medición de impactos, utilizando métricas para evaluar si los objetivos se están cumpliendo, desde lo social, lo económico y lo medioambiental. El uso de este tipo de instrumentos, según algunos autores garantizaría el éxito del emprendimiento social.

En línea con lo anterior, a continuación se señalan los aspectos más relevantes que deben ser abordados por un emprendimiento social:

1. Existencia de una problemática social desatendida.
2. Generación de un impacto social importante.
3. Innovación.
4. Objetivo social como centro de sus operaciones.

Para el caso particular de un emprendimiento social con ánimo de lucro se ha agregado un aspecto adicional que compete a este caso:

5. La compañía debe depender de sus propios ingresos.

En conclusión, un objetivo clave de las empresas sociales es ser autosostenibles, para lo cual los emprendimientos sociales deben utilizar principios comunes del mundo empresarial: eficiencia, vigilancia de la competencia, desarrollo de ventajas competitivas, gestión del riesgo económico, eficacia a la hora de conseguir y gestionar sus recursos.

- **Innovación social**

Existen diferentes formas de entender la innovación social, la tesis más clásica fue dada por Shumpeter (1996) que la definió como la introducción de nuevos métodos de producción o la apertura a nuevos mercados. Algunos investigadores plantean una visión en la cual las

organizaciones son innovadoras, cuando generan cambios en sus procesos o actividades, y estas ideas se ponen al servicio del cambio social. Para los procesos de innovación social tan importante es la manera en que se enfocan los problemas como los resultados que esos cambios suponen para la mejora de la calidad de vida de las personas, sobre todo las más vulnerables y apartadas del sistema económico dominante. Por esta razón, algunos autores lo relacionan la innovación social con los cambios generados en las políticas públicas y las instituciones gubernamentales. (Pareja, Bajo, & Fernandez, 2015).

En este sentido, la innovación social es el conjunto de acciones o una determinada acción que tiene impacto social, y sobre la cual es posible dilucidar si, como consecuencia de dicha acción, el bienestar o la calidad de vida del grupo de personas a la cual está dirigida mejora. Por ende, cuando una empresa plantea un modelo de negocio y esta iniciativa mejora la calidad de vida y el bienestar de la ciudadanía, es considerada como innovación social.

Las acciones tales como universalizar la educación, la atención sanitaria o crear un sistema de pensiones en un país, pueden ser consideradas como innovaciones sociales. “En algunos casos, dichas innovaciones sociales pueden ser de ruptura, lo más habitual es que sean acumulativas. Lo importante es que incrementan el grado de satisfacción de un valor socialmente relevante para amplias capas de la población. Aunque no existe una unidad que mida el bienestar social o la calidad de vida, esos valores pueden ser medidos en escala comparativa, al ser posible determinar si el bienestar o la calidad de vida han mejorado a causa de dichas iniciativas de índole social. Las innovaciones sociales pueden ser pequeñas o grandes, en función del grado de mejora y del número de personas a las que beneficia.” (Echeverría, 2008)

Como se describe en el caso Platzi es una de las plataformas de educación virtual más importantes de Latinoamérica que para el año 2018 contaba con más de medio millón de estudiantes en su plataforma, llegando a 26 países distintos en donde en el único prerrequisito que una persona debía cumplir para ser un de sus estudiante era tener acceso a una computadora con conexión a internet.

Por lo anterior, Platzi demostró que sus acciones lograron universalizar la educación, y obtener un impacto real. En palabras de Freddy Vega “... tenemos estudiantes que pasan de vivir cerca de la línea de pobreza a vivir en clase media-alta. Son estudiantes que se vuelven en los principales proveedores de sus familias. Esto es algo que no pasaba, que un curso que uno tomaba en un computador diera ese nivel de movilidad socioeconómica.” (ENDEAVOR , 2008)

Como conclusión, el éxito de un proceso de innovación social puede ser medido en función del grado de aceptación social que alcanza la iniciativa. En el caso de Platzi la propuesta de innovación social acabó teniendo incidencia en los mercados y generó valor para la empresa.

