



**Plan de Negocios para determinar la viabilidad de
implementar un servicio digital de asesoría académica
a alumnos de pre-grado**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos
para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios
por:

Cabrera Matallana Carla Sofía

Gonzales Céspedes Luis Paul

Programa de Maestría en Administración de Negocios

Lima, 24 de Septiembre de 2018

Esta tesis

**Plan de Negocios para determinar la viabilidad de implementar un
servicio digital de asesoría académica a alumnos de pre-grado**

ha sido aprobada.

.....

Rene Cornejo Díaz (Jurado)

.....

Richard Maorri Nohra (Jurado)

.....

Christian Aste León (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A mis padres y mi hermana, por su amor, apoyo y ayuda incondicional, y
a mi esposo Luis, por ser mi motivación y fortaleza.

Carla Cabrera Matallana

A mis padres, mi ejemplo de lucha por alcanzar mis metas,
a mi hermano, quien me demostró que no hay imposibles, y
a mi bella esposa, por su apoyo y amor incondicional.

Luis Gonzáles Céspedes

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCION.....	1
1.1 Contexto.....	1
1.2 Justificación.....	1
<i>1.2.1 Competidores Directos y Sustitutos.....</i>	<i>1</i>
1.3 Antecedentes.....	4
1.4 Objetivos.....	6
<i>1.4.1 Objetivos Generales.....</i>	<i>6</i>
<i>1.4.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>6</i>
1.5 Alcance.....	7
1.6 Limitaciones.....	8
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	9
2.1 Educación.....	9
<i>2.1.1 Enseñanza.....</i>	<i>9</i>
<i>2.1.1 Tipos de Educación.....</i>	<i>10</i>
<i>2.1.3 Modalidades de Enseñanza.....</i>	<i>10</i>
<i>2.1.4 Aprendizaje.....</i>	<i>11</i>
2.2 E-Learning.....	12
<i>2.2.1. Blended-learning.....</i>	<i>13</i>
<i>2.2.2. Live Learning.....</i>	<i>13</i>
<i>2.2.3 Mobile Learning.....</i>	<i>13</i>
<i>2.2.4 Plataformas de E-learning.....</i>	<i>14</i>
2.3 Segmentos de Mercado.....	14
<i>2.3.1 Segmento Meta.....</i>	<i>14</i>
2.4 Modalidades de Pago.....	14
<i>2.4.1 Pasarela de Pagos.....</i>	<i>15</i>

2.5 Search Engine Optimization (SEO).....	15
CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO.....	16
3.1 Propuesta de Valor.....	16
3.2 Segmento de Clientes.....	17
3.3 Canales.....	18
3.4 Relación con Clientes.....	19
3.5 Fuentes de Ingreso.....	20
3.6 Recursos Clave.....	20
3.7 Actividades Clave.....	21
3.8 Socios Clave.....	22
3.9 Estructura de Costos.....	23
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE ENTORNO.....	24
4.1 Fuerzas de Macroentorno.....	24
4.1.1 Factores Demográficos.....	24
4.1.2 Factores Culturales.....	26
4.1.3 Factores Económicos.....	27
4.1.4 Factores Políticos – Legales.....	28
4.1.5 Factores Tecnológicos.....	31
4.1.6 Factores Ecológicos.....	33
4.2 Identificación de Oportunidades y Amenazas.....	34
4.3 Análisis del Sector.....	34
4.3.1 Competidores Actuales.....	35
4.3.1.1 Academias dedicadas a las asesorías.....	35
4.3.1.2 Profesores particulares.....	36
4.3.1.3 Universidades.....	37
4.3.2 Barreras de Entrada.....	38
4.3.3 Productos sustitutos y complementarios.....	39
4.3.3.1 Cursos MOOC.....	39

4.3.3.2 <i>Internet: Webs / Videos tutoriales</i>	39
4.3.3.3 <i>Cursos brindados por las universidades</i>	40
4.3.3.4 <i>Otros</i>	40
4.4 <i>Conclusiones del Análisis del Sector</i>	41
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y MODELO DE NEGOCIO AJUSTADO	43
5.1 <i>Fuentes Secundarias</i>	43
5.2 <i>Fuentes Primarias</i>	44
5.2.1 <i>Investigación Cuantitativa – Encuestas</i>	45
5.2.2 <i>Investigación Cualitativa – Focus Group</i>	46
5.2.3 <i>Resultados de Investigación Cuantitativa – Encuestas</i>	48
5.2.3.1 <i>Uso de asesorías</i>	48
5.2.3.2 <i>Frecuencia de uso</i>	48
5.2.3.3 <i>Cursos de asesorías asistidos</i>	49
5.2.3.4 <i>Tipo de asesoría utilizado</i>	50
5.2.3.5 <i>Interés por la propuesta</i>	50
5.2.3.6 <i>Atributos de la propuesta</i>	51
5.2.3.7 <i>Disposición de uso</i>	52
5.2.3.8 <i>Cursos a dictar</i>	52
5.2.3.9 <i>Frecuencia de uso de la plataforma</i>	53
5.2.4 <i>Resultados de Investigación Cualitativa – Focus Group</i>	54
5.3 <i>Conclusiones de la Investigación</i>	55
5.4 <i>Modelo de Negocio ajustado a Resultados</i>	57
5.4.1 <i>Propuesta de Valor</i>	57
5.4.2 <i>Segmento de Clientes</i>	58
5.4.3 <i>Canales</i>	59
5.4.4 <i>Relación con Clientes</i>	59
5.4.5 <i>Fuentes de Ingreso</i>	60

5.4.6 Recursos Clave.....	60
5.4.7 Actividades Clave.....	61
5.4.8 Socios Clave.....	61
5.4.9 Estructura de Costos.....	62
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....	63
6.1 Objetivos del plan de marketing.....	63
6.2 Análisis del entorno general.....	63
6.3 Análisis del entorno específico.....	64
6.4 Segmentación y Posicionamiento.....	69
6.4.1 Segmentación.....	69
6.4.2 Posicionamiento.....	70
6.5 Marketing Mix.....	71
6.5.1 Estrategia de Producto.....	71
6.5.1.1 Marca.....	71
6.5.1.2 Logotipo.....	72
6.5.1.3 Diferenciales del producto.....	73
6.5.2 Estrategia de Precio.....	75
6.5.3 Estrategia de Plaza o Distribución.....	78
6.5.4 Estrategia de Promoción.....	80
6.5.4.1 Informar.....	81
6.5.4.2 Persuadir.....	82
6.5.4.3 Recordar.....	83
6.5.4.4 Presupuesto de Promoción.....	84
6.6 Indicadores clave de desempeño.....	87
6.7 Conclusiones.....	88

CAPÍTULO VII. PLANES DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN.....	90
7.1 Cadena de Valor.....	90
7.2 Procesos Clave.....	90
7.2.1 Servicio Pre-Venta.....	91
7.2.2 Suscripción del Cliente.....	92
7.2.3 Inscripción de Alumno.....	92
7.2.4 Asesoría Académica.....	93
7.2.5 Servicio Post Asesoría.....	94
7.2.6 Evaluación.....	95
7.2.7 Control de Calidad.....	96
7.3 Procesos de Apoyo.....	97
7.3.1 Gestión de Recursos Humanos.....	97
7.3.2 Gestión Académica.....	98
7.3.3 Gestión de Tecnología de Información.....	98
7.3.4 Marketing y Comunicaciones.....	99
7.3.5 Administración Estratégica y Finanzas.....	99
7.4 Plan de Implementación Operativa.....	100
7.4.1 Etapa Pre-Operativa.....	100
7.4.2 Etapa Marcha Blanca.....	104
7.4.3 Etapa Operativa.....	104
7.5 Plan de Tecnología de Información.....	105
7.5.1 Metodología de Desarrollo de Software.....	105
7.5.1.1 Funcionalidades de la plataforma con Scrum.....	106
7.5.1.2 Actividades y roles principales dentro de Scrum.....	111
7.5.1.3 Control del proyecto mediante KANBAN.....	112
7.5.2 Integración con Proveedores.....	113
7.5.2.1 Pasarela de Pagos.....	113

7.5.2.2 <i>Hosting e Infraestructura</i>	114
7.5.2.3 <i>Software</i>	115
CAPÍTULO VIII. PLAN DE GESTIÓN HUMANA.....	116
8.1 Cultura Organizacional.....	116
8.1.1 <i>Visión</i>	116
8.1.2 <i>Misión</i>	116
8.1.3 <i>Valores</i>	116
8.2 Estructura Organizacional.....	118
8.2.1 <i>Organigrama</i>	118
8.2.2 <i>Descripción de Puestos y Perfiles</i>	118
8.2.3 <i>Consideraciones adicionales</i>	121
8.3 Procesos Clave.....	122
8.3.1 <i>Proceso de Reclutamiento</i>	122
8.3.2 <i>Proceso de Selección y Contratación</i>	123
8.3.3 <i>Proceso de Capacitación</i>	125
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....	128
9.1 Supuestos Iniciales.....	128
9.2 Proyección de Ingresos por Ventas.....	129
9.2.1 <i>Proyección de Demanda</i>	129
9.2.2 <i>Proyección de Ventas</i>	130
9.3 Proyección de Costo de Ventas.....	131
9.4 Inversión Pre Operativa.....	133
9.4.1 <i>Activos Tangibles</i>	133
9.4.2 <i>Activos Intangibles</i>	135
9.4.3 <i>Gastos Pre Operativos</i>	136
9.5 Presupuesto Gastos de Ventas y Marketing.....	137
9.6 Presupuesto Gastos Operativos.....	139
9.6.1 <i>Gastos Administrativos</i>	139

9.6.2 Gastos de Personal.....	140
9.7 Financiamiento y Costo de Capital.....	142
9.7.1 Costo de Capital de Accionistas.....	142
9.7.2 Costo de Deuda con Terceros.....	143
9.7.3 Estructura Deuda / Capital.....	144
9.8 Estados Financieros Proyectados.....	145
9.8.1 Estado de Resultados.....	145
9.8.2 Flujo de Caja Financiero.....	146
9.8.3 Análisis de Rentabilidad.....	146
9.8.4 Análisis de Sensibilidad por Escenarios.....	147
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES.....	149
ANEXOS	
I. CUESTIONARIO DE ENCUESTAS.....	151
II. CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	154
III. GUIÓN DEL FOCUS GROUP.....	156
IV. CRONOGRAMA DE MARKETING.....	158
V. FORMATOS DE ENCUESTAS DE CALIDAD.....	159
VI. DIAGRAMA DE EXPERIENCIA: SERVICIO DE ASESORÍA ACADÉMICA.....	162
VII. LISTA DE ACTIVIDADES PRE-OPERATIVAS	165
VIII. LISTA DE CURSOS POR UNIVERSIDADES.....	166
IX. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: EQUIPO GERENCIAL.....	168
X. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: EQUIPO DE GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO.....	169
XI. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: EQUIPO GESTIÓN ACADÉMICA.....	170
XII. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: EQUIPO TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	171
XIII. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: EQUIPO MARKETING.....	172

BIBLIOGRAFIA.....	174
--------------------------	------------

LISTA DE TABLAS

1.1 Perú: Población Universitaria, por Año Censal y Tasa de Crecimiento Anual, Según Tipo de Universidad.....	4
1.2. Perú: Total de Alumnos de Pre Grado, Por Año Equivalente de Estudio, Según Tipo de Universidad.....	5
4.3. Análisis del Entorno Externo.....	34
5.4. Participantes del Focus Group.....	47
6.5. Precios por Tipo de Servicio.....	77
6.6. Precios de Paquetes por Tipo de Servicio.....	78
6.7. Presupuesto de Promoción y Publicidad.....	85
6.8. Indicadores Clave de Desempeño.....	88
7.9. Estructura de la Comisión en la Pasarela.....	114
8.10. Sueldos Base por Puesto.....	122
9.11. Demanda Proyectada por 5 años.....	130
9.12. Tabla de Precios por Servicio.....	131
9.13. Ventas Proyectadas por 5 años.....	131
9.14. Costo de Venta Unitario por Servicio.....	132
9.15. Costo de Venta Proyectado por 5 años.....	133
9.16. Inversión Inicial: Activos Tangibles.....	134
9.17. Inversión Inicial: Activos Intangibles.....	135
9.18. Inversión Inicial: Gastos Pre-Operativos.....	137
9.19. Gastos de Marketing Proyectados por 5 años.....	138
9.20. Gastos por Servicios y Materiales Generales.....	140
9.21. Gastos por Administrativos Proyectados por 5 años.....	140
9.22. Dotación de Personal Proyectada por 5 años.....	141
9.23. Sueldos Anuales por Puesto.....	141
9.24. Gastos por Personal Proyectados por 5 años.....	142
9.25. Oferta Actual de Préstamos Bancarios.....	143
9.26. Alternativas de Costo Promedio Ponderado de Capital.....	145
9.27. Estado de Resultados Proyectado.....	145
9.28. Flujo de Caja Financiero Proyectado.....	146
9.29. Definición de Escenarios.....	147
9.30. Indicadores Financieros por Escenarios.....	148

LISTA DE GRÁFICOS

1.1. Indicadores Laborales de Lima Metropolitana Población Ocupada, según Nivel de Educación – 2005 (Miles de Personas).....	6
4.2. Perú: Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual Censos 1940-2007 y Proyección 2008 – 2016.....	24
4.3. Perú: Población por Segmentos de Edad 2017.....	25
4.4. Lima Metropolitana: Personas según Nivel Socioeconómico 2017.....	25
4.5. Perú: Producto Bruto Interno 1960 – 2016.....	27
4.6. Perú: Producto Bruto Interno Per Cápita 1960 – 2016.....	28
5.7. Fórmula para hallar la muestra representativa.....	46
5.8. Aplicación de la fórmula para hallar la muestra representativa.....	46
5.9. Pregunta No. 7: ¿Alguna vez ha utilizado servicios de asesoría académica externa a su centro de estudios?.....	48
5.10. Pregunta No. 9: Para aquellos que sí tienen experiencias previas, ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de asesoría académica externa?.....	49
5.11. Pregunta No. 10: Para aquellos que sí tienen experiencias previas, ¿a qué cursos de asesoría ha asistido?.....	49
5.12. Pregunta No. 11: Para aquellos que sí tienen experiencias previas, ¿qué tipo de servicio de asesoría suele utilizar con mayor frecuencia?.....	50
5.13. Pregunta No. 13: ¿Qué tan interesante le parece esta plataforma?.....	51
5.14. Pregunta No. 15: Indique la importancia de los siguientes atributos de la propuesta presentada, donde 1 es poco importante y 5 es muy importante.....	51
5.15. Pregunta No. 20: ¿Qué tan dispuesto estaría en usar esta plataforma?.....	52
5.16. Pregunta No. 17: ¿Qué cursos le gustaría que se dicten en esta plataforma?..	53
5.17. Pregunta No. 22: ¿Qué tan seguido usaría alguno de los servicios de esta plataforma?.....	53
6.18. SEO de Nivel A.....	65
6.19. Página Web de La Matriz.....	66
6.20. Publicidad en Vía Pública.....	66
6.21. SEO de Nivel A.....	67
6.22. Resultado de Google: Profesores Particulares.....	68
6.23. Logotipo de Conecta.....	72
6.24. Calendario de cursos.....	74
6.25. Ciclo Vital de Adopción de Tecnología.....	85
7.26. Cadena de Valor del Negocio.....	90
7.27. Flujograma: Servicio Pre Venta.....	91
7.28. Flujograma: Inscripción del Alumno.....	93
7.29. Diagrama: Asesoría Académica.....	94
7.30. Home de Conecta.....	109
7.31. Listado de cursos.....	110
7.32. Marco de Trabajo Scrum.....	112
7.33. Pasarela de Pagos.....	113

7.34. Diagrama de Arquitectura de la Aplicación.....	115
8.35. Organigrama de la Empresa.....	118
8.36. Proceso de Reclutamiento.....	122
8.37. Información para Anuncio.....	123
8.38. Proceso de Selección y Contratación.....	124
8.39. Fases de la Capacitación.....	125
9.40. Fórmula de Cálculo del CPPC.....	144

Carla Sofía Cabrera Matallana

Licenciada de la Facultad de Administración de la Universidad de Lima con MBA en curso. Experiencia de más de 7 años en el sector Seguros, mejora y automatización de procesos. Profesional responsable, con capacidad de análisis y trabajo en equipo, bajo presión orientada a objetivos con enfoque en la mejora continua e interés de seguir desarrollándome en áreas core.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

RÍMAC Entidad prestadora de Salud

Primera empresa aseguradora del país, con más de 100 años en el mercado peruano.

Jefe de Siniestros Salud

Febrero 2018 – Actualidad

Líder del equipo de Siniestros de Salud de Rímac, bajo el liderazgo de la Gerente de División de Siniestros.

Funciones

- Responsable de la línea de Análisis, Liquidación y Conciliación de siniestros de salud bajo la vía de Crédito, dentro de las condiciones del diseño de los productos y normativas vigentes del sector.
- Gestor del Cuadro de Mando de Indicadores Clave, para el control y mejora continua de los procesos de la línea a cargo y gestión de los colaboradores a cargo.
- Líder usuario de proyectos correctivos, de mejora e innovación digital de los procesos core a cargo.
- Representante de Siniestros Salud frente a comités internos así como procesos de auditoría interna y externa, para la toma de decisiones y resolución de incidentes.
- Encargada de identificación y diseño de corrección de desviaciones del nivel de servicio esperado, orientadas hacia la transformación digital y eficiencia de procesos.
- Responsable de representar la línea de análisis y liquidación de siniestros en el diseño e implementación de *workflow* para administración de información del negocio y recepción digital hacia el “*paperless*”.

INTERSEGURO Compañía de Seguros

Compañía de Seguros del grupo Intercorp, con 20 años en el mercado peruano. Líder en Rentas Vitalicias.

Coordinadora de Siniestros

Enero 2015 – Diciembre 2017

Líder del equipo de Siniestros de la compañía, bajo el liderazgo de la Gerente de Operaciones.

Funciones

- Líder usuario de todos los proyectos de siniestros de Interseguro, en el que destaca el Proyecto CORE de Seguros, mediante el cual se definió e implementó el aplicativo AcseIE para el manejo integral del negocio de la compañía en conexión con los aplicativos centrales, mejorando el control de operaciones y cruce de información para toma de decisiones.
- Responsable de representar al área de Siniestros frente a procesos de auditorías internas, externas y SUSALUD.
- Responsable de la gestión de casos con procesos legales: en base a las comunicaciones de SBS, INDECOPI y CECONAR.
- Responsable del envío de información a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) vía SUCAVE.
- Generación de reportes e indicadores, tanto para envío a entidades supervisoras como la SBS y SUSALUD, para el cumplimiento normativo de la compañía, como para gestión interna de evaluación de resultados financieros y técnicos.
- Encargada del diseño y mejora continua de los procesos relacionados a la atención y liquidación de siniestros

Analista de Masivos y Colectivos

Abril 2013 – Diciembre 2014

Responsable del análisis y liquidación de siniestros de la compañía.

Funciones

- Realicé las funciones de Gestor de Riesgo Operacional mediante lo cual, a través de informes de eventos de pérdidas identificados para los procesos de siniestros, se

identificaron actividades de riesgo importante para la Compañía las cuales fueron mejoradas para minimizar su impacto ante posibles eventualidades negativas, por ejemplo en pago de multas ante INDECOPI y SBS.

- Remisión de tramas de facturas con las respectivas fechas de pago vía el aplicativo TEDEF desarrollado por SUSALUD, para la evaluación del cumplimiento normativo de la Compañía.
- Elaboración de reportes de cierre mensual para la inclusión en el cálculo de reservas técnicas.
- Gestión de casos con procesos legales: en base a las comunicaciones de las instituciones supervisoras del sector, como la SBS, INDECOPI y CECONAR.
- Miembro suplente de Comité de Siniestros SOAT en APESEG.
- Recepción, evaluación y pago de seguro de Desgravamen: verificando las condiciones de cada caso de acuerdo a lo estipulado en las pólizas de cada producto.

Asistente de Masivos y Colectivos

Octubre 2010 – Marzo 2013

Responsable del registro y operativa de la atención de siniestros.

Funciones

- Logré la automatización de procesamiento de información de siniestros SOAT en el aplicativo de la Compañía, eliminando los tiempos de digitación de los ejecutivos para su uso más eficiente en los procesos de análisis de las solicitudes de coberturas de los diversos productos comercializados por la empresa.
- Evalué el comportamiento de los siniestros mediante la generación de indicadores de gestión y su respectivo análisis así como la atención de casos legales en base a requerimientos de instituciones supervisoras del sector, con lo cual se han implementado mejoras y correcciones de desviaciones en el proceso dentro del marco del mejoramiento continuo.
- Atención de Proveedores de SOAT: lo cual incluye la recepción de las facturaciones por atenciones médicas de lesionados, evaluación administrativa de las mismas, coordinación con los médicos auditores para la atención de las

posibles observaciones así como su envío para el respectivo pago en el área de contabilidad y tesorería.

- Conciliación de facturación de Proveedores de SOAT: proceso mediante el cual se realiza la identificación de los documentos pendientes de pago por cada proveedor, a los cuales se les hace el seguimiento y coordinaciones con las entidades respectivas para la regularización del pago de las mismas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - Actualidad
Maestría en Administración

UNIVERSIDAD DE LIMA (4TO PUESTO) 2005 - 2010
Licenciada en Administración

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Supply Chain Management 2014
UNIVERSIDAD DE LIMA

Curso de Actualización en Administración 2012
UNIVERSIDAD DE LIMA

IDIOMAS

Inglés – Nivel Profesional

Luis Paul Gonzales Céspedes

Ingeniero de Sistemas de UPC, con más de 12 años de experiencia profesional, especialmente en empresas del sector financiero. Profesional con buen manejo de relaciones interpersonales y facilidad para trabajar en equipo de forma presencial y remota. Gran habilidad en la gestión de proyectos digitales, bajo el concepto de agilidad, liderando equipos multidisciplinarios. Capacidad para toma de decisiones, alineadas a la mejora continua y necesidades del negocio, buscando mejorar los resultados financieros y del producto, así como la satisfacción del cliente.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ - INTERBANK

Banco Peruano con más de 100 años en el mercado peruano, compañía que pertenece al grupo Intercorp.

Scrum Master Digital

Julio 2016 – Actualidad

Responsable de proyectos de Transformación Digital e Impulsor del marco de trabajo Scrum en equipo de trabajos multidisciplinarios, dentro del área de Canales Digitales.

Funciones

- Transmisor de la filosofía ágil en los equipos de trabajo, dentro y fuera de la VP de Operaciones.
- Gestión de proyectos utilizando framework Scrum, con equipo de trabajo presencial y remoto. Proveedores nacionales y extranjeros.
- Responsable de la página Web de Interbank a nivel tecnológico (<https://interbank.pe/>). Administración de presupuesto de S/ 5MM por año.
- Responsable de la implementación y mantenimiento de las aplicaciones de pago digitales. Administración de presupuesto de S/ 5MM por año.
- Implementación del nuevo programa de beneficios de Interbank, página E-commerce (<https://www.interbankbenefit.pe>). Único programa del sector financiero que permite el canje de millas en línea.

- Líder del equipo de proyectos tecnológicos asociados a la Banca por Internet de Empresas. (<https://empresas.netinterbank.com.pe/bpi-empresas>)

ALIGNET

Empresa peruana especialista en proveer soluciones tecnológicas, con presencia en el mercado peruano y latinoamericano.

Jefe de Dpto. de desarrollo de productos

Febrero 2014 – Junio 2016

Responsable del área de desarrollo de productos de TI de la compañía (aplicaciones móviles y sistemas web). Todos los desarrollos bajo la metodología ágil.

Funciones

- Gestor del desarrollo de la nueva app móvil - Pasarela de pagos.
- Responsable de la implementación del sistema de pagos recurrentes multimarca (Visa, Mastercard, Amex y Diners).
- Gestión y negociación con proveedores de servicios vinculados con el desarrollo de software y hardware (POS).
- Responsable de la integración de nuevos medios de pago (Diners, PagoEfectivo, Puntos Vida) a la Pasarela web.
- Implementación del esquema de pagos en cuotas multimarca (Visa, Mastercard, Amex y Diners).
- Encargado del desarrollo de esquema POS-PC (CallCenter) y conexión al HomeBanking del Grupo LaFise (Grupo conformado por entidades bancarias de seis países en Centro América). La implementación del proyecto representa una ganancia neta aproximada de \$ 500,000 anuales.

CCR Latam

Julio 2013 – Enero 2014

Empresa peruana de estudio de mercado y análisis estadístico de información.

Funciones

- Responsable de la definición e implementación de Procedimientos y políticas de la Dirección de TI.

- Participación en la definición del Manual de Organización de Funciones del área.
- Gestión de proyecto de migración de Reportes Gerenciales para clientes como Unilever, L'Oréal, Backus y Gloria.
- Gestión de proyectos con proveedores, estos proyectos se desarrollaron in house, como en las oficinas del proveedor.
- Coordinación de proyectos del área de sistemas, así como el proyecto de automatización de requerimientos e incidentes.
- Gestión del proyecto de Encuestas Online, el cual incluye el análisis de la data obtenida.
- Apoyo en la reestructuración de procesos del área.
- Responsable de un equipo conformado por cuatro personas.
- Los proyectos fueron desarrollados bajo Visual .Net, base de datos SQL 2008 y la herramienta de BI: Qlikview.

INTERSEGURO Compañía de Seguros

Compañía de Seguros del grupo Intercorp, con 20 años en el mercado peruano. Líder en Rentas Vitalicias.

Coordinador de Seguridad de la Información

Marzo 2012 – Junio 2013

Responsable de la creación del Área de Seguridad de la Información

Funciones

- Responsable de la definición e implementación de Procedimientos y políticas del área de Seguridad de la información.
- Responsable de la creación del Manual de Organización de Funciones del área.
- Coordinar y proponer los proyectos de sistemas del área de Administración y Finanzas.
- Implementación del diseño integral del SGSI acorde a lo solicitado por la SBS en la Circular G-140.
- Implementación de controles del SGSI.

- Responsable del monitoreo periódico a los procedimientos establecidos por el área de Sistemas.
- Representar a Interseguro ante evaluaciones de SBS y auditorías externas.
- Gestionar el presupuesto del área de Seguridad.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - Actualidad
Maestría en Administración

UPC (5TO SUPERIOR) 2006 - 2009
Ingeniero de Sistemas

CIBERTEC 2001 – 2004
Titulado en la carrera de Computación e Informática

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Programa de Actualización Profesional 2013
UPC

PAE en Implantación de un SGSI bajo ISO 27001:2005 2012
UNIVERSIDAD ESAN

EEG Toma de decisiones gerenciales y pensamiento sistémico 2011
UPC

IDIOMAS

Inglés – Nivel Intermedio

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Plan de Negocios para determinar la viabilidad de implementar un servicio digital de asesoría académica a alumnos de pregrado

Autor(es): Cabrera Matallana, Carla Sofía
Gonzales Céspedes, Luis Paul

Resumen:

Las academias de reforzamiento académico para los estudiantes de pre grado han sido un negocio complementario a las universidades durante las últimas décadas, inicialmente con servicios de preparación para los exámenes de admisión para luego desarrollar una mayor oferta hacia sesiones de preparación para exámenes parciales, finales, prácticas calificadas, entre otros. Sin embargo, dichos negocios se han venido dando en el límite de la formalidad y en condiciones físicas no apropiadas para sesiones de estudio. En ese sentido, se identificó un mercado potencial de una necesidad no satisfecha totalmente por los competidores actuales.

Asimismo, existe una tendencia actual a la transformación digital. Empresas globales de diversas industrias vienen modificando sus procesos y productos para ofrecer a sus clientes servicios digitales a través de canales virtuales. Ello, aunado a la globalización de la economía y comercio internacional, brinda un alto potencial de ampliar los alcances de los negocios más allá de sus fronteras físicas y geográficas.

La presente propuesta de negocio plantea la evaluación de la viabilidad de implementar la empresa “Conecta”, la cual ofrece los servicios de asesorías académicas para alumnos de pregrado a través de una plataforma digital. A través de la misma, los estudiantes entablan una conexión en tiempo real con un asesor para desarrollar una sesión de estudio que les permita la comprensión de un tema en particular y, con ello, prepararse para evaluaciones en sus respectivas universidades. Con ello, se les ofrece el beneficio diferencial de conexión en cualquier momento y

lugar en el que se encuentren para recibir el servicio, atendiendo la brecha de deficiencia de infraestructura de los competidores actuales.

El mercado objetivo inicial del proyecto corresponde a alumnos de pregrado de universidades particulares de Lima, seleccionando las siguientes: Universidad de Lima, Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico, Universidad Ricardo Palma, Universidad ESAN y Universidad San Ignacio de Loyola. En base a ello, el estudio de mercado del presente proyecto se realizó, a través de encuestas y sesiones de focus group, con estudiantes de las mencionadas casas de estudio.

Los resultados de la investigación evidencian la existencia del mercado potencial señalado inicialmente, ya que el 51% de los alumnos son usuarios actuales del servicio de asesorías pero con un considerable grado de insatisfacción con la oferta actual. Asimismo, ante la prueba del concepto, se validó que el 86% presentó un interés en la propuesta y el 80% declaró una disposición a usar los servicios de la plataforma de “Conecta” con un promedio de 2 a 3 veces por curso difícil, correlacionado a los exámenes parciales, finales y prácticas integrales o calificadas.

La estrategia genérica definida para la implementación del negocio es de liderazgo en costo. En ese sentido, el objetivo será lograr una alta captación de clientes entre los cuales distribuir el costo fijo inicial del desarrollo de la plataforma tecnológica y, a su vez, obtener ganancias por un alto volumen de servicios brindados a la población de estudiantes captada.

El plan de marketing se enfoca, en ese sentido, en la captación de los nuevos usuarios de la plataforma e incremento sostenido del nivel de demanda a través de los años de la operativa proyectada. Para ello, los esfuerzos se centrarán en posicionar la marca “Conecta” entre los estudiantes, para que sea relacionada con los beneficios de asesoría de calidad, así como la disponibilidad del servicio en tiempo y lugar.

El plan de operaciones y tecnología de la información se encuentra diseñado para el desarrollo de los procesos y actividades necesarias para desarrollar las funcionalidades de la plataforma tecnológica así como la adquisición de los recursos clave para, en conjunto, brindar el servicio académico en contenido y forma esperada por los clientes. Los procesos clave del negocio se ejecutan con una alta interacción y autogestión de los estudiantes, a través de la web del negocio. Dicha plataforma se

desarrollará mediante la metodología Agile, para mayor flexibilidad del proyecto, y se soportará en un Hosting y almacenamiento de bases de datos virtuales (en la nube), lo cual permite ahorros significativos de inversión en servidores físicos.

Finalmente, se concluye que el negocio tiene una proyección viable y financieramente rentable. Observando las proyecciones del estado de resultados y de los flujos de efectivo, la rentabilidad de la inversión inicial realizada por los socios fundadores cumple con la expectativa mínima de los mismos. Aunado a ello, tomando el indicador de Valor Actual Neto con valor mayor a “0” (cero), se concluye que el negocio propuesto sí genera valor para los inversionistas.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto

El negocio propuesto en el presente documento es el servicio de asesoría académica virtual a alumnos de pre-grado, el cual busca de brindar apoyo académico a los estudiantes con determinados cursos que les implica mayor complejidad (por ejemplo: microeconomía, macroeconomía, matemática financiera, etc.) a través de una plataforma virtual que dispondrá de herramientas a usar en las videoconferencias a realizarse entre los asesores y grupos de alumnos para dicho servicio (por ejemplo: pizarra virtual, acceso remoto para simulaciones, etc.).

1.2 Justificación

El motivo de esta iniciativa es dar a los clientes, estudiantes de pre-grado, un servicio con mayores beneficios que los ofrecidos por los servicios actuales del mercado al representarles una alternativa más efectiva para obtener mejores rendimientos académicos en sus estudios universitarios. Como se desarrollará en el siguiente apartado, las características de la oferta actual (por ejemplo: horarios, programación de asesorías, carácter presencial, etc.) pueden ser mejoradas con el uso de tecnologías innovadoras para lograr mayor accesibilidad de los alumnos a dichos servicios y, con ello, apuntar a mejores niveles de satisfacción y eficiencia medida a través de las mejoras en el desempeño académico de los mismos.

La presente propuesta de negocio busca contribuir a la industria de e-learning a través del desarrollo de una herramienta digital complementaria a la educación superior privada que permita que los estudiantes se encuentren mejor preparados académicamente, lo cual se reflejará en sus calificaciones, y, a largo plazo, lleguen a ser profesionales con mejor base académica que les sea de utilidad en un mundo laboral cada vez más competitivo.

1.2.1 Competidores Directos y Sustitutos

Actualmente, gran parte de la población estudiantil universitaria, principalmente de pre-grado, tiene complicaciones en las evaluaciones de los

cursos de las carreras que estudian debido a su complejidad (por ejemplo: cursos como Matemática, Cálculo, Finanzas, etc.) o por alguna deficiencia en la metodología metodológica del profesor de la casa de estudios. Ello se refleja en la cantidad importante de academias de asesoría que se encuentran en los exteriores de las principales universidades de Lima Metropolitana. Sin embargo, los servicios que ofrecen estas instituciones son bastante similares al esquema de educación de cada universidad: presencial, horarios pre-establecidos, clases en grupos de tamaños similares o mayores a la clase magistral, etc. Con estas características, existe un alto riesgo que las dudas o puntos no comprendidos durante las clases en la universidad se mantengan o no sea cubiertos en su totalidad en la clase adicional tomada en la academia. Además, al ser clases presenciales con horarios definidos, presentan las mismas complicaciones que las clases regulares porque también implica los traslados físicos, tráfico, restricción de horarios de atención (para dudas de último minuto previos a exámenes y/o entregas de trabajos), etc. Con lo cual, la necesidad de los estudiantes no está siendo atendida de manera satisfactoria con la oferta académica actual. Con la investigación a presentar en los siguientes capítulos, se presentarán datos primarios obtenidos a través de estudios cuantitativos y cualitativos, como encuestas y focus group, que sustenten las complicaciones citadas.

Por otro lado, se cuenta con las asesorías brindadas directamente por los profesores de la casa de estudios, quienes suelen brindar un horario semanal por cada curso para atenderlos y aclarar todas las dudas que hubieran quedado durante el dictado de las clases regulares. Sin embargo, no es un comportamiento común de los estudiantes acudir a esta opción ya que presenta similares características a la de las clases de academia, que de alguna manera, podrían explicar el poco uso por parte de los alumnos: presencial (que significa costo y tiempos para traslados), horarios pre-establecidos (que restringe su atención a las agendas de los profesores), etc. En consecuencia, esta segunda modalidad de asesoría tampoco estaría atendiendo la necesidad de los estudiantes de manera satisfactoria.

Por el lado de los competidores sustitutos, se tienen a los MOOCs (Massive Online Open Courses). La principal característica de esta plataforma digital es que su diseño permite que los estudiantes puedan conectarse a ella de forma masiva (sin límite de participantes), además que los cursos ofrecidos, por las instituciones que lo

patrocinan, son gratuitos. La forma como están desarrollados los MOOCs permite que los estudiantes puedan compartir información entre ellos a través de los diferentes canales disponibles: blogs, foros, documentos compartidos, comunicación directa en las redes sociales, entre otros. Al ser canales abiertos, esto permite que los estudiantes puedan desviarse del tema de estudio y generar información irrelevante, lo cual complica aún más a aquellos que están dispuestos a aprender.

Al respecto, se realizó la investigación de este tipo de cursos en las universidades relacionadas con el público objetivo de la presente propuesta y se pudo encontrar que son muy pocas las que ofrecen este servicio, entre ellas se puede mencionar a ESAN y a la PUCP, a través de CENTRUM; sin embargo en ambos casos los cursos brindados por las instituciones en mención son enfocados a estudios de Post-grado.

Si bien, las características descritas acerca de los MOOCs, hacen que este sea un nuevo canal de aprendizaje, es posible que no tendría la misma fuerza y aceptación que las asesorías digitales ofrecidas por la propuesta descrita, debido a que se necesitaría mucha disciplina de los estudiantes para generar el aprendizaje adecuado, ya que los MOOCs son cursos completos, no incluyen la currícula de carreras universitarias de pre-grado y están diseñados para tratar temas de intención masiva (según demanda) a diferencia del plan que es realizar cursos según la necesidad de los estudiantes. Asimismo, la interacción se da de forma directa con el asesor, comunicación bidireccional, a diferencia de los MOOCs que es mucho más difícil acceder a él, en la mayoría de veces comunicación unidireccional.

En líneas generales, luego del análisis preliminar realizado sobre este competidor sustituto, se puede concluir que esta forma de educación puede ayudar mucho más a estudiantes de Post-grado quienes buscan especializarse en algún tema relacionado con su carrera profesional, laboral o que buscan algún curso que le genere el interés necesario para ser lo suficientemente disciplinado y así generar aprendizaje. Por este motivo, se cree que si las universidades particulares desarrollan MOOCs orientados a alumnos de pre-grado, estos podrían ayudar a

los estudiantes que posean un mayor control respecto a forma, tiempo y lugar en que se desarrollará su proceso de aprendizaje.