- **Social Business Model Canvas - BSMC**

El objetivo principal del BSMC es ayudar a los innovadores en el diseño del modelo de negocio, de acuerdo con las características establecidas y los objetivos planteados. Este modelo se enfoca en el impacto creado en los beneficiarios en lugar de los dividendos generados por las empresas, ya que en su mayoría podrían ser reinvertidos en las mismas. Para esto, este nuevo modelo incluye aspectos adicionales al modelo tradicional, que permitan direccionar adecuadamente los recursos y analizar las necesidades de estos nuevos segmentos.

El BSMC se compone de trece (13) bloques y tiene las siguientes variaciones respecto al modelo tradicional:

- El componente de segmentos está dividido en cliente y beneficiario, debido a que en el emprendimiento social el beneficiario usualmente no paga por el producto o servicio, pero es un actor fundamental en el negocio y se hace necesario, poder diferenciar estos dos tipos de actores.
- La propuesta de valor se compone de una propuesta social de valor, una propuesta de valor al cliente y la medición del impacto.
- Se incluyen los socios clave que son parte del modelo o serán incluidos.
- Se incluye un campo de superávit o surplus, donde se menciona cual será el destino de las utilidades del negocio.

Existen principalmente tres (3) tipos de acercamiento para la aplicación de este modelo.

- Con una idea: Inicia definiendo la propuesta de valor para un segmento específico de cliente.
- Con clientes potenciales o ya existentes: Empieza con el segmento de cliente y se cuestiona que propuesta de valor se está ofreciendo o se podría ofrecer y de qué manera hacerlo.
- Con recursos propios: Se realiza un análisis previo de que recursos (competencias, experiencia, recursos físicos o financieros) posee la compañía o sus aliados de negocio y basado en esto, que se puede ofrecer a un cliente o a un determinado grupo de ellos.

## CONTEXTO

En esta primera parte el instructor comienza preguntando a los estudiantes acerca del contexto en el cual se desarrolla el caso y va escribiendo con un marcador en el tablero o rotafolio las diferentes características identificadas por los estudiantes, agrupándolas en diferentes temáticas. Es importante que se identifiquen aspectos de la industria, el mercado, la situación de los fundadores, los inversionistas, el contexto tecnológico de la época y la realidad social. Para esto el instructor puede hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cómo normalmente se accede a la educación profesional?  
Respuesta: Proceso de admisión y pago de matrícula.
- ¿Cómo es la educación pública y privada?  
Respuesta: Pública: Examen de admisión, pruebas oficiales, tiempo completo, económica, vigilada, calidad media y alta.  
Privada: Costosa, diferentes calidades, jornada diurnas y nocturnas.
- ¿Cómo es la educación virtual? y ¿quienes proveen estos servicios?  
Respuesta: Baja calidad, complementaria, diferentes proveedores.
- ¿Cuáles son las tendencias en la educación y en el internet?  
Respuesta: Auge de educación online, mayor cobertura de internet.
- ¿Cómo es el estado del acceso a la tecnología, a los smartphones?  
Respuesta: Mayor acceso a la tecnología y uso de smartphones.
- ¿Cómo es en general la situación de las personas que no han tenido educación superior?  
Respuesta: Oportunidades limitadas de empleo con baja remuneración, informalidad y desempleo.
- ¿Cómo es en general la inversión para la educación por parte de los gobiernos en un país pobre o en vía de desarrollo?  
Respuesta: Baja.
- ¿Cómo se imaginan que eran los fundadores de Platzi?

- Respuesta: Con recursos muy limitados, perseverantes y recursivos.
- ¿Cómo es la situación de un emprendedor? y ¿cuáles son sus problemas?  
Respuesta: Poca credibilidad, recursos muy limitados, sin financiación.