1.3 Antecedentes

Comparando la información estadística del primer y último censo universitario realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en conjunto con la Asamblea Nacional de Rectores, se observa un notable crecimiento de la población universitaria en total, evidenciándose un incremento del 6.2% anual (INEI, 2011) en la cantidad total de alumnos de pre-grado (considerando tanto universidades públicas como privadas). Dentro de este importante desarrollo, la mayor variación se registra en las universidades privadas, que tienen un crecimiento del 9.3% anual (INEI, 2011) en su comunidad estudiantil (sin considerar el post-grado).

Tabla 1.1. Perú: Población Universitaria, por Año Censal y Tasa de Crecimiento Anual, Según Tipo de Universidad

TIPO DE UNIVERSIDAD	NÚMERO DE UNIVERSIDAD	ALUMNOS		DOCENTES UNIVERSITARIOS	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS
		PRE GRADO	POST GRADO		
AÑO 2010					
TOTAL	100	782 970	56 358	59 085	39 017
PÚBLICAS	35	309 175	24 591	21 434	19 961
PRIVADAS	65	473 795	31 767	37 651	19 056
AÑO 1996					
TOTAL	57	335 714	10 818	25 795	16 989
PÚBLICAS	28	199 943	7 109	16 096	11 708
PRIVADA	29	135 771	3 709	9 699	5 281
TASA DE CRECIMIENTO ANUAL PERIODO 1996-2010					
TOTAL	4,2	6,2	12,4	5,2	6,1
PÚBLICAS	1,6	3,1	9,2	1,4	3,9
PRIVADA	6,0	9,3	16,5	9,1	9,6

NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano

Fuente: INEI, 2011

Esta tendencia en el sector de educación superior resulta beneficiosa para el presente plan de negocio, ya que la oferta del servicio de asesoría está orientada hacia alumnos de universidades particulares. Dicho segmento, según la tabla 1.1, representa el universo de consumidores potenciales en crecimiento.

Por otro lado, tomando cifras del portal web del INEI en Marzo del año 2018 en la tabla 1.2, considerando un tiempo promedio de 5 años de estudios de pre-grado, la tasa de alumnos que alcanzan el final de la carrera resulta alrededor del 25% del total de matriculados en el primer año. Si bien aún no se cuenta con el detalle de los

motivos por los cuales los matriculados no concluyen las carreras, es evidente la disminución de alumnos que se da desde el primer año de estudios, como se demuestra en la información del último censo del INEI.

**Tabla 1.2. Perú: Total de Alumnos de Pre Grado,
Por Año Equivalente de Estudio, Según Tipo de Universidad**

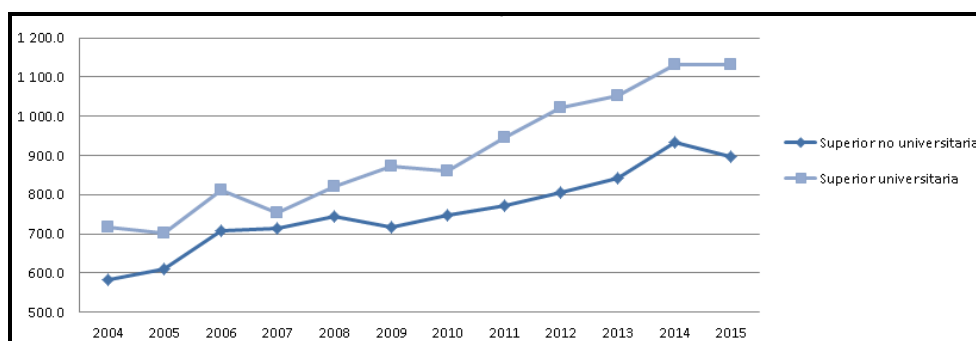
TIPO DE UNIVERSIDAD	TOTAL	AÑO EQUIVALENTE DE ESTUDIO						
		1ER. AÑO	2DO. AÑO	3ER. AÑO	4TO. AÑO	5TO. AÑO	6TO. AÑO *j	7MO. AÑO **j
TOTAL	782 970	244 120	168 794	131 670	87 104	87 952	52 648	6 451
	100,0	31,2	21,6	16,8	11,1	11,2	6,7	0,8
PÚBLICAS	309 175	82 163	59 996	53 207	37 943	47 276	24 707	1 852
	100,0	26,6	19,4	17,2	12,3	15,3	8,0	0,6
PRIVADAS	473 795	161 957	108 798	78 463	49 161	40 676	27 941	4 599
	100,0	34,2	23	16,6	10,4	8,6	5,9	1,0

NOTA: Incluye todas las universidades que vienen funcionando formalmente en el Sistema Universitario Peruano.
*j: Se considera a los que estudian Derecho y Medicina.
**j: Se considera a los que estudian Medicina.

Fuente: INEI, 2011

Desde otra perspectiva, en la información estadística del INEI en Marzo del año 2018 respecto a las tasas de población ocupada (empleada) mostrada en el gráfico 1.1, es posible observar que desde el año 2004 al 2015 existe un cambio importante en los perfiles con mayor ocupación: partiendo del año 2007 donde la cantidad de personal contratado con educación superior universitaria y no universitaria (por ejemplo, de institutos técnicos) era bastante similar, desde el año 2008 y con mayor énfasis del 2009 en adelante la cantidad de ocupación de personal con preparación universitaria tiene una tendencia constante y positiva mucho mayor que la tendencia en personal con preparación no universitaria. Esto puede deberse a que, en la actualidad, las empresas incluyen en sus procesos de selección y reclutamiento de personal principalmente a universidades con mayor prioridad que los institutos y otros tipos de entidades educativas, ya que una preparación de este tipo les brinda mayor confianza y garantía del nivel académico como predictor del desempeño dentro de sus organizaciones. Esta mentalidad es el principal atractivo para los estudiantes que postulan y cursan el pre-grado para concluirlo satisfactoriamente, ya que les brinda más probabilidades de acceder a una mayor oferta y mejores condiciones laborales al concluir su carrera.

Gráfico 1.1. Indicadores Laborales de Lima Metropolitana
Población Ocupada, según Nivel de Educación – 2005 (Miles de Personas)



Fuente: Elaboración propia con datos de INEI, 2011.

Con este comportamiento del mercado laboral, tal como se indica en el párrafo anterior, existe mayor motivación en los estudiantes universitarios en acabar sus estudios de pre-grado, por lo cual el soporte académico que puedan recibir con atributos que consideren valiosos resulta importante y clave para alcanzar dicha meta.

1.4 Objetivos

1.4.1 *Objetivo generales*

La presente tesis tiene como objetivo general el determinar la viabilidad económica financiera de implementar un servicio digital de asesoría académica a alumnos de pre-grado.

1.4.2 *Objetivos específicos*

Los objetivos específicos del presente documento son:

- Realizar un análisis del entorno externo para identificar oportunidades a aprovechar y las amenazas a considerar.
- Identificar los competidores actuales del mercado y los servicios sustitutos que representen potenciales competidores.
- Determinar las características y perfil del mercado objetivo a quien se dirige el servicio académico.
- Estimar grado de aceptación del servicio propuesta y la demanda potencial que ésta generaría.

- Identificar los atributos más atractivos del servicio propuesto.
- Elaborar el plan de marketing para la definición de estrategias propias del servicio y su comercialización hacia los clientes.
- Elaborar el plan de operaciones para definir los procesos y recursos requeridos para la oferta del servicio.
- Elaborar el plan de recursos humanos para la definición de perfiles de puestos y políticas de gestión de los colaboradores del equipo.
- Elaborar el plan financiero para la estimación de la inversión requerida, fuentes y costos de financiamiento y evaluación de viabilidad del proyecto.

1.5 Alcance

El alcance del presente plan es el análisis del entorno del negocio propuesto, para mayor comprensión de los factores que actúan en él y, en base a ello, definir el detalle del diseño de los servicios más apreciados por el mercado analizado. Con esta información, diseñar los planes que se deberían poner en marcha en caso se iniciara la implementación del negocio, estando esta última etapa de ejecución fuera del alcance del presente proyecto.

Es importante tener en claro, a lo largo del desarrollo de este plan de negocio, que la necesidad que se identifica como importante atender, desde la visión del estudiante de pre-grado, es la comprensión correcta y completa de los temas de cada curso, con el fin de obtener las calificaciones necesarias para avanzar en su carrera universitaria. Así, al contratar el servicio del negocio propuesto se llevan, como beneficio central, el incremento considerable de sus probabilidades de aprobar cada evaluación (prácticas, parciales y finales, principalmente) y, en general, de cada curso.

Para desarrollar el análisis de la presente propuesta, el mercado potencial al que se orienta se delimita a alumnos de pre-grado de las principales universidades particulares de Lima Metropolitana, tales como: Universidad de Lima, Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico, Universidad Ricardo Palma y ESAN.

En atención al punto anterior, el presente plan busca, en primer lugar, conocer los atributos que más aprecian los estudiantes en los servicios de asesoría académica, por ejemplo: individual vs. grupal, horarios definidos vs. disponibilidad 24 horas, pre-

pago vs. post-pago, etc. En base a la información recolectada, se diseñará, según los cursos a dictar, los tipos de servicios de asesoría a ofertar que cumplan dichos atributos, la plataforma virtual y herramientas digitales a través de la cual se establecerá la conexión entre los alumnos y los asesores.

1.6 Limitaciones

Las principales limitaciones que se esperan durante el desarrollo del presente plan están relacionadas al tiempo para su entrega dentro del cronograma académico. Considerando este factor, en el contenido de la tesis se procederá a incluir las imágenes de los posibles diseños de las pantallas de la plataforma digital a través de la cual se esperaría brindar la asesoría en caso se ejecutara el negocio.

Por otra parte, la segunda limitación esperada es la disponibilidad de información. Si bien, se cuenta con información estadística pública del universo de estudiantes, lo relativo a mallas curriculares, marcos teóricos y aplicaciones de cada curso son datos más restringidos en cada universidad.

Asimismo, un tercer aspecto limitante es la disponibilidad de información secundaria del mercado objetivo. La información estadística pública relacionada a los estudiantes no se encuentra actualizada al 2018, año en el cual se está realizando el análisis del plan de negocio. Adicional a ello, no se cuentan con estudios de mercados previos realizados por entidades reconocidas que contengan información específica del rubro al cual se enfoca el presente plan.

Finalmente, tampoco existe información financiera o proyecciones previas sobre un servicio similar al propuesto, lo cual incrementa la complejidad del análisis de la viabilidad del negocio planteado.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo, se procede a presentar, a través de una serie de definiciones, el marco conceptual que sirve como base para el desarrollo del presente plan de negocio. En ellos, se desarrollan los principales conceptos relacionados al sector educación y el proceso de aprendizaje académico, así como las nuevas modalidades que se vienen difundiendo actualmente para una mejor experiencia del alumnado así como la explotación de herramientas tecnológicas.

El primer concepto importante de incluir es el de Asesorías. De acuerdo a la Real Academia Española, este término hace referencia a un proceso a través del cual un asesor brinda consejo o ilustra con su dictamen (Real Academia Española, 2017); sin embargo, para efectos del presente plan de negocio, su significado varía. De acuerdo al uso social del término por los actuales estudiantes de pre grado, Asesoría hace referencia al servicio brindado por las academias cercanas a las casas de estudios mediante el cual se realizan sesiones de reforzamiento académico con el objetivo de prepararlos para las evaluaciones de los cursos que deban rendir.

2.1 Educación

La educación es un proceso social, cultural y multidireccional mediante el cual las personas, entre sí, desarrollan capacidades y habilidades, las cuales abarcan el intelecto, destrezas, técnicas, comportamientos sociales, etc. En ese sentido, se origina con el inicio de la vida humana misma y se transmite a través de la cultura en que se desarrollan las personas a través del tiempo. (UNESCO, 2017).

2.1.1 Enseñanza

Enseñar se define como instruir, doctrinar, amaestrar con reglas o preceptos; también como dar advertencia, ejemplo o escarmiento que sirva de experiencia y guía para obrar en lo sucesivo (Real Academia Española, 2017). En ese sentido, se identifican los siguientes elementos del proceso de enseñanza: el docente o facilitador, el alumno y el conocimiento que se transmite durante el proceso.

2.1.2 Tipos de Educación

El proceso de educación se puede dar de 3 formas: Formal, No Formal e Informal (López de la Cruz, 2017). Para efectos del presente plan, es relevante incluir la definición de todas ellas para dejar en evidencia las respectivas diferencias entre sí:

- **Formal:** se refiere a la educación regulada y planificada que se realiza con la intención de impartir conocimiento, de ejecutar el proceso de enseñanza. Para ello, implica su realización en un espacio y tiempo concreto y, al término de la misma, se obtiene una certificación que demuestra lo aprendido.

En el Perú, la educación formal se organiza en educación inicial, educación primaria, educación secundaria y educación superior (que incluye la impartida en universidades públicas y privadas, academias superiores e instituciones de formación profesional superior). La educación superior universitaria incluye Pre-Grado y Post-Grado (Ministerio de Educación, 2013).

- **No Formal:** se refiere a la educación que no se imparte en un centro de educación o formación y no da derecho a recibir un certificado pero que sí tiene la intención y planeación previa, por lo que se realiza en base a un objetivo y contenidos concretos.
- **Informal:** se refiere al aprendizaje que se obtiene sin la intención de ello, a través de las actividades diarias con los círculos sociales que rodea a cada individuo. En ese sentido, no tiene una planificación ni estructura de contenidos a impartirse y tampoco da derecho a recibir un certificado.

2.1.3 Modalidades de Enseñanza

De acuerdo al Artículo 28 inciso c de la Ley General de Educación No. 28044 vigente en Perú, la Modalidad se define como “alternativas de atención educativa que se organizan en función de las características específicas de las personas a quienes se destina este servicio.” (Ministerio de Educación, 2013: 12). En ese sentido, no existe un listado delimitado de modalidades ya que éstas resultan de la combinación de diversas características según los alumnos, por ejemplo en términos de lugar, tiempo, recursos, etc. Para efectos del presente plan de negocios, se considera relevante mencionar las siguientes modalidades:

- **Presencial:** se desarrolla en un espacio físico concreto donde se ubican tanto los estudiantes como los profesores en un horario específico (por lo tanto, las sesiones tienen horario de inicio y fin establecido), por lo que requiere un soporte físico de infraestructura para su desarrollo. Por ejemplo, una clase magistral en una carrera universitaria de pre-grado, una sesión de asesoría académica de reforzamiento en una academia, etc.
- **A Distancia o No Presencial:** siendo lo opuesto de la modalidad anterior, no requiere que los participantes de la sesión se encuentren en un mismo momento o que en un mismo lugar físico, suele apoyarse en herramientas virtuales y tecnológicas para el desarrollo de la transmisión de contenidos. Los ejemplos actuales de esta modalidad se tienen en la formación a distancia, e-learning, campus virtual, etc.
- **Educación Virtual:** La educación virtual o educación “on line” se refiere a la ejecución de programas de formación en los cuales no se requiere la presencia física de los participantes en un lugar y momento determinado para la transferencia de contenidos. Para ello, usa el soporte de herramientas tecnológicas para el desarrollo de las relaciones de manera impersonal entre el profesor y los estudiantes. (Ministerio de Educación de Colombia, 2015).
- **Semi-Presencial:** esta modalidad es un punto intermedio entre las dos anteriores, es decir se pueden tener sesiones presenciales para ciertos contenidos y sesiones virtuales o a través de distintas tecnologías (videoconferencias, materiales descargables, foros, etc.). (Gómez Amador, 2017).

2.1.4 Aprendizaje

Aprender se define como adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia; también como fijar algo en la memoria (Real Academia Española, 2017). En ese sentido, se entiende el aprendizaje como el proceso interior de cada individuo de interiorizar y asimilar la información recibida a través de la educación para su aplicación posterior en diferentes situaciones y contextos, para lo cual se ven involucradas operaciones de conocer, comprender, analizar, sintetizar, valorar y aplicar.

Según cada individuo y contenido a procesar, se definen tipos de aprendizaje que son importantes a considerar para diseñar una modalidad de educación más apropiada en cada caso. Los más relevantes a mencionar para el presente plan de negocio son (García-Allen, 2016):

- **Aprendizaje Explícito:** donde el estudiante tiene la intención de aprender y es consciente del contenido que desea interiorizar.
- **Aprendizaje Significativo:** el estudiante recibe el contenido y lo procesa y relaciona con la información aprendida previamente.
- **Aprendizaje Cooperativo:** se realiza sólo cuando el alumno interactúa con otros alumnos según las indicaciones del profesor.
- **Aprendizaje Colaborativo:** a diferencia del cooperativo, en este tipo de aprendizaje los alumnos tienen mayor libertad de cómo abordar el tema propuesto por el profesor.
- **Aprendizaje Memorístico:** implica fijar conceptos en la memoria pero sin procesar su significado, bajo acciones repetitivas y mecánicas.
- **Aprendizaje Receptivo:** es el típico aprendizaje en aula, donde el proceso se realiza de manera pasiva, recibiendo la información para su comprensión directa.

Manteniendo el sentido de desarrollar los principales conceptos relacionados al sector educación, en el siguiente apartado se detallan las nuevas modalidades actuales de educación no presencial a través de herramientas virtuales.

2.2 E-Learning

El concepto de e-learning se entiende como:

“Procesos de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo a través de Internet, caracterizados por una separación física entre profesorado y estudiantes, pero con el predominio de una comunicación tanto síncrona como asíncrona, a través de la cual se lleva a cabo una interacción didáctica continuada. Además, el alumno pasa a ser el centro de la formación, al tener que autogestionar su aprendizaje, con ayuda de tutores y compañeros”. (Universidad de Sevilla, 2017)

Las características de esta modalidad de educación, principalmente, son las siguientes (Universidad de Sevilla, 2017):

- Sin restricciones de lugar y tiempo tanto para los profesores como para el alumnado.
- Flexibilidad de diseño del programa con diversas herramientas según el contenido y las características de los alumnos para un mejor aprovechamiento.
- Participación activa del alumno en las actividades de cada curso o programa.
- Mayor interacción con el profesor, quien deja el rol de sólo expositor a tomar uno de guía, asesor y facilitador, y con el resto de participantes, mediante herramientas virtuales como foros, correos electrónicos, chats, etc.
- Contenidos actualizados permanentemente debido a la flexibilidad para su introducción en los programas.

2.2.1 Blended-learning

Blended-learning hace referencia a un diseño docente en el cual se combinan tecnologías de uso presencial y no presencial con el objetivo de optimizar el proceso de aprendizaje del alumno. Es decir, diseña cada programa con las técnicas físicas y virtuales que requiera el perfil del alumnado y del contenido a transmitir con el fin de obtener la mejor mezcla que eleve las probabilidades de un mejor aprendizaje. (Alemany, 2017).

2.2.2 Live Learning

Se considera que Live Learning es la evolución de e-learning ya que es una experiencia mejorada, al introducir el aspecto de interacción social al proceso de educación virtual a través de videoconferencias en vivo en las cuales el profesor transmite e interactúa en tiempo real con el alumnado, optimizando la experiencia a través de una mayor participación activa en la sesión. (PoliVirtual, 2016).

2.2.3 Mobile Learning

El Mobile Learning es una modalidad de educación virtual a distancia que permite crear escenarios de aprendizaje a través de uso de dispositivos móviles (por ejemplo, smartphones, tablets, etc.) para la transmisión de conocimientos. Esta modalidad busca desarrollar más canales a través de los cuales se desarrolle el proceso de enseñanza. (Andrés, 2017).

2.2.4 Plataformas de E-learning

Una Plataforma de E-Learning (o, por sus siglas en inglés, LMS: Learning Management System) se define como:

“programa de ordenador que se utiliza para la creación, gestión y distribución de actividades formativas a través de la Web: Son aplicaciones que facilitan la creación de entornos de enseñanza-aprendizaje, integrando materiales didácticos y herramientas de comunicación, colaboración y gestión educativa. [...] A ellos acceden los alumnos a través de una clave personal. Por ello, se trata de un espacio privado, dotado de las herramientas necesarias para aprender [...] Además, las plataformas permiten hacer un mejor seguimiento del progreso de los alumnos.” (Herramientas de e-learning, 2010).

A partir de este punto, se incluirán conceptos propios del plan y modelo de negocio presentado, los cuales resultan centrales para mayor comprensión de los capítulos posteriores:

2.3 Segmento de Mercado

El segmento de mercado es el resultado del proceso de dividirlo en grupos en base variables, características y necesidades similares con el objetivo de diseñar una oferta adecuada a cada uno de ellos. Por ejemplo, se puede segmentar por variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. (Espinosa, 2013).

2.3.1 Segmento Meta

El segmento o mercado meta se refiere a aquel segmento del mercado total al cual una empresa enfoca sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales que pertenecen al mismo y lograr, como consecuencia de su captación, utilidades para el negocio. (Thompson, 2006).

2.4 Modalidades de Pago

Hace referencia a las formas en que una empresa puede recibir el pago por algún concepto, como la venta de mercadería, servicios prestados a clientes, etc. Actualmente, dado los avances tecnológicos y de seguridad bancaria, se han desarrollado aún más formas de pago que las tradicionales (efectivo y cheques), como

por ejemplo: las transferencias bancarias, cargo en cuenta, pagos en línea o virtuales. Incluso, se dan pagos antes de que el cliente reciba el servicio o producto comprado (pre-pago) o después de ello (post-pago). (Pedrosa, 2012).

2.4.1 Pasarela de Pagos

Una pasarela o plataforma de pagos (o payment gateway) es un proveedor de servicio contratado para la realización del comercio electrónico, al ofrecer una conexión segura entre la “tienda” virtual y el cliente para realizar la transacción de un pago virtual (Nakhoul, 2013)

2.5 Search Engine Optimization (SEO)

La Optimización Web o SEO (por las siglas en inglés de Search Engine Optimization) es “la técnica que consiste en optimizar un sitio web para que alcance el mejor posicionamiento posible en los buscadores de Internet” (Pérez Porto y Merino, 2016). Es decir, en un buscador, un portal que aplique el SEO aparecerá entre los primeros resultados de la búsqueda realizada y, en consecuencia, obtendrá mayor cantidad de visitas de potenciales clientes.

CAPÍTULO III. MODELO DE NEGOCIO

En el presente capítulo, se procede a describir el modelo de negocio de la presente propuesta, para identificar las necesidades del mercado objetivo al que está orientado el plan de negocio y cómo se espera satisfacerlas mediante la propuesta de valor, uso de herramientas digitales disponibles y desarrollo de actividades claves. (ESAN, 2016).

La metodología utilizada para el diseño y descripción de la propuesta es el Modelo CANVAS, el cual es una herramienta visual que permite describir la lógica de cómo el presente negocio crea, entrega y captura valor para el cliente (Pereira, 2018). Para ello, se basa en 9 bloques los cuales, para efectos del presente documento, serán descritos en cada uno de los siguientes apartados.

3.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor que se ofrece en el presente documento es el de brindar asesorías para cursos de pregrado de forma virtual, considerada una forma novedosa en el mercado peruano, ya que actualmente se cuenta solo con la disponibilidad de asesorías de manera presencial, brindadas por las academias o profesores particulares.

Este servicio se ofrece a través de una plataforma (página web), medio por el cual, el estudiante puede ingresar utilizando cualquier dispositivo que posea conexión a internet. Como parte del servicio, las asesorías se dividen en tres tipos:

- Asesorías grabadas: Esto permitirá al alumno tener clases disponibles sobre los cursos de su preferencia. Adicionalmente, dependiendo de la disponibilidad de la información, en esta sección se encontrarán, en video, la solución de exámenes o prácticas de los ciclos anteriores. Este tipo de asesoría forma parte del eLearning.
- Asesoría programada: Este tipo de asesorías son muy similares a las brindadas por las academias, ya que son programadas con anticipación y necesitan de una cantidad mínima de alumnos para llevarse a cabo. Los horarios son fijos y estarán publicados en la página web, para conocimiento de los usuarios.
- Asesorías personalizadas: Este es un servicio especial de asesoría, que será abierto de acuerdo a la necesidad del estudiante, lo que le ayudará a programar

una clase en base a su disponibilidad horaria. Este tipo de asesoría forma parte del Live Learning (PoliVirtual, 2016).

Asimismo, esta propuesta incluye una serie de beneficios para los clientes:

- Fácil acceso y comodidad: Al ser una plataforma web de modo “responsive”, podrá ser accedido desde cualquier dispositivo móvil que cuente con acceso a internet, esto ayudará a los usuarios a ingresar al sitio desde el lugar de preferencia (hogar, universidad, biblioteca, bus, entre otros).
- Flexibilidad con el horario: Mediante las asesorías a solicitud (en vivo), permite al usuario separar una clase con anticipación, en el horario de su preferencia. Esta asesoría será dictada por un profesor de manera online, lo que marca una ventaja sobre los demás competidores, ya que las clases presenciales brindadas por las academias cuentan con horarios establecidos y en ocasiones no son flexibles al alumno.
- Asesorías en cursos de mayor complejidad: Tomando en consideración la estadística histórica de porcentaje de alumnos desaprobados, se identificarán los cursos de mayor dificultad en las mallas curriculares de las universidades mencionadas. Así, la oferta de cursos en los 3 tipos de asesorías estará concentrado en aquellos que los estudiantes tienen más necesidad de apoyo académico.

Si bien uno de los objetivos de la propuesta de valor es acompañar a los estudiantes en su aprendizaje, el objetivo principal es que ellos puedan aprobar los cursos matriculados en el ciclo, mediante el uso de las asesorías brindadas en la plataforma.

3.2 Segmento de Clientes

La propuesta de valor descrito en el punto anterior, permitirá atender un grupo de clientes que no está atendido de forma satisfactoria por los competidores actuales. Asimismo, la segmentación de clientes elegida está basada en los criterios descritos a continuación. (Serra, 2017).

- Segmentación Demográfica: Alumnos universitarios de pre-grado.
- Segmentación Geográfica: Estudiantes de universidades particulares de Lima, de las cual se toma las principales: Universidad de Lima, Universidad de

Ciencias Aplicadas (UPC), Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico, Universidad Ricardo Palma y ESAN.

- Segmentación Psicográfica: Principalmente enfocado a alumnos de clases sociales A, B y C, debido a las universidades elegidas.
- Segmentación Conductual: Alumnos con perfil millennial, que utilizan los dispositivos móviles para realizar la mayoría de actividades que deseen.
- Segmentación por afinidad profesional: Los tipos de materias a considerar en la plataforma están asociados en su mayoría a cursos numéricos y ciencias, en los cuales los estudiantes tienen mayores falencias.

3.3 Canales

Se elige al marketing digital como herramienta principal (InboundCycle, 2017), para comunicar la oferta del presente plan al segmento objetivo, pues se debe aprovechar el alto comportamiento digital que posee el segmento de clientes identificado. Tanto para el momento previo a la venta como para el servicio posterior, dentro los componentes de este canal se incluyen los siguientes:

- Página web principal, es el medio por el cual el usuario recibe las asesorías de forma directa. Esta web mostrará la información de los cursos disponibles, el costo de las asesorías, la programación de los cursos, preguntas frecuentes y datos complementarios, como contactos para que los estudiantes, en caso lo requieran, puedan realizar consultas adicionales. En caso que el estudiante desee acceder a uno de los cursos en línea, primero se debe registrar en la página y luego elegir el tipo de asesoría a realizar: grabada, programada o personalizada (detalladas en la propuesta de valor). Este modelo permite al alumno disfrutar de una experiencia digital en su aprendizaje.
- Redes sociales, se creará una página en Facebook, que es la red social más utilizada por los universitarios. Los beneficios de contar con una página en redes sociales es que permite a los alumnos (usuarios y posibles clientes) interactuar con la página, lo que ayudará a cubrir las necesidades del público objetivo debido a la retroalimentación recibida. En ella también se publicarán videos, introducción de alguna clase que se dicta, los tipos de asesorías que se brindan y los horarios disponibles.

- Correo electrónico, principalmente orientado a dos tipos de perfiles: el primero, para los usuarios que han consumido al menos una vez el servicio de asesoría, se enviarán algunos tips asociados a los cursos de los cuales han asistido a clases. El segundo perfil, son los alumnos que aún no han contratado el servicio, a ellos se les ofrecerán promociones y descuentos especiales para su primera adquisición. (Maram, 2017).

Si bien la mayoría de canales a utilizar corresponden a marketing digital, también se incluyen herramientas del tradicional y relacional que ayudan a complementar la difusión de los servicios ofrecidos al mercado potencial. Por ejemplo el reparto de anuncios impresos en los exteriores de las universidades, recomendaciones de estudiantes/profesores que utilizan satisfactoriamente la herramienta, entre otros.

3.4 Relación con Clientes

Los dos objetivos principales de todo negocio son mantener la fidelidad de los clientes y tener la capacidad de captar a los nuevos.

En este caso, la relación de fidelidad que se puede mantener como máximo con el estudiante, será el tiempo que ellos permanezcan en la universidad, por lo que se deben realizar las actividades necesarias para mantenerlos satisfechos con el servicio brindado. Por otro lado, se debe desarrollar la capacidad para atraer a nuevos usuarios a utilizar la plataforma virtual. Por este motivo, se cree que la relación con los clientes se debe llevar a cabo de la siguiente manera:

- Relación personalizada, se realiza cuando el estudiante contrata los servicios de asesoría de dos tipos: personalizada y programada. En el primer caso, la asesoría se da a solicitud del estudiante, en el segundo se realiza de acuerdo a la programación planificada en la semana. En ambos casos, los usuarios viven una experiencia Live Learning.
- Autoservicio, se desarrolla cada vez que el alumno adquiere el servicio de una asesoría grabada o compra de materiales brindados.
- Comunidades, el objetivo principal es crear comunidades entre los usuarios de la plataforma (estudiantes y profesores de las asesorías) y así ayudar a los participantes a mantenerse informados ante cualquier consulta, sugerencia o

mejoras que se realicen en el servicio. Como punto de partida se creará una página en redes sociales para este fin.

3.5 Fuentes de Ingreso

La fuente principal de ingreso será el pago que realiza el estudiante cada vez que adquiere un servicio de asesoría. El precio de cada asesoría varía de acuerdo al tipo elegido por el alumno:

- Asesoría grabada, la cual poseerá el menor precio de venta de los tres tipos, pues los costos incurridos en esta asesoría se darán una sola vez (al momento de grabar la clase). De acuerdo a los resultados de la investigación a realizar en los siguientes apartados, se considerará la posibilidad de no transferir el costo de producción de este servicio a los clientes.
- Asesoría programada, a la cual se asignará un precio tomando como base una asistencia mínimo de cinco alumnos por sesión.
- Asesoría personalizada, asesoría con precio superior de las tres opciones, pues se desarrollará a demanda de los estudiantes. Al ser una clase personalizada, los costos serán divididos entre los estudiantes que lo solicitaron, que puede llegar a ser una sola persona.

Adicionalmente, para que el estudiante pueda realizar el pago para la inscripción a las asesorías, se considerará el siguiente canal:

- Pasarela de pago: la página web contará con esta herramienta lo que permitirá realizar el pago mediante tarjetas de crédito o débito de cualquier banco peruano que emita cualquiera de las tres marcas principales de tarjetas: Visa, Mastercard y AMEX.

3.6 Recursos Clave

Los recursos claves identificados para el presente plan de negocio se centralizan en la plataforma tecnológica, los recursos humanos y los recursos financieros, son los que darán soporte a las actividades necesarias para la entrega de la propuesta de valor al cliente:

- Plataforma tecnológica, está conformada por una serie de elementos que ayudarán al usuario valorar el servicio:

- Página web, es la plataforma mediante la cual el estudiante podrá interactuar para recibir las asesorías. Esta página debe ser totalmente interactiva y su diseño debe cumplir con los requisitos de UX (experiencia de usuario) & UI (estándar de interfaces-páginas). (Kambrica, 2014)
- Servidor web, cualquier página web debe estar alojada en un servidor, en este caso se considerará alquilar este servicio.
- Recursos humanos, dentro de esta sección se identifica a dos roles como los principales:
 - Asesor, es la persona que brinda las clases. Para que un asesor forme parte del equipo deberá pasar una entrevista y una clase de prueba, para evaluar su experiencia o adaptación a este modelo de negocio. Además de ello estará en constante evaluación, mediante las encuestas que realicen los alumnos de forma periódica. Es importante retener a los asesores, ya que ellos son parte fundamental del éxito de este modelo. Según la interacción que tenga con los alumnos y la facilidad que brinde para el entendimiento, podrán conseguir la confianza de los usuarios y a su vez incrementar la cartera de clientes.
 - Desarrolladores web, personas que se encargarán del desarrollo de la página principal, funcionalidades para otorgar los servicios descritos, posibles mejoras identificadas durante el desarrollo de la misma, entre otras funciones similares.
- Recursos financieros, la importancia del aporte monetario de los socios radica en ser la base necesaria que permite la obtención del resto de recursos clave descritos previamente para la ejecución de las actividades centrales del presente plan.

3.7 Actividades Clave

Las actividades clave son las acciones que realizan principalmente los recursos clave, dentro de ellas se describen a las siguientes:

- Asesorías virtuales, es la actividad clave que definirá el éxito del plan de negocio. Este tipo de asesorías están diseñadas en una plataforma virtual

didáctica e intuitiva que servirá para que el estudiante pueda inscribirse en los cursos que su preferencia, de forma sencilla. La relación entre los actores principales (alumno y asesores) debe ser dinámica e interactiva, es por ello que la selección de los asesores será rigurosa, ya que se necesita cumplir con el nivel de servicio que el estudiante necesita y por ende, que permita ser recomendada.

- Desarrollo y mantenimiento de la página web, la construcción de la página debe estar enfocado a ser intuitiva y amigable, para ello esta actividad se realizará en dos etapas. La primera, es donde se definen las funcionalidades principales y necesarias para la salida a producción al público en general. La segunda, es la etapa de mantenimiento, donde se realizan las modificaciones de algunas funcionalidades y el desarrollo de nuevos requerimientos asociados a las necesidades de los alumnos.
- Gestión de recursos humanos que permita la adecuada selección, capacitación y retención de los asesores, identificados como recursos clave para el éxito del negocio. Por ello, se definirá el perfil del puesto para asegurar que el personal a captar sea idóneo para la tarea descrita, y un plan de capacitación constante para garantizar que el contenido académica y las metodologías sean de alta calidad.
- Diseñar un plan de marketing que permita incrementar la cartera de usuarios, de acuerdo a la segmentación de clientes indicada en el presente documento. La estrategia de marketing Digital es la que se trabajará de manera principal, sin embargo serán complementadas con las estrategias de marketing tradicional y relacional.

3.8 Socios Clave

La elección de socios clave rige un papel importante para lograr los objetivos del plan y que éste sea sostenible en el tiempo. Dentro de los socios claves identificados se mencionan:

- Los asesores, como se señaló en un punto anterior, ellos son quienes brindan las clases virtuales a los estudiantes y tienen un rol importante en el negocio.

Con el fin de retenerlos al mediano y largo plazo, se diseñará un plan de compensación y beneficios laborales que reconozca y premie al personal con desempeño sobresaliente y alta satisfacción de los alumnos atendidos.

- Los alumnos, quienes a través de las recomendaciones que realicen a sus compañeros o amigos, para que utilicen la plataforma virtual (asesorías), adquirirán un descuento exclusivo en los servicios ofrecidos.
- Universidades, se buscará realizar acuerdos de colaboración con las universidades que se encuentran dentro del alcance. Esto permitirá reforzar el conocimiento de sus alumnos, quienes lograrán un mejor desarrollo en las materias cursadas.

3.9 Estructura de Costos

La estructura de costos identificada se encuentra en base a los recursos clave y las actividades que éstos realizan para desarrollarlas. Por esta razón, se describen a continuación los principales costos considerados en el presente plan:

- Pago de personal, si bien existen diferentes roles que interactúan en el plan, los principales a considerar son:
 - Asesor, los que brindan asesorías personalizadas y programadas se les considerará un porcentaje del precio asignado a la asesoría; mientras que, los que brindan asesoría grabada, se le pagará un monto fijo por asesoría.
 - Desarrolladores web, este perfil debe ser considerado desde la etapa inicial del proyecto, ya que son los que construirán la plataforma virtual.
- Infraestructura tecnológica, dentro de los que se considera el costo del dominio (dirección de la página web) y hosting (servidor donde se almacena los archivos de la web).
- Comunicación, los costos considerados para promocionar la página web a través de las redes sociales (publicidad de paga) y otras herramientas de marketing digital forman un factor importante a tomar en cuenta.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE ENTORNO

En el presente capítulo, se procede a realizar el análisis del entorno externo en el cual se encuentra inmerso el presente plan de negocio, con el objetivo de identificar factores que tengan influencia tanto positiva como negativa para el desarrollo de la propuesta. Asimismo, se presentará también el análisis del entorno interno de la industria para definir las características de la competencia y su impacto en el negocio.

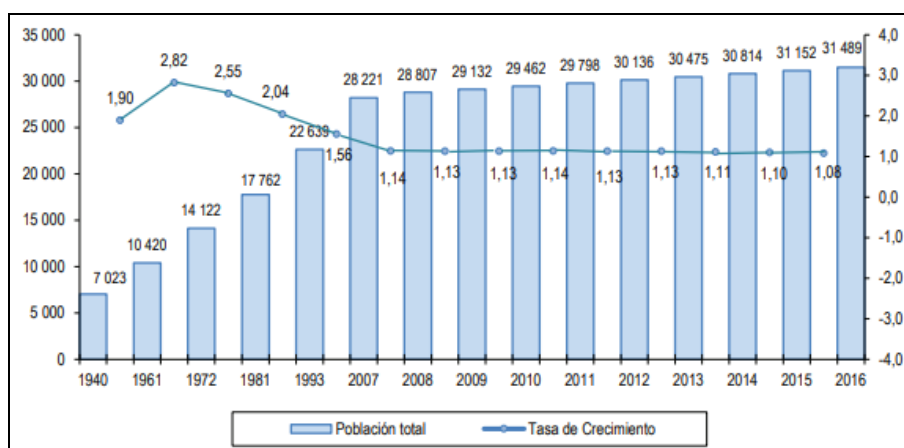
4.1 Fuerzas de Macroentorno

En el presente apartado, se describe a profundidad el entorno externo nacional, el cual representa el contexto dentro del que se desarrollaría el presente plan de negocio.