## **PROBLEMÁTICA**

Después de analizar el contexto el instructor pregunta a los estudiantes ¿cuál es el problema a resolver? y se hace un sondeo observando si realmente tienen claridad de cuál es la problemática. En este punto normalmente las personas suelen decir que el problema a resolver es:

- La pobreza (Consecuencia)
- El desempleo (Consecuencia)
- La guerra (Consecuencia)
- La exclusión (Consecuencia)
- La corrupción (Factor)
- Falta de inversión (Factor)
- Enfoque de la educación (Factor)
- El alto costo de la educación (Característica)
- Baja calidad de la educación (Característica)
- Largo tiempo de la duración de los programas (Característica)

Algunas de estas afirmaciones se pueden clasificar como consecuencias del problema, otras como características de una causa raíz que se debe identificar y otras pueden ser factores que favorecen el problema. Es importante clasificarlas para tener un conocimiento más adecuado de la problemática.

## **CAUSAS**

En este punto se puede hacer un diagrama de causa raíz en el tablero con el objetivo de tener claridad de las causas del problema, algunas afirmaciones como el alto costo de la educación, la baja calidad de la educación y similares se pueden dejar agrupadas en un lado del tablero con el título de “características” que más adelante las abordaremos como “oportunidades”. Este análisis debe concluir cuando se llega al acceso a educación como raíz del problema.

Una vez identificada la causa del problema se procede a hacer la siguiente pregunta:

¿Usted por que cree que este problema se ha mantenido por tanto tiempo y no ha sido solucionado?

Nuevamente se escribe en el tablero o rotafolio la lista de opiniones sugeridas por los estudiantes en no más de dos palabras cada una y al final el instructor las agrupa bajo el título de “factores”.

## **FACTORES**

El instructor explica que los factores son las situaciones que hacen que el problema perdure en el tiempo y que no permiten que se solucione, cierra esta parte de la sesión diciendo: ya identificamos el problema! ahora sabemos que debemos atacar.

Antes de sugerir cómo solucionar este problema y evitar posiciones personales acerca de lo que consideren que está mal, es necesario hacer una pausa para encaminar la discusión hacia el caso. El instructor puede sugerir a los estudiantes con un tono crítico que antes de arreglar el país o tomar una afinidad política es necesario devolverse al principio y que quiere que le digan ¿donde inicia el caso?

### **¿Donde inicia el caso?**

Para esta pregunta se abre una plenaria con el objetivo de discutir diferentes puntos de vista, algunos posibles puntos de inicio serán:

- Cuando Freddy quiere emprender un negocio. (emprendimiento)
- Cuando sus fundadores no tienen un mercado objetivo claro. (estrategia)
- Cuando están ante el dilema de cómo monetizar su público. (modelo de negocio)
- Cuando sus fundadores están buscando inversionistas. (emprendimiento)
- Cuando Freddy reflexiona si su modelo de negocio realmente está generando un cambio importante en la sociedad. (emprendimiento social)

Cada punto sugerido por los estudiantes es un punto de inicio válido para el caso, dependiendo del abordaje que se quiera dar y del curso que estén tomando, sin embargo para el curso de emprendimiento social al que está principalmente dirigido, el punto de inicio es cuando sus fundadores Freddy y Christian reflexionan si su modelo de negocio realmente está generando un cambio importante en la sociedad.

### **¿Genera un cambio social?**

El instructor abre el debate a los estudiantes preguntando si el modelo de Platzi produce una mejora en la calidad de vida de las personas y si realmente Platzi está generando un cambio importante en la sociedad para reducir la pobreza. Los anexos muestran las cifras de desempleo en Colombia, índices de pobreza, porcentaje de personas con acceso a educación superior y al comparar esta información con el número de estudiantes de Platzi el resultado revela que en materia de números no representan un valor significativo ante la problemática del acceso a la educación y reducción de la pobreza, por lo tanto su modelo de negocio realmente no está generando un cambio importante en la sociedad.

Por último de manera rápida pero no menos importante el instructor debe preguntar cuál es la principal fuente de ingresos de Platzi y apuntarla en el tablero.