4.1.1 Factores Demográficos

El Perú es un país cuya población total al 2016 fue de 31 millones 488 mil personas, compuesta por el 50.1% de población masculina y el 49.9% de población femenina. De este total, el 55.9% reside en la Costa, ubicándose en Lima 9 millones 985 mil 664 personas. (Sánchez, 2016). De acuerdo a la información presentada en el gráfico 4.2, la población peruana tuvo las mayores tasas de crecimiento entre los años 1961 y 1995, con rangos entre 2.82% y 1.56%. En los años siguientes, el crecimiento poblacional del país se ha desacelerado, por lo que la perspectiva para los siguientes años mantiene la tendencia.

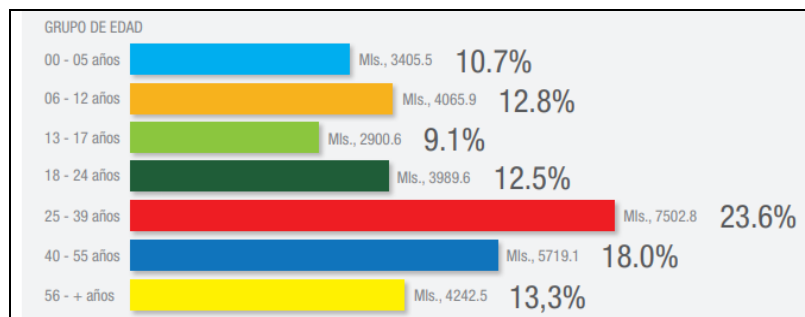
**Gráfico 4.2. Perú: Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual
Censos 1940-2007 y Proyección 2008 - 2016**



Fuente: INEI, 2017

Según la información de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), para el 2017 la composición etaria de la población peruana está distribuida según lo mostrado en el gráfico 4.3 (CPI, 2017):

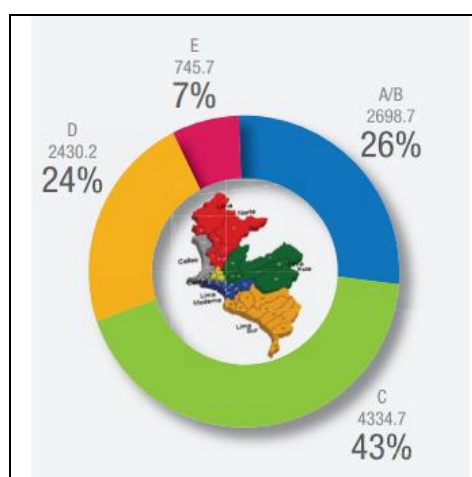
Gráfico 4.3. Perú: Población por Segmentos de Edad 2017



Fuente: INEI, 2017

En relación a la población ubicada en el departamento de Lima Metropolitana, dentro de la cual se encuentra el segmento objetivo del presente plan, al 2017 tiene una composición del 98% urbano y el resto de carácter rural. El 43.8% de dicho grupo social se encuentra entre los 25 y 55 años, la población universitaria entre los 18 y 24 años representa el 13% del mismo, representando así el tamaño del mercado potencial. Asimismo, la población limeña tiene la composición de Niveles Socioeconómicos presentados en el siguiente gráfico 4.4: (CPI, 2017)

**Gráfico 4.4. Lima Metropolitana:
Personas según Nivel Socioeconómico 2017**



Fuente: INEI, 2017

Para efectos del presenta plan de negocio, el universo descrito de estudiantes universitarios de Lima Metropolitana representa el mercado potencial al cual está

dirigida la propuesta de valor, con ello cualquier cambio positivo o negativo y tendencias hacia futura representan un impacto directo en la proyección del emprendimiento.

4.1.2 Factores Culturales

La población actual universitaria está compuesta por la generación llamada “Millennials”, que abarcan a los nacidos entre los años 1980 y 2000 aproximadamente. Este grupo, que corresponde al mercado potencial de negocio propuesto, presenta características y comportamientos particulares que son importantes conocer y tomar en cuenta para el diseño de la propuesta de valor a ofrecerles. Así, los rasgos principales se describen a continuación (Gutiérrez-Rubí, 2014):

- Nativos Digitales: sus actividades regulares están dominadas por el factor digital y tecnológico, lo cual les resulta habitual. Gran parte de sus relaciones se realizan a través de una pantalla, por lo cual no perciben diferencia o beneficio adicional entre interactuar de forma presencial sobre la virtual.
- Multipantalla y Multidispositivo: debido a un comportamiento multitarea, utilizan múltiples canales, pantallas y dispositivos para sus actividades regulares, incluso de manera simultánea. Por ello, para sentirse satisfechos con un producto o servicio, exigen la posibilidad de cambiar de un canal a otro o interactuar a través de varios a la vez.
- Nomófobos y “*appdictos*”: en consecuencia de los dos rasgos anteriores, los millennials desarrollan una necesidad de conectividad permanente a través de las redes sociales y aplicaciones, tanto para actividades laborales como para socializar y ocio. En ese sentido, incluso presentan casos de miedo irracional a encontrarse sin sus teléfonos móviles. Por ello, se considera que este medio es la principal forma de interacción de las empresas con los clientes de esta generación.
- Sociales: se caracterizan por ser altamente sociales. Las redes sociales pasa a ser una parte central de su vida. A través de éstas consultan, comparten y comentan sus actividades diarias, obtienen y generan opiniones sobre sus experiencias en línea.

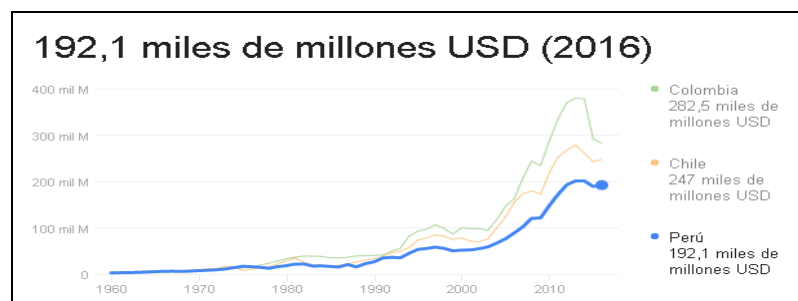
- Críticos y exigentes: debido al acceso permanente a información y opinión de contactos sobre empresas, marcas, productos y servicios, son más críticos y volátiles de lo que lo eran hace 4 años. En ese sentido, para los millennials resulta crítica la experiencia de cliente, incluso más que las características de los bienes y servicios.
- Nuevos valores y personalización: en el sentido de su mayor exigencia, más que una buena experiencia, esperan un alto nivel de personalización. Incluso elevan su satisfacción si tienen una participación protagónica en dicho proceso. Por ello, es importante la percepción de que sus ideas, aportes y colaboración en el desarrollo de sus productos son valorados por las empresas.

Para efectos del presenta plan de negocio, resulta importante conocer el perfil de los estudiantes universitarios actuales, formas de pensar y actuar de los mismos así como sus preferencias. El conocimiento y comprensión correcta de dicho perfil representa un factor importante para el diseño y desarrollo de una propuesta de valor adecuada para dicho grupo de usuarios.

4.1.3 Factores Económicos

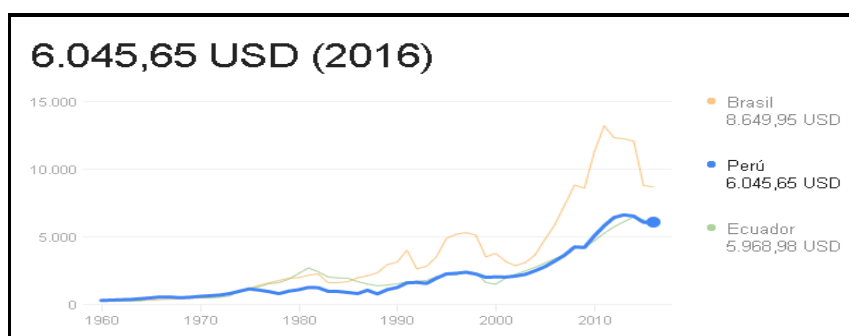
Durante los últimos 15 años, el Perú ha experimentado un proceso de crecimiento económico sostenido, el cual puede ser observado a través del PBI y PBI per Cápita alcanzado durante dicho período. Para el año 2016, la estimación del PBI Total fue de US\$ 192.1 millones y el PBI per Cápita para el mismo período fue de US\$ 6,045.65 (Banco Mundial, 2018). Tal como se observan en la data histórica representada en los gráficos 4.5 y 4.6, la proyección hacia los próximos años es de baja probabilidad de sufrir caídas con efecto negativo las actividades empresariales nacionales.

Gráfico 4.5 Perú: Producto Bruto Interno 1960 – 2016



Fuente: Banco Mundial

Gráfico 4.6. Perú: Producto Bruto Interno Per Cápita 1960 – 2016



Fuente: Banco Mundial

En ese sentido, en enero del 2017, se estimó que el sector educación privada, entre otros, es uno de los que presentará mayor crecimiento en los niveles de consumo, por lo que es un momento oportuno para aprovechar por parte de las iniciativas empresariales (Arellano Marketing, 2017). Asimismo, se observa un incremento de la inversión privada para el crecimiento del sector educativo, por lo que una correcta gestión de fidelización de los clientes, incluyendo a los alumnos y padres de familia, aseguraría varios años de consumo fidelizado (Inga, 2017).

4.1.4 Factores Político – Legales

a. Entorno Político

El Perú ha logrado mantener regímenes políticos democráticos por más de 20 años a la fecha, las autoridades gubernamentales de dicho período han sido elegidas siempre a través de votación. Sin embargo, a pesar de ello, la percepción del 80% de la población al respecto se mantiene orientada hacia la inequidad, es decir los intereses y crecimiento nacional logrados durante este tiempo no responden ni generan mejoras para la totalidad de los peruanos de manera equitativa. Por el contrario, sólo determinados grupos de mayor poder e influencia política y empresarial son beneficiados realmente (Latinobarómetro, 2017).

La Asociación Latinobarómetro realizó en el año 2017 un estudio en 18 países de la región mediante un sondeo. En el informe del citado estudio, se identifican hallazgos importantes respecto a la satisfacción y percepción de los peruanos en relación a las autoridades locales y su gestión. A continuación, se procede a citar los más relevantes para efectos de la presente propuesta de negocio (Latinobarómetro, 2017):

- Sólo el 16% de la población total se considera satisfecha con el sistema democrático del país.
- Los problemas sociales más importantes sin una solución de fondo por parte de las autoridades son: la delincuencia (37% de la muestra de encuestados), corrupción (19%), economía y desempleo (7% cada una), educación (5%) y pobreza (3%).

La percepción social descrita viene siendo reforzada durante los meses reciente a la elaboración del presente documento, a través de los hallazgos de corrupción en las mayores autoridades del país, en términos de sobornos, tráfico de influencias, etc. El evento de mayor impacto, incluso a nivel regional, es la red de corrupción organizada por la empresa brasilera Odebrecht con actividades a nivel global, en la cual se han visto involucrados mandatarios y autoridades de alto rango del Perú.

Esta inestabilidad política se ha visto reflejada en la desaceleración de las actividades económicas, principalmente las relacionadas con inversionistas y empresas extranjeras, y debilitamiento de las instituciones peruanas, ambas como consecuencia de la pérdida de confianza en el sistema democrático vigente. En ese sentido, representa un riesgo para todo emprendimiento empresarial como el presente plan ya que genera mayor incertidumbre sobre el escenario futuro en el mediano y largo plazo. Asimismo, otro impacto negativo a la propuesta de negocio del escenario descrito es la posible disminución de la disposición al consumo como reacción ante la incertidumbre; este efecto se vería reflejado en la contracción de la demanda potencial de los servicios a ofertar.

b. Entorno Legal

El marco legal y regulatorio vinculado a la educación, en este caso bajo la modalidad virtual, está compuesto por la siguiente normativa:

- **Constitución Política del Perú del año 1993:** La cual declara a la educación como un derecho fundamental de la persona y la sociedad, así como la responsabilidad de la sociedad de contribuir con ella y participar en su desarrollo.
- **Ley General de Educación – Ley No. 28044:** La cual tiene por objeto establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo

Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras (Ministerio de Educación, 2013:1).

- **Ley sobre el Derecho de Autor – Decreto Legislativo No. 822:** la cual protege los derechos de los autores de obras literarias y artísticas, los cuales, para el presente negocio, deben ser respetados y considerados cada vez que se difunda material académico entre los alumnos.

Si bien las 3 normativas descritas afectan al sector educativo, no tienen un impacto directo en la presente propuesta ya que el negocio central corresponde a apoyo académico a los estudiantes de las instituciones educativas oficiales, es decir las universidades.

En ese sentido, el marco normativo que afecta de forma directa a la presente propuesta de negocios está compuesto por la regulación general de las empresas del sector privado. Entre las principales de mayor influencia en la operativa se cuenta con:

- **Constitución de la Persona Jurídica:** la entidad debe ser inscrita en Registros Públicos a través de la respectiva minuta para delimitar responsabilidades y obligaciones.
- **Normativa Tributaria:** la persona jurídica también debe ser registrada en la SUNAT bajo el respectivo régimen que definirá las obligaciones impositivas a asumir durante la operativa del negocio.
- **Seguro Social de Salud (EsSalud):** el personal a laborar para la entidad creada debe ser inscrita en el servicio social para que cuenten con los derechos de salud establecidos por la legislatura peruana.
- **Ministerio de Trabajo:** solicitar la autorización para la generación y gestión del Libro de Planillas Electrónicas con los trabajadores del negocio. Asimismo, asegurar el cumplimiento de la normativa vigente de administración de personal en términos de condiciones y beneficios laborales.
- **Normas Contables:** los libros contables a llevar como resultado de las transacciones del negocio deben ser legalizados ante notaria público para, en caso de inspecciones, su presentación ante las entidades fiscalizadoras.

- **Licencias Municipales y Permisos:** en caso de defina la necesidad de instalaciones físicas para la administración del negocio propuesto, se deben gestionar las respectivas licencias municipales con los requisitos establecidos por dicha entidad así como permisos de diversas entidades (por ejemplo: Defensa Civil).

4.1.5 Factores Tecnológicos

En marzo 2018, la revista digital Forbes publicó un artículo en el cual describen las 10 tendencias globales de transformación digital para el presente año, considerando la evolución de los negocios y sus consumidores durante los recientes años. Si bien el Perú aún presenta una amplia brecha respecto a su inmersión en este proceso de cambios, las tendencias a presentar son altamente influyentes en el país por lo tanto deben ser consideradas como oportunidades potenciales para su aprovechamiento. Las tendencias mencionadas son las siguientes (Govindasamy, 2018):

- Aprendizaje Automático (Machine Learning, ML) e Interligencia Artificial (Artificial Intelligence, AI): Las empresas están aprovechando ambos conceptos para reducir la intervención humanas en las actividades repetitivas y simples, con el fin de alcanzar tiempos más cortos de procesos y una gestión y comunicación más efectiva a cargo de personal con habilidades más desarrolladas.
- Internet de las Cosas (Internet of things, IoT): Las aplicaciones y servicios integrados con Internet son un factor importante en el crecimiento actual de los negocios, para lo cual resulta crucial asegurar el desempeño, velocidad y seguridad que de soporte a la creciente transferencia de información.
- Seguridad: Al incrementar los puntos de conexión permanente de los usuarios, la preocupación por la seguridad de su información es una preocupación constante y, en ese sentido, factor decisivo para las decisiones de compra de los mismos.
- Digital Twin: Tipo de tecnología que busca replicar las ideas virtuales hacia el mundo real para experiencias de mayor interacción, a través de dispositivos “*smart*”, como los sensores, que transmitirán información en tiempo real.

- Blockchain: Tecnología financiera basada en el bitcoin, que presenta altos potenciales para su explotación en diferentes sectores y actividades empresariales más allá de los límites conocidos actualmente.
- Bots: El uso de robots (“bots”) para el desempeño de una amplia gama de tareas, incluso interactuando con clientes, permite asignarlos para actividades repetitivas y sencillas a un menor costo operativo, con el fin de asignar a los recursos humanos para las de mayor complejidad.
- *Apps* Inteligentes: De la mano con la inteligencia artificial, resulta necesario desarrollar, implementar y ofrecer aplicaciones inteligentes que permitan explotar toda la información disponible y tomar decisiones automáticamente para un mejor resultado, tanto al interior de las empresas como para los clientes directamente.
- Implementación en la Nube: Esta forma de trabajo permite a los negocios acceder a mayor conectividad, ancho de banda a gran escala y mayores funcionalidades para desarrollo de software directamente en ambientes digitales.
- Inteligencia y Análisis de Negocios (Business Intelligence And Analytics): Ante el acceso más fácil y rápido a mayores cantidades de datos por cada interacción y actividad de los usuarios en línea, se requiere hacer la mayor explotación de la misma como fuente de ideas para el desarrollo de los servicios y productos para las siguientes generaciones.

Para efectos del presente plan de negocios, las tendencias de Internet de las Cosas, Seguridad y Digital Twin presentan un alto potencial de desarrollo y crecimiento, considerando la base digital del servicio central de asesoría académica. La disponibilidad de herramientas y avances tecnológicos que permitan mejorar la experiencia de los alumnos representan una oportunidad para el éxito del emprendimiento. En ese sentido, en la estrategia de tecnología del presente plan se deberá tener en cuenta todas las tendencias actuales descritas, para su aprovechamiento al máximo con el objetivo de elevar la satisfacción de los alumnos universitarios. Esto a través de una experiencia digital que mantenga los beneficios de la interacción presencial y adicione aspectos incrementales que asegure su preferencia a futuro.

4.1.6 Factores Ecológicos

Ante el inminente calentamiento global y cambios en el entorno natural del planeta, se vienen ejecutando desde diferentes instituciones, globales y locales, esfuerzos por minimizar y revertir el impacto negativo de las actividades humanas en el ecosistema. Sin embargo, para efectos del presente plan de negocio, se desarrollarán brevemente aquellas iniciativas que se encuentran relacionadas a la propuesta.

En primer lugar, se encuentran los esfuerzos por la reducción de generación de desperdicios dentro de las actividades diarias. Entre ellos, se halla la tendencia hacia la eliminación de los documentos físicos como la reducción del uso de papel. Para ello, las empresas se encuentran aplicando la transformación digital orientada al uso, tanto interno como por parte de sus clientes, de documentos digitales.

En ese mismo sentido, los negocios están orientados a disminuir el uso de recursos naturales, como agua potable, luz eléctrica y combustibles. Al respecto, existe la tendencia nacional, principalmente en la zona metropolitana de Lima, de instalación en las oficinas y locales de atención al cliente, dispositivos para el control del uso del agua y luz eléctrica. Así, también, la puesta a disposición de los colaboradores y clientes de infraestructura que promueva el uso de medios de transporte ecológicos de mínimo impacto al medio ambiente, como por ejemplo zonas para estacionamiento de bicicletas, modalidades de trabajo remoto para eliminar la necesidad de traslados físicos, entre otros.

Dichas tendencias se encuentran alineadas con el modelo digital del presente negocio, el cual incluye entre sus beneficios la reducción de traslados físicos de los alumnos en medios de transporte no ecológicos así como el uso de recursos para el dictado de clases que generen desperdicios.

Para efectos del presente plan, las iniciativas y movimientos globales de cuidado de medio ambiente refuerza el modelo de negocio digital del presente plan. Parte de los beneficios de la propuesta diseñada toma en cuenta las tendencias “eco-amigables” por lo que, para una generación de estudiantes preocupada por estos aspectos, resulta adicionalmente atractiva por estos aspectos.

4.2 Identificación de Oportunidades y Amenazas.

En base a la información y análisis desarrollado de las fuerzas del Macroentorno, presentada en el punto anterior, a modo de conclusión y cierre de este proceso, se presenta a continuación en la tabla 4.3 la relación de oportunidades y amenazas identificadas para el plan de negocio en evaluación:

Tabla 4.3. Análisis del Entorno Externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Crecimiento del mercado potencial de estudiantes universitarios. Si bien el crecimiento demográfico es a un menor ritmo que los años recientes, este hecho permite mejorar las condiciones de educación de los hijos en cada familia, lo cual incluye el nivel superior.</p> <p>Así, representa un factor positivo ya que se refleja en el incremento de la demanda potencial del negocio propuesto y probabilidades de desempeño económico.</p>	<p>Inestabilidad política disminuye el ritmo de crecimiento económico nacional y, en consecuencia, reduce su disposición al consumo como medida ante la incertidumbre sobre su futuro.</p>
<p>Perfil generacional de estudiantes universitarios actuales y futuros orientados hacia la conexión e interacción social digital y virtual permanente a través de varios dispositivos.</p>	<p>Sin normativa específica que regule los negocios virtuales en el país, por lo que reduce la protección frente a actores o eventos ilegales o poco éticos.</p>
<p>Tendencia de crecimiento económico sostenido durante los últimos 15 años con perspectiva en ese sentido para los siguientes, lo cual genera atractivo para inversión nacional, incluido el sector educación.</p>	<p>Negocios vigentes actualmente en el sector con mayor capacidad de inversión y conocimiento para generar los cambios a mayor velocidad que el negocio propuesto.</p>
<p>Tendencias globales de reducción de desperdicios a través de transformación digital de procesos y servicios remotos sin traslados físicos, alineados y que refuerza el modelo de negocio sin uso de recursos físicos ni sesiones presenciales.</p>	

Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis del Sector

En el presente apartado, se describirán y analizarán las 5 Fuerzas de la industria para su comprensión y determinación del impacto en el presente plan de negocios. Dentro del mismo, se incluirán los competidores actuales, las barreras de entrada a nuevos competidores y los productos sustitutos y complementarios identificados.

4.3.1 Competidores actuales

De acuerdo al análisis realizado en el sector geográfico dirigido, no se ha podido encontrar en Perú, un competidor que cumpla con las mismas características del presente plan (asesoría digital). Sin embargo, se identificaron que en el mercado existen otros tipos de competidores, que brindan asesorías de manera tradicional. Entre ellos se encuentran las academias de asesorías, profesores particulares y las Universidades.

4.3.1.1 Academias dedicadas a las asesorías

Se consideran competidores directos a las instituciones académicas dedicadas a la nivelación universitaria. Estas generalmente se encuentran ubicadas en zonas cercanas a las casas de estudios de los alumnos. Las academias de este tipo, en su mayoría son especializadas en la materia que el alumno requiere. Además, por lo general conocen el detalle del sílabo de los cursos que enseñan. Esto ayuda a que las asesorías brindadas se enfoquen en satisfacer las necesidades de los estudiantes.

Algunas de estas instituciones poseen plataformas tecnológicas que sirven de ayuda al alumno en su aprendizaje. Sin embargo, estas herramientas no permiten la interacción del estudiante con el profesor de forma directa (asesorías en línea). En los casos que se han investigado, la tecnología es utilizada para el envío de material de estudio, evaluaciones en línea o revisión del alumno, de clases grabadas.

Entre las academias de asesoría académica de mayor afluencia de estudiantes universitarios se pueden mencionar a las siguientes:

- **Nivel A:** Es una institución con más de veinte años de creada, especializada en brindar asesorías a estudiantes de la Universidad de Lima. Los cursos que dictan son elaborados en base a tres tipos: Estudios Generales, Ingeniería y Negocios. Además, el servicio brindado por esta academia tiene diversas modalidades, como paquetes integrales de todo el curso completo (en simultáneo a las clases universitarias) y también el servicio de asesorías por clases de preparación para una evaluación particular (Nivel A, 2018).
- **La Matriz:** Es una asociación con quince años de experiencia, especializada en nivelación y asesorías a alumnos de la Universidad del Pacífico. Esta institución, al igual que la anterior, brinda asesorías de paquetes por curso, ya

que argumenta que se debe trabajar en forma paralela a las materias llevadas en el ciclo universitario. Esta academia es una de las pocas que está incluyendo herramientas tecnológicas (aula virtual) para el aprendizaje del alumno. Si bien, en ella no se realizan asesorías en línea, los estudiantes pueden descargarse material educativo y rendir exámenes en línea para verificar su avance (La Matriz, 2018).

- **Prisma:** Asociación educativa con más de veinte años de experiencia brindando asesorías a alumnos pertenecientes a la Universidad Católica del Perú (PUCP), las asesorías ofrecidas por esta asociación están basadas en cursos de Estudios Generales de Ciencias y Letras (Prisma, 2018).

Si bien las instituciones mencionadas poseen de un prestigio obtenido a través de los años de experiencia, existen factores negativos que hacen que no todos los alumnos se encuentren conformes con este tipo de servicio. En primer lugar se puede mencionar a la distribución de horarios pre-establecidos, lo que dificulta (en ocasiones) que los alumnos puedan asistir por cruce de horarios, ya sea en la universidad o con asesorías en otros cursos. En segundo lugar, las clases son dictadas de manera presencial, lo que hace que el alumno tenga que trasladarse para asistir a ellas; en ocasiones, el alumno pierde tiempo trasladándose físicamente. En época de exámenes los alumnos solo acuden a las universidades a rendir las evaluaciones y necesitan aprovechar el tiempo lo máximo posible para estudiar, sin embargo tendrían que realizar traslados adicionales o esperar a la programación en la que se encuentran inscritos para recibir las asesorías. En tercer lugar, se debe tener en cuenta que para que se dicte una asesoría en estas academias o talleres se debe llegar a una cuota mínima de alumnos inscritos. Por último, se debe considerar que si bien, el profesor toma en cuenta el aprendizaje de los estudiantes, la asesoría no es personalizada, esto puede generar que algunos alumnos no aprovechen en su totalidad la clase recibida.

4.3.1.2 Profesores particulares

Los profesores particulares son considerados un competidor potencial, dado que brindan el servicio personalizado similar al ofrecido en el presente plan, sin embargo

la diferencia significativa es que las clases brindadas por ellos sigue siendo de manera presencial.

Este tipo de competidor generalmente se adapta a la ubicación física del alumno, lo que hace que el alumno no pierda tiempo en traslado. En el caso de horarios, este se lleva en coordinación de ambas partes, lo que también da flexibilidad al alumno. Sin embargo, se debe tener en cuenta que los profesores particulares tienen un costo superior al de las academias y otras formas de asesoría, pues no solo están brindando un servicio personalizado, sino que deben considerar además los costos de traslado y del tiempo que incurre el mismo.

4.3.1.3 Universidades

El core del negocio de las universidades que están definidas en el alcance del presente documento es el aprendizaje de sus alumnos, por esta razón brindan una serie de herramientas que sirven de acompañamiento al alumno.

- Asesorías, sobre todo en los cursos de mayor demanda o con una cantidad considerable de alumnos desaprobados, las universidades planifican un cronograma de clases de reforzamiento (adicional a las clases programadas en el sílabo) que sirva de ayuda al estudiante (Universidad de Lima, 2018). Esta opción también puede ser un problema para los estudiantes, dado que los horarios establecidos por la universidad en ocasiones generan cruces con el horario de clases habituales. Por este motivo, muchos de los alumnos no asisten a este tipo de asesorías. Además de la programación brindada, en algunas universidades como la UPC, se puede gestionar una asesoría extraordinaria sobre algún curso en particular, pero para que esto se lleve a cabo debe existir mínimo de alumnos inscritos, esto es considerado una barrera para el estudiante. Finalmente, las clases ofrecidas se dan de manera presencial, lo que significa que el alumno tendrá las mismas dificultades que las asesorías de las academias (tiempo y traslado).
- Aula Virtual o Intranet, las universidades con el objetivo de brindar un mejor servicio al alumno brindan una plataforma que ayuda al proceso de aprendizaje de los estudiantes. El Aula Virtual es utilizada generalmente para compartir archivos entre el profesor y el alumno o entre alumnos. Dentro del contenido

compartido se puede encontrar a las láminas de clases, las evaluaciones de ciclos anteriores, las prácticas en línea, los ejercicios de clase o ejercicios resueltos, entre otros.

- Videos de clases, en algunas universidades, por ejemplo en la UPC se pueden solicitar en la biblioteca videos de alguna clase grabada. Esta práctica no es muy utilizada por los alumnos, pues no se tienen grabadas todas las clases.
- Data Analytics: a través de empresas de análisis y modelamiento de data, las principales universidades privadas de Lima han definido las causas más frecuentes de deserción de los estudios. Las mismas son: bajo rendimiento académico, problemas financieros, dudas vocacionales y problemas emocionales entre los estudiantes. En base a ello, han desarrollado modelos que predicen las probabilidades de deserción de cada alumno, de acuerdo a variables estáticas (por ejemplo: género, edad, forma de pago de los estudios, etc.) y dinámicas (por ejemplo: asistencia a clase, deudas financieras, rendimiento académico, etc.).

Con esta información, se determinan planes de acción específicos para grupos de alumnos con altas probabilidades de deserción y variables iguales, así con un menor gasto se viene logrando mejorar las tasas de retención de estudiantes. Los resultados obtenidos de las acciones y gastos ejecutados retroalimentan al modelo estadístico para un nuevo ciclo de proyecciones, mejorando la exactitud de los resultados en cada iteración. (Retención Analítica, 2018)

4.3.2 Barreras de entrada

Para el ingreso de nuevos competidores que ofrezcan un servicio igual o similar al del presente plan, se debe considerar las diferentes barreras de entrada.

En ese sentido, se debe considerar a las economías de escala (Riquelme, 2017), es decir, se debe atraer la atención de un volumen de estudiantes para que adquieran el servicio ofrecido y así lograr una rentabilidad en el negocio al distribuir el costo fijo de la operativa en una mayor población de usuarios. En cuanto a la diferenciación del producto, se considera que hay una barrera de entrada en cuanto a la resistencia de los alumnos al cambio del servicio presencial hacia el virtual; reconocen los beneficios de la virtualidad pero no tienen desarrollada la confianza suficiente para hacer el cambio

en sus patrones de consumo. En cuanto a la inversión de capital, se debe considerar una alta inversión para el desarrollo de la plataforma; sin embargo, se ahorrará un costo en la implementación del ambiente físico, ya que todo el servicio es brindado de manera virtual.

4.3.3 Productos sustitutos y complementarios

De acuerdo al análisis realizado en el sector de educación, se describen a continuación posibles productos sustitutos, además de los complementarios.

4.3.3.1 Cursos MOOC

Como se mencionó en el primer capítulo del documento, se considera como posible competidor sustituto, en términos de metodología y plataforma de enseñanza, a los cursos MOOC (Massive Online Open Courses), debido a que son plataformas digitales utilizadas para brindar cursos en línea, con un estilo similar al de la propuesta descrita. Si bien estos cursos se encuentran presentes en algunas universidades peruanas (ESAN, 2016), el enfoque que se le ha dado es para estudiantes de Postgrado.

Existe una variedad significativa de este tipo de cursos gratuitos en diversas webs (Cursos MOOC, 2018), lo que los convierte también en productos complementarios, ya que los alumnos los pueden utilizar para reforzar su conocimiento.

4.3.3.2 Internet: Webs/Videos tutoriales

Internet es considerada una herramienta utilizada para la investigación de todo tipo. El alumno puede utilizar esta plataforma para la búsqueda de información del curso de su preferencia, búsqueda de libros virtuales o de tutoriales en línea, los cuales se pueden encontrar en texto, en imágenes, audios y videos.

La información encontrada relacionada a los cursos sirven de complemento al estudiante para reforzar su conocimiento y dar soporte a su aprendizaje, sin embargo se debe considerar que las diferentes fuentes expuestas en la red podrían contener información falsa o errónea, lo que es un riesgo para el alumno.

4.3.3.3 Cursos brindados por las universidades

Las universidades podrían desarrollar un sistema similar al presente plan e incluirlo como parte de su proceso de enseñanza. Esto haría que se conviertan en productos sustitutos, ya que los alumnos tendrían mayor confianza para acceder a estas clases, ya que estarían respaldadas por la universidad. Como beneficio adicional, también se consideraría que el estudiante no tendría que desembolsar una cantidad de dinero adicional para acceder a las asesorías, ya que formaría parte de la mensualidad.

4.3.3.4 Otros

Se identificó que una amenaza identificada que podría perjudicar el presente plan es la copia o “pirateo” del servicio en cualquiera de sus modalidades, es decir que puedan descargarse el video o grabarlo desde otro dispositivo y lo puedan ofrecer a los estudiantes a un precio menor. Para tratar de mitigar este tipo de prácticas se realizarán algunas acciones como:

- Para utilizar cualquier tipo de servicio el usuario deberá estar registrado, iniciar sesión y realizar el pago previamente.
- Dentro de los términos y condiciones que acepta el estudiante existirá una cláusula en la que se indique que se prohíbe realizar alguna copia no autorizada de alguna de las asesorías y que si se identifica esta práctica se procederá a generar una sanción.
- En los tres tipos de asesorías se colocará el logo de la marca en la parte superior derecha, ya que lo que se busca con esta medida es que si alguien graba con otro dispositivo, quede en evidencia que es una copia no autorizada.
- El alumno solo podrá ingresar a las asesorías grabadas desde máximo tres dispositivos diferentes y el contador iniciará desde el primer dispositivo con el que accedió a la asesoría.
- Para las asesorías programadas y personalizadas se generarán las URLs de forma aleatoria, lo que no permitirá ingresar a cualquier usuario a la clase.
- Las asesorías programadas y personalizadas serán de forma interactiva, lo que permitirá la comunicación en línea del alumno con el asesor, por este motivo se cree que la copia no autorizada no tendría mucho valor para el alumno que

lo adquiera (por otro medio), ya que para ello sería mejor adquirir la asesoría grabada, la cual tiene un precio mucho menor.

- Las asesorías programadas y personalizadas mostrarán el nombre del alumno que está llevando la clase, para que en caso se genere una copia se pueda identificar a la persona y buscar sancionarla.

Si bien no se puede restringir al 100% las copias no autorizadas, se cree que las medidas tomadas ayudarán a disminuir el riesgo.

4.4 Conclusiones del Análisis de Sector

Luego de analizar el sector donde se desarrolla el presente plan de negocio, se puede concluir lo siguiente:

- Los estudiantes universitarios de la actualidad están conformados por "Millennials", lo que ayudará al desarrollo del presente negocio, dada la capacidad y familiaridad que poseen para adaptarse a las plataformas digitales. Este grupo presenta características particulares, ampliamente estudiadas, las cuales deben ser la base del diseño de la propuesta de negocio para la definición de la forma en que se entregará el servicio y cómo será comunicado. Cada interacción entre la plataforma y el estudiante "millennial" debe estar diseñada de acuerdo a sus particularidades, de lo contrario se pondría en riesgo el desempeño futuro del negocio propuesto.
- Uno de los sectores que presentará mayor crecimiento en el Perú será la educación privada, lo que generará mayores iniciativas de inversión en el sector y puede ser utilizado como oportunidad para el desarrollo del negocio. El entorno económico descrito representa un escenario propicio para el desarrollo del presente plan, ya que a mayor crecimiento de la población universitaria privada se genera un incremento de la demanda potencial del servicio de asesoría. Ello representa un impacto positivo para la evaluación del desempeño a futuro del presente negocio.
- En la actualidad, la transformación digital es una tendencia a nivel mundial y seguirá siendo así en los próximos años. Por ese motivo, se considera el momento ideal para poner en marcha el presente plan e ingresar al mercado con la solución.

La propuesta está basada en un servicio digital en su totalidad, por lo que está alineada a las tendencias globales y, en ese sentido, tiene a su disponibilidad una serie de avances tecnológicos para la ejecución de la operativa con un alto grado de satisfacción en la experiencia del usuario. Es decir, para su implementación, no resulta necesario desarrollar herramientas digitales para puesta en marcha, con el costo que ello implica, sino tomar las ya existentes y explotarlas al máximo para beneficio del cliente.

- Según el análisis realizado, los competidores directos lo conforman las academias, los profesores particulares y las universidades (sólo en algunos casos), ya que en el Perú no existe un negocio con características similares. Es por ese motivo que se debe aprovechar la situación para poder ingresar con este modelo de negocio.

Es poco frecuente identificar una oportunidad de negocio en un mercado no explorado por la competencia actual, o por lo menos no bajo el modelo propuesto (posible océano azul). Al ser un escenario atractivo sin amenaza de otros competidores, debería ser aprovechada antes de que el mercado se sature y, con ello, se intensifique la rivalidad para ganar participación entre los participantes.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y MODELO DE NEGOCIO AJUSTADO

En el presente apartado, se describe el proceso de investigación realizada para la validación del concepto del presente modelo de negocio, así como para mayor conocimiento y comprensión del segmento objetivo de usuarios. En base los hallazgos de este proceso, se presentará el modelo de negocio, a través de la metodología Canvas, con los ajustes identificados como necesarios para la satisfacción del público objetivo.