### **¿La compañía depende de los ingresos generados?**

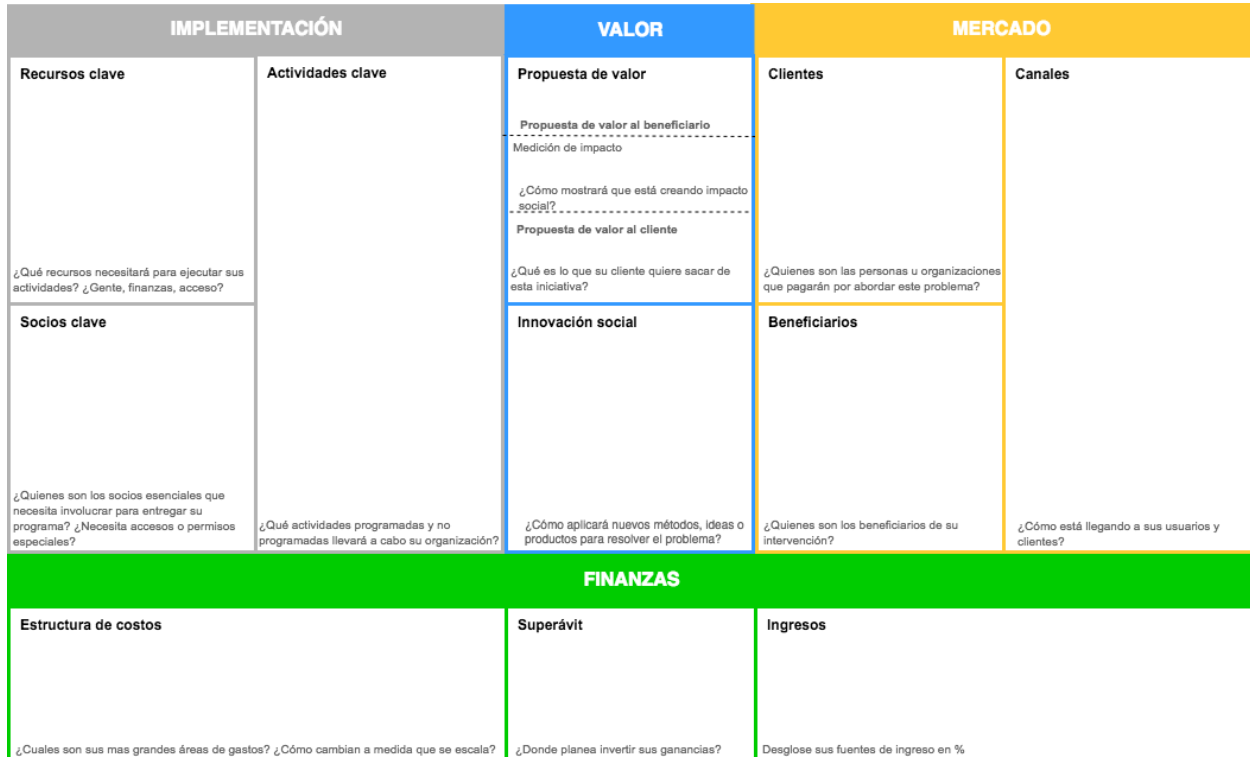
La respuesta a esta pregunta está implícita en el caso y se debe a que Platzi no es una compañía sin ánimo de lucro, sus fundadores claramente pensaron desde el principio en monetizar su actividad, sus clientes pagan por el servicio y no buscan donaciones.

En este punto tenemos una problemática social desatendida y una empresa que quiere cambiar esta situación, sin embargo podemos observar que las acciones de Platzi no han sido suficientes para cambiar esta realidad, entonces ¿cómo convertir a Platzi en un auténtico emprendimiento social y cómo generar un importante impacto social?

### **¿Cómo convertir a Platzi en un auténtico emprendimiento social?**

Para convertir a Platzi en un auténtico emprendimiento social haremos uso de la herramienta Social Business Model Canvas SBMC.