5.1 Fuentes Secundarias

El primer paso consistió en consultar datos disponibles de fuentes secundarias, dentro de las cuales se encuentran:

- Artículos web sobre tendencias internacionales relacionadas a educación virtual y no presencial.
- Tesis previas de planes de negocios, de servicios similares, para el mercado peruano.
- Estadísticas de instituciones nacionales como Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Benchmarks con servicios similares en el mercado local y, también en el internacional.

El objetivo de esta primera etapa fue conocer el mercado educativo y sus tendencias actuales, los hábitos de los estudiantes actuales de pregrado así como las características de la oferta actual en Lima.

Luego de analizar las fuentes secundarias se pudo observar que las tendencias relacionadas a la educación en línea van en constante crecimiento a nivel mundial. En el 2016 el mercado e-learning representó alrededor de \$166 billones (Dinero, 2016).

Por otro lado, al analizar la información del INEI se puede observar un crecimiento anual del 9.3% de alumnos de pre-grado de universidades privadas. Esto podría ser beneficioso al desarrollo del plan, pues es el mercado al cual está enfocado.

Finalmente, luego de analizar los competidores actuales del mercado, se llega a la conclusión que en el Perú no existe un competidor que ofrezca las mismas características.

Sin embargo, a pesar de todo lo encontrado en las fuentes secundarias, no se puede afirmar que el modelo planteado será exitoso, es por ese motivo que se decide profundizar más la investigación, a través de fuentes primarias.

5.2 Fuentes Primarias

Como se mencionó en el párrafo anterior, se identificó la necesidad de realizar una segunda investigación para identificar si la propuesta tendría la aceptación suficiente de los estudiantes y cuantificar el posible uso de la plataforma, esto para definir si se sigue con el desarrollo del plan.

Para el desarrollo de la investigación se consideraron los siguientes objetivos:

- Obtener conocimiento a mayor profundidad del mercado de servicios educativos universitarios en Lima.
- Evaluar las características actuales de estos servicios y las tendencias a futuro.
- Entender los perfiles de los estudiantes actuales de pregrado, además sus hábitos de estudio y de consumo de servicios virtuales.
- Conocer la aprobación de los estudiantes a una nueva propuesta para clases de acompañamiento y reforzamiento.

Se considera que estos temas son de importancia crítica para el diseño y calibración del presente plan, ya que permitirán ajustar el diseño de la plataforma y características del servicio. Esto de acuerdo a las preferencias y necesidades de los estudiantes, las mismas que no están siendo atendidas de manera satisfactoria con la oferta actual.

En base a lo descrito, se determinó realizar dos fases en el estudio. La primera, de tipo cuantitativo, a través de encuestas vía web, enfocada al segmento meta. La segunda, de tipo cualitativo, a través de la técnica de focus group, realizado en grupos de 6 alumnos de pregrado en cada ocasión.

5.2.1. Investigación Cuantitativa – Encuestas

Esta investigación fue dirigida a los usuarios finales, estudiantes universitarios de pregrado en universidades privadas en Lima, a través del desarrollo de una encuesta en línea.

El objetivo principal de esta fase fue validar la aceptación del concepto de negocio definido para el presente plan.

Como objetivos específicos de la investigación se tuvieron:

- Obtener el conocimiento de hábitos, ocasiones y frecuencia de consumo actuales del segmento objetivo.
- Identificar los beneficios más valorados por los estudiantes y rango de precios dispuestos a pagar por los mismos.

El formato diseñado para este proceso se encuentra en el Anexo I. En el mismo se puede observar la inclusión de preguntas sociodemográficas y de filtro para determinar si la persona pertenece al segmento meta en estudio. Luego se cuenta con dos grupos de preguntas: el primero para conocer los hábitos de consumos y preferencias actuales, y el segundo con la presentación del concepto para evaluar la aceptación del mismo.

El target o grupo objetivo para la realización de las encuestas está comprendido por hombres y mujeres entre 17 y 28 años de edad, estudiantes vigentes de carreras de pregrado en universidades privadas de Lima Metropolitana: Universidad de Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico y ESAN. La característica principal con el que cumplen el target es que pertenezcan a las universidades descritas, ya que es donde está enfocado el presente plan. Se menciona al rango de edades, pues la mayoría de estudiantes cumple esas características, sin embargo esto no exonera a alumnos que se encuentren fuera de este rango. No se realiza una distinción por género o distrito de domicilio, pues no significa un diferencial en la propuesta.

Asimismo, las limitaciones afrontadas para la realización de este estudio fueron de tiempo y alcance para acceder a la población del grupo objetivo, por ello se optó por ejecutarlas de manera online, considerándose esta vía como válida en el sentido que el servicio propuesto también está diseñado para ofertarse vía virtual.

i. Definición de Tamaño de Muestra

Para el cálculo de la muestra representativa se utiliza la siguiente fórmula, presentada en el gráfico 5.7:

Gráfico 5. 7. Fórmula para hallar la muestra representativa

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Fuente: Elaboración propia

Dónde:

- **N:** tamaño de la población.
- **Z:** nivel de confianza.
- **p:** probabilidad de éxito o proporción esperada.
- **q:** probabilidad de fracaso.
- **e:** margen de error.

Utilizando el tamaño de la población total de los estudiantes de las universidades que se encuentran dentro del alcance descrito previamente (INEI, 2011) y considerando un intervalo de confianza del 95%, que según la puntuación Z es 1.96, se obtiene que el valor de la muestra es de 266 alumnos, mediante el cálculo presentado en el gráfico 5.8.

Gráfico 5.8. Aplicación de la fórmula para hallar la muestra representativa

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 78,446}{0.06^2 (78,446 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Fuente: Elaboración propia

Si bien el cálculo indica que la muestra debe ser de 266 estudiantes, en la aplicación de la misma se llegó a obtener un resultado de 241 encuestas, las cuales se consideraron como suficientes para el logro de los objetivos planteados para el estudio.

5.2.2. Investigación Cualitativa – Focus Group

Esta investigación, al igual que las encuestas descritas en el punto anterior, fue dirigida a los usuarios finales, estudiantes universitarios de pregrado en universidades

privadas en Lima. La descripción del concepto del presente plan de negocio utilizada para su presentación a los estudiantes se encuentra en el Anexo II y el guion utilizado para moderar los grupos se encuentra en el Anexo III.

El objetivo principal de esta segunda fase también fue validar la aceptación del concepto de negocio definido para el presente plan y, con ello, comprobar las estadísticas obtenidas a través de las encuestas previas.

Como objetivos específicos de la investigación se tuvieron los siguientes:

- Desarrollar conocimiento de mayor profundidad del segmento objetivo, así como hábitos, expectativas e intereses sobre el servicio en cuestión,
- Conocer el nivel de conocimiento de la oferta actual y sus características, y cómo se puede aprovechar algunas deficiencias con las que cuentan.
- Capturar las reacciones y comentarios sobre el concepto descrito a los mismos, así como entender sus necesidades principales a cubrir.

El target o grupo objetivo para la realización de los focus group, descrito en la tabla 5.4, fue el mismo de las encuestas: comprendido por hombres y mujeres entre 17 y 28 años de edad, estudiantes vigentes de carreras de pregrado de las siguientes universidades: Universidad de Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tabla 5.4. Participantes del Focus Group

# Participantes	Edades	Universidad	Carrera universitaria
6 alumnos	21 - 24	Universidad de Lima	Administración, Arquitectura, Comunicación y Contabilidad
6 alumnos	20 - 23	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Administración y Negocios, Comunicación y Marketing, Derecho e Ingeniería de Software
6 alumnos	17 - 22	Pontificia Universidad Católica del Perú	Economía, Ingeniería Industrial, Ingeniería Informática y Psicología

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo III se puede observar que se cuenta con dos grupos de preguntas durante las sesiones: el primero para conocer los hábitos de consumos, preferencias y percepciones de los servicios similares disponibles actualmente en el mercado, y el segundo que, con la presentación del concepto, buscan evaluar su aceptación y obtener información de mayor profundidad de las reacciones, tanto positivas como negativas, hacia el mismo.

Asimismo, la principal limitación afrontada para la realización de este estudio fue la dificultad para contactar a los estudiantes y contar con su disponibilidad para participar en las sesiones, así como lograr que sus tiempos disponibles coincidan entre sí y con el de los moderadores.

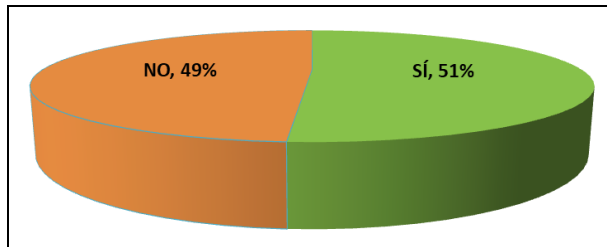
5.2.3. Resultados de Investigación Cuantitativa – Encuestas

Como resultado de la investigación cuantitativa, a continuación se presentan los hallazgos más relevantes encontrados, para efecto de los objetivos trazados en la propuesta.

5.2.3.1 Uso de asesorías

En el siguiente gráfico 5.90 (uso de asesorías), el 51% de los encuestados indican que al menos una vez han utilizado el servicio de asesorías externas, lo que representa que más de la mitad ha asistido a clases de reforzamiento, ya sean por academias o mediante profesores particulares.

Gráfico 5.9. Pregunta No. 7: ¿Alguna vez ha utilizado servicios de asesoría académica externa a su centro de estudios?

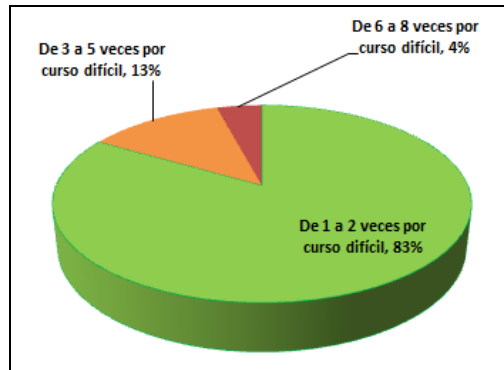


Fuente: Elaboración propia

5.2.3.2 Frecuencia de uso

Sobre los alumnos que han asistido o asisten a asesorías se les consultó la frecuencia de uso por curso difícil y se obtuvo como resultado que el 83% de los alumnos asisten entre 1 a 2 veces, el 13% de 3 a 5 veces y un 4% de 6 a 8 veces. El gráfico 5.10 presentado a continuación se muestra el detalle de lo descrito.

Gráfico 5.10. Pregunta No. 9: Para aquellos que sí tienen experiencias previas, ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de asesoría académica externa?

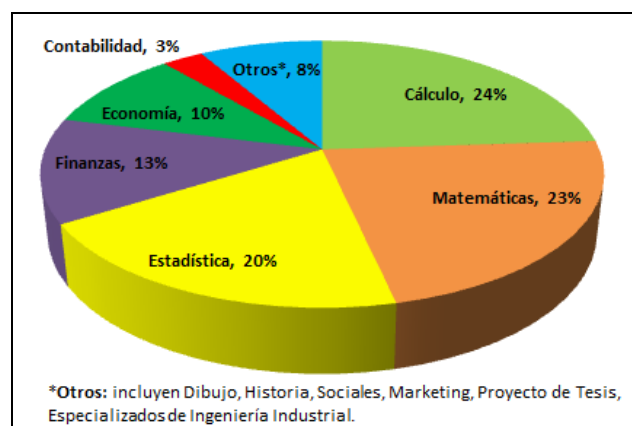


Fuente: Elaboración propia

5.2.3.3 Cursos de asesorías asistidos

Siguiendo con el 51% de alumnos encuestados, se les consultó cuáles son los cursos que han asistido al menos una vez. El resultado indica que el 67% de los estudiantes han asistido a cursos relacionados con números (Cálculo 24%, Matemáticas 23% y Estadística 20%), cursos relacionados con Administración representan el 26% (Finanzas 13%, Economía 10% y Contabilidad 3%), mientras que otros cursos (Dibujo, Historia, Sociales, Marketing, Proyecto de Tesis, Especializados de Ingeniería Industrial) representan el 8%. El gráfico No 5.11 muestra la distribución de los cursos mencionados.

Gráfico 5.11. Pregunta No. 10: Para aquellos que sí tienen experiencias previas, ¿a qué cursos de asesoría ha asistido?

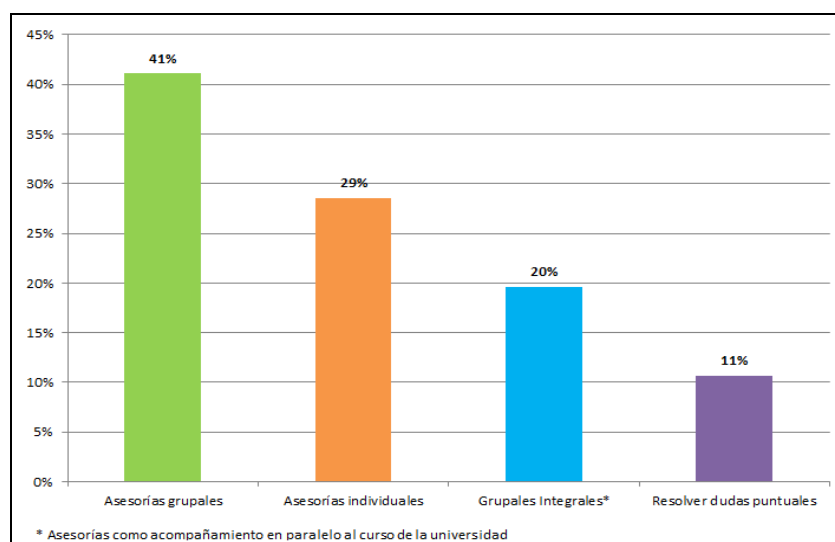


Fuente: Elaboración propia

5.2.3.4 Tipo de servicio utilizado

Sobre los alumnos que cuentan con asistencia a las asesorías se les consultó qué tipos de servicios son los que más utilizan y se obtuvo como resultado que el 41% asiste a asesorías grupales, estas son las clases dictadas en las academias cercanas a las universidades. El 29% asiste a asesorías individuales, representadas generalmente por el servicio que contrata un alumno con un profesor particular. El 20% lleva asesorías Grupales Integrales, que son las clases también dictadas por un centro de estudios, pero en este caso se llevan de forma paralela al curso matriculado, es decir son clases intensivas dictadas en el mismo rango de duración del curso universitario. Finalmente, el 11% asiste a los diferentes tipos de asesorías para resolver consultas puntuales, en este caso a veces debe asistir a una clase completa para resolver una sola duda. En el siguiente gráfico 5.12 se muestra el resultado de la pregunta realizada.

Gráfico 5.12. Pregunta No. 11: Para aquellos que sí tienen experiencias previas, ¿qué tipo de servicio de asesoría suele utilizar con mayor frecuencia?



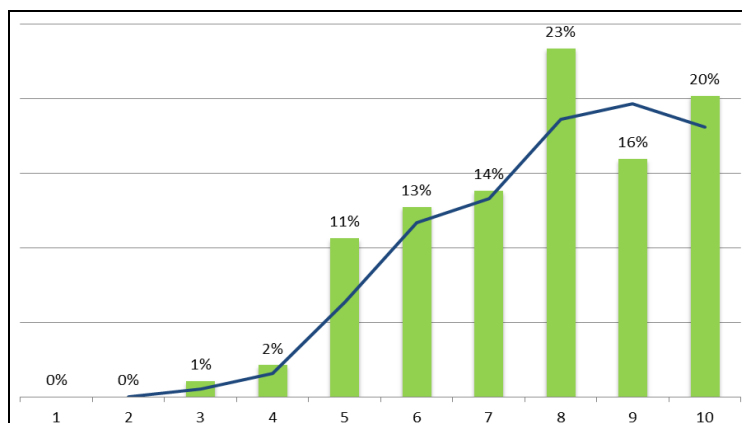
Fuente: Elaboración propia

5.2.3.5 Interés por la propuesta

Luego, de la descripción del concepto del servicio propuesto, se consultó a los alumnos qué tan interesante les parece la creación de una plataforma para asesorías virtuales. Para ello, se colocó una escala del 1 al 10 para medir el grado de interés de la propuesta, donde 1 es nada interesante y 10 muy interesante.

Para fines del estudio se establece que a partir de la puntuación número 6 el alumno cree que la idea es interesante. En base a ello se puede observar que el 86% de los encuestados piensa que la propuesta es interesante, mientras que el 14% no lo cree así. El resultado de esta consulta se muestra en el siguiente gráfico 5.13.

Gráfico 5.13. Pregunta No. 13: ¿Qué tan interesante le parece esta plataforma?

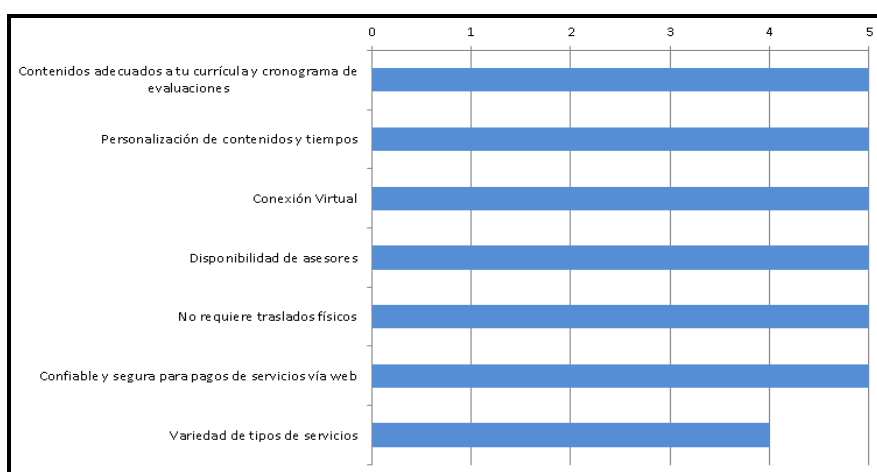


Fuente: Elaboración propia

5.2.3.6 Atributos de la propuesta

En la siguiente consulta, se evalúa los atributos de la propuesta que generaron mayor importancia para los estudiantes. Todas las características descritas fueron valoradas por los encuestados, ya que se obtuvo en casi todas el puntaje máximo. A continuación se muestra el resultado a detalle en el gráfico 5.14.

Gráfico 5.14. Pregunta No. 15: Indique la importancia de los siguientes atributos de la propuesta presentada, donde 1 es poco importante y 5 es muy importante.



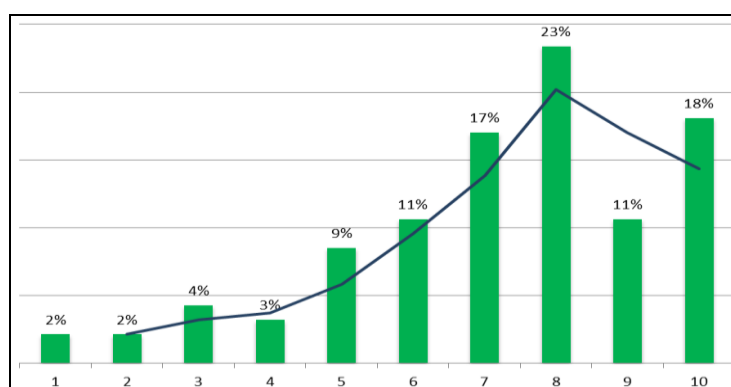
Fuente: Elaboración propia

5.2.3.7 Disposición de uso

Finalmente, se realizaron pruebas para estimar la demanda potencial, evaluando la disposición de usar la plataforma. Se utilizó el rango de valores del 1 al 10 para saber qué tan dispuestos están para utilizar la plataforma. Donde 1 es nada dispuesto y 10 es totalmente dispuesto.

Al igual que la consulta sobre grado de interés, se considera que a partir del valor 6 los alumnos tienen un grado de disponibilidad para utilizar la herramienta. En este caso, según el gráfico 5.15, se observa que el 80% de los encuestados podría utilizarla, mientras que el 20% no estaría dispuesto a hacerlo. Comparando esta consulta, con el grado de interés que obtuvo un 80%, se puede concluir que al menos un 6% de alumnos no lo usaría a pesar de encontrarla interesante. Sin embargo el alto grado de alumnos que sí estarían dispuestos hace que este plan se mantenga viable.

Gráfico 5.15. Pregunta No. 20: ¿Qué tan dispuesto estaría en usar esta plataforma?



Fuente: Elaboración propia

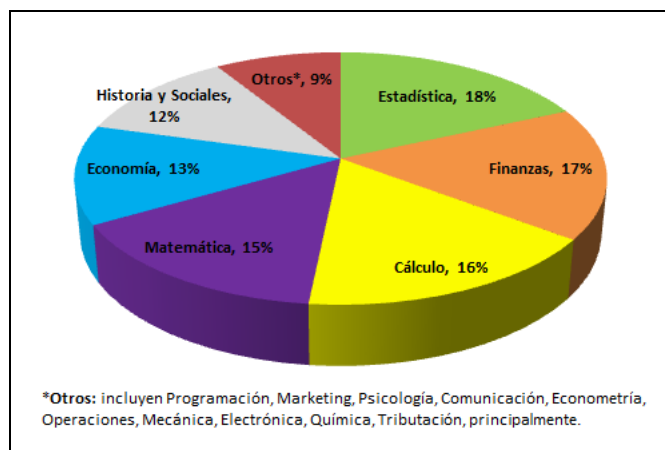
5.2.3.8 Cursos a dictar

En cuanto a los cursos que prefieren que la plataforma tenga, según lo presentado en el gráfico 5.16, los encuestados indican al menos el 50% son cursos numéricos (Estadística 18%, Cálculo 16% y Matemáticas 15%), mientras que el 30% indican que los cursos de Administración también deben ser considerados (Finanzas 17% y Economía 13%), mientras que cursos de Sociales representan el 12% y Otros el 9%.

Si se compara este resultado con el obtenido en el “Cursos de asesorías asistidos”, se concluye que en su mayoría existe una gran similitud de distribución, por este motivo se considera que los alumnos desean que se mantengan al menos los cursos

que son más solicitados en las academias actuales. Sin embargo, se evaluaría la integración de cursos relacionados a Ciencias Sociales, ya que representan un 12% y se evaluaría a más a detalle los otros cursos, para ser implementados en una segunda etapa.

Gráfico 5.16. Pregunta No. 17: ¿Qué cursos le gustaría que se dicten en esta plataforma?

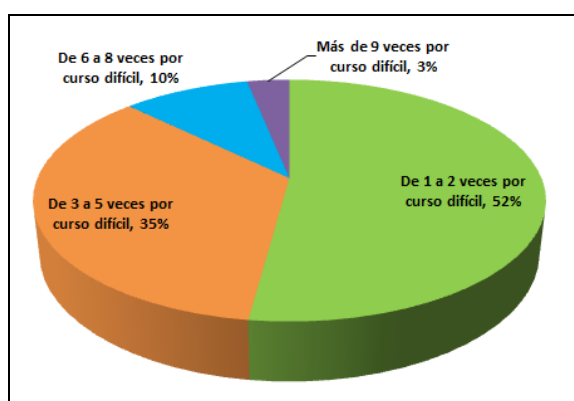


Fuente: Elaboración propia

5.2.3.9 Frecuencia de uso de la plataforma

En cuanto a los alumnos que están dispuestos a utilizar la plataforma, se les consultó qué tan seguido lo usarían y se obtuvo como resultado que el 48% lo utilizaría de 3 veces a más por curso difícil, mientras que el 52% lo utilizaría de sólo 1 a 2 veces por curso difícil. El detalle de esta consulta se muestra en el gráfico 5.17.

Gráfico 5.17. Pregunta No. 22: ¿Qué tan seguido usaría alguno de los servicios de esta plataforma?



Fuente: Elaboración propia

5.2.4. Resultados de Investigación Cualitativa – Focus Group

Como resultado de las sesiones de focus group realizadas, con el grupo de preguntas sobre los hábitos de los estudiantes en relación a Internet, se observó que se caracterizan por estar permanentemente conectados, principalmente a las redes sociales a través de sus smartphones y tablets. Incluso, afirman que así no estén mirando sus pantallas, están conectados y alertas a las notificaciones recibidas.

i. Hábitos de Estudio

Asimismo, señalan que, dentro de sus hábitos de estudio también tienen un alto consumo de internet, principalmente a través de laptops, para la búsqueda de información en las sesiones de estudio y trabajos de investigación, obtención de materiales de soporte en sus exposiciones como videos, y también para almacenar sus archivos de estudio en la nube, ya que lo perciben como más segura que el almacenamiento físico, además de poder acceder desde cualquier ubicación.

ii. Evaluación de Concepto

En cuanto a la prueba del concepto de negocio del presente plan, luego de la lectura del mismo, la reacción general de los participantes fue en general positiva a la idea planteada: lo más valorado fueron las asesorías personalizadas, no disponibles en la oferta actual, además de la posibilidad de mantener la interacción con otros estudiantes dentro de las asesorías programadas y, también, la posibilidad de conectarse desde distintos dispositivos bajo la única restricción de contar con el servicio de Internet. Al respecto, comentaron que actualmente ya existen algunas plataformas con servicios similares, pero cuyo contenido no está enfocado según cada universidad, además de ser de alto costo para acceder a las asesorías.

Adicionalmente, les resulta muy atractiva la opción de poder estudiar y prepararse para las evaluaciones con el mismo nivel de calidad de enseñanza y ajuste a su currícula, pero mejorando la parte negativa de la oferta actual, la infraestructura física, y poder realizarlo desde la ubicación en que se sientan más cómodos y en el horario que se adecúe a sus actividades diarias.

iii. Experiencias con el Servicio

En cuanto a la relación sobre experiencias previas y conocimiento del servicio de asesorías en el mercado actual, en los participantes que habían acudido a academias previamente, la percepción resultó común entre ellos: el servicio de enseñanza en sí mismo es altamente satisfactorio para las necesidades de los estudiantes, al sentir que sí entienden los temas y estar enfocados en los puntos clave para los exámenes; sin embargo, las condiciones en que se ofrecen (tamaño de los salones, cantidad de alumnos por aula, temperatura del salón, entre otros) eran totalmente insatisfactorias. Las frecuencias de uso, al igual que lo muestran las encuestas, sí fueron distintas, dependiendo del objetivo de cada estudiante: para evaluaciones puntuales, asistieron a máximo 2 sesiones intensivas previas al día del examen; mientras que para casos de mayor gravedad (como llevar el curso por segunda y tercera vez), optaron por asesorías integrales durante todo el ciclo.

iv. Disposición de Consumo

Finalmente, se tuvo una mayoría de los participantes con disposición a usar el servicio del presente plan, siempre que el contenido de los cursos se ajustará a su nivel de avance de las carreras universitarias, además de contar con una plataforma sencilla e intuitiva a la cual acceder desde varios dispositivos, a un costo similar a las asesorías presenciales. En ese sentido, se considerarán el detalle de las opiniones y sugerencias de mejoras recabadas en las sesiones para hacer, en el siguiente capítulo, una revisión y ajuste del concepto del servicio descrito en el Capítulo III del presente plan de negocios.

5.3 Conclusiones de la Investigación

En base a la información descrita, resultado de ambas fases de investigación, se obtienen las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a la revisión de las fuentes secundarias y el análisis de detallado en el Capítulo IV, no se ha logrado ubicar información sobre el desarrollo de estudios formales, ni se ha encontrado información vigente y completa de los negocios relacionados a la educación superior, como es el caso de las asesorías académicas, los cuales tuvieron un origen como negocio de carácter informal.

- El uso de servicios de asesoría académica es amplio en el grupo universitario privado, a través de sesiones grupales programadas, pero con baja frecuencia de uso por ciclo, ya que por cada curso de alta dificultad se suele utilizar de 1 a 2 veces. Es decir, las ocasiones de uso se limitan mayormente para la preparación previa a las evaluaciones más importantes y asegurar su aprobación. Con ello, se puede inferir que, en los alumnos no hay un objetivo de aprendizaje profundo de las materias más complejas, sino sólo de aprobarlas para seguir adelante en la carrera universitaria.
- El concepto de servicio del presente plan, puesto a prueba tanto en las encuestas como en los focus group, tuvo en general una respuesta positiva en los estudiantes, quienes demostraron un alto interés en la propuesta y consideraron los atributos del mismo como valiosos.
- De acuerdo a las cifras mostradas en los resultados de las encuestas y comentarios recabados en las sesiones de focus group validan la aceptación e interés en la propuesta, observándose la evidencia en la disposición sobre el promedio de usar la plataforma.
- Si bien durante la encuesta y focus group se incluyó una pregunta en relación al precio dispuesto a pagar por cada tipo de servicio, los resultados recabados en ambos estudios recabaron que hubo un sesgo hacia las opciones del menor precio. Al respecto, los estudiantes señalaron que no tienen referencia de un servicio similar actual y su precio en el mercado, sobre la cual tener un rango de precios dispuestos a pagar por la propuesta presentada.
- Ambos estudios realizados resultaron importantes para validar que los atributos incluidos en el diseño original del servicio son valiosos para los estudiantes y están de acuerdo a sus necesidades, hábitos y preferencias actuales, ya que se aprovecha la alta interacción virtual a los que ellos están familiarizados.
- Finalmente, ambos análisis sirvieron para obtener ideas y sugerencias creativas, no consideradas previamente, para el ajuste de la oferta que eleve las probabilidades de satisfacción del cliente y, con ello, éxito y sostenibilidad del negocio. El detalle de las mismas se presentarán a continuación en el modelo de negocio ajustado.

5.4 Modelo de Negocio ajustado a Resultados

En esta sección se ajusta la propuesta de negocio descrita en el capítulo 3, en base a las preferencias de los estudiantes universitarios, desarrollado en los apartados anteriores. El propósito es preparar el plan de negocio basado en cubrir las necesidades del público objetivo, sobre la base de la investigación de mercado realizada.

5.4.1 Propuesta de Valor

De acuerdo al modelo de negocio planteado inicialmente, la propuesta de valor considerada fue realizar asesorías de manera virtual. Esto apoyado en el desarrollo de una plataforma tecnológica, medio por el cual los usuarios (alumnos) puedan recibir clases en línea. Se planteó además, que dicha solución contaría con tres servicios de asesorías: grabadas, programadas y personalizadas.

Luego de analizar el resultado de los focus y las encuestas realizadas a alumnos de los diferentes centros de estudio, se puede observar que la propuesta de valor cubre las principales necesidades de los estudiantes, por lo que estarían dispuestos a usar la herramienta para reforzar sus conocimientos.

Adicionalmente, en base a la información recolectada, se pudo identificar una necesidad primordial de los estudiantes y que en la propuesta inicial no estaba considerada desarrollar. La funcionalidad solicitada fue que la plataforma debe contar con una opción dedicada a las evaluaciones: ejercicios, prácticas y exámenes. Esto lo solicitaban por dos motivos: el acompañamiento de su aprendizaje y la evaluación de su desempeño de las asesorías recibidas.

Por esta razón, en el nuevo modelo de la propuesta de valor se considera además de los tres tipos de asesorías, una sección dedicada a evaluaciones, que será dividida en dos grupos:

- **Evaluaciones desarrolladas:** En ella se encontrarán exámenes y prácticas resueltas de ciclos anteriores, de acuerdo a la universidad del estudiante y al tipo de evaluación para la cual se está preparando el alumno (por ejemplo: prácticas integrales, parciales, finales, entre otros). Además de ello, se contará con ejercicios resueltos propuestos por los profesores de la plataforma, bajo la misma segmentación descrita. El objetivo es que el alumno tenga herramientas

para validar su aprendizaje a través de la plataforma y tener la retroalimentación oportuna de ello, antes de la evaluación a rendir en su universidad.

- Guías y ejercicios: En esta sección se colocarán ejercicios que el alumno podrá resolver de acuerdo al curso que ha llevado. Esto le permitirá practicar y evaluar su desempeño, bajo el mismo objetivo del punto anterior descrito. En ese sentido, si al resolverlos presentara nuevas dudas o identifica algún tema que no le quedó claro antes de rendir sus evaluaciones universitarias, aún tiene oportunidad de reforzarlo a través de la plataforma, contratando una asesoría personalizada.

En cuanto a los beneficios, se identificaron que los tres beneficios planteados en la propuesta son los mismos que los usuarios consideran como principales.

5.4.2 Segmento de Clientes

Se validó que la propuesta de valor permite ingresar a un nicho de mercado que no está cubierto en su totalidad. Si bien, los alumnos en la actualidad cuentan con los canales tradicionales para recibir asesorías, como son las academias y profesores particulares, ellos mostraron un alto interés por la propuesta en mención. Por este motivo, se amplió la encuesta a universidades particulares que no estaban descritas en el modelo inicial. Con ello se obtuvo el siguiente resultado:

- Segmentación Demográfica, Psicográfica y Conductual se mantiene según el modelo de negocio inicial.
- Segmentación Geográfica: Se mantiene la segmentación de los estudiantes que pertenecen a las universidades descritas en la propuesta. Además de ello, se muestra un alto interés por alumnos de USIL, por lo cual se considera incluirlos en la segmentación, ya que también cuentan con el poder adquisitivo que les permite inscribirse al servicio.

Finalmente, se valida que si bien alumnos de otras universidades también cuentan con el interés, no están de acuerdo con los rangos de precios sugeridos para cada servicio. En ese sentido, para la primera fase del negocio propuesta, no se ampliará el segmento objetivo para su inclusión. En un momento

posterior, según los cambios en el mercado y el desempeño del emprendimiento, se evaluaría nuevamente este aspecto.

- Segmentación por afinidad profesional: Además de los cursos de ciencias, los alumnos sugirieron que se deben dictar los cursos relacionados Estudios Generales, como Historia Universal, Historia del Perú, Lengua, entre otros.

5.4.3 Canales

Se utilizarán los mismos canales descritos en la propuesta inicial, tomando como herramienta principal al Marketing Digital.

Los componentes principales a utilizar serán en este orden: Redes Sociales, Home Page de la plataforma y campañas de emailing. La descripción de cada punto se encuentra desarrollada en el Capítulo III, ya que no se consideran cambios sobre la propuesta inicial.

El canal adicional que se considera es el WOM (Marketing boca a boca), este concepto salió como resultado de los focus realizados, ya que los alumnos comentaron que muchas herramientas utilizadas por ellos, son producto de recomendaciones de sus compañeros. Tomando esto como base, se plantea introducir el producto mediante suscripciones gratuitas que permitan a los usuarios probar el servicio. Como consecuencia de ello, los estudiantes recomendarán el servicio, si éste ayudó a cubrir sus necesidades.

5.4.4 Relación con Clientes

En cuanto a la relación que se debe tener con el público objetivo, se mantienen los tres frentes descritos en la propuesta inicial: Relación personalizada, autoservicio y comunidades. De los tres puntos, los alumnos resaltaron que la creación de comunidades es un factor importante a considerar, ya que esperan que se pueda desarrollar una alta interacción entre los usuarios, así como con los profesores. Consideraron además, que esto ayudará a fortalecer el vínculo con el servicio.

5.4.5 Fuentes de Ingreso

En la propuesta inicial se consideró como fuente de ingreso la inscripción que realiza el usuario al servicio de asesoría, en cualquiera de sus tres modalidades: grabada, programada y personalizada.

Si bien, la mayoría de alumnos que participaron en los focus se encontraron de acuerdo con esa estructura de pago, algunos sugirieron crear un modelo adicional, basado en la suscripción del alumno. Es decir, cobrar una tarifa plana, por un período de tiempo establecido.

En base a esa recomendación, se plantea contar con tres modalidades de suscripción:

- **Suscripción Free:** Incentiva a los usuarios a inscribirse para utilizar el servicio en un periodo de prueba. Esta suscripción permitirá ingresar a algunas evaluaciones, ejercicios y clases grabadas.
- **Suscripción Base:** Permitirá a los alumnos acceder a evaluaciones y prácticas, así como recibir asesorías grabadas y programadas en un periodo de tiempo u objetivos definido. En esta modalidad, los alumnos tendrán una relación delimitada de asesorías programadas a la cual podrán acceder, no incluyen la totalidad de cursos y temas.
- **Suscripción Premium:** Este paquete incluirá lo descrito en la suscripción base, pero con acceso a la totalidad de cursos y temas de las clases programadas, con el beneficio de inscripción prioritaria. Así mismo, también contarán con la inscripción a asesorías personalizadas.

La definición de la cantidad de cursos y el periodo de tiempo de cada tipo de suscripción se detallarán en el Plan de Marketing.

En cuanto al canal de pago, se mantiene la propuesta de incluir una pasarela de pagos dentro de la plataforma.

5.4.6 Recursos Clave

Se mantienen los recursos identificados en el modelo inicial. Sin embargo, se debe recalcar la importancia de dos tipos recursos, los cuales fueron indicados por los alumnos encuestados, así como los que participaron en el focus:

- **Asesor:** Es el actor principal, ya que ellos son los que permitirán que el negocio sea exitoso o no. Cabe indicar que los estudiantes hicieron hincapié en la importancia de la capacidad explicativa y correcta metodología de los asesores (alineado al contenido de cada curso). Esto ayudará a brindar un servicio adecuado y mantener satisfecho al cliente. Además, se espera que como consecuencia esto ayude a difundir el uso de la plataforma.

Los alumnos comentaron que asisten a las academias ubicadas en los exteriores de sus universidades debido a la calidad de enseñanza de los profesores, a pesar de sentirse incómodos con la infraestructura de los salones de clases (inmobiliario deteriorado y con poca limpieza).