Grafica 1: Social Business Model Canvas SBMC



Consultado en: <https://socialenterpriseinstitute.co/wp-content/uploads/2018/12/Social-Business-Model-Canvas.pdf>

En este punto se presenta el SBMC como una herramienta de apoyo para la innovación social que ayuda a centrarse en generar un impacto para los beneficiarios y a establecer una razón convincente que impulse a los clientes a adquirir el servicio de Platzi, identificando cuales son los segmentos de beneficiarios, teniendo un claro impacto social junto con la forma en que será medido y cómo se utilizarán las ganancias.

Para utilizar esta herramienta se debe comenzar por los elementos más importantes: el mercado y el valor.

### MERCADO

#### Clientes:

¿Quiénes son las personas u organizaciones que pagarán por abordar este problema?

- Estudiantes, empresas y entes gubernamentales.

#### Beneficiarios:

¿Quiénes son los beneficiarios de su intervención?

- Estudiantes.

#### Medición de impacto:

¿Cómo mostrará que está creando impacto social?

- # de graduados
- # de emprendimientos



- % de aumento en ingresos en promedio de estudiantes

**Canales:**

¿Cómo está llegando a sus usuarios y clientes?

- Platzi.com
- Platzi Conf
- Platzi Live
- Marketing digital: Google Ads, Facebook Ads, YouTube Ads

**VALOR**

**Propuesta de valor:**

Propuesta de valor al cliente:

¿Qué es lo que su cliente quiere obtener de esta iniciativa?

- Incrementar ingresos y mejorar calidad de vida.

Propuesta de valor al beneficiario:

- Educación de alta calidad y fácil acceso para aprender habilidades que está demandando la industria tecnológica.

**Innovación social:**

- Movilidad socioeconómica a través de educación virtual.

**IMPLEMENTACIÓN**

**Recursos clave:**

¿Qué recursos necesitará para ejecutar sus actividades? Personas, finanzas, acceso.

- Plataforma platzi.com
- Profesores.

**Socios clave:**

¿Quiénes son los socios esenciales que usted necesita involucrar para entregar su programa?

¿Necesita accesos o permisos especiales?

- Creadores de cursos.
- Proveedor de infraestructura tecnológica.
- Gobierno.
- Empresas líderes de tecnología.

**Actividades clave:**

¿Qué actividades programadas y no programadas llevará a cabo su organización?

- Administrar plataforma.
- Crear y actualizar cursos.

**FINANZAS**

**Estructura de costos:**

¿Cuáles son sus mas grandes áreas de gastos?

- Profesores, infraestructura tecnológica.

¿Cómo cambian a medida que se escala?

- A mayor número de suscriptores menor costo por usuario.