- **Página web:** Otro de los puntos que se debe tomar con mucha importancia es la plataforma donde se brindarán las asesorías. Los alumnos recalcaron que esta debe ser lo más intuitiva posible para que sea fácil de usar. Consideran que debe ser visualmente atractiva y que les permita seleccionar las opciones de servicio de manera rápida. Por otro lado, si bien indicaron que utilizarán el servicio de asesoría desde sus ordenadores o laptops, mencionaron que también les gustaría acceder desde sus dispositivos móviles (smartphones, tables, iPads, entre otros) para utilizar algunas funcionalidades como la resolución ejercicios o la visualización de asesorías grabadas; por este motivo se reafirma la importancia de contar con el diseño de una página web responsiva (que se ajuste al dispositivo móvil).

5.4.7 *Actividades Clave*

La información recibida por parte de los alumnos no cambia este punto, por lo que las actividades clave definidas en el modelo inicial se mantienen.

5.4.8 *Socios Clave*

De los socios identificados en el plan de negocio inicial se mantienen los asesores y los alumnos.

Los asesores son los socios principales, ya que son la parte crucial para otorgar el servicio en las condiciones que los estudiantes consideran satisfactoria.

En el caso de los alumnos, son los usuarios de la plataforma y a quienes se les brinda el servicio, por tanto su satisfacción por el uso del servicio debe ser el objetivo principal del negocio, no solo porque permitirá la fidelización de los mismos, sino que permitirá que se vuelvan aliados clave y que motiven a otros estudiantes a utilizar los servicios.

Si bien en un inicio se consideró a las universidades un aliado clave, luego del análisis realizado se deja de lado esta opción, al menos para la primera etapa del negocio. Esta decisión se tomó debido a que se tuvo una reunión con el personal administrativo de una de las universidades identificadas en la segmentación, pero el resultado fue negativo, mientras que en otra no se obtuvo respuesta a la invitación.

5.4.9 Estructura de Costos

Luego de realizar el levantamiento de información con los estudiantes, este punto no se ve afectado, por lo que se mantiene según la propuesta inicial.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se definen los objetivos de marketing, así como el plan Comercial diseñado para lograr su cumplimiento.

6.1 Objetivos del plan de marketing

Dentro de los objetivos del presente capítulo se presentan los siguientes:

- Obtener un mínimo de 6,000 usuarios registrados en el primer año (captación).
- Lograr un aproximado de 57,480 servicios utilizados dentro de la plataforma en el primer año, lo cual representa el 9.3% del total de servicios potenciales del mercado objetivo. El detalle de la estimación se describe en los siguientes apartados.
- Lograr una tasa de propagación del consumo del servicio académico del 5% para el primer año de operación y, luego, del 10% anual.

6.2 Análisis del entorno general

El análisis realizado en el capítulo 4 respecto a los factores del Macroentorno, así como las fuerzas de la industria, ayudaron a identificar algunas oportunidades que favorecerán al desarrollo del presente plan. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- La mayor cantidad de alumnos identificados en el sector dirigido están conformados por "Millennials", lo que permitirá la rápida adaptación a la herramienta descrita.
- En cuanto al crecimiento económico constante del Perú, el sector que se ve mejor posicionado es el de educación (privada). Esto ayudará a generar mayores iniciativas de inversión en el sector.
- El crecimiento anual del 9% de la población estudiantil, según los datos del INEI, ayudarán a generar mayor demanda del servicio, siempre y cuando esta sea cubierta por el negocio.
- En cuanto a los factores tecnológicos, la propuesta al ser un servicio brindado mediante una plataforma digital, se ajusta a las tendencias globales del sector.

- No existe herramienta tecnológica similar en el mercado peruano, por lo que se puede aprovechar el mercado antes que aparezcan competidores con herramientas similares.
- Si bien existen algunos productos sustitutos, éstos no están diseñados para satisfacer las necesidades de los estudiantes que es la personalización por universidad, carrera, curso y tema. Lo que ayuda al plan a tener un mejor posicionamiento en el sector.

6.3 Análisis del entorno específico

Si bien en el capítulo de Análisis del Entorno se identificaron y describieron a los competidores actuales, conformados en primer lugar por las academias que brindan asesorías presenciales ubicadas en zonas cercanas a las universidades y en segundo lugar por los profesores particulares; en este capítulo se procede a analizar algunas estrategias comerciales realizadas por ellos.

Este análisis se considera importante pues ayudará a la presente propuesta a identificar las oportunidades brindadas por el mercado, que no están siendo cubiertas por los competidores actuales.

a. Academia Nivel A

Es una institución con más de veinte años en el mercado, especializada en brindar asesorías a estudiantes de la Universidad de Lima. Sus principales canales digitales que ayudan a promocionarla son:

- **Página Web:** contiene información básica de los cursos en los que brindan asesoría, horarios de clases, formulario de pre-inscripción, promociones por volumen de cursos a matricularse y datos de contacto. Además de contar con enlaces directo a Facebook y YouTube. Sin embargo, esta web no permite ningún tipo de interacción entre el alumno y profesor.
- **Facebook:** Cuenta con cerca de 9 mil fans y con buen nivel de respuesta a los mensajes. El fan page cuenta con contenido actualizado, sin embargo sus publicaciones no son muy considerada por los usuarios (máximo con 7 likes).
- **Canal de Youtube:** Con bajo número de seguidores (327). Los contenidos disponibles en estos canales están desactualizados (antigüedad de entre 6 a 7).

- **Volanteo en colegios del target y puertas de ingreso a universidad:** Los materiales impresos que se distribuyen van de acuerdo al ciclo de educación.
- **Boca a boca y recomendación:** Por la experiencia de Nivel A en el rubro cuenta con un alto reconocimiento en los estudiantes, esto se pudo identificar en el focus group.
- **Google:** Parte de su estrategia digital se encuentra en el buscador de Google, ya que a través de la aplicación correcta de SEO aparece como primera y segunda opción de resultados con las palabras claves “asesoría universitaria”. Esto se puede observar a detalle en el gráfico 6.18.

Gráfico 6.18. SEO de Nivel A



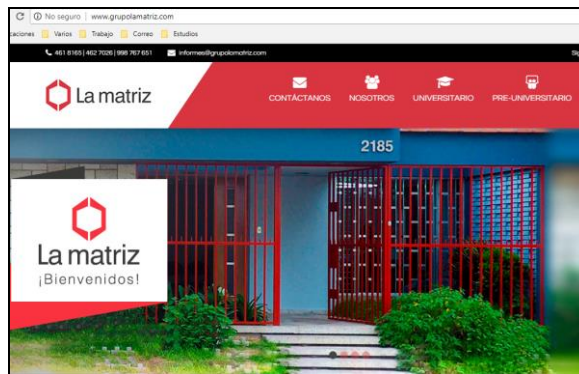
Fuente: Google, 2018

b. La Matriz

Es una asociación con quince años de experiencia, especializada en asesorías a alumnos de la Universidad del Pacífico (UP). Esta institución cuenta con los siguientes canales:

- **Página Web:** Contiene información básica institucional, formas de contacto, servicios ofrecidos para universitarios, así como enlaces de acceso directo a Facebook, Twitter y Blogspot. Sin embargo, tampoco permite ningún tipo de interacción entre el estudiante y el profesor. En el gráfico 6.19 se puede observar la página web en mención.
- **Aula Virtual:** Si bien, en ella no se realizan asesorías en línea, los estudiantes pueden descargarse material educativo y rendir exámenes en línea para verificar su avance (La Matriz, 2018).
- **Twitter:** Con sólo 9 seguidores, esta cuenta ha publicado por última vez en el año 2015, que fue cuando se fue creada.

Gráfico 6.19. Página Web de La Matriz



Fuente: La Matriz, 2018

- **Facebook:** Cuenta con un aproximado de 6 mil fans y con buen nivel de respuesta a los mensajes. En el fan page se puede observar contenido relevante para el estudiante como ejercicios matemáticos, fechas de clases, cifras de efectividad en sus alumnos, entre otros. Sin embargo, carece de testimoniales que ayudarían a obtener mayor credibilidad de la marca.
- **Publicidad en vía pública:** esta institución no solo se apoya en canales digitales, sino que además hace uso de la publicidad física. Esto se puede apreciar en el gráfico 6.20.

Gráfico 6.20. Publicidad en Vía Pública



Fuente: Twitter, 2015

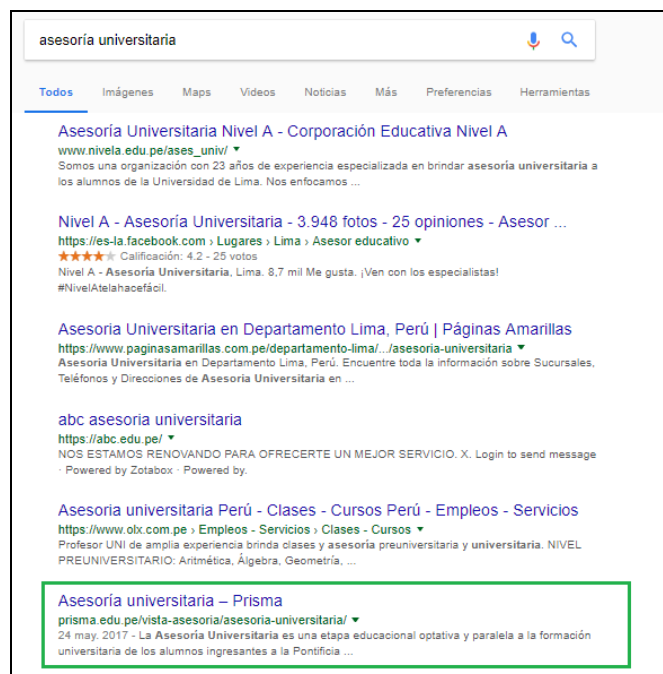
- **Blogspot (<http://grupolamatrix.blogspot.com/>):** No tiene continuidad y su última publicación se realizó en el 2015.
- **Boca a boca y recomendación:** Al igual que Nivel A, esta institución cuenta con el reconocimiento de la marca en los alumnos de la UP.
- **Google:** Esta página no cuenta con un SEO correctamente aplicado, pues al colocar en el buscador “asesoría universitaria”, no aparece como resultado.

c. Prisma

Institución educativa con más de veinte años de experiencia brindando asesorías a alumnos de la PUCP. Mantienen como principales canales a:

- **Página Web:** Muestra información básica de los servicios que brinda en asesorías, además de los enlaces a redes sociales. Sin embargo, tampoco cuenta con una sección dedicada a la interacción del alumno con el asesor.
- **Facebook:** Se publica información de clases para asesorías, próximos inicios, resultados de exámenes de ingreso, entre otros temas. Se pudo observar que el logotipo utilizado en el Facebook es distinto al de la Web y Twitter, lo que podría distorsionar la marca.
- **Boca a boca y recomendación:** Por la experiencia en el rubro, Prisma es reconocida por los estudiantes de la PUCP.
- **Google:** Nivel A, aparece como quinta opción de resultados con las palabras claves “asesoría universitaria”. Por lo que se considera que aplican SEO de forma regular, esto se puede observar en el gráfico 6.21.

Gráfico 6.21. SEO de Nivel A



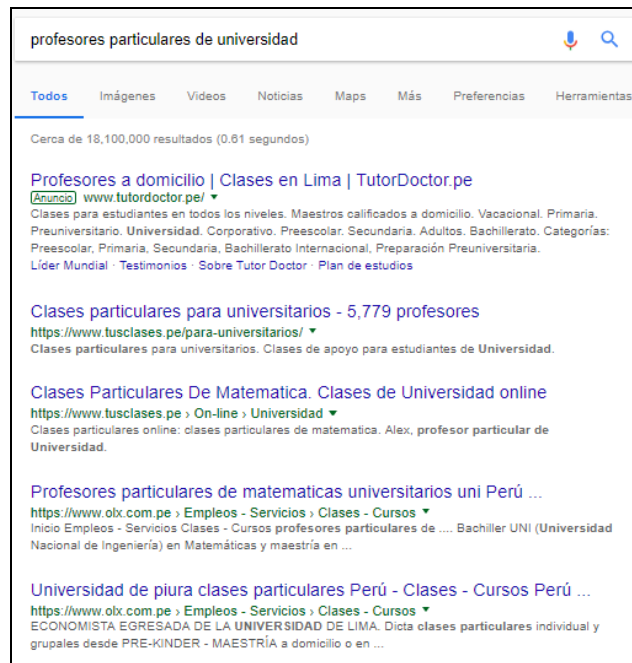
Fuente: Google, 2018

d. Otros competidores

Además de las academias, se identificaron a los profesores particulares como competidores. Ellos generalmente no cuentan con un salón de clases, por lo que su ventaja es que el servicio que brindan es en el domicilio del alumno.

El canal de comunicación que utilizan principalmente es a través del boca a boca y recomendación. Sin embargo, algunos también utilizan plataformas digitales como anuncios en páginas webs. Por ejemplo si se busca en google palabras claves como “profesores particulares de universidad”, se obtienen resultados donde se ofrecen estos servicios de manera independiente. En el gráfico 6.22 se puede observar los resultados de la búsqueda.

Gráfico 6.22. Resultado de Google: Profesores Particulares



Fuente: Google, 2018

En base a lo descrito en los párrafos anteriores, sobre los canales utilizados por los competidores, se pueden identificar algunas oportunidades (adicionales a las desarrolladas en el Capítulo IV) que permitirán generar el posicionamiento en el sector. Para ello se aprovecharán algunas brechas no cubiertas por los competidores actuales, como los diferenciales ofrecidos por la propuesta de negocio, las cuales son descritas a continuación:

- El alto grado de interacción que la población estudiantil está acostumbrada con las aplicaciones que consumen, no está siendo cubierto por las webs y redes sociales de los competidores actuales.
- Aprovechar la baja interacción que poseen los competidores con los usuarios en redes sociales, para ello se creará el fan page en Facebook que será administrado por el community manager. Este rol se encargará de mantenerlo actualizado para generar interacción con los estudiantes y obtener más clientes.
- Implementar la página web interactiva que permita al estudiante estar conectado con su asesor y recibir un servicio personalizado de manera virtual.
- Buscar posicionamiento mediante la implementación de SEO en la página, lo que ayudará a mostrarla como primeras opciones en los motores de búsqueda.
- Generar recomendación boca a boca mediante el buen servicio brindado por los asesores y mediante la presentación de testimoniales en la página web y el fan page.
- Aplicar la repartición de volantes en las puertas de las universidades, cuyo objetivo principal es generar ingresos a la página web y al fan page. Esto como complemento a la publicidad digital que se realizará en redes sociales.

6.4 Segmentación y Posicionamiento

6.4.1 Segmentación

Como se comentó en el Capítulo III Modelo de Negocio, la segmentación realizada para definir el mercado objetivo es la siguiente:

- Segmentación Demográfica: Alumnos universitarios de pre-grado que estén dentro del rango de 17 a 25 años, esta edad es la promedio en estudiantes universitarios, sin embargo no se descarta alumnos de mayor o menor edad.
- Segmentación Geográfica: Estudiantes de las siguientes universidades particulares de Lima: Universidad de Lima, Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico, Universidad Ricardo Palma, ESAN y USIL. Los alumnos matriculados en estas universidades cuentan con mayor poder adquisitivo. Por otro lado, no se considera segmentación por lugar de residencia, porque no es un factor

influyente para acceder a la plataforma, ya que se puede acceder desde cualquier punto de la ciudad que cuente con acceso a internet.

- Segmentación Conductual: Estudiantes con perfil millennial, que utilizan los dispositivos móviles para sus actividades diarias, dentro de las cuales se encuentra la investigación y los estudios. Este criterio es importante, pues los usuarios que cuentan con este perfil se adaptarán rápidamente a la plataforma virtual y podrán interactuar con ella fácilmente.
- Segmentación Psicográfica: Alumnos que pertenecen al nivel socioeconómico A, B y C. Tal y como se mencionó párrafos anteriores, para acceder a la plataforma el alumno debe estar dispuesto a invertir un monto adicional para sus estudios. Este factor es determinante, pues los alumnos que no cuenten con cierto poder adquisitivo, no podrán acceder a la plataforma.
- Según el censo universitario realizado por INEI en el 2013, la cantidad de estudiantes de las universidades consideradas en el alcance es de 64,742. Si a eso se le coloca el crecimiento anual de la población de alumnos de universidades privadas, que es del 9.3% según el mismo censo, se estima que al 2018 la cantidad sería de 100,991 estudiantes. Si a esto, se considera (según encuestas realizadas) que el 51% utilizaría el servicio, entonces se estima que el mercado total es de 51,505 estudiantes. Se debe tener en cuenta que el mercado total estimado es en base a los alumnos de las universidades: Universidad de Lima, Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC), Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico, Universidad Ricardo Palma, ESAN y USIL.

6.4.2 Posicionamiento

En cuanto al posicionamiento, lo que se quiere lograr es el reconocimiento de la marca y ocupar el primer lugar en la mente del estudiante en cuanto a servicio de asesorías universitarias virtuales se refiere.

El concepto elegido para el posicionamiento de la marca es: ***“Aprende desde dónde y cuándo quieras”***.

Se trata de una frase corta, pero con potencia; que resume el valor diferencial traducido en el beneficio que el público objetivo recibirá: asesoría a la que el usuario

podrá acceder de manera online, desde el cualquier punto geográfico de la ciudad y en el horario que él desee, a través de la plataforma tecnológica conocida como “Conecta”.

Esta frase de posicionamiento fue elegida luego de las encuestas y focus realizados, ya que los estudiantes resaltaron la importancia de poder conectarse desde cualquier lugar para repasar para una práctica o llevar una clase. Además mencionaron que generalmente accederían desde la comodidad de su hogar, pero que al ser una plataforma digital podrían hacerlo desde cualquier lado y eso no importaría, pues lo único que necesitarían sería su laptop y/o dispositivo móvil.

6.5 Marketing Mix

Se procede a describir los componentes de la mezcla de marketing necesarios para definir las acciones que permitirán implementar a nivel operativo las estrategias planteadas (Gutiérrez, 2017).

6.5.1 Estrategia de Producto

Si bien parte importante de esta estrategia se centra en describir los atributos, así como la definición de la marca y el diseño del logotipo, además de las características principales del servicio ofrecido, también se debe considerar los beneficios que ayudan a generar la valoración de los alumnos. Estos puntos son descritos a continuación:

6.5.1.1 Marca

Para la elección del nombre de la marca en primer lugar se decidió que debía ser constituido por un solo concepto, para que sea fácil de recordar para los clientes. En segundo lugar, se buscó que este concepto que pueda representar la principal propuesta de valor que es la virtualización o la conexión. Finalmente, se trató de que el concepto elegido genere la relación que el cliente llegará a tener con el servicio ofrecido.

Por todos los motivos descritos en el párrafo anterior, se decide que la marca elegida para este proyecto será “**Conecta**”. Este concepto, no sólo cumple con los

requisitos iniciales definidos para su composición, sino que también refuerza las características principales de la propuesta de valor.

- Representa la acción que realiza el alumno para recibir la asesoría, utilizar la herramienta para “conectarse” con el asesor.
- La conexión implica un lugar y tiempo que es la esencia del valor diferencial.
- El concepto representa a la tecnología, que es el core del negocio.
- Finalmente, “Conecta” representa a un concepto que invita o llama a la acción, que el público objetivo haga algo, lo cual es muy potente en Marketing. *“Call To Action”*.

6.5.1.2 Logotipo

El logotipo fue diseñado en base a lo que se desea expresar en la marca, para definir una relación entre ambos, con el fin que el estudiante pueda identificarlos fácilmente. Uno de los factores adicionales para su diseño fue la elección del color base. Se eligió el azul, pues este color representa confiabilidad y conocimiento, que es lo que se desea transmitir a los estudiantes que utilizarán el servicio.

En cuanto al diseño, se consideraron los siguientes símbolos clave:

- a. El primero corresponde al ícono de conexión o conectividad, que es lo que se desea resaltar en la marca y propuesta de valor.
- b. El segundo símbolo representa dos libros, uno puesto de forma vertical y otro de forma horizontal, lo que en conjunto alude a la figura de una laptop. Ambas imágenes relacionadas buscan resaltar el objetivo de la plataforma (estudios) mediante el canal principal a través del cual se accederá (una laptop). En el gráfico 6.23 se presenta el diseño del logotipo en mención.

Gráfico 6.23. Logotipo de Conecta



Fuente: Elaboración propia

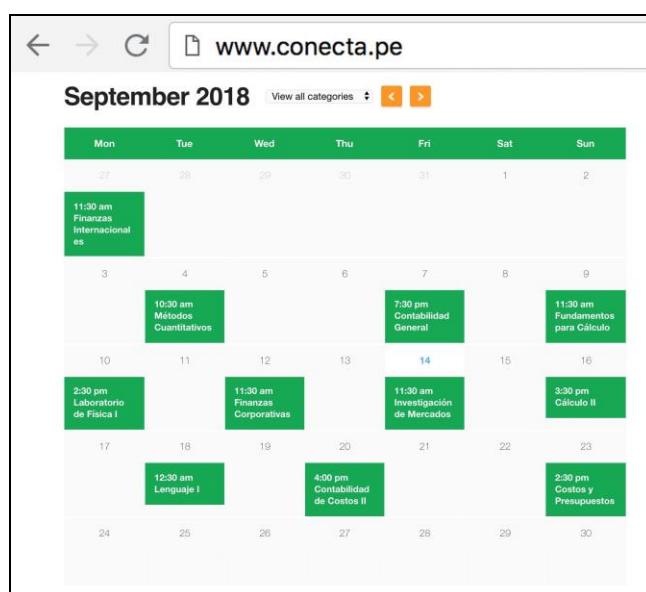
6.5.1.3 Diferenciales del producto

El diferencial principal de esta propuesta es que no existe en el mercado peruano un servicio digital que permita brindar apoyo académico a los estudiantes de pregrado, a través de una herramienta virtual. Esta plataforma contará con características diferenciadoras que permitirán al alumno recibir un buen servicio. Así mismo, a continuación se mencionan las principales funcionalidades de la herramienta (página web) en mención:

- **Asesoría grabada:** En la plataforma se publicará una lista de clases grabadas (video), a la que el estudiante podrá ingresar, luego de realizar el pago respectivo. El listado de asesorías se mostrarán de acuerdo a la universidad a la que pertenece el estudiante. En este tipo de asesorías, el estudiante no tiene un número máximo de reproducciones, eso quiere decir que luego de adquirirlas él puede utilizarlas las veces que desee, ya que el fin de este servicio es que el estudiante se quede conforme con lo que ha recibido y pueda repasar las veces que sean necesarias para su buen aprendizaje. El video de asesoría tiene una duración aproximada de una hora.
- **Asesoría programada:** Se realizará una programación de clases semanales y se mostrará en la página un calendario con las asesorías disponibles, esto se puede observar en el gráfico 6.24. La plataforma mostrará por defecto las asesorías de la universidad a la que pertenece el estudiante que inicio de sesión. Esto ayudará a la interacción y navegación del alumno en la página. Además, permitirá que el alumno pueda ingresar desde cualquier lugar que se encuentre, ya que solo debe contar con un dispositivo móvil como laptop, Tablet o Smartphone. Esta asesoría tendrá una duración de una hora (60 minutos).
- **Asesoría personalizada:** Esta es una de las funcionalidades considerada como de mayor relevancia para el alumno, ya que en ella podrá solicitar una asesoría individual, sin la necesidad de estar programada en el calendario. Además, el estudiante podrá elegir el tema que necesite tratar en la asesoría, así como elegir la fecha y hora para realizarla. Esta funcionalidad será utilizada por estudiantes que necesiten hacer repastos para exámenes, para consultas puntuales sobre algún tema que no les haya quedado claro en las clases

regulares, resolución de ejercicios con el profesor, entre otros. Este tipo de asesorías también tendrá una duración de 60 minutos.

Gráfico 6.24. Calendario de cursos



Fuente: Elaboración propia

- **Evaluaciones en línea:** Esta sección estará dedicada a las evaluaciones sobre lo aprendido, que pueden rendir los alumnos del curso. Se mostrará un formulario con preguntas de opción múltiple para que el alumno pueda realizar la evaluación.
- **Guías y ejercicios resueltos:** El alumno podrá acceder a algunas prácticas y guías y ejercicios resueltos, que permitirán fomentar la práctica de las asesorías llevadas en la plataforma.
- **Historial de asesorías.** Cada vez que el alumno ingrese a su sesión, contará con la opción de historial de asesorías matriculadas, así como los horarios en las que se han llevado a cabo. Por otro lado, también aparecerán las asesorías que ha comprado, pero que aún no las ha tomado.
- **Registro del usuario:** El alumno que desee inscribirse a una clase, consumir uno de los servicios o iniciar sesión para acceder al contenido personalizado (por universidad), antes deberá registrarse. Para ello, la plataforma brindará un formulario en donde el estudiante deberá ingresar sus datos principales.

Como se indicó al inicio de esta sección, el diferenciador principal es el de ofrecer un servicio virtual de asesorías a través de una plataforma, esto asociado a las

características y funcionalidades descritas, ayudarán a que el estudiante pueda elegir a “Conecta” como primera opción para sus clases de reforzamiento. Además, según las opiniones obtenidas en los focus y las encuestas, los alumnos indicaron que uno de los factores negativos de las asesorías actuales es el traslado físico, así como la mala infraestructura (salón de clases) con las que cuentan las academias actuales.

Finalmente, se considera que “Conecta”, no solo tiene el diferencial (ser online) si se compara con las asesorías adicionales, sino que el valor agregado es que existe la preocupación del asesor para que el estudiante aprenda el curso, ya que tratará de hacer una clase dinámica, en la que fomente la participación del estudiante. Además de ello los exámenes que se tomen para evaluar el aprendizaje es un plus que no lo tienen las academias normalmente. Por otro lado, el tipo de asesorías personalizadas, en el que el estudiante puede solicitar una clase en un horario diferente al de las academias tradicionales (11:00pm por ejemplo), brinda al alumno la flexibilidad que él necesita para su aprendizaje, esto asociado a la característica que el estudiante es quien define el tema a tratar en este tipo de servicios, hace que “Conecta” sea considerado por el alumno como la mejor opción para asesorías de reforzamiento.

6.5.2 Estrategia de Precio

Luego de describir la estructura de costos en el modelo de negocio, en la cual se evidencia la necesidad de una alta inversión para la construcción e implementación de la plataforma tecnológica, se considera que para obtener un rápido retorno de la inversión se debe captar un alto volumen de estudiantes.

Este proyecto, al ser considerado un negocio nuevo en el mercado peruano, se decide que para captar la mayor cantidad de clientes se debe ingresar al mercado con un precio que se ubique por debajo de la competencia: academias y profesores. Según los autores (Kotler & Armstrong, 2017, p.220) este posicionamiento estaría dado en el cuadrante de “*Más por menos*”. Se debe tener en cuenta que este sería un precio inicial por introducción y que se estima mantener durante el primer año.

Sin embargo, luego de llegar al objetivo (del primer año), que es tener al menos 6,000 usuarios registrados y 55,625 servicios de asesorías pagadas, se evaluará si se decide incrementar el precio, para situarse en una escala de precio medio (siempre y

cuando el mercado lo permita). Esto llevaría al negocio al cuadrante de “Más por lo mismo” dentro del mismo gráfico.

Por otro lado, se descarta la alternativa de establecer precios altos, pues se considera que ante ese escenario, el público objetivo que cuente con dicho poder adquisitivo, preferirá contratar un profesor particular a domicilio.

Para definir el precio de venta, antes se debe realizar el cálculo del costo de venta involucrado en cada tipo de servicio. Si bien, la descripción detallada se realizará en el capítulo 9 Plan Financiero, a continuación se presenta el resumen de la estructura de costos.

- Servicio Profesional de Asesor Académico: el costo depende del tipo de asesoría realizada.
 - Asesoría grabada representa un costo equivalente a dos horas de servicio. Si al asesor se le paga S/35, el costo equivaldría a S/70 por cada producción de video. Bajo el supuesto que en cada año se reproducirán al menos 50 veces cada video, el costo unitario sería de S/1.40. No se considera un costo adicional de grabación, pues lo realizará el personal de “Conecta”.
 - Asesoría programada, bajo el supuesto que como mínimo se tenga 3 alumnos inscritos, el costo del asesor será dividido entre la cantidad de participantes. En este caso el costo por hora trabajada es de S/35 dividido entre 3 alumnos da como resultado un costo unitario de S/11.7. Se asume 3 usuarios como mínimo para poder dar una asesoría, por este motivo se está dividiendo el costo entre el mínimo.
 - Asesoría personalizada, donde las sesiones serán realizadas para un alumno. En este caso, como el alumno propone los temas que quiere que se dicten, involucrará un esfuerzo un poco mayor al asesor, esto además del horario variable indicado por el alumno, hace que el costo por hora hombre para el asesor sea de S/40.
- Comisión de Pasarela de Pagos: de acuerdo a la información descrita en el capítulo 7 Plan de Operaciones y TI, cada uso de la pasarela a través de la plataforma es de 4% por monto de transacción más S/1 fijo. Así, el costo

unitario por cada tipo sería de: Grabada S/1.40, Programada S/2.00 y Personalizada de S/3.20.

En la tabla 6.5 se puede observar la distribución de los costos por tipo de asesoría, así como el precio sugerido por cada uno de ellos

Tabla 6.5. Precios por Tipo de Servicio

Producto	Asesor	Comisión Pasarela	Costo Total Unitario	Precio sin IGV	Precio con IGV	Margen	Margen %
A. Grabada	S/1.40	S/1.40	S/2.80	S/15.25	S/18.00	S/12.45	82%
A. Programada	S/11.70	S/2.00	S/13.70	S/25.42	S/30.00	S/11.72	46%
A. Personalizada	S/40.00	S/3.20	S/43.20	S/50.85	S/60.00	S/7.65	15%

Fuente: Elaboración propia

Como se pudo apreciar en el cuadro, los precios son diferentes en cada tipo de asesoría, sin embargo la duración será la misma (60 minutos). A continuación se detalla cada servicio:

- Asesoría grabada, es la asesoría que tiene el menor costo de los tres servicios ofrecidos (S/2.80), ya que todas las actividades involucradas para que ésta se lleve a cabo, se realizan una sola vez. Por este motivo, el precio de venta de este servicio será el menor comparado con los otros dos y será de S/ 18 y el margen esperado es de 82%.
- Asesoría programada, dentro de la cual se consideran los honorarios del asesor por clase, por este motivo se le asigna un precio de venta mayor al de la asesoría grabada. En este tipo de asesorías, los temas están relacionados con la currícula de la universidad y están publicados en la plataforma web, antes de la clase. Por lo que los costos involucrados, esperando un mínimo de 3 alumnos es de S/13.70 por cada uno, por tanto el precio de venta que se propone es de S/30 la hora. Esto da como resultado un margen del 46%.
- Asesoría personalizada, al ser un servicio que se brinda a demanda y que puede ser solicitado por un solo alumno, se considera que debe tener el precio más alto de los tres tipos ofrecidos. Esto además, porque los costos involucrados son para la clase con un solo alumno. El costo de este servicio será de S/43.20 y el precio de venta establecido será de S/60 la hora de clase, con ello se espera tener un margen de 15%. Si bien es un margen menor a los otros dos

tipos, este es el servicio diferencial en la propuesta y el que ayudará a posicionar a “Conecta”.

Por otro lado, una de las sugerencias que se identificaron en los focus group realizados, es que los alumnos no solo les gustaría contratar servicios de forma individual (por clase), sino paquete por curso, es decir acceder a un precio especial por una cierta cantidad de clases. Esto, por lado de los alumnos sería beneficioso, pues les generaría un ahorro si es comparado acceder a la misma cantidad de clases, pero adquiriéndolas por unidad. Adicionalmente, se considera que esto sería de gran beneficio para el negocio, pues se generaría un consumo fijo de asesorías, además de un ingreso económico mayor al momento de la adquisición. En base a ello se diseñaron los paquetes establecidos en la tabla 6.6.

Tabla 6.6. Precios de Paquetes por Tipo de Servicio

Tipo de Servicio	# Horas	Precio Paquete	Precio Regular	Descuento
Asesoría Grabada	5	S/ 72	S/ 90	S/ 18 o 20%
Asesoría Programada	5	S/ 120	S/ 150	S/ 30 o 20%
Asesoría Personalizada	5	S/ 220	S/ 275	S/ 55 o 20%

Fuente: Elaboración propia

6.5.3 Estrategia de Plaza o Distribución

El servicio digital de asesoría académica se brindará a través de una página web, que es la herramienta tecnológica que albergará las diferentes funcionalidades que ayudarán al alumno a valorar el servicio.

La Página web cumplirá con los requisitos de UX (experiencia de usuario), que es una característica valorada por los estudiantes que realizaron el focus y las encuestas. Se dice que una página cumple con UX si se han considerado 3 aspectos básicos:

- **Usabilidad:** es la funcionalidad que permite que un producto o servicio cumpla el objetivo para el que fue creado. En el caso de “Conecta”, la página inicial de la web mostrará los cursos disponibles en la semana, al ingresar al detalle de cada curso, el usuario podrá revisar los tipos de asesorías disponibles en esa materia. Además de ello, en cada curso se contará con la opción de “Comprar”, medio por el cual la plataforma se conectará a la pasarela de pagos para que el usuario adquiera el servicio.

- **Accesibilidad:** es lo que hace que sea entendible por el usuario. La página web no necesitará de un manual que explique cómo acceder a las opciones disponibles. El diseño será intuitivo para que el alumno pueda navegar por ella sin problemas. Además se colocan los servicios de asesorías disponibles en la pantalla inicial, para que el usuario pueda ingresar de manera directa. Por otro lado, el acceso a la página web estará disponible 24x7x365.
- **Interacción:** es la forma de cómo el usuario percibe al producto o servicio y cómo ellos se relacionan. El valor diferencial de “Conecta” es que el servicio está basada en la interacción del alumno con el asesor. Cada vez que el estudiante inicia una asesoría programada o personalizada se cumple este principio de UX, ya que mediante la plataforma se brinda el servicio.

En los focus realizados, los estudiantes mencionaron que el medio principal por el que accederían al servicio es a través de sus computadoras, esto principalmente para aprovechar el tamaño de la pantalla y que esto le ayude a entender mejor la clase. Sin embargo, se está creando la plataforma virtual con un diseño responsivo, lo que permitirá que la página se pueda adaptar a cualquier dispositivo móvil, sin perder su estructura y orden. Esto trae consigo algunos beneficios principales:

- Asociado al alumno, ya que podrá ingresar desde sus smartphones o tablets sin que la página se distorsione.
- Asociado al equipo de desarrollo y al costo del proyecto, ya que cada cambio que se realice sobre la web se desarrollará para todas las plataformas, esto comparado con compañías que cuentan con dos diseños (uno para computadoras y otra para smartphones y tablets).
- Al mantener una página en modo responsivo, permitirá que se cumpla con una de las condiciones de SEO, lo que ayudará mejorar el posicionamiento en los buscadores como Google.

En cuanto a la implementación de la plataforma web se requiere de la adquisición de un Dominio y el alquiler de un Hosting (servidor cloud donde se alojará la página web). El detalle se desarrollará en el capítulo 7 de Operaciones y TI.

a. Canales de distribución

Los canales que ayudarán a hacer posible la venta y darán soporte a la misma estarán distribuidos de la siguiente manera:

- **Página Web:** Estará conectada a la pasarela de pagos (Pay-me), en el capítulo de 7 de Operaciones y TI se profundizará a detalle sobre esta plataforma, sin embargo se puede mencionar que varias empresas de prestigio (Saga, Ripley, Entel, Sodimac, Movistar, entre otras) están conectadas a esta pasarela. Esto ayudará a generar una relación de confianza con el cliente. Además, en la página web se colocará una sección de preguntas frecuentes para ayudar a las consultas de los alumnos.
- **Whatsapp:** Se colocará un número telefónico, para que los alumnos que tengan algunas dudas como “cómo inscribirse al servicio” o “cómo realizar el pago” puedan tener un soporte en la compra.
- **Facebook:** El fan page en esta red social, también permitirá la interacción con los alumnos, ya que el community manager será la persona responsable de responder las consultas respecto a la venta del servicio.
- **Emailing:** los alumnos que ya están registrados en la plataforma y que aún no han utilizado el servicio, se les enviará correos informativos sobre descuentos sobre la primera compra, esto con el fin de motivarlos a adquirir el primer servicio.

6.5.4 Estrategia de Promoción

La función principal de la promoción es convencer a los alumnos que los servicios brindados a través de la plataforma son los mejores del sector. Asimismo, se pueden mencionar que los objetivos asociados a esta estrategia son:

- Lograr la captación de 6,000 usuarios registrados en la plataforma, durante el primer año de lanzamiento y que ellos generen un consumo de 48,000 servicios en todo el año.
- Generar el posicionamiento de “conecta” para los estudiantes del sector y que la relacionen con los siguientes conceptos: calidad y flexibilidad, pero sobre todo compromiso de los asesores por el aprendizaje del alumno.

Por otro lado, se considera que una estrategia de promoción es exitosa si las acciones realizadas en la misma ayudan al cumplimiento de una o más de las siguientes metas: informar, persuadir y recordar (Lamb, Hair & McDaniel, 2011, p.532). En ese sentido, a continuación se describirán las acciones que apoyarán cada

uno de estos elementos clave en la ejecución de la estrategia, para finalmente mostrar el presupuesto total que consolida cada una de ellas.

6.5.4.1 Informar

El objetivo en esta sección es generar el conocimiento de la marca en el usuario meta. Lo que se busca con este tipo de promoción es estimular en el cliente el interés necesario para conocer más sobre el producto o servicio ofrecido. Para ello se utilizarán medios digitales, publicidad impresa y repartición de volantes.

a. Redes sociales

La red social más utilizada por los estudiantes es Facebook, esta información se obtuvo de las encuestas y los focus group. Por ese motivo, se creará un fan page del negocio. En ella se publicará contenido que permita conocer un poco más a detalle la marca y los servicios ofrecidos por “Conecta”, además de una breve introducción en de los cursos.

b. Google

Se realizará el uso de estrategias de posicionamiento orgánico, al utilizar la herramienta de SEO. Eso permitirá que cuando un cliente potencial realice una búsqueda en Google, la página web pueda aparecer dentro de los primeros resultados, a fin de que el alumno ingrese y conozca más sobre los servicios ofrecidos. El uso de esta herramienta no tiene costo alguno, ya que será implementada por los desarrolladores de la plataforma, bajo el estándar definido para SEO. Sin embargo, en caso se observe que no se llegue al posicionamiento deseado, se contratará una agencia para que revise la página. El precio de la consultoría es de S/ 3,000.

Por otro lado, se utilizará la herramienta SEM principalmente para el primer año luego del lanzamiento, esto con la finalidad de que la página pueda ganar mayor posicionamiento en el resultado y notoriedad entre los estudiantes.

c. YouTube

Para ganar posicionamiento y hacer que la marca sea reconocida por el mercado, se producirá un video informativo sobre ¿Quiénes somos? y ¿Cuáles son los servicios

que se ofrecen? Este video será publicado no solo en Facebook y en la página web, sino que se utilizará YouTube como medio de publicidad.

d. Publicidad online (páginas web)

Publicidad en otros portales, como por ejemplo en la página <https://maseducacion.aptitus.com/> que cuenta con una sección dedicada a pre-grado. Este tipo de publicidad se realizará en tres etapas. La primera a inicios del lanzamiento formal del portal web. La segunda, a mitad de año, donde la mayoría de universidades tienen exámenes finales y la tercera en noviembre, para reforzar la marca a fin de año.

e. Publicidad impresa

Se realizarán publicaciones en prensa, de manera puntual, en forma de publirreportajes en ediciones especiales de Educación Universitaria, por ejemplo del diario El Comercio. De esta manera, además de impactar a algunos estudiantes universitarios, el objetivo principal es lograr mayor exposición y alcance con sus padres, como decisores de compra, principalmente para alumnos de primeros ciclos. El objetivo de esta publicidad es ayudar al conocimiento de la marca, así como los servicios ofrecidos.

f. Repartición de volantes

Con la finalidad de alcanzar a alumnos potenciales, de los cuales aún no se cuenta información de contacto como correo, se realizarán entregas de material impreso en las puertas de las universidades objetivo. Los folletos mostrarán el detalle de los servicios brindados, además invitarán a visitar la página web y el fan page.

6.5.4.2 Persuadir (Venta)

En esta sección se intenta estimular la compra del servicio. Para este periodo, el usuario ya debe conocer la marca y el producto, además ya debe tener conocimiento de las ventajas que éste le ofrece.

La mejor manera de estimular la compra es ofreciendo un servicio que cumpla como mínimo con las expectativas del cliente, sin embargo es muy difícil que el

estudiante pague por un servicio que aún no utilizado, por este motivo se habilitarán pruebas de servicio para los primeros cien clientes inscritos, parte de estas actividades se mencionaron en la sección de Estrategia de Distribución.

Si el cliente queda conforme con el servicio tomado, entonces volverá a adquirir otro servicio y no solo eso, sino que podrá recomendar a sus demás compañeros para que utilicen el servicio. A esto se le conoce como el Marketing Boca a Boca. Se espera implementar esta estrategia proporcionando a los estudiantes el botón compartir en Facebook la página, así como permitir dejar comentarios en el fan page, para que más estudiantes se animen a probar el servicio.

Otra de las acciones que se realizarán en esta etapa es promocionar paquetes de asesorías por curso, en el que se aplicará un descuento del 20% por cada 5 clases adquiridas. El precio de cada paquete está detallado en la Estrategia de Precios, tabla No 5 “Precios de Paquetes por tipo de servicio”.

Los canales que apoyarán a este proceso son los siguientes:

- Home Page: En la página de inicio de la web también estarán publicadas las ofertas y descuentos que incentivarán al estudiante a adquirir el servicio. Por ejemplo, una vez que inicien sesión y si aún no realizan consumos de servicios les aparecerá un banner con un descuento en su primera compra.
- Emailing: los estudiantes registrados en la plataforma y que solo han utilizado una o menos veces el servicio serán notificados vía correo electrónico, informando las promociones para su primera compra. Si un alumno se registró y aún no ha utilizado el servicio en 3 meses, entonces se le incentivará con el 20% de descuento en su primera compra.
- Whatsapp: Se colocará un número telefónico, para que los alumnos que tengan algunas dudas como “cómo inscribirse al servicio” o “cómo realizar el pago” puedan tener un soporte en la compra.
- Facebook: El fan page también permitirá la interacción con los alumnos. El community manager será el responsable de responder las consultas.

6.5.4.3 Recordar

Finalmente, esta sección tiene como objetivo generar la recordación de la marca, ya que lo que se busca es que el usuario asocie aspectos positivos cada vez que

escuche o piense en “Conecta”. Además, en esta etapa se busca la fidelización del consumidor.

Para lograr lo descrito en el párrafo anterior se tomarán las siguientes acciones:

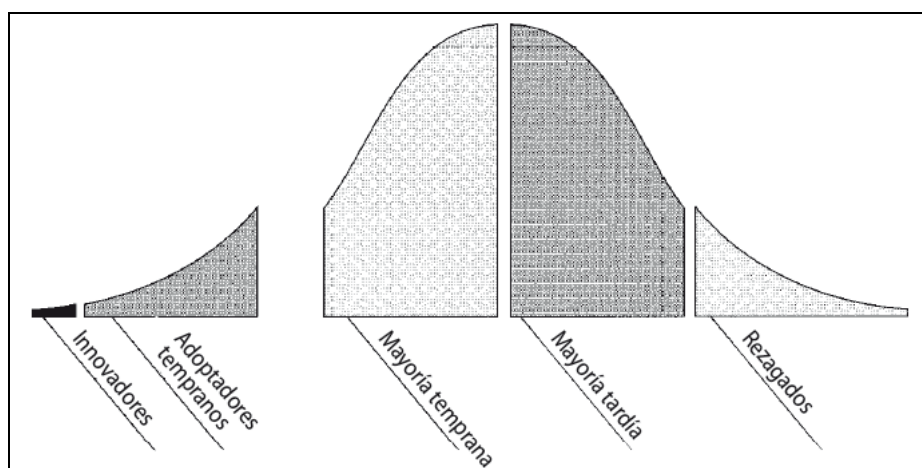
- Rápida respuesta del asesor a las consultas en las asesorías, esto generará que el alumno tenga la confianza del aprendizaje continuo.
- Ofertas exclusivas para clientes frecuentes. Por ejemplo, por cada 20 asesorías, se ofrece una gratis.
- Envíos de correos informativos sobre los beneficios de los servicios, así como la programación de clases y los recordatorios en caso se haya inscrito a alguna asesoría. Además de ello, se enviarán tips asociados a los cursos que un segmento de alumnos haya tomado y branding en el que se recuerde la ventaja diferencial del servicio.
- Por otro lado, los alumnos quienes a través de las recomendaciones que realicen a sus compañeros o amigos, para que utilicen los servicios de asesoría, adquirirán un descuento de S/ 5 por el primer servicio contratado por el recomendado. Para ello se evaluará el procedimiento de medición para conocer si las recomendaciones se convirtieron en nuevos clientes, por ejemplo mediante un código como lo realiza Uber o AirBnb. Se cree que esta alternativa será tomada de manera positiva por los usuarios, ya que fue una de las recomendaciones que indicaron en los focus group.

6.5.4.4 Presupuesto de Promoción

Como se comentó en los puntos anteriores, se realizarán diversas acciones que ayudarán a cumplir con cada una de las estrategias planteadas. Si bien algunas se realizan por el mismo canal, la intención que se busca es diferente, por ejemplo la publicidad en la etapa de información (dar a conocer la marca) versus la etapa de persuasión (intención de compra del consumidor).

Para la definición del presupuesto de cada actividad en cada año, se toma como base el Ciclo Vital de Adopción de Tecnología, en el gráfico 6.25, desarrollado por Geoffrey A. Moore en el libro “Cruzando el Abismo” (Moore, 2015).

Gráfico 6.25. Ciclo Vital de Adopción de Tecnología



Fuente: Moore, 2015

La primera brecha, que parte de los consumidores Innovadores hacia los Adoptadores Tempranos, se ubica en el período de Marcha Blanca a ejecutarse por 3 meses antes del lanzamiento oficial del servicio. Durante dicho lapso, las actividades de Marketing serán acotadas hacia los grupos de Innovadores de forma directa para que prueben el servicio de forma gratuita y se vuelvan referentes iniciales, con recomendación boca a boca hacia los Adoptadores Tempranos así como su participación en los testimonios a publicar en la plataforma web.

En ese sentido, durante el primer año de operativa desde el lanzamiento oficial del servicio, el presupuesto para las actividades de Marketing será mayor en comparación al resto de años posteriores. Ello busca que, al término del año 1, haber logrado cruzar la segunda y más amplia brecha en el ciclo de vida y alcanzar a los consumidores de la Mayoría Temprana. El presupuesto a partir del año 2 en adelante será para actividades de menor intensidad, con el fin de mantener un crecimiento sostenido dentro de este tercer grupo de clientes y dar sostenibilidad al negocio.

En la tabla 6.7 se puede apreciar la distribución de los gastos involucrados en la estrategia de promoción.

Tabla 6.7. Presupuesto de Promoción y Publicidad

Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en Facebook	16,800	16,800	16,800	16,800	16,800
Emailing	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Posicionamiento SEM	21,000	12,600	12,600	12,600	12,600
Publicidad online (páginas web)	15,750	10,500	10,500	10,500	10,500

Producción de videos	6,500	3,000	3,000	3,000	3,000
Publicidad YouTube	12,600	9,450	9,450	9,450	9,450
Publicidad impresa (diarios)	15,000	7,500	7,500	7,500	7,500
Volanteo (Entrega de folletos)	3,400	3,100	3,100	3,100	3,100
Promociones y descuentos	10,000	8,000	7,000	7,000	7,000
Total	105,550	75,950	74,950	74,950	74,950

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describirá cada actividad de promoción a realizar:

- **Publicidad en Facebook:** Primera etapa en el lanzamiento del producto, luego se realizará para ofrecer los servicios de asesoría principalmente en época de exámenes (parciales y finales). El costo total de esta actividad es de S/16,800 y se calcula de la siguiente manera: \$400 o S/1,400 por semana (evaluados con expertos de Marketing que trabajan en Interbank) y se realizará una semana en cada mes.
- **Emailing:** Se realizará principalmente en 4 etapas, dos semanas antes de los exámenes parciales y finales de cada ciclo. El costo total es de S/4,000, ya que se estima una inversión de S/1,000 por cada envío masivo, este costo fue indicado por el proveedor Latinia, quien brinda servicio a Interbank.
- **Posicionamiento SEM:** Herramienta orgánica que se utilizará para ganar posicionamiento de en los buscadores como Google, la inversión principalmente se utilizará en el primer año de lanzamiento. El costo total de inversión para el primer año será de S/21,000, ya que se invertirá \$500 o S/1,750 mensuales, esta inversión fue analizada con un especialista del área de Marketing de Interbank.
- **Publicidad online (páginas web):** Como en mencionó en la etapa de “Información” se colocará anuncios en páginas webs relacionadas. Ésta se realizará en tres etapas: la primera que será en el lanzamiento y las otras dos en junio y noviembre, meses donde se realizan los exámenes finales. El costo total de esta actividad será de S/15,750.
- **Producción de videos promocionales:** Se divide en dos etapas. En la primera se producirá un video de lanzamiento, en el que se dé a conocer la marca y los beneficios que trae la plataforma. En la segunda etapa, consiste en los videos testimoniales grabados a los alumnos que adquirieron el servicio. Para este

segundo caso, se estima producir un video cada dos meses durante el primer año. El costo para la producción de los videos es de S/6,500 durante todo el primer año, esto incluye el primer video promocional de S/4,000, así como los testimoniales de S/500 cada uno.

- **Publicidad YouTube.** Una vez producido los videos mencionados en el punto anterior, éstos serán publicados en Facebook, el portal web y en YouTube. Para el caso de este último, se contratarán los servicios de Publicidad para difundir la marca durante el primer año de lanzamiento. Se estima realizar la publicidad en los dos primeros meses de lanzamiento y 4 meses adicionales (1 mes por etapa de exámenes). El costo involucrado es de S/12,600, con una inversión de \$20 o S/70 por cada día. Si se publicará 6 meses a razón de S/70 por día el resultado es de S/12,600.
- **Publicidad impresa (diarios):** Se realizarán publicaciones en prensa, de manera puntual, en forma de publrreportajes en ediciones especiales de Educación Universitaria, por ejemplo del diario El Comercio. El costo será de S/15,000 por dos publicaciones realizadas en el año. El costo aproximado de publicidad es de S/5,000 para un día domingo, esta información fue obtenida de una agencia de Miraflores de El Comercio.
- **Volanteo:** Se realizará en la puerta de las universidades, la segunda semana de cada mes durante el primer año (12 semanas por año), lo que se entregará en esta actividad son los folletos impresos. El costo de esta actividad es de S/3,400 e incluye 10,000 del año volantes como las horas contratadas para la repartición. El cálculo se obtiene de la siguiente operación: S/40 por 60 días (equivalente a 12 semanas) más 7,000 volantes a costo de S/ 0.10 cada uno.

6.6 Indicadores clave de desempeño

Luego de explicar las herramientas a utilizar para la estrategia de promoción y comunicación, además de cuáles son los canales por los que se desea ganar notoriedad y usuarios, se describe a continuación los indicadores clave de desempeño (KPI) que ayudarán a medir si se están o no llegando a la meta planteada. Estos se pueden apreciar en la tabla 6.8.

Tabla 6.8. Indicadores Clave de Desempeño

Canal	KPI	Meta	Periodicidad
Facebook	Número de visitas en “Conecta” generadas por Facebook	60,000	Anual
Facebook	Número de registros generados por Facebook	20,000	Anual
Facebook	Número de ventas generadas por Facebook	6,000	Anual
YouTube	Número de visitas en “Conecta” generadas por YouTube	10,000	Anual
YouTube	Número de registros generados por YouTube	3,000	Anual
YouTube	Número de ventas generadas por YouTube	1,000	Anual
EMailing	Número de visitas en “Conecta” generadas por correo	20,000	Anual
EMailing	Número de registros en “Conecta” generadas por correo	7,000	Anual
Facebook	Número fans	6,000	Anual
Facebook	Número de visitas al fan page	2,000	Mensual
Página Web	Número de usuarios	6,000	Anual
Página Web	Número de visitas	60,000	Anual
Página Web	Número de servicios (ventas)	48,000	Anual
SEM	Número de visitas	1,000	Mensual
YouTube	Número de vistas	20,000	Anual

Fuente: Elaboración propia

6.7 Conclusiones

Luego de realizar el análisis del Plan Comercial se puede concluir lo siguiente:

- El alto crecimiento de la población universitaria del sector privado puede ayudar al éxito del negocio, siempre y cuando se aprovechen los canales de comunicación y se llegue al público objetivo.
- Existe un sector importante del alumnado que no está conforme con los servicios de asesoría actuales, básicamente por la infraestructura física, además de la atención recibida (muchos alumnos por clase).
- Gran sector del mercado meta es millennial, lo que ayudará a la rápida adaptación al uso de la plataforma y así al desarrollo del presente negocio. Por otro lado, al ser millennial, también necesita que haya un tiempo de respuesta menor al promedio sobre las consultas realizadas en los diferentes canales, ya

que parte de sus características es que pueda tenerlo todo en el menor tiempo posible.

- “Conecta” posee una gran ventaja competitiva que son las clases en línea, pero no solo ello, sino que el tipo de servicio personalizado hace que esto sea valorado por los estudiantes, lo que ayudaría a crecer en número de clientes.
- Es importante aplicar una estrategia de comunicación digital, pues el público objetivo está orientado a este tipo de publicidad en lugar de la impresa (avisos en diarios), sin embargo se colocará algunos avisos para que puedan ser reconocido por los padres de los estudiantes.
- Si se aplica una buena estrategia de promoción, como la planteada con las ofertas de lanzamiento o asesorías gratuitas para los primeros inscritos, ayudará a que los usuarios puedan utilizar el servicio en el menor tiempo posible y puedan reconocer en “Conecta” un aliado para los estudios.

CAPÍTULO VII. PLANES DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

En el presente apartado, utilizando el esquema de la cadena de valor, se describen los procesos necesarios para la operativa del presente plan de negocio. Se procederá a describir tanto los procesos clave centrales, críticos la generación de ingresos a través de la entrega del servicio académico a los alumnos de pregrado, como los procesos de apoyo y soporte transversal a los anteriores.

Luego, se desarrollará el plan de tecnología de la información, en el cual se detallará las funcionalidades a incluir en la plataforma así las funcionalidades adicionales de soporte, metodología a utilizar para el desarrollo de la misma y los proveedores integrados para brindar el servicio en su totalidad.

7.1 Cadena de Valor

Aplicando la representación tradicional de la cadena de valor de Michael Porter, el diagrama de los procesos del presente modelo de negocio se muestra en el gráfico 7.26.

Gráfico 7.26. Cadena de Valor del Negocio



Fuente: Elaboración propia

Para mayor comprensión, se procederá al desarrollo detallado de cada proceso en los siguientes puntos del presente capítulo.

7.2 Procesos Clave

Los siguientes procesos a describir corresponden en su totalidad a procesos tipo “Front”, ya que tienen interacción directa y permanente con los alumnos. En ese

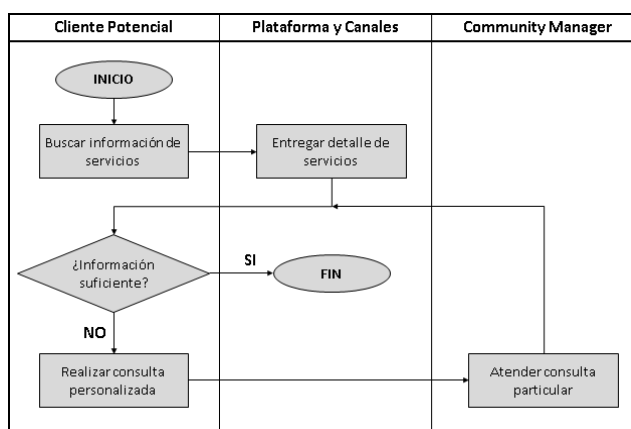
sentido, todos deben ejecutarse en tiempo real (sin tiempos de espera), ya sea por atención 24x7 de personal de la organización así como por autogestión del cliente a través de las opciones puestas a su disposición en la plataforma.

7.2.1 Servicio Pre Venta

El detalle del proceso anterior a la venta, representado en el gráfico 7.27, es el siguiente:

- **Objetivo:** Informar a los clientes potenciales sobre los servicios disponibles en la plataforma, detalle y características de cada uno de ellos con el fin que pueda decidir si continuar con el flujo de actividades para su contratación, de acuerdo a sus necesidades y preferencias personales.
- **Input:** Consultas de alumnos de pregrado interesados en conocer los servicios disponibles con potencial de satisfacer sus necesidades de reforzamiento académico.
- **Actividades:** A través de la plataforma web y el resto de canales de comunicación descritos en el Plan de Marketing, se publicará información completa y detallada de los servicios ofertados para que el alumno pueda acceder a la misma sin necesidad de una suscripción previa. Adicionalmente, bajo los canales digitales mencionados, se atenderán consultas puntuales que los clientes potenciales puedan realizar.
- **Output:** Alumnos de pregrado decididos a contratar (o no) el servicio de asesoría académica.

Gráfico 7.27. Flujograma: Servicio Pre Venta



Fuente: Elaboración propia

7.2.2 *Suscripción del Cliente*

El detalle del proceso de registro del alumno es el siguiente:

- **Objetivo:** Registrar al alumno y, al contar con la información completa en sus cuentas personales, podrán hacer uso de las mismas para acceder a los servicios que contraten en adelante.
- **Input:** En correspondencia al Output del proceso clave anterior, son alumnos de pregrado informados y decididos a contratar, por lo menos, un servicio de la plataforma por una vez como mínimo.
- **Actividades:** Capturar los datos del estudiante a través de un formulario en línea, dentro de la plataforma, para su almacenamiento en la base de datos y, con ello, la creación de la cuenta personal con la cual se le identificará en los servicios a contratar en adelante.
- **Output:** Luego de las actividades descritas, el resultado del proceso es un alumno de pregrado registrado y suscrito como cliente, con un ID único para su identificación a almacenarse en la base de datos de clientes interna de la empresa.

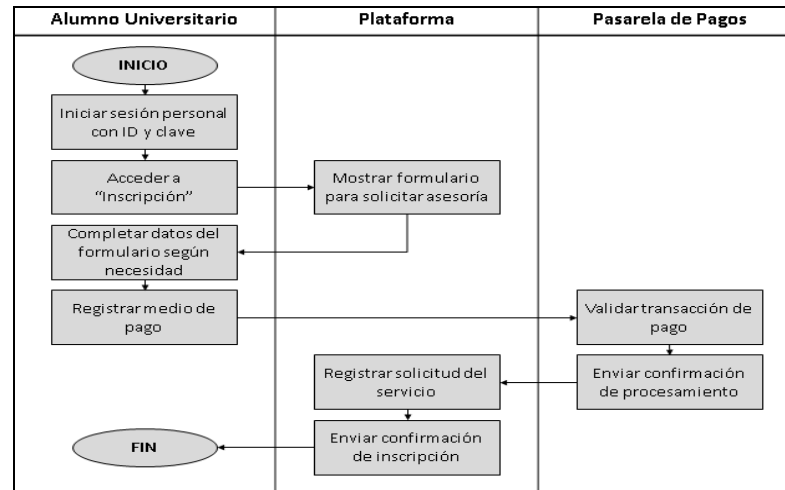
7.2.3 *Inscripción de Alumno*

El detalle del proceso de registro de una solicitud de asesoría, representado en el gráfico 7.28, es el siguiente:

- **Objetivo:** Registrar una solicitud hecha por un alumno para alguno de los tipos de servicios ofertados, de acuerdo al detalle requerido por el mismo.
- **Input:** En correspondencia al Output del proceso clave anterior, son alumnos de pregrado suscritos en la plataforma y con decisión de contratar un servicio de asesoría académica.
- **Actividades:** Capturar a través de un formulario en línea el detalle del requerimiento del alumno, con datos básico como tipo de asesoría, curso y tema. Luego, según el servicio seleccionado, capturar datos de mayor detalle como fecha y hora de la sesión a tomar entre la programación establecida, disponibilidad de horarios para sesiones personalizadas, entre otros. Finalmente, cobrar el pago respectivo según las especificaciones a través de la pasarela de pago disponible en la propia plataforma.

- **Output:** El resultado de las actividades es un alumno matriculado para recibir un servicio académico. En relación al proceso del servicio, el resultado está compuesto por un requerimiento de entrega de servicio y el ingreso de un flujo de efectivo para el negocio.

Gráfico 7.28. Flujograma: Inscripción del Alumno



Fuente: Elaboración propia

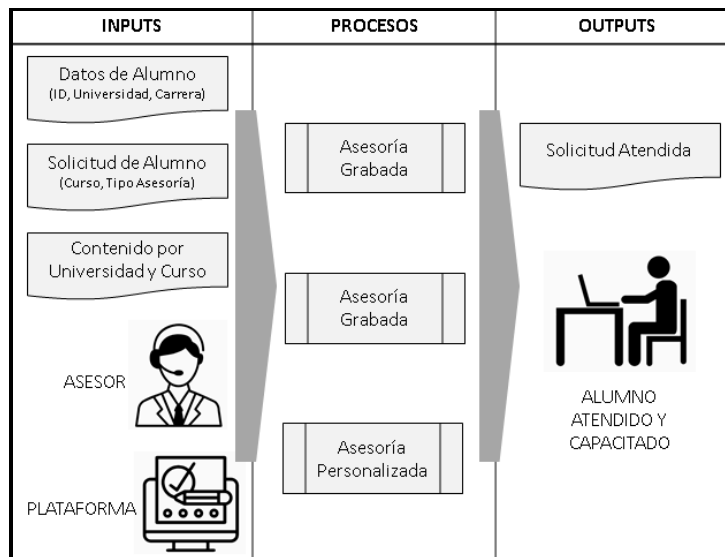
7.2.4 Asesoría Académica

El detalle del proceso de entrega del servicio central del presente negocio se presenta en el gráfico 7.29 y es el siguiente:

- **Objetivo:** Brindar el servicio central del negocio, en condiciones y características ofrecidas y solicitadas por el alumno en su inscripción registrada en el proceso anterior.
- **Input:** Lo requerido para este proceso como recursos de entrada:
 - Información del estudiante (ID de cliente, dato de la universidad y carrera en curso), del requerimiento registrado en la inscripción y de la currícula programada para el servicio a entregar.
 - Asesor académico capacitado para el tipo de servicio a entregar, tema a desarrollar y metodologías de enseñanza necesarias para ello.
 - Tecnología desarrollada en la plataforma del negocio para soportar la conexión del asesor y alumnos inscritos así como la interacción entre ambos, reforzada con herramientas configuradas para cada sesión.
- **Actividades:** durante la entrega del servicio central, según el tipo de asesoría solicitado por el alumno, se desarrollarán las siguientes actividades:

- Sesión Grabada: se activará el acceso del alumno al archivo de video que contiene la sesión del tema solicitado en la inscripción.
- Sesión Programada: se activará el espacio de conexión en la plataforma para los alumnos inscritos. Una vez conectados, el asesor procederá con la presentación propia, del tema a desarrollar y de las herramientas de apoyo a usar durante la sesión.
- Sesión Personalizada: se activará el espacio de conexión en la plataforma para el alumno inscrito. Una vez conectados, el asesor procederá con la presentación propia y a revisar con el alumno los temas requeridos para el reforzamiento, validando su entendimiento por ambas partes que asegure la satisfacción de la necesidad académica del estudiante.
- **Output:** En el sentido del cliente, el resultado de las actividades es un alumno atendido y capacitado en comparación al momento anterior al servicio. En relación al negocio, el resultado corresponde a un requerimiento de entrega de servicio atendido.

Gráfico 7.29. Diagrama: Asesoría Académica



Fuente: Elaboración propia

7.2.5 Servicio Post Asesoría

El detalle del servicio posterior a la sesión de asesoría es el siguiente:

- **Objetivo:** Brindar el servicio e información complementaria posterior al uso del servicio, según las características de cada asesoría contratada, en condiciones ofrecidas y solicitadas por el alumno en su inscripción.
- **Input:** Información de la solicitud registrada de cada alumno y confirmación del asesor asignado del término de la sesión.
- **Actividades:** De acuerdo a las condiciones de cada tipo de asesoría, se ejecutarán las acciones posteriores ofrecidas y que correspondan a la oferta realizada al alumno. En ese sentido, las actividades a realizar son:
 Para el servicio programado, se remitirán al correo electrónico del alumno los archivos de las guías de ejercicios resueltos relacionados al tema revisado, según la universidad donde se encuentra estudiando.
 Para el servicio personalizado, se remitirán al correo electrónico del alumno los archivos de las guías de ejercicios resueltos y ejercicios propuestos por el asesor, ambos de acuerdo al curso y universidad del estudiante.
- **Output:** En el sentido del cliente, el resultado de las actividades es un alumno atendido y con información académica adicional en comparación al momento anterior al servicio. En relación al negocio, el resultado corresponde a un requerimiento de entrega de servicio atendido, con los costos operativos incurridos para ello.

7.2.6 *Evaluación*

El detalle del servicio posterior a la sesión de asesoría es el siguiente:

- **Objetivo:** Realizar la evaluación académica de los alumnos, que así lo solicitarán en su requerimiento, para la validación de la transmisión del conocimiento.
- **Input:** Información de la solicitud registrada de cada alumno y confirmación del asesor asignado, del término de la sesión, del cumplimiento del servicio contratado.
- **Actividades:** Sólo en caso el tipo de servicio contratado por el alumno incluya, como adicional, la evaluación académica por el asesor, se procederá a la habilitación del acceso a esta actividad. En la misma, se le brindará un archivo en formato PDF con los ejercicios a evaluar y un formulario con opciones

múltiples para que marque la respuesta a cada una de ellas. De forma adicional, podrá adjuntar el archivo PDF con la resolución manual de los ejercicios (para cursos numéricos) para que el asesor pueda incluirlo en la evaluación final.

Dentro del tiempo ofertado, se le remitirá vía mail al alumno la nota de su evaluación así como un breve feedback del asesor de los puntos donde pudiera tener errores, a modo de reforzamiento.

- **Output:** En el sentido del cliente, el resultado de las actividades es un alumno atendido en su totalidad y con información académica adicional y validada en comparación al momento anterior al servicio. En relación al negocio, el resultado corresponde a un requerimiento de entrega de servicio atendido, con los costos operativos incurridos para ello.

7.2.7 Control de Calidad

El detalle del proceso de control de calidad, al término de la asesoría completa, es el siguiente:

- **Objetivo:** Recabar información del nivel de satisfacción del alumno en cada prestación de servicio e identificar oportunidades de mejora para prestaciones futuras.
- **Input:** Información de la solicitud registrada de cada alumno y confirmación del asesor asignado del término de la sesión.
- **Actividades:** Una vez terminada la sesión de asesoría, según el tipo de servicio contratado y de forma aleatoria, al alumno se le mostrará automáticamente un formulario cuya cantidad y tipo de preguntas estarán configuradas según cada tipo de asesoría. Asimismo, en caso se hubieran realizado los procesos de servicios post asesoría y evaluación, al término de cada uno de ellos, se alcanzarán los formularios respectivos a los atributos diseñados específicamente. Los formatos de las encuestas a realizar se encuentran en el Anexo V.
- **Output:** Datos de primera fuente respecto al desempeño del servicio brindado y el nivel de satisfacción alcanzado por los usuarios.

7.3 Procesos de Apoyo

Los siguientes procesos a describir corresponden en su totalidad a procesos tipo “Back”, ya que no involucran interacción alguna con los alumnos pero sí impactan en los procesos clave ya descritos. Asimismo, todos deben ejecutarse antes de brindarse el servicio de asesoría, por lo que tampoco presentan tiempo de espera.

7.3.1 *Gestión de Recursos Humanos*

El equipo de Desarrollo Humano tendrá a su cargo el proceso integral de Gestión de Recursos Humanos, con mayor enfoque en la administración del equipo de asesores académicos por representar un recurso clave para el presente modelo de negocio. Dentro de los subprocesos a diseñar y ejecutar, se encuentra los siguientes:

- **Reclutamiento y Selección:** para el inicio de las operaciones, es clave realizar un adecuado proceso de atracción de profesionales académicos con alto potencial laboral y que, luego de un eficiente proceso de selección, se determine el ingreso al staff del presente negocio a aquellos con mejor y mayor cumplimiento del perfil del puesto.
- **Capacitación:** tanto como parte del proceso de inducción de los asesores como del reforzamiento periódico, diseñarán programas de capacitación de los asesores. Dentro de ellos se tendrán dos tipos de cursos: los “hard”, los cuales estarán enfocados en los temas académicos para alinear criterios entre los asesores y mantenerlos actualizados de posibles cambios curriculares en alguna universidad (por ejemplo: nuevos temas incluidos en un curso de una universidad determinada, modificación de temas considerados en un examen parcial de cierta universidad, entre otros), y los “soft”, que se enfocarán en metodologías de enseñanza para mejorar la interacción interpersonal con los alumnos (por ejemplo: comunicación efectiva, presentaciones efectivas, uso de herramientas digitales, entre otros).
- **Compensación y Bienestar:** en correspondencia a la exigencia de perfiles académicos y laborales, así como de niveles de desempeño de alta calidad, se diseñará el esquema de compensaciones fijas y variables así como conceptos no remunerativos. El objetivo del esquema remunerativo es cumplir las

expectativas de los colaboradores para incrementar su compromiso con el negocio y evitar una alta rotación.

En el capítulo posterior dedicado al Plan de Recursos Humanos, se expondrá a mayor detalle las actividades a ejecutarse para la gestión de todos los colaboradores del negocio propuesto.

7.3.2 Gestión Académica

El equipo de Secretaría Académica tendrá a su cargo el proceso integral de Gestión Académica, el cual tiene como objetivo central el diseño de los contenidos de las asesorías a brindar para asegurar su alineamiento con las currículas universitarias. En ese sentido, los principales subprocesos a su cargo serán los siguientes:

- **Diseño y Administración de Currículas y Contenidos:** en base a la información recolectada de las universidades privadas, se diseñarán los contenidos de cada sesión de asesoría a brindar a los alumnos.
- **Programación de Servicios Académicos:** con los contenidos diseñados, en base a la demanda, se realizará la programación de los servicios a brindar. Ello también incluirá la programación de los asesores, para asegurar su disponibilidad en los momentos que se demanden sus servicios.
- **Diseño y Aprovisionamiento de Materiales de Apoyo:** en base a los contenidos diseñados, se definirán los materiales de apoyo necesarios en cada una de las sesiones, por ejemplo guía de ejercicios resueltos, guía de ejercicios para resolver, videos de apoyo a las explicaciones, entre otros. Además de ello, tomando en cuenta la programación realizada en el subproceso anterior, se asegurarán que los materiales se encuentren listos y disponibles para el momento en que se entregarán los servicios solicitados por los alumnos.

7.3.3 Gestión de Tecnología de Información

El equipo tecnológico tendrá a su cargo el proceso integral de gestión de tecnología de información, el cual tiene como objetivo central el aprovisionamiento de la plataforma y herramientas tecnológicas para la entrega de los servicios de asesoría a los alumnos. En ese sentido, los principales subprocesos a su cargo serán los siguientes:

- **Diseño y Desarrollo de Plataforma e Infraestructura:** en base al requerimiento de las especificaciones y funcionalidades definidas en el presente plan de negocio, se diseñará la infraestructura idónea para su soporte así como la plataforma para la entrega del servicio académico.
- **Mantenimiento de Servicios Tecnológicos:** una vez desarrollado e implementado el diseño de las funcionalidades en el subproceso anterior, se requiere hacer mantenimiento constante de la plataforma para asegurar su disponibilidad y mejora continua a través del tiempo.
- **Políticas de Seguridad:** considerando que se incluirá una pasarela de pagos en línea en la plataforma, es imperativo contar con una política de seguridad de información sensible e implementar los controles necesarios para asegurar su cumplimiento.

En el apartado 7.5 dedicado al Plan de Tecnología de Información, se expondrá a mayor detalle las actividades a ejecutarse para la gestión de la plataforma y herramientas digitales necesarias para el desarrollo del presente plan de negocio.

7.3.4 Marketing y Comunicaciones

En el Capítulo VI dedicado al Plan de Marketing, se presentó a mayor detalle las actividades a ejecutarse por este equipo, como soporte a todo el desarrollo del presente plan de negocio.

7.3.5 Administración Estratégica y Finanzas

El equipo gerencial financiero tendrá a su cargo el proceso integral de la Administración Estratégica y Financiera del negocio, el cual tiene como objetivo el manejo de los recursos del negocio para su uso de acuerdo a las estrategias definidas, para procurar la sostenibilidad en el tiempo. En ese sentido, los principales subprocesos a su cargo serán los siguientes:

- **Control Presupuestario:** desde el momento previo al inicio de operaciones así como durante la ejecución de las mismas, se elaborará el presupuesto del negocio para las inversiones necesarias para la respectiva operativa. Asimismo, de forma periódica, se realizará el control respectivo para asegurar su cumplimiento así como identificar calibraciones necesarias por cambios no

previstos en las proyecciones iniciales. El concepto de mayor importancia en la estimación del presupuesto y controles posteriores es el Gastos por Nóminas o Salarios, los cuales incluyen los sueldos de los asesores académicos y del personal tecnológico encargado del desarrollo y mantenimiento de la plataforma.

- **Contabilidad:** con el fin de cumplir con la normativa tributaria vigente, se contará con personal contable que se asegure del correcto registro de las transacciones para su uso estratégico así como cumplimiento con la entidad regulatoria del sector.
- **Soporte Legal:** para el soporte de la administración estratégica, este subproceso se encargará de atender todas las dudas relacionadas a normativas que puedan generarse durante las tomas de decisiones para la administración del negocio así como del resto de procesos, con el objetivo de asegurar la operativa dentro de la legalidad a través del tiempo.

En el Capítulo IX dedicado al Plan Financiero, se expondrá a mayor detalle el análisis realizado así como la proyección financiera de los flujos de inversión y operación, para la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Finalmente, para efectos de una visión integral de la interrelación entre todos los procesos descritos y cómo serán percibidos o no por el cliente, en el se presenta un Diagrama de Experiencia. En el mismo, se esquematiza la parte visible para el estudiante a lo largo del servicio brindado y, también, la parte invisible que dará soporte al proceso central pero que no será percibido por el cliente.