**Superávit:**

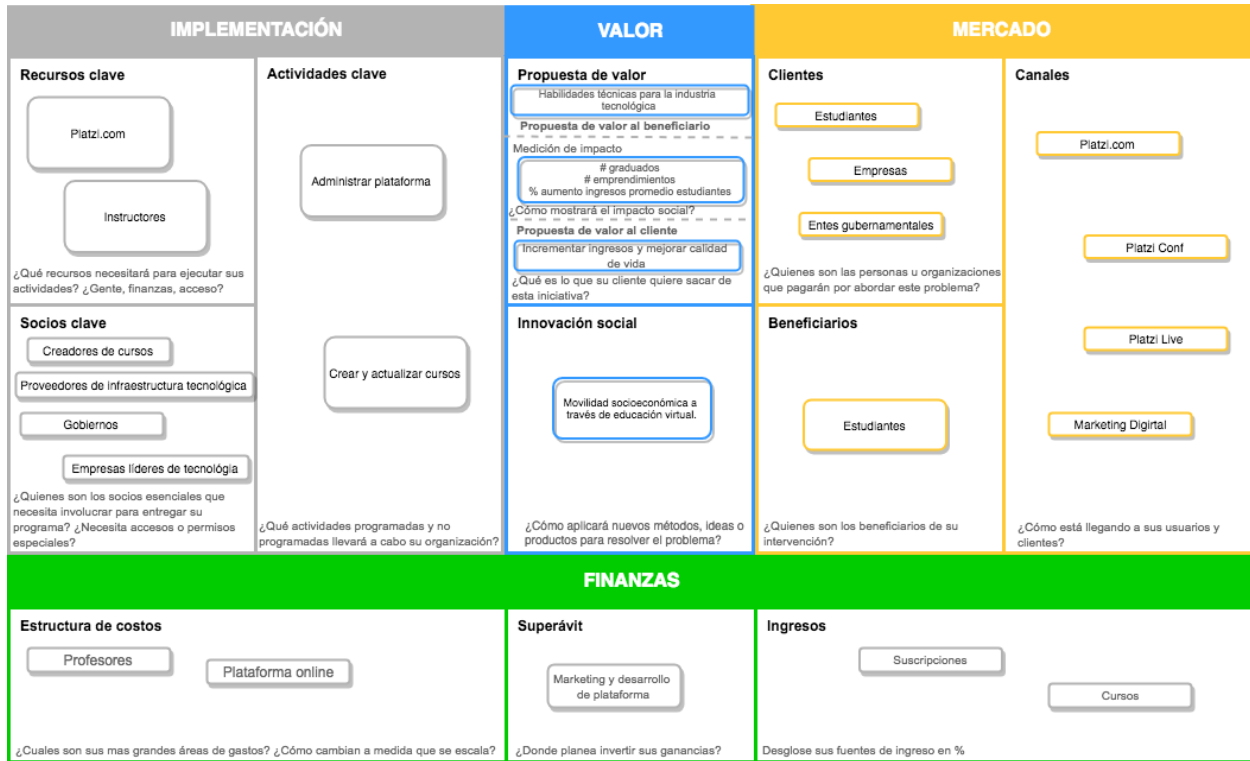
¿Donde planea invertir sus ganancias?

- Marketing digital.
- Desarrollo de plataforma.

**Ingresos:**

Desglose sus fuentes de ingreso en %

- 100% Suscripciones



Después de diseñar el nuevo modelo de negocios con la ayuda de la herramienta SBMC, el Emprendimiento Social tiene ahora un nuevo significado que podemos definir en sus tres principales características:

**Emprendimiento Social (Principales características que lo definen):**

- Ataca un problema social desatendida.
- Genera un cambio social significativo.
- Depende de los ingresos generados.

**Características para que sea exitoso**

En este punto las características del problema que habíamos identificado inicialmente las tendremos en cuenta y las veremos ahora como oportunidades:

- Alto costo de la educación.
- Baja calidad de la educación.
- Largo tiempo de los programas.

Con el apoyo de la herramienta four actions framework aprovecharemos estas oportunidades para mejorar la propuesta de valor.

#### Four Actions Framework:

- **Aumentar:** Acceso a la educación, completion rate, calidad de los cursos, interacción entre estudiantes y maestros.
- **Reducir:** Costo para el estudiante, tiempo de las carreras, biblioteca de temas.
- **Eliminar:** Proveedores externos de contenidos, cobro de test opcional para obtener certificado de aprobación.
- **Crear:** Cursos propios, metodología de educación (Platzi core), eventos en vivo (Platzi live y Platzi conf)

Por último se deben revisar e identificar otras características del nuevo modelo de negocio que influyen para que el emprendimiento sea exitoso. Estas características son:

- **Escalable:** Gracias a que el principal canal para relacionarse con sus clientes es una plataforma tecnológica (Platzi.com), puede crecer sin perder calidad ampliando su capacidad informática para llegar a más usuarios.
- **Sostenible:** Su principal ingreso son las suscripciones y claramente hay una demanda de usuarios que están dispuestos a pagar por el servicio ofrecido, además Platzi no es una organización sin ánimo de lucro que dependa de donaciones.
- **Estandarizable:** Gracias a la misma plataforma tecnológica, llevar este nuevo modelo de negocio a otros lugares culturalmente diferentes, es un reto que tiene Platzi ya que su mercado objetivo ha sido principalmente regiones de habla hispana. Sin embargo, al basarse en una plataforma tecnológica ésta le permite ofrecer los mismos contenidos adaptando el idioma, haciendo uso de la internacionalización, apoyo de subtítulos e incluso traducciones de sus cursos.