7.4 Plan de Implementación Operativa

A continuación, se proceden a presentar las actividades a realizarse durante el primer año del presente negocio propuesto, las cuales se organizarán en 3 etapas: Pre-Operativa, Marcha Blanca y Operativa.

7.4.1 Etapa Pre-Operativa

Esta primera fase tendrá una duración de 19 semanas, durante la cual se llevarán a cabo las actividades necesarias para dar soporte a la operativa del negocio desde su lanzamiento en adelante. En ese sentido, las acciones a llevar a cabo, algunas de ellas

en forma paralela para uso eficiente de los tiempos, son las que se muestran en el Anexo VII.

a. Constitución de la Empresa

Como primera actividad se encuentra la formalización de la empresa, mediante su constitución ante Registros Públicos y SUNAT. Para ello, se recurrirá a servicios brindados por Estudios de Abogados que, por un único pago, realizan el trámite de forma integral y legal en coordinación con notarias, la oficina de Registros Públicos y SUNAT. De esta forma, se logrará obtener la Ficha RUC en menor tiempo para, con ella, iniciar el resto de actividades formales de la organización. Cabe mencionar que, bajo el modelo de negocio digital libre de documentos físicos, se optará por inscribirse de forma voluntaria al régimen tributario para la operación con Libros Contables Electrónicos y la emisión de Comprobantes de Pago Electrónicos.

Una vez obtenidos los documentos anteriores, se procederá a realizar los trámites correspondientes a la obtención del código REMYPE que permitirá realizar la gestión humana con las condiciones laborales, beneficios y aportes, de una microempresa. Con ello, se realizará la inscripción de los trabajadores iniciales en EsSalud (socios fundadores) y gestión de autorización para el uso de la Planilla Electrónica.

Al mismo de ello, se realizará el arrendamiento y adecuación de la oficina administrativa, para la cual se contratarán y habilitarán los servicios básicos indispensables para la operativa (agua, luz, telefonía fija e Internet). Con ello, se realizará el trámite necesario para la obtención de la licencia municipal de funcionamiento de la única oficina administrativa de la compañía, con la respectiva certificación del Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI).

Finalmente, como parte de la formalización de la constitución y operativa de la empresa, se elaborarán las políticas y manuales de los procesos clave y de apoyo descritos previamente. Estos documentos permitirán tener los lineamientos base para la ejecución de las siguientes actividades, de acuerdo a la misión y objetivos del negocio.

b. Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal de Gestión Humana

Considerando que unos de los recursos clave para el modelo de negocio son los asesores académicos, se considera importante contar con al menos un colaborador

especializado y con experiencia en gestión humana para asegurar procesos efectivos de selección del personal clave para el servicio a brindar. Los socios definirán el perfil de dicho profesional para, en base a ello, realizar la búsqueda, selección y contratación del postulante más idóneo para el puesto.

Una vez realizado estos procesos, se realizará la inducción y capacitación de las funciones asignadas dentro de la organización, momento en el cual se le transmitirá la misión y visión del negocio así como los objetivos a los cuales se deben orientar todos los esfuerzos a realizar.

En etapas posteriores al inicio de la operativa completa del negocio, según el desempeño del negocio y la carga operativa, se evaluará la contratación de más personal para este equipo.

c. Implementación de mobiliario y equipos

De acuerdo al giro de negocio, tipo de actividades a desarrollar y dotación de personal planificado para la primera fase del negocio, se considera que el mobiliario necesario consta básicamente de escritorios, sillas ergonómicas, muebles pequeños para archivo de documentos, lockers para el uso personal de los colaboradores y luminaria básica. Bajo la tendencia actual de espacios abiertos de trabajo (“open space”), los escritorios serán mesas largas para que sean compartidas por más de un colaborador a la vez, en las cuales se instalarán puntos de red y energía para la conexión de los equipos informáticos.

En relación a los equipos, para efectos de flexibilidad y movilidad de los equipos de colaboradores, se determina como mejor opción trabajar con laptops con características técnicas suficientes, en relación al hardware y software, para dar soporte al nivel y tipo de tecnología del negocio. Por temas de seguridad, los equipos serán asegurados a través de llaves con clave, de administración de los socios, por lo que no estará permitido su uso fuera de la oficina física.

Finalmente, para efectivos de cumplimiento de la normativa de salud y seguridad en el trabajo, en la compra se incluirán los implementos y señaléticas necesarias según las características de la oficina y disposición de mobiliario de equipos.

d. Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal de Gestión Académica, Marketing, TI y Contabilidad

Bajo responsabilidad del profesional de gestión humana y participación activa de los socios, se definirán los perfiles del resto de puestos requeridos para los procesos de apoyo al servicio académico, así como la dotación de personal requerido para cada equipo. Con esta base, se ejecutarán los procesos de reclutamiento de postulantes, selección y contratación del personal adecuado para cada posición.

Una vez que se cuenten con el equipo de trabajo multidisciplinario completo, se procederá con la inducción y capacitación de las funciones asignadas según cada proceso a cargo. Asimismo, se les transmitirán la misión y visión del negocio así como los objetivos a los cuales se deben orientar cada uno desde su proceso y responsabilidad.

e. Inicio de Operativa de Procesos de Apoyo

En este punto, se contarán con todos los recursos necesarios para el inicio de la operativa de los procesos de apoyo, tanto en los recursos físicos e intangibles como en los humanos. Al respecto, cada equipo responsable procederá a ejecutar las acciones descritas previamente para cada subproceso de soporte al negocio central. El objetivo de esta etapa es que, al término de la misma, se cuenten con todos los recursos listos para iniciar la etapa de marcha blanca a describir a continuación.

- **Producción de videos para asesorías grabadas**

Una de las actividades importantes en la etapa Pre-operativa es la producción de los videos que serán ofrecidos en los servicios de “Asesorías Grabadas” principalmente en la etapa de lanzamiento de Conecta.

Para ello se elegirán los cursos de acuerdo a la preferencia de los alumnos identificada en la investigación de mercado realizada en el Capítulo V. Los estudiantes encuestados presentaron una inclinación por cursos de ciencias como Cálculo y Estadística, además de materias administrativas como Finanzas y Economía.

En base a lo descrito en el párrafo anterior y al listado mostrado en el Anexo VIII, los cursos seleccionados en la etapa inicial serán: Cálculo I, Cálculo II, Cálculo III, Estadística, Matemática Financiera, Finanzas, Costos y Presupuestos, Contabilidad General, Microeconomía y Macroeconomía.

Cada uno de los diez cursos seleccionados para la etapa pre-operativa contará con 20 sesiones de video de una hora cada uno (divididos por tema). Esto hace un total de 200 horas de video que se deben considerar para la producción inicial.

7.4.2 Etapa Marcha Blanca

De acuerdo a lo descrito en el capítulo anterior del Plan de Marketing, se tiene previsto llevar a cabo una etapa preliminar al lanzamiento oficial de la marca y del servicio, la cual se denomina “Marcha Blanca”. El objetivo de esta fase es poner a prueba la operativa del servicio central en un nivel de demanda de muestra, con lo cual se logre identificar posibles contingencias no previstas en el diseño del servicio y/o incidentes en las funcionalidades y desempeño de la plataforma. Así, se podrán subsanar las brechas antes de poner a disposición de todo el mercado objetivo el servicio oficial.

Para dicho fin, se considera conveniente ejecutar la Marcha Blanca durante el ciclo 0 (cero) o ciclo de verano de las universidades, cuya duración es de 2 meses (Enero – Febrero). Esto debido a que en dicho período no se matriculan la totalidad del universo de estudiantes en carrera y la duración es menor a un ciclo regular. En esta etapa se busca poner a prueba los procesos y los plazos de atención, bajo un escenario de mayor control y menor impacto al negocio.

En la etapa de Marcha Blanca se consideran los 10 cursos producidos en la etapa pre-operativa: Cálculo I, Cálculo II, Cálculo III, Estadística, Matemática Financiera, Finanzas, Costos y Presupuestos, Contabilidad General, Microeconomía y Macroeconomía. Éstos servirán de gran ayuda para evaluar si la propuesta está alineada a la preferencia de los alumnos.

7.4.3 Etapa Operativa

Finalmente, luego de aproximadamente de 7 meses desde la constitución de la empresa y habiendo pasado por toda la etapa de inversión, obtención de recursos y prueba de los procesos diseñados y desarrollados, se realizaría el lanzamiento oficial de la marca y del servicio de asesoría académica, a través de la plataforma implementada.

En ese sentido, en este hito, los servicios puestos a disposición de todo el público serían los siguientes:

- Grabadas: todos los videos diseñados y producidos por el equipo de Gestión Académica. Conforme se continúen con las producciones, se irán publicando en la plataforma.
- Programadas: se procederá a brindar la asesoría de acuerdo al calendario elaborado y publicado por el equipo de Gestión Académica. La relación de cursos, por universidad, se encuentra detallada en el Anexo VIII.
- Personalizadas: se podrá a disposición de los estudiantes la funcionalidad para solicitar una sesión de asesoría personalizada. Según la demanda recibida, se procederá con el registro de los requerimientos en las agendas de los asesores, según las variables definidas por el equipo de Gestión Académica y la disponibilidad de los mismos.

7.5 Plan de Tecnología de Información

En este apartado, se profundiza la metodología a utilizar para el desarrollo de la página web, así como sus funcionalidades principales, las que ayudarán a la prestación del servicio de la propuesta.

7.5.1 Metodología de Desarrollo de Software

El primer paso para la construcción de una plataforma tecnológica es definir la metodología de desarrollo de software a utilizar. En el caso de este proyecto se decide aplicar la metodología ágil, ya que esta ayudará a generar entrega de valor en periodos cortos de tiempo y que además permitirá la rápida adaptación del desarrollo del producto en base a las preferencias de los usuarios y del mercado (Tena, 2016).

Mediante el modelo de agilidad el flujo de trabajo no es secuencial como se lleva en el modelo tradicional (cascada), donde se tiene que definir absolutamente todas las funcionalidades de la aplicación y describir a detalle cada una de ellas para luego iniciar la construcción de la misma; sino todo lo contrario, se trata de abordar las actividades de desarrollo en conjunto, en coordinación con todos los integrantes del equipo, llevadas en iteraciones cortas de tiempo (ejemplo: tres semanas).

Se elige la adaptación de la metodología ágil para esta propuesta, pues trae consigo diferentes beneficios, como:

- Entrega de mejoras del producto en pequeños periodos de tiempo.
- Toda mejora o recomendación es recibida por el equipo, sin que ello genere un gran impacto, a diferencia de la metodología en cascada que cada cambio es considerado dentro del documento de Control de Cambios lo que genera a su vez retraso en los cronogramas y mayor pérdida económica.
- Genera la colaboración y el trabajo de equipo, ya que todos los días cada integrante brinda un estatus de su avance.
- Permite flexibilidad ante las tendencias del mercado o preferencia de los clientes.

Dentro de la agilidad, existen diferentes herramientas, cada una de ellas brinda las pautas y buenas prácticas para su implementación. En este caso, se utilizarán dos tipos: la primera es el marco de trabajo Scrum, mientras la segunda es la implementación del tablero de control conocido como Kanban. A continuación se detallarán cómo estas herramientas ayudarán al desarrollo y control del proyecto.

7.5.1.1 Funcionalidades de la plataforma con Scrum

Este marco de trabajo está diseñado para entornos de trabajo complejos, donde se necesitan obtener resultados en poco tiempo, además que el producto pueda adaptarse a las necesidades del mercado.

Lo primero que se debe hacer antes de iniciar el desarrollo del proyecto es definir cuál será el alcance mínimo para salir con el producto al mercado, también conocido como MVP (Producto Mínimo Viable). Luego del MVP se seguirá con el desarrollo de la plataforma en ciclos cortos de tiempo (dos semanas definidas para este proyecto). Según Scrum, cada ciclo de tiempo se le conoce como Sprint.

Para efectos de la presente propuesta, el MVP de la Web estará compuesto por todas las funcionalidades necesarias para brindar el servicio e iniciar la etapa de marcha blanca. Las funcionalidades descritas a continuación darán soporte de manera directa o indirecta a los procesos clave identificados en el apartado 7.2.

En relación al proceso de Suscripción de Clientes las funcionalidades que servirán de apoyo serán las siguientes:

- **Registro del usuario.** En este módulo se solicitarán los datos principales del alumno como correo, nombres, celular, universidad a la que pertenece y contraseña, esta información será almacenada en la base de datos del proyecto.
- **Inicio de sesión.** Los usuarios registrados pueden ingresar a su sesión utilizando sus credenciales: correo y contraseña. Se debe considerar que el usuario puede acceder al portal y navegar sin necesidad de iniciar sesión, sin embargo para acceder a cualquier tipo de asesoría, sí deberán hacerlo.

En cuanto al proceso de Inscripción de Alumno, éste se da cuando el alumno solicita alguno de los tipos de asesoría disponibles: programada, personalizada y grabada. Motivo por el cual, se considera que cada tipo deberá ser implementado como una funcionalidad independiente. Finalmente, la actividad que participa en el proceso, es la acción que realiza el estudiante para pagar el servicio contratado, que también sería considerado como una funcionalidad dentro de la plataforma.

- **Asesoría Programada.** Esta sección estará conformada por un calendario mensual en la que se publicarán las asesorías disponibles del curso seleccionado (se debe tener en cuenta que el curso es por universidad). Si el alumno selecciona alguno de ellos, se mostrará una ventana flotante (pop-up) con el detalle del tema a dictar y el profesor asignado. En esta ventana se podrá acceder al botón de compra que está asociado a la pasarela de pagos.
- **Asesoría Personalizada.** En esta sección el alumno deberá ingresar el tema que desea tratar en la asesoría y elegir la fecha y hora que le gustaría llevarla, así como el o los profesores que podrían dictarla. En esta parte también se podrá acceder al botón de compra, el cual tendrá una validación: Si el profesor está disponible entonces le llevará a la pasarela de pago, si no está disponible entonces se emitirá un mensaje en el que se especifica que en un rango de tiempo le llegará un correo con las opciones disponibles al horario que ha elegido el alumno.
- **Asesoría Grabada.** Esta parte de la página mostrará la lista de clases grabadas que están disponibles en la plataforma, cada una con una breve descripción. El estudiante contará con la opción de comprar la clase que él elija.
- **Módulo de pago – Integración con pasarela de pagos.** “Conecta” estará integrada con una pasarela de pagos. Cada vez que el alumno de clic en el

botón “Pagar” aparecerá un formulario de pago para que el usuario ingrese los datos de su tarjeta de crédito o débito. Se permitirán pagos de las siguientes marcas: Visa, Mastercard, Amex y Diners.

Respecto al proceso de Asesoría Académica, ésta se lleva a cabo cuando el estudiante utiliza el servicio contratado. Las funcionalidades que participan en este proceso se describen a continuación:

- **Ingreso a asesoría grabada.** Una vez realizada la compra, el alumno podrá ingresar a revisar la asesoría grabada en video desde su sesión.
- **Ingreso a asesoría programada.** El alumno podrá ingresar a la asesoría programada que será habilitada a partir de la hora indicada en el cronograma. En este tipo de asesoría varios alumnos podrán conectarse a la vez.
- **Ingreso a asesoría personalizada.** A nivel de la plataforma, esta funcionalidad es similar a la de asesoría programada, sin embargo existen algunos parámetros internos como límite de alumnos que acá se configurará de manera diferente.

Para las asesorías programadas y personalizadas serán completamente interactivas, lo que permitirá la comunicación bidireccional entre el estudiante y el asesor, se habilitará el audio entre el estudiante y el asesor para que puedan realizar consultas sobre algún punto en específico, además se habilitará un chat en la parte derecha, similar al de GoogleTalk o Skype en donde el alumno podrá compartir comentarios con todos los usuarios conectados (otros alumnos y el asesor). Finalmente, el asesor contará con una pizarra virtual mediante la cual explicará los ejercicios principalmente de ciencias.

A continuación se describe la funcionalidad que apoyará al proceso de Evaluación:

- **Evaluaciones en línea.** Este formulario permitirá al alumno autoevaluarse, ya que presentará una serie de preguntas y cada una con diferentes alternativas para que el estudiante pueda elegirla. Al finalizar la evaluación, de forma inmediata la aplicación emitirá el resultado.

Para el proceso de control de calidad se considera que la habilitación de encuestas sobre el servicio brindado por los asesores es una funcionalidad importante a implementar.

- **Encuestas de alumnos sobre el servicio y los asesores.** Esta sección le permitirá al alumno calificar el servicio de la asesoría recibida, en cualquiera de sus tres modalidades. Esta opción, servirá como input principal para la mejora del servicio.

En cuanto a las funcionalidades adicionales de la plataforma, que servirán de apoyo integral a los procesos claves del servicio, se detallan las siguientes:

- **Home: Página principal de la web.** En ella se podrá observar en la parte superior un banner con cuatro imágenes diferentes. La primera representa el posicionamiento de la marca “Conecta” y el concepto que se desea posicionar (esto se puede observar en el gráfico 7.30), las tres siguientes muestran un resumen de los diferentes tipos de asesorías ofrecidas: programada, personalizada y grabada, respectivamente. Al dar clic en cualquiera de las cuatro imágenes, la plataforma se redirigirá a otra página en la que se mostrará el contenido a detalle de la opción seleccionada.

Gráfico 7.30. Home de Conecta



Fuente: Elaboración propia

- **Página de detalle de la web:** En ella realizará una descripción de la compañía ¿Quiénes somos?, de la marca y de los valores de la misma.
- **Descripción del tipo de asesoría (programada, personalizada y grabada):** Se mostrará una descripción más detallada del significado de cada tipo de asesoría.

La parte central de la página estará constituida por los cursos disponibles agrupados por universidades, esto se puede observar en el gráfico 7.31.

Gráfico 7.31. Listado de cursos



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la parte inferior se mostrará un calendario semanal de la programación de las asesorías.

- **Consulta de cursos por universidad.** Como se mencionó en el punto anterior, el Home Page mostrará una sección dividida por universidades, al seleccionar alguna de ellas la plataforma mostrará los cursos disponibles relacionados a la universidad. El alumno podrá dar clic a cualquiera de los cursos disponibles, al realizar esta acción la plataforma lo dirigirá al detalle del curso.
- **Detalle de curso.** En esta página se mostrará una descripción del curso elegido, además de ello en la parte inferior se publicarán los tipos de asesoría disponible para ese curso.
- **Calendario de programación.** Este calendario forma parte de la página inicial de “Conecta”, sin embargo se coloca como funcionalidad independiente pues tiene una lógica independiente. En este calendario se mostrarán todas las asesorías programadas disponibles de la semana, distribuidas por universidad. Es un cronograma completo que tiene como finalidad brindar a los alumnos una visión general de las clases. El alumno puede dar clic en cualquiera de los horarios y se abrirá una ventana emergente (pop-up) con el detalle de la clase. Desde allí también podrá acceder a la opción de compra.
- **Historial de clases.** Mediante esta opción, el estudiante puede acceder a su historial de asesorías matriculadas. Esta página estará dividida por dos

secciones: la primera conformada por las clases que ya utilizó, mientras la segunda es en base a las clases que aún no ha accedido.

Adicionalmente, existen funcionalidades que serán desarrolladas luego del MVP. Éstas también son catalogadas como parte importante de la aplicación, sin embargo se considera que no son imprescindibles para que el alumno pueda interactuar con “Conecta” y disfrutar de los beneficios que ésta le brinda.

Tal y como se comentó en el Plan de Marketing se iniciará el MVP con la Universidad de Lima. La estrategia de comenzar con una sola universidad permitirá que el equipo de trabajo esté concentrado a monitorear el comportamiento de la herramienta y la interacción que los alumnos realizan. Esto ayudará a disminuir el riesgo de falla y permitirá una rápida acción para la atención de los requerimientos. Finalmente, una vez que la plataforma supere el periodo de prueba, se empezarán a habilitar las demás universidades.

7.5.1.2 Actividades y roles principales dentro de Scrum

Scrum plantea una serie de actividades a realizar para cumplir con el marco de trabajo, éstas se denominan ceremonias. A continuación se mencionan las más importantes (Butler, 2018):

- **Planning:** En esta actividad se definen los requerimientos que ingresarán al equipo de desarrollo y que deben ser culminados en el Sprint.
- **Daily:** Esta actividad se realiza de manera diaria y participan todos los involucrados del proyecto, solo debe durar 15 minutos y cada uno comenta qué es lo que hizo el día anterior y que tiene planificado realizar durante el día, además comenta si existe algún impedimento (actividad bloqueante) para seguir con su trabajo.
- **Retrospectiva:** En esta etapa se comenta qué es lo que se hizo bien durante el ciclo y qué se podía mejorar. Es aquí donde se aplica la mejora continua del proyecto.
- **Review:** Se revisa el entregable realizado al final del ciclo de trabajo.

En cuanto a los roles que participan en este proyecto se mencionan a los siguientes:

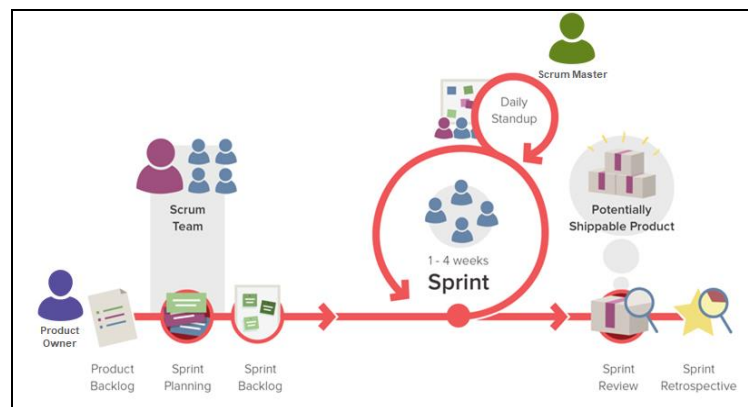
- Product Owner (PO): Es quien define los requerimientos.
- Equipo de Desarrollo: Conformado por los analistas y/o desarrolladores.
- Scrum Master (SM): Es quien ayuda al seguimiento y control del proyecto.

Finalmente, además de los roles y ceremonias se incluyen a los requerimientos del proyecto, que serán divididos en dos partes: Product Backlog y Sprint Backlog:

- Product Backlog: Son todos los requerimientos que se definen a lo largo del proyecto, son todas las funcionalidades que están dentro y fuera del MVP.
- Sprint Backlog: Son los requerimientos priorizados e incluidos en la Planning, son funcionalidades de corto alcance.

En el gráfico 7.32 se muestra la dinámica de trabajo cuando se aplica Scrum.

Gráfico 7.32. Marco de Trabajo Scrum



Fuente: Butler, 2018

7.5.1.3 Control del proyecto mediante KANBAN

Kanban es un tablero de control que permite mostrar el avance del proyecto de una manera rápida y fácil de entender mediante las tarjetas visuales que lo componen. (Gilibets, 2013)

El tablero mide el avance de las actividades o requerimientos por etapas. Asimismo, se puede usar Kanban en diferentes niveles, desde el básico dividido en el que solo se muestran tres etapas (Por hacer, En curso y Terminado), hasta tableros más complejos donde se colocan las “n” etapas diseñadas para el proyecto.

Para efectos del presente proyecto, cada funcionalidad será dividida en un número de requerimientos, la cantidad depende de la complejidad de la funcionalidad a desarrollar. Cada requerimiento será colocado en el tablero de control.

7.5.2 Integración con Proveedores

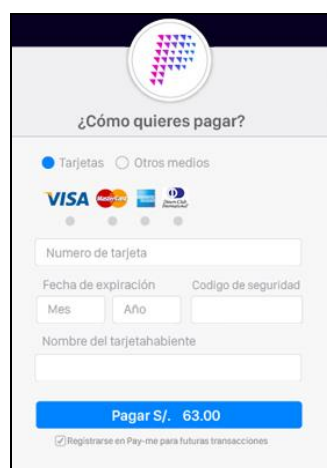
Dentro del ámbito de tecnología se tienen dos proveedores principales, el primero que ayudará en la implementación de la pasarela de pagos, mientras que el segundo será el proveedor de hosting.

7.5.2.1 Pasarela de Pagos

“Conecta” estará integrada a una pasarela, ya que es necesario que el alumno pueda realizar la compra en línea. Para efectos del presente proyecto se elegirá a la empresa Alignet, a través de su marca “Pay-me”.

Esta es una de las pasarelas más completas del mercado peruano, ya que posee la integración de las diferentes marcas de tarjetas de crédito y débito del país, como son: Visa, Mastercard, American Express y Diners. Además de Pago Efectivo y Safety pay (Alignet, 2018). En el gráfico 7.33 se puede apreciar el formulario de Pay-me.

Gráfico 7.33. Pasarela de Pago



Fuente: Alignet, 2018

Se elige esta pasarela, pues a nivel tecnológico se tiene que desarrollar un solo estándar de integración, a diferencia de integrar por marcas individualmente, que es una de las opciones que brinda Visanet para Visa y Procesos MC para Mastercard y American Express.

Por otro lado, el proveedor Alignet brinda la opción de conciliación bancaria de todas las transacciones realizadas por la plataforma, lo que ayuda al trabajo operativo del proyecto.

El costo de Pay-me por cada transacción se obtuvo luego de una conversación telefónica que se realizó con un ejecutivo de ventas, de la compañía. El cobro que realiza el proveedor se realiza por transacción, sea ésta exitosa o no. La estructura de la comisión se puede apreciar en la tabla 7.9.

Tabla 7.9. Estructura de la Comisión en la Pasarela

CONCEPTO	COSTO
Comisión Variable	3.99%
Comisión Fija	S/ 1.00
IGV por la comisión	18%

Fuente: Elaboración propia

7.5.2.2 Hosting e Infraestructura

En cuanto a Hosting e Infraestructura se evaluaron las ventajas que brinda el modelo cloud. Bajo este tipo de tecnología, la empresa proveedora es la responsable del mantenimiento y actualización del software base, así como el de realizar copias de seguridad de la información, lo que significa una actividad menos a realizar en el proyecto. Así mismo, otro de los beneficios que brinda el alojamiento en nube es que es de rápida escalabilidad, lo que significa que la web no sufrirá ninguna caída o desperfecto si en algún momento hay picos de alumnos conectados a la plataforma, ya que todo se administra de manera remota, sin la necesidad de adquirir más equipos de cómputo físicos (Huenei, 2017).

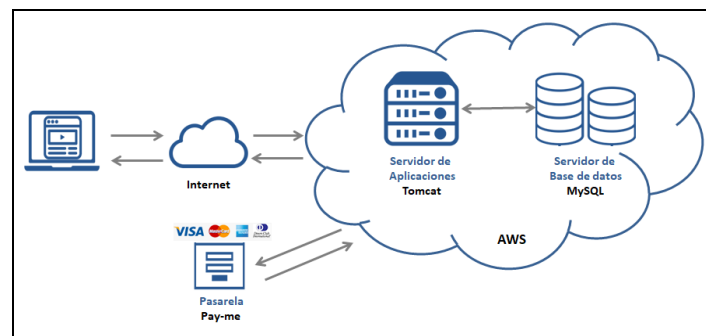
Una de las ventajas de contar con un modelo de arquitectura en nube es que permite la reducción de costos del proyecto, ya que solo se paga por lo que se usa, a diferencia de las arquitecturas tecnológicas tradicionales que tienen como base construir una infraestructura física que incluye la adquisición de servidores.

Por todos los beneficios mencionados en los párrafos anteriores, se decide que se trabajará bajo este tipo de tecnología. El proveedor seleccionado para alojamiento de la aplicación, hosting y almacenamiento de la información (base de datos) será Amazon Web Service (AWS). Se elige este proveedor, pues es el líder en el mercado en cuanto a servicios de tecnología cloud.

En el gráfico 7.34 se muestra el diagrama de arquitectura de la aplicación, dicho modelo es detallado a continuación:

- Se considera que dentro del entorno AWS se implementarán dos servidores virtuales. El primero que cumplirá la función del servidor de aplicaciones, que para efectos del proyecto será la página web. Y el segundo, cuya función será almacenar la base de datos de la aplicación, es decir donde se guarda toda la información relacionada a la página.
- La pasarela de pagos estará conectada a la aplicación, ya que será utilizada cada vez que el usuario adquiera uno de los servicios ofrecidos. Por esta razón se coloca una comunicación bidireccional entre el entorno cloud y la pasarela.
- Finalmente, cada vez que un usuario ingresa al portal “Conecta” desde su dispositivo móvil, utiliza el canal de internet para hacerlo y mediante él llega al servidor donde está alojada la aplicación.

Gráfico 7.34. Diagrama de Arquitectura de la Aplicación



Fuente: Elaboración propia

7.5.2.3 Software

Para el desarrollo de la aplicación se utilizará el lenguaje de programación PHP, ya que es uno de los lenguajes más utilizados para el desarrollo de páginas a nivel mundial. Además, es considerado uno de los lenguajes más fáciles de aprender y de usar, por lo que facilita la búsqueda de programadores.

En cuanto al software de gestión de base de datos se elige a MySQL, ya que es uno de los motores más utilizados en el mercado para negocios pequeños y medianos, además que tiene fácil integración con el lenguaje PHP.

Otra de las opciones por lo que se eligieron las plataformas PHP y MySQL es porque ambas aplicaciones son open source, lo que ayuda al ahorro en los costos del proyecto.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE GESTIÓN HUMANA

En el presente capítulo se detallarán los procesos principales de la organización, para una correcta gestión de las personas. Además, se detallará la estructura organizacional y el análisis y descripción de puestos.

8.1 Cultura Organizacional

Una de las primeras medidas que se deben realizar cuando se constituye una empresa, es definir su visión, misión y valores, ya que éstas son las que ayudarán a establecer el marco referencial de las personas que van a formar parte de ella.

Es de mucha importancia que los futuros colaboradores se acoplen a la cultura definida, pues es un factor relevante para definir el éxito o fracaso del futuro negocio.

8.1.1 Visión

En cuanto a la visión, ésta se definió en base a la meta a mediano y largo plazo a la que se quiere llegar:

“Ser reconocidos en el mercado peruano como la empresa líder de asesorías universitarias”.

8.1.2 Misión

Para la misión, se trató de incluir las actividades principales por las que se considera que “Conecta” posee una ventaja competitiva frente a la competencia, además del beneficio que aporta al sector que va dirigido.

“Reforzar el conocimiento y aprendizaje para que el estudiante universitario peruano apruebe sus estudios universitarios de pre grado, a través de asesorías virtuales dictadas en una plataforma digital”.

8.1.3 Valores

Para la definición de valores, se pensó en los pilares de “Conecta”, ya que ellos son los que ayudarán a orientar el comportamiento de sus colaboradores y servirán de guía para la relación con los socios estratégicos como son estudiantes, asesores y proveedores.

Los valores definidos son:

- **Innovación:** Este es la habilidad que permite a las personas ser creativas, a generar nuevas ideas y a proponer soluciones novedosas, fuera de los parámetros tradicionales, en búsqueda del éxito de la organización. Por este motivo se considera que es un valor importante, pues es lo que diferencia a “Conecta” de su competencia. Se desea que los colaboradores de la compañía cuenten con este valor, pues permitirá que la organización pueda ser líder en su sector.
- **Vocación de servicio:** Este valor ayudará a que los estudiantes puedan recibir un servicio de calidad y que sobrepase sus expectativas. Esto no solo aplica a los asesores quienes serán el primer frente de la compañía, sino también al equipo administrativo, quienes prepararán todo para que se pueda brindar el servicio en las condiciones definidas. Además, que el estudiante pueda recibir respuesta a sus consultas o recomendaciones realizadas en cualquiera de los canales de atención.
- **Trabajo en equipo:** El personal debe trabajar en conjunto, buscando siempre el bien común, que pueda ayudar a generar resultados positivos a la organización y al bienestar del equipo. Parte importante del trabajo en equipo es el espíritu de colaboración de los integrantes de “Conecta”.
- **Confianza:** Este valor es el que ayuda a mantener la buena relación entre los colaboradores, ya que es la seguridad que uno puede sentir sobre otra persona. Se requiere que los colaboradores cuenten con este valor, pues ayudará a fortalecer el trabajo en equipo y el bienestar del clima laboral.
- **Pasión:** No solo basta con los conocimientos, habilidades o aptitudes que pueda tener una persona. Una cualidad importante que es necesaria para formar parte de “Conecta” es la actitud. El colaborador debe tener marcado este valor, pues es el que le permitirá mantener un buen rendimiento laboral y le ayudará a generar la entrega de un servicio de calidad, buscando la satisfacción del alumno.
- **Integridad:** Es una cualidad que permite que las personas actúen con justicia, transparencia, y honestidad ante cualquier situación, interponiendo sus

principios éticos. Se busca que los colaboradores cumplan con este valor, pues ayudará a ganar la confianza de los clientes.

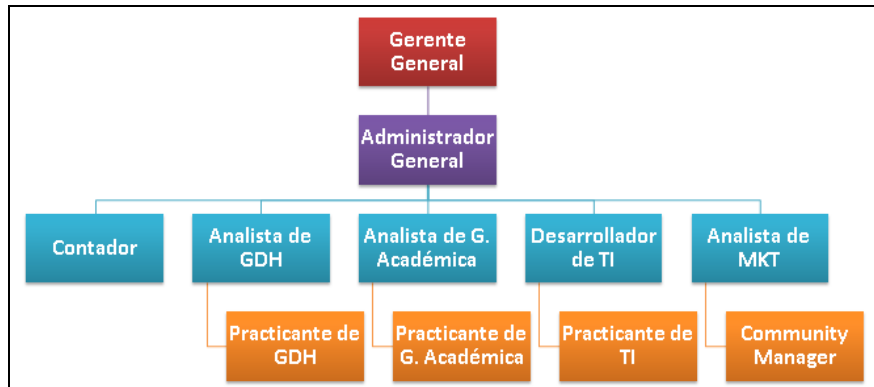
8.2 Estructura Organizacional

En el presente acápite se presentará el organigrama y la descripción de los puestos y perfiles establecidos como necesarios para la ejecución de los procesos operativos del negocio, tanto claves como de soporte. Esta definición además, servirá como insumo elemental para los procesos clave del área de Gestión Humana descritos al final del capítulo.

8.2.1 Organigrama

En atención al tipo de organización descrita a lo largo de la presente propuesta, los procesos diseñados para el cumplimiento de la misión y visión, así como las áreas y puestos definidos, se determina que una estructura organizacional jerárquica lineal es la más adecuada para la organización de los colaboradores. En ese sentido, la representación del organigrama se encuentra en el gráfico 8.35 a continuación:

Gráfico 8.35. Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente sección no solo se describirán los puestos, sino que además se detallará la cantidad de personas que conformará cada área.

8.2.2 Descripción de Puestos y Perfiles

A continuación, se procede a presentar el detalle de cada puesto del presente negocio, clasificados de acuerdo a equipos funcionales según los procesos a cargo en cada uno de ellos.

a. Equipo Gerencial

El equipo gerencial del negocio se encontrará conformado por 2 puestos, el Gerente General y el Administrador General, ambos ocupados inicialmente por los 2 socios fundadores del proyecto. El detalle de cada puesto se describe en el Anexo IX.

b. Área Contable

El equipo contable, a cargo del Administrador General, corresponderá inicialmente al Contador y reportará directamente al Administrador General. Según el desempeño del negocio a futuro así como la evaluación de la carga laboral de dicho puesto, se podrá evaluar la necesidad de ampliar el tamaño del área mediante la contratación de más personal contable.

El objetivo del puesto se define como: Velar por el cumplimiento tributario y normativo vigente de la organización, a través del registro de las transacciones empresariales y la declaración oportuna de la información financiera a las entidades regulatorias.

Para alcanzar dicho objetivo, se definen las siguientes funciones que el Contador debe ejecutar dentro de la organización:

- Elaborar el manual de procedimientos de gestión financiera y contable, de acuerdo a la normativa vigente y los objetivos estratégicos de la organización.
- Verificar y registrar los datos de las transacciones en los aplicativos contables para su análisis y presentación al puesto gerencial.
- Cumplir con las obligaciones fiscales y tributarias de la empresa, de forma oportuna y correcta con el objetivo de evitar la imposición de sanciones y multas.
- Asegurar la disponibilidad de suficiente efectivo y sus equivalentes para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa.
- Coordinación constante con el resto de áreas para brindarles información necesaria para la ejecución de su operativa dentro de los parámetros contables establecidos.

Finalmente, el perfil del colaborador que ocupe este puesto debe cumplir las siguientes características mínimas: Profesional con estudios superiores y licenciatura, de carrera Contabilidad, con inscripción vigente en el Colegio de Abogados de Lima.