#### 4. REFERENCIAS

Echeverría, J. (Julio-agosto de 2008). El manual de Oslo y la innovación social. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*(732).

ENDEAVOR . (Mayo de 2008). *Las claves del crecimiento de Platzi, disruptores de la educación virtual*. Obtenido de <https://endeavor.org.co/campus/seccion/inspira/las-claves-del-crecimiento-de-platzi-disruptores-de-la-educacion-virtual>

Pareja, B., Bajo, A., & Fernandez, J. (Enero-abril de 2015). Las escuelas del emprendimiento social: una triple propuesta teórica para enfocar su estudio. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*(94), 67-87.

Zamagni, S. (2012). *Por una economía del bien común*. Madrid: Ciudad Nueva.

Venkataraman, S., & Shane, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.

Felberg, C. (2012). *La economía del bien común*. Bilbao: Deusto.

Merino, A. (2014). El emprendimiento social: un territorio de aprendizaje para la superación de un modelo en crisis. *Revista ICADE*(91), 181-182.

Yunus , M. (2011). *Las empresas sociales. Una nueva dimension del capitalism para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*. Barcelona: Editorial Paidós.

Nicholls, A., & Cho, A. (2006). Social entrepreneurship: The structu- ration of a field. *Social entrepreneurship. New models of sustainable social change*(1), 99-118.

Social Enterprise Institute (Junio de 2019). Social Business Model Canvas. Obtenido de <https://socialenterpriseinstitute.co/wp-content/uploads/2018/12/Social-Business-Model-Canvas.pdf>

Using the Business Model Canvas for social enterprise design. Obtenido de <https://mbs.edu/getmedia/91cc0d01-3641-4844-b34c-7aee15c8edaf/business-model-for-se-design-burkett.pdf>

Business Model Canvas for Social Enterprise. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/323393037>

The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19420676.2018.1541011>

Platzi y nuestra visión de impacto social. Obtenido de <https://platzi.com/blog/platzi-y-nuestra-vision-de-impacto-social/>

Por qué Mejorando.la ahora es Platzi. Obtenido de <https://platzi.com/blog/porque-mejorando-la-ahora-es-platzi/>

Cómo funciona la cultura de Platzi. Obtenido de <https://platzi.com/blog/como-funciona-cultura-platzi/>

Por el ideal de aprender sin parar. Obtenido de <https://www.elespectador.com/entretenimiento/un-chat-con/por-el-ideal-de-aprender-sin-parar-articulo-690327>

Platzi recibe millonaria inversión para expandirse a otros países. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/platzi-recibe-millonaria-inversion-de-foundation-capital-377848>

Platzi, la startup de educación para emprendedores que ha llegado a Silicon Valley. Obtenido de <https://tentulogo.com/platzi-la-startup-latinoamericana-educacion-emprendedores-ha-llegado-silicon-valley/>

John Freddy Vega: El reto de la enseñanza 'online'. Obtenido de <https://www.cnet.com/es/noticias/john-freddy-vega-platzi-latinos-tecnologia-2016/>

Platzi + MinTIC = una estrategia educativa. Obtenido de <https://platzi.com/blog/platzi-con-mintic/>

Funding. Obtenido de [https://www.crunchbase.com/search/funding\\_rounds/field/organizations/last\\_funding\\_type/platzi](https://www.crunchbase.com/search/funding_rounds/field/organizations/last_funding_type/platzi)

Platzi comparte su historia de éxito en el F8 de Facebook. Obtenido de <https://platzi.com/blog/platzi-comparte-su-historia-de-exito-en-el-f8-de-facebook/>

Facebook y Platzi darán 1.000 becas de programación en América latina. Obtenido de <http://revistasumma.com/facebook-y-platzi-daran-1-000-becas-de-programacion-en-america-latina/>

Social Business Model Canvas. Obtenido de <https://bmttoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/>