Debe contar con experiencia empresarial de industrias relacionadas, en aplicación de la carrera universitaria. Asimismo, contar con competencias de negociación efectiva, toma de decisiones y solución de conflictos, enfoque en resultados y en el cliente.

c. Área de Gestión y Desarrollo Humano

El equipo de Gestión y Desarrollo Humano se encontrará conformado por 3 puestos, dos analistas y un practicante, aunque el último será contratado en el año 5 de la operación del negocio. El practicante será apoyo del analista y este último reportará directamente al Administrador General. El detalle de cada puesto se describe en el Anexo X.

d. Área de Gestión Académica

El equipo de Gestión Académica se encontrará conformado por 2 niveles de puestos, 2 analistas y un practicante, aunque este último será contratado en el año 5 de la operación del negocio. Al igual que en el equipo de Gestión Humana, el practicante será apoyo del analista y este último reportará directamente al Administrador General. El detalle de cada puesto se describe a continuación en el Anexo XI.

e. Área de Tecnología de la Información

El equipo de Tecnología de la Información se encontrará conformado por 2 niveles de puestos, 2 desarrolladores y practicante, aunque el último será contratado en el año 5 de la operación del negocio. La línea de reporte jerárquico se mantiene igual que los equipos previos. El detalle de cada puesto se describe en el Anexo XII.

f. Área de Marketing

El equipo de Marketing se encontrará conformado por 2 puestos, analista y Community Manager, ambos contratados desde el inicio del negocio en la etapa pre-operativa. La línea de reporte jerárquico se mantiene igual que los equipos previos. El detalle de cada puesto se describe en el Anexo XIII.

g. Asesores Académicos

El puesto de asesores académicos (son los profesores que dictarán las asesorías en línea bajo cualquiera de las tres modalidades) no se encuentra incluido dentro de las

áreas funcionales propias de la organización, ya que los mismos corresponden a socios clave externos y no forman parte de la planilla del negocio. En ese sentido, no se encuentran incluidos en la estructura de jerarquía lineal de la empresa ni se incluyen en el organigrama.

Si bien este puesto no tiene una descripción formal de objetivos y funciones como los descritos previamente, sí se definen ciertos requisitos mínimos de adecuación al modelo que deben cumplir los socios clave para formar parte de la red de asesores del presente negocio. Estos requisitos son, principalmente, los siguientes: que su profesión sea relacionada con el curso a enseñar, que cuente con al menos dos años de experiencia brindando servicios de asesoría, que haya tenido un buen desempeño académico, que posea habilidades para el uso de plataformas tecnológicas y finalmente que cuente con disponibilidad fuera del horario de oficina regular (previa coordinación).

Los mismos se verificarán en una entrevista inicial y clase de prueba, a cargo del Administrador General y Analista de GDH. Adicionalmente, se validará su mantenimiento en la red a través de las encuestas de calidad realizadas por los alumnos luego de recibir los servicios académicos.

8.2.3 Consideraciones adicionales

En cuanto al horario de trabajo, para efectos de todo el personal administrativo en la organización, salvo el Community Manager, el horario laboral estará definido de lunes a viernes de 8.30 am a 6.00 pm. Para el caso puntual del administrador de las redes sociales, se negociarán formas de trabajo remoto que permitan la atención de los estudiantes en el menor tiempo posible, incluso fuera de los horarios de oficina.

En el caso de la remuneración de los colaboradores, ésta incluye los beneficios de ley: Remuneración vacacional (1 sueldo por año), Gratificaciones legales (2 sueldos por año), Pago de CTS (1.17 sueldos por año). Por otro lado, en la remuneración mensual se considera el pago a ESSALUD y AFP u ONP, esta última que depende de la elección del trabajador. El detalle del presupuesto anual por conceptos remunerativos se puede observar en la tabla 8.10.

Tabla 8.10. Sueldos Base por Puesto

PUESTO	Base Mensual	Gratificaciones	Vacaciones	CTS	Sueldo Anual
Gerente General	S/3,600	S/7,200	S/3,600	S/4,200	S/58,200
Administradora General	S/3,600	S/7,200	S/3,600	S/4,200	S/58,200
Contador	S/3,200	S/6,400	S/3,200	S/3,733	S/51,733
Analista de GDH	S/2,500	S/5,000	S/2,500	S/2,917	S/40,417
Analista de G. Académica	S/2,500	S/5,000	S/2,500	S/2,917	S/40,417
Desarrollador TI	S/2,500	S/5,000	S/2,500	S/2,917	S/40,417
Analista de MKT	S/2,500	S/5,000	S/2,500	S/2,917	S/40,417
Community Manager	S/2,400	S/4,800	S/2,400	S/2,800	S/38,800
Practicante de GDH	S/800	S/800	S/800	S/933	S/12,133
Practicante de G. Académica	S/800	S/800	S/800	S/933	S/12,133
Practicante de TI	S/800	S/800	S/800	S/933	S/12,133

Fuente: Elaboración propia

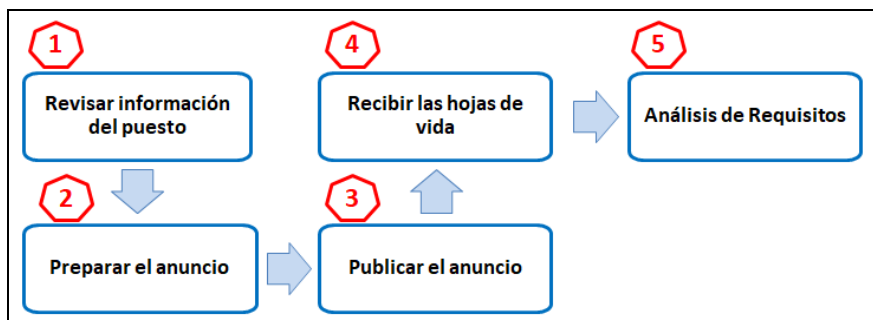
8.3 Procesos Clave

Los procesos clave dentro del plan de Gestión Humana son los que ayudarán a conseguir el personal indicado para la organización, así como asegurar la respectiva capacitación y motivación para el correcto desempeño de sus funciones validado a través de indicadores clave.

8.3.1 Proceso de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento de personal está conformado por las actividades realizadas por el analista y/o practicante de GDH, descritas a continuación y que se observan en el gráfico 8.36.

Gráfico 8.36. Proceso de Reclutamiento



Fuente: Elaboración propia, en base a Jáuregui 2018

- **Revisar información del puesto:** La persona responsable de esta actividad se encargará de revisar la descripción del perfil, para el puesto solicitado, en base a la sección 8.2.1.
- **Preparar el anuncio:** En cuanto a la preparación del anuncio, éste se debe enfocar en tres puntos clave: Información del puesto, requisitos del puesto e información de la organización. En el gráfico 8.37 se muestra un ejemplo de lo que se debe incluir en el anuncio.

Gráfico 8.37. Información para anuncio



Fuente: Elaboración propia, en base a Jáuregui 2018

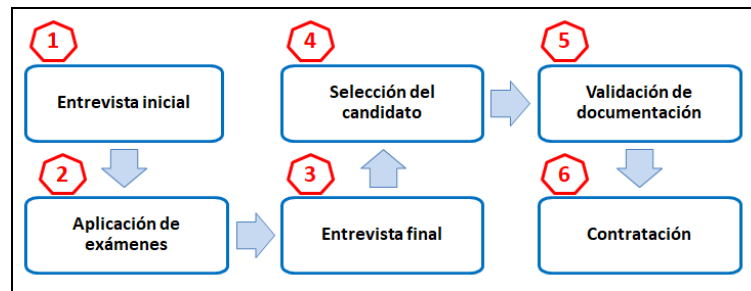
- **Publicar los anuncios:** Una vez se haya realizado la preparación de los anuncios, éstos serán publicados en las bolsas de trabajo online como LinkedIn, Laborum, Bumeran y Aptitus.
- **Recibir las hojas de vida:** Se recibirán los CVs de los postulantes dentro de las diferentes bolsas donde se publicaron, así como por correo electrónico. Éstas serán almacenadas en un repositorio compartido entre el analista y el practicante de GDH.
- **Analizar los requisitos:** El analista de GDH se encargará de revisar las hojas de vida recibida y las comparará de acuerdo al perfil solicitado. Los documentos que cumplan con los requisitos pasarán al proceso de selección.

8.3.2 Proceso de Selección y Contratación

Solo iniciarán el proceso de selección los postulantes que hayan aprobado el proceso de reclutamiento. Este proceso tiene como objetivo seleccionar a las personas que cumplan con las cualidades necesarias para cubrir una posición en “Conecta”.

Las actividades involucradas en este proceso son descritas a continuación, las mismas se pueden observar en el gráfico 8.38.

Gráfico 8.38. Proceso de Selección y Contratación



Fuente: Elaboración propia, en base a Jáuregui 2018

- **Entrevista inicial:** El analista de GDH será el responsable de realizar la entrevista preliminar de los postulantes, su objetivo es validar que el candidato cumpla con las especificaciones del puesto y que se alinea a la cultura de la organización.
- **Aplicación de exámenes:** Se tomarán evaluaciones psicotécnicas al candidato para validar su comportamiento, capacidades, habilidades y determinar su equilibrio emocional.
- **Entrevista final:** Sólo los candidatos que hayan pasado las dos actividades previas serán invitados a esta etapa, la cual estará a cargo por el Gerente General y/o el Administrador General. Ellos serán los responsables de evaluar si el candidato cumple con los requisitos del puesto, si cumplen con los valores de la organización y si se pueden adaptar a su cultura.
- **Selección del candidato:** El Gerente General y/o Administrador General revisarán los resultados de todos los entrevistados en la etapa final y seleccionarán al que haya obtenido la mayor calificación.
- **Validación de documentación:** Esto forma parte importante antes de la última etapa, ya que en esta se evaluará los antecedentes del candidato en base a la documentación presentada. Los documentos asociados a esta etapa son los antecedentes penales, los certificados de estudio y de trabajo anteriores.

- **Contratación:** Es la última etapa de todo el proceso, la persona responsable de gestionarla es el analista de GDH. Sin embargo, la formalización legal se da con la firma del Gerente General.

8.3.3 *Proceso de Capacitación*

En base al modelo del negocio presentado y las actividades descritas en el Plan de Operaciones, la organización tiene necesidad de 2 tipos de capacitación: inducción a los puestos de trabajo, al momento de la contratación de personal nuevo, y alineamiento a los perfiles y metas de niveles de desempeño y servicio. Para cubrir dichas necesidades, el personal a cargo de la gestión humana deberá realizar las actividades descritas en el siguiente gráfico 8.39:

Gráfico 8.39. Fases de la Capacitación



Fuente: Elaboración propia, en base a Jáuregui 2018

- Evaluación de Necesidades:** según lo señalado, el presente negocio requiere de un programa de inducción para nuevos colaboradores y un programa de capacitación continua para empleados vigentes. Las tareas de cada puesto y características de sus ocupantes, detalladas en la descripción de puestos previa, definen el contenido y metodología afín a cada uno de los programas.
- Diseño:** el objetivo de la inducción es transmitir al nuevo colaborador las funciones asignadas y la cultura de la empresa. Asimismo, el programa

continuo busca cerrar brechas entre el conocimiento y comportamiento actual de los colaboradores y las metas esperadas de cada uno de ellos.

En base a ello, y la disponibilidad de recursos del negocio durante los primeros años de actividad, se determina las personas encargadas de dichas sesiones será el analista de GDH, el administrador general y el gerente general, todo dentro de las instalaciones de la oficina administrativa en horario regular de labores.

Para el programa de inducción, la metodología a utilizar es la capacitación en el puesto, ya que se espera que los nuevos colaboradores adquieran la experiencia necesaria en el desarrollo diario de sus funciones bajo supervisión del personal señalado. Como ejemplo, se tiene la inducción del Community Manager, cuyo proceso estará bajo la supervisión del Analista de Marketing quien le brindará los lineamientos para la atención de las consultas de los clientes y los formatos establecidos para el registro de las mismas.

Por otra parte, para el programa continuo, tanto en temas habilidades blandas como de conocimiento técnico, la metodología a utilizar es la capacitación cooperativa y prácticas profesionales, ya que permite la combinación de las clases formales con experiencia práctica en los puestos. Para efectos del presente proyecto, se realizará capacitaciones a los asesores respecto al uso de las herramientas configuradas en cada sesión de conexión en tiempo real. Para ello, se les hará una primera sesión de explicación teórica y una segunda donde se verificará la aplicación práctica de lo explicado, por ejemplo a través de una simulación de una sesión de asesoría.

- c. Implementación:** las inducciones al puesto laboral se ejecutará en la primera semana luego del proceso de contratación del nuevo personal. Sin embargo, el programa continuo estará sujeto al plan anual de gestión humana, que tomará en cuenta la disponibilidad de tiempos de los capacitadores y la información de las brechas obtenidas a través de encuestas de calidad de los servicios brindados.
- d. Evaluación:** ambos programas tendrán dos tipos de evaluaciones, una inmediata al término de cada sesión y la segunda periódica durante cada año de operación. La primera buscará medir las reacciones de los colaboradores en

relación al diseño de las sesiones y su utilidad para el desarrollo de sus actividades.

La segunda evaluación buscará la efectividad de las sesiones a través del cambio del comportamiento y conocimiento de los capacitados, reflejado en los indicadores de calidad de servicio a los estudiantes e indicadores internos de gestión. En ese sentido, para el ejemplo de la capacitación en habilidades blandas y técnicas de los asesores, la métrica serán las encuestas enviadas por los alumnos luego de cada sesión recibida.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

En el presente apartado, se procede a realizar y describir la proyección financiera de la presente propuesta de negocios. En ese sentido, se detallarán los presupuestos e inversiones de los planes desarrollados en los apartados previos y que serán tomados en cuenta para, posteriormente, presentar la proyección de los estados financieros y el análisis de rentabilidad y sensibilidad en base a los mismos.

9.1 Supuestos Iniciales

Para efectos de todo el análisis financiero a desarrollar en el presente apartado, resulta indispensable establecer una serie de supuestos iniciales sobre los cuales se elaborarán los cálculos y análisis posteriores. Luego, según cada acápite, se incluirán supuestos específicos a cada tema para su consideración puntual.

En ese sentido, las premisas base determinadas para el presente plan de negocio son las siguientes:

- **Horizonte de Tiempo:** el proyecto será proyectado hacia un plazo de 6 años, considerando el primer período como año “0” (cero) de actividades pre-operativas y los siguientes cinco períodos correspondientes, del año 1 al 6, de las operativas generadoras de flujos de ingresos. Es importante anotar que el primer período consta sólo de 7 meses de actividades, incluida la Marcha Blanca descrita en el Plan de Operaciones, mientras que para el resto sí se considera una duración de 12 meses.
- **Política de Cobranzas:** de acuerdo a los procesos operativos descritos en el Plan de Operaciones, el cobro de los servicios se realiza de forma anticipada a su entrega.
- **Política de Pagos a Proveedores:** no se negociará con los proveedores un período de crédito de pago para las inversiones a realizar en el año 0 de los activos tangibles e intangibles.
- **Inventarios:** tomando en cuenta la naturaleza digital e intangible del giro del negocio así como la producción del servicio a pedido, no se contarán con inventarios de productos finales, en proceso, materiales e insumos.
- **Inversión en Capital de Trabajo:** considerando el ciclo operativo, donde el cobro de los servicios es por adelantado, sin inventarios y pago posterior a

proveedores, se determina que el presente plan de negocio no requiere inversión en Capital de Trabajo.

- **Aspectos Tributarios:** considerando el ámbito local de la operativa del negocio, la moneda en la que se expresarán todos los flujos será el Sol (S/). Asimismo, según lo establecido por SUNAT, los impuestos a incurrir son: Impuesto General a la Venta (IGV) de 18% e Impuesto a la Renta de 29.50%, por ser una MYPE con una renta anual mayor a 15 UIT.
- **Aspectos inflacionarios:** considerando la estabilidad monetaria del país de los últimos 10 años, se considera que durante el período a evaluar la tasa inflacionaria a aplicar a los precios es de 2.5% (Andina, 2018).

9.2 Proyección de Ingresos por Ventas

Para el inicio del análisis financiero, se determinará la proyección de la demanda potencial estimada para el presente proyecto, expresada en la cantidad de servicios por año que se esperan vender, y con ello el presupuesto de ingresos anuales por ventas.

9.2.1 Estimación de Demanda

Como primer componente del plan financiero, se realizará la proyección de la demanda a atender a través del negocio. Para ello, se tomará como base la información del censo universitario realizado por el INEI, considerando la cantidad de alumnos matriculados en las universidades seleccionadas en el alcance en el 2013, lo cual hace un total de 64,742 estudiantes. Si bien el comportamiento de la demanda presenta un factor de estacionalidad, por los efectos de los exámenes parciales y finales en cada ciclo de estudios, su efecto está incluido en la proyección anual.

En ese sentido, se aplicarán los siguientes cálculos:

- Tasa promedio de crecimiento anual de la población de alumnos de pregrado en universidades privadas, según el censo del año 2011 de INEI, de 9.3%. Con ello, se estima que la población al 2018 sería de 100,991 estudiantes.
- Estimación de usuarios del servicio de asesoría académica que, de acuerdo a la encuesta realizada en el presente plan y desarrollada a detalle en el apartado V, se encuentra alrededor del 51%. En ese sentido, la población de usuarios del servicio se estima en 51,505 estudiantes.

- Frecuencia de uso por cada usuario que, según el estudio de mercado realizado y presentado en el apartado V, se encuentran dispuestos a usar la plataforma del negocio, en promedio, 3 veces por curso de alta dificultad. Asimismo, según la revisión de las mallas curriculares de las universidades incluidas en el alcance del negocio, se consideran 4 cursos de alta complejidad por año de estudios (2 ciclos regulares y 1 ciclo de verano). En base a ello, se calcula un potencial aproximado de 618,060 servicios al por año.
- Meta del negocio de cantidad de servicios en el primer año es del 9.3% del total de servicios potenciales anuales, según el objetivo de Marketing descrito a profundidad en el Capítulo VI, lo cual equivale a 57,480 servicios en dicho período. Asimismo, con la misma base de metas definidas, se espera un crecimiento del 5% para el primer año y, luego, constante del 10% anual para los siguientes años.
- Distribución de la demanda potencial estimada por tipo de asesoría, en base a los resultados del estudio de mercado del presente plan, presentado en el apartado V. Así, el 60% correspondería a asesorías programadas, el 30% al tipo personalizado y el 10% restante a sesiones grabadas. Se espera que dichas proporciones se mantengan constantes en el tiempo de operación del negocio y horizonte para el presente análisis.

En base a las variables descritas, la demanda proyectada para los primeros 5 años de operación del negocio, expresada en cantidad por tipo de servicios de asesoría académica, es la presentada en la tabla 9.11 a continuación:

Tabla 9.11. Demanda Proyectada por 5 años

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda (Servicios)	57,480	60,354	66,389	73,028	80,331
Asesoría Grabada	5,748	6,035	6,639	7,303	8,033
Asesoría Programada	34,488	36,212	39,834	43,817	48,199
Asesoría Personalizada	17,244	18,106	19,917	21,909	24,099

Fuente: Elaboración propia

9.2.2 Proyección de Ventas

Para elaboración del presupuesto de ventas para los primeros 5 años de operación del negocio, se tomará la información de la demanda proyectada y el precio de venta

establecido para cada tipo de asesoría en el Plan de Marketing, tomando en cuenta los márgenes de rentabilidad bruta esperada para cada uno de ellos así como los rangos de precios evaluados en el estudio de mercado. Lo cual se encuentra resumido en la tabla 9.12.

Tabla 9.12. Tabla de Precios por Servicio

Producto	Costo Unitario	Margen Bruto	Precio sin IGV	Precio Final
Asesoría Grabada	S/2.80	82%	S/ 15.25	S/18.00
Asesoría Programada	S/13.70	46%	S/ 25.42	S/30.00
Asesoría Personalizada	S/43.20	15%	S/ 50.85	S/60.00

Fuente: Elaboración propia

Con ello, bajo el supuesto que los márgenes brutos indicados se mantendrán fijos en el horizonte analizado, la proyección de ventas anuales se resume en la tabla 9.13 a continuación:

Tabla 9.13. Ventas Proyectadas por 5 años

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales	S/1,841,308	S/1,981,708	S/2,234,376	S/2,519,259	S/2,840,465
Asesoría Grabada	S/87,681	S/94,367	S/106,399	S/119,965	S/135,260
Asesoría Programada	S/876,814	S/943,671	S/1,063,989	S/1,199,647	S/1,352,602
Asesoría Personalizada	S/876,814	S/943,671	S/1,063,989	S/1,199,647	S/1,352,602

Fuente: Elaboración propia

9.3 Proyección de Costo de Ventas

En relación a los costos en los cuales se incurren para la prestación de cada servicio de asesoría, se determina que dada su naturaleza virtual no se tendrán costos por insumos ni materiales directos, ya que incluso los documentos de apoyo al estudio serán digitales.

En ese sentido, los costos a incurrir para la entrega de una hora de servicio de asesoría académica, y que constituyen los componentes del costo de ventas, son los siguientes:

- Servicio Profesional de Asesor Académico: debido a las características particulares de cada tipo de servicio, la intensidad del uso del recurso humano en cada una de ellas, en específico del asesor académico, varía y con ello el costo asignado. La asesoría grabada representa un costo equivalente a dos

horas de servicio para la respectiva grabación, lo cual representan S/ 70 por vídeo. Asimismo, bajo el supuesto de 50 reproducciones esperadas por cada vídeo, se genera un costo unitario de reproducción de S/ 1.40 por concepto de servicio profesional.

Para las sesiones programadas, en las cuales se atenderán grupos de mínimo 3 alumnos en cada sesión para impartir un contenido pre-establecido, el costo por hora-hombre es de S/ 11.70.

Finalmente, para las sesiones personalizadas, en las cuales se atenderá a un alumno de forma individual para impartir un contenido diseñado por el estudiante en un horario distinto al cronograma regular, es decir de mayor valor agregado por mayor personalización del entregable, el costo por hora-hombre es de S/ 40.

- Comisión de Pasarela de Pagos: de acuerdo a la información descrita en el Plan de Tecnología de Información, el uso de la pasarela de pagos para las ventas a través de la plataforma tienen una comisión por transacción del 4% del precio final + S/ 1.00 fijo. Así, el costo unitario resulta en S/ 1.40 por cada sesión grabada, S/ 2.00 por la programada y S/3.20 por la personalizada.

De acuerdo a las variables descritas, los costos de ventas unitarios según cada tipo de asesoría se describen en la tabla 9.14 a continuación:

Tabla 9.14. Costo de Venta Unitario por Servicio

Producto	Asesor	Comisión Pasarela	Costo Unitario
Asesoría Grabada	S/1.40	S/1.40	S/2.80
Asesoría Programada	S/11.70	S/2.00	S/13.70
Asesoría Personalizada	S/40.00	S/3.20	S/43.20

Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, tomando la información de la cantidad esperada de servicios demandados para los primeros 5 años de operativa del negocio presentados en el punto anterior, la proyección del costo de venta para dichos períodos se describe en la tabla 9.15 a continuación:

Tabla 9.15. Costo de Venta Proyectado por 5 años

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Venta Total	S/1,233,521	S/1,327,577	S/1,496,843	S/1,687,690	S/1,902,871
Asesoría Grabada	S/16,094	S/17,322	S/19,530	S/22,020	S/24,828
Asesoría Programada	S/472,486	S/508,513	S/573,348	S/646,450	S/728,872
Asesoría Personalizada	S/744,941	S/801,743	S/903,965	S/1,019,220	S/1,149,171

Fuente: Elaboración propia

9.4 Inversión Pre Operativa

En el presente acápite, se procederá con la descripción a detalle de la inversión necesaria a realizar para la implementación de la organización y la adquisición de recursos necesarios para la entrega de los servicios a los estudiantes, una vez iniciada la operación del negocio. Dicha inversión se encuentra clasificada en activos tangibles, activos intangibles y los gastos pre-operativos a generarse por las actividades previas al lanzamiento oficial del servicio al público objetivo.

9.4.1 Activos Tangibles

La inversión inicial en activos tangibles del negocio, en concordancia con el Plan de Operaciones, corresponden al mobiliario y equipo necesario para la instalación de la oficina administrativa. La compra de los mismos se realizará en el año 0, ya que resultan necesarios para el inicio de las actividades pre-operativas según el cronograma descrito en dicho apartado. Para efectos del presente análisis, dada la baja especialización de los activos a adquirir y bajo la premisa de continuidad del negocio a largo plazo, se considera que los mismos no tienen un valor residual.

El mobiliario y equipos a adquirir incluyen los siguientes productos:

- Mesas de Trabajo: bajo el enfoque de espacios abiertos para el trabajo, se comprarán 2 mesas de trabajo básicas, elaboradas de un tablero plano con dos patas de soporte, todo elaborado en melamina para su mayor duración en el tiempo de operativa del negocio. Se estima que en cada mesa se contará con espacio suficiente para 4 a 6 personas.
- Sillas Ergonómicas: de acuerdo a las normativas de salud y seguridad en el trabajo vigentes en el ámbito local, se comprarán 8 sillas ergonómicas con apoyo para los brazos y respaldar anatómico para el soporte lumbar. Dichas

características buscan una baja incidencia de lesiones en los colaboradores que generen reducción en su productividad así como ausencias por descansos médicos.

- Mueble Archivador: para el orden de los documentos administrativos del negocio, que será de poco volumen dada la naturaleza digital del diseño de la operativa, se comprará un librero de melamina pequeño para su uso como archivador.
- Armario para lockers: considerando el tipo de escritorios diseñados para cada colaborador, sin cajones, se comprará un mueble de melamina que cuente con casilleros con llave para que cada persona pueda guardar sus objetos personales de forma segura y sin ocupar espacio en las mesas destinadas al trabajo diario.
- Laptops: se define la compra de 8 laptops nuevas de marca Lenovo, modelo ThinkPad, las cuales tienen características técnicas que darán el soporte adecuado para la ejecución sin incidentes de disponibilidad de las actividades del negocio.
- Llaves para laptops: como medida de seguridad, se comprarán 8 llaves con clave para cada una de las computadoras, las cuales serán administradas por los socios del negocio.
- Equipos de seguridad: como parte de la implementación del espacio de trabajo y adecuación a la normativa vigente para la obtención de licencias de funcionamiento, se comprarán implementos de seguridad como extintores, señalética de vías de evacuación y zonas seguras así como luces de emergencia.

En ese sentido, la proyección de la inversión inicial en activos tangibles se resume en la tabla 9.16 a continuación:

Tabla 9.16. Inversión Inicial: Activos Tangibles

ACTIVO	VALOR	IGV	PRECIO	VIDA ÚTIL
MOBILIARIO				
2 Mesas de trabajo	S/600	S/108	S/708	10 años
8 Sillas ergonómicas	S/1,600	S/288	S/1,888	10 años

1 Mueble archivador	S/400	S/72	S/472	10 años
1 Armario de lockers	S/500	S/90	S/590	10 años
EQUIPOS				
8 Laptops	S/17,600	S/3,168	S/20,768	3 años
8 Llaves para laptops	S/520	S/94	S/614	3 años
1 Equipos de Seguridad	S/1,000	S/180	S/1,180	3 años
TOTAL	S/22,220	S/4,000	S/26,220	

Fuente: Elaboración propia

9.4.2 Activos Intangibles

La inversión inicial en activos intangibles en el año 0 para la operativa del negocio, en concordancia con el Plan de Tecnología de la Información, corresponden a los aplicativos necesarios para el desarrollo de la plataforma y sus funcionalidades, así como los servicios que permitirán la conexión de la misma con los usuarios. Tomando ello en cuenta, los activos a adquirir son los siguientes:

- Licencia para Hosting: para el uso del servidor ubicado en la nube, que dará soporte para el almacenamiento de las bases de datos del negocio así como conexión a la plataforma de asesoría académica, se realizará una inversión inicial para habilitación de la licencia. Posterior a ello, y según lo descrito en el acápite de Costos de Ventas, se deberá pagar la tarifa fija anual.
- Softwares de Desarrollo: para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma y sus funcionalidades, se comprarán licencias de programas especializados en programación y diseño gráfico, como por ejemplo Adobe Photoshop y Adobe Illustrator. Dichas licencias tienen una duración de 10 años por lo que no implican flujos de renovación en los periodos posteriores.
- Marca Registrada: se procederá a la inscripción y registro de la marca “Conecta” y logo respectivo en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

En ese sentido, la proyección de la inversión inicial en activos intangibles se describe en la tabla 9.17 a continuación:

Tabla 9.17. Inversión Inicial: Activos Intangibles

ACTIVO	VALOR	IGV	PRECIO	VIDA ÚTIL
Licencia de Hosting	S/500	S/90	S/590	1 año
Softwares de Desarrollo	S/3,000	S/540	S/3,540	10 años

Marca registrada	S/540	S/97	S/637	1 año
TOTAL	S/4,040	S/727	S/5.767	

Fuente: Elaboración propia

9.4.3 Gastos Pre Operativos

De acuerdo al plan de implementación descrito en el Plan de Operaciones, se cuentan con una serie de actividades previas al lanzamiento oficial del servicio, las mismas que representarán gastos pre-operativos y que deberán ser considerados en la inversión inicial dentro análisis financiero. Los conceptos a considerarse son los siguientes:

- **Constitución de la Empresa:** incluye el trámite del registro del negocio como persona jurídica, así como los relacionados a la inscripción en otras entidades para la operativa dentro de los marcos normativos vigentes (EsSalud, REMYPE, entre otros). También se considera el arrendamiento de la oficina administrativa y el trámite para la obtención de la licencia de funcionamiento municipal de la misma.
- **Implementación de Oficina:** incluye las obras necesarias para el acondicionamiento del espacio físico de trabajo e instalación del mobiliario y equipos adquiridos en la inversión de activos tangible, todo ello según la normativa y requisitos para la obtención de la licencia municipal.
- **Reclutamiento de Personal:** para el inicio de la ejecución de los procesos de apoyo al negocio necesarios para el lanzamiento del servicio al público, se requiere invertir en el reclutamiento y selección de personal para cada equipo. Ello requerirá una inversión en los medios a usar para la publicación de las ofertas laborales, como bolsas de trabajo web y red social laboral, como LinkedIn.
- **Producción de Sesiones Grabadas de Lanzamiento:** de acuerdo a lo señalado en el Plan Operativo, se requiere producir un total de 200 horas de asesoría académica grabada para su publicación en la plataforma y disposición de los estudiantes desde el lanzamiento.

En ese sentido, la proyección de la inversión inicial en gastos pre-operativos se describe en la tabla 9.18 a continuación:

Tabla 9.18. Inversión Inicial: Gastos Pre-Operativos

CONCEPTO	VALOR	IGV	PRECIO
Constitución de Empresa	S/1,200	S/216	S/1,416
Implementación de Oficina	S/2,000	S/360	S/2,360
Reclutamiento de Personal	S/500	S/90	S/590
Producción Sesiones Grabadas	S/560	S/101	S/661
TOTAL	S/4,260	S/767	S/5,027

Fuente: Elaboración propia

9.5 Presupuesto Gastos de Ventas y Marketing

En el presente acápite se procederá con la inclusión del presupuesto de los gastos de promoción y publicidad, descritos a detalle en el Plan de Marketing desarrollado en el Capítulo VI. Dichos gastos están compuestos por actividades de comunicación de mayor o menor intensidad en cada período de actividad del negocio, las cuales justifica las variaciones dentro del presupuesto. Los conceptos que componen los gastos son los siguientes:

- Publicidad en Facebook: este medio tiene un costo de US\$ 400 o S/ 1,400 por semana y la intensidad de su uso, una semana al mes, se define de acuerdo al objetivo perseguido en relación a los clientes y momento de la campaña según los ciclos universitarios.
- Emailing: esta herramienta se utilizará en dos momentos, antes de los exámenes parciales y antes de los finales. La inversión por cada envío es de S/1,000 y se ejecutará en 4 iteraciones por año.
- Posicionamiento SEM: el costo mensual de esta actividad, para incrementar el posicionamiento en buscadores como Google, es de US\$ 500 o S/ 1,750. El uso de mayor intensidad será en el primer año de operaciones para luego reducirse como mantenimiento en los siguientes períodos.
- Publicidad online (páginas web): esta herramienta se utilizará en 3 momentos por año: en el lanzamiento del servicio, exámenes finales en junio y exámenes finales en diciembre. Dicho uso tiene un presupuesto total de S/. 15,750 por año.
- Videos promocionales: la producción de videos, con contenidos de acuerdo a su objetivo, tendrá un gasto total en el primer año de S/ 6,500 ya que se

incluye el video correspondiente al lanzamiento del servicio. El resto de períodos se proyecta en S/ 4,000 ya que sólo se incluyen los correspondientes a testimoniales, con un costo unitario de S/ 500.

- Publicidad en YouTube: se ha definido la contratación de servicios de publicidad en el mencionado canal de videos en los dos primeros meses de lanzamiento y 4 meses adicionales (1 mes por etapa de exámenes). El costo involucrado es de S/12,600, con una inversión de \$20 o S/70 por cada día. Si se publicará 6 meses a razón de S/70 por día el resultado es de S/12,600.
- Publicidad impresa (diarios): este medio se utilizará a través de publrreportajes en ediciones especiales vinculadas a educación universitaria. El presupuesto anual, correspondiente a dos publicaciones, será de S/ 15,000.
- Volanteo en universidades: esta actividad se realizará una semana por mes durante el primer año. La cantidad de volantes a distribuirse será de mayor volumen en el primer año que los 4 restantes. De esta forma, el presupuesto para el primer año, incluido el servicio del personal de reparto, es de S/ 3,400 y pasará a S/ 3,100 en adelante.

Al respecto, es importante señalar que el presupuesto anual no es fijo para cada período debido a los objetivos de marketing perseguidos. Como ejemplo, se tiene el año 1, donde el presupuesto es mayor ya que incluye el lanzamiento oficial del servicio. En ese sentido, la proyección de los gastos de marketing se resume en la tabla 9.19 a continuación:

Tabla 9.19. Gastos de Marketing Proyectados por 5 años

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad en Facebook	S/16,800	S/16,800	S/16,800	S/16,800	S/16,800
Emailing	S/4,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000
Posicionamiento SEM	S/21,000	S/12,600	S/12,600	S/12,600	S/12,600
Publicidad online (páginas web)	S/15,750	S/10,500	S/10,500	S/10,500	S/10,500
Producción de videos	S/6,500	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000
Publicidad YouTube	S/12,600	S/9,450	S/9,450	S/9,450	S/9,450
Publicidad impresa (diarios)	S/15,000	S/7,500	S/7,500	S/7,500	S/7,500
Volanteo (Entrega de folletos)	S/3,400	S/3,100	S/3,100	S/3,100	S/3,100
Promociones y descuentos	S/10,000	S/8,000	S/7,000	S/7,000	S/7,000
Total	S/105,050	S/75,950	S/74,950	S/74,950	S/74,950

Fuente: Elaboración propia

9.6 Presupuesto Gastos Operativos

En el presente acápite se procederá con la descripción a detalle de los gastos que tendrá el negocio como resultado de la operativa y que permanecerán de forma recurrente en el tiempo de acuerdo a las actividades a desarrollar. Dichos gastos se clasificarán entre los gastos administrativos, propios de las actividades a desarrollarse en los procesos de apoyo ejecutados en la oficina administrativa, y los de personal, correspondientes a las resultantes del personal administrativo.

9.6.1 Gastos Administrativos

Se detallarán los gastos operativos anuales que se generarán como consecuencia natural de la actividad del negocio. De acuerdo al diseño digital del modelo del negocio, no se tienen altos gastos relacionados a materiales e insumos de oficina ni de soporte a los procesos operativos, ya que se prioriza el uso de documentos digitales. Partiendo de estas consideraciones, los gastos administrativos de la presente propuesta a considerar son los siguientes:

- Alquiler y Mantenimiento: mensualidad correspondiente al arrendamiento de la oficina administrativa así como el gasto necesario para el mantenimiento y limpieza del mismo de forma permanente, incluyendo los implementos necesarios para ello. Como referencia para la estimación del gasto, se tomará como base el costo del metro cuadrado en el distrito de Surquillo.
- Servicios Básicos: mensualidad correspondiente a los servicios de Hosting, agua potable, alcantarilla y luz eléctrica en las instalaciones físicas. En este punto, como referencia para la estimación del gasto, también se tomará como base las tarifas vigentes en el distrito de Surquillo.
- Licencia de Software Operativo: mensualidad correspondiente a la licencia de los aplicativos básicos de soporte a las actividades administrativas, por ejemplo Microsoft Office, para los 8 equipos de cómputo adquiridos.
- Servicios de Comunicaciones: mensualidad correspondiente al servicio de Internet. Dada la criticidad de este servicio para la operativa del negocio, se contratará un plan de servicio de mayor ancho de banda y alta confiabilidad de los operadores locales.

- Útiles de Oficina: se incluyen conceptos como lapiceros, cuadernos para notas de los colaboradores, hojas de papel y similares. Es importante anotar que los volúmenes de dichos gastos será menor, ya que los volúmenes son pequeños y las compras se realizarán de forma trimestral.

Los conceptos desarrollados se presentan, de forma resumida, en la tabla 9.20 a continuación:

Tabla 9.20. Gastos por Servicios y Materiales Generales

CONCEPTO	PERIODICIDAD	VALOR	IGV	PRECIO
Alquiler y Mantenimiento	Mensual	S/3,500	S/630	S/4,130
Servicios Básicos	Mensual	S/1,058	S/191	S/1,249
Licencia Software Operativo	Mensual	S/330	S/59	S/389
Servicio de Comunicaciones	Mensual	S/300	S/54	S/354
Útiles de Oficina	Trimestral	S/200	S/36	S/236
TOTAL		S/5,388	S/970	S/6,358

Fuente: Elaboración propia

En relación a estos gastos, se determina como premisa para efectos del presente análisis financiero que los montos serán constantes durante el plazo en evaluación, desde el año 0 en adelante. De esta forma, la proyección de los gastos administrativos se resume en la tabla 9.21 a continuación:

Tabla 9.21. Gastos por Administrativos Proyectados por 5 años

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler y Mantenimiento	S/24,500	S/42,000	S/42,000	S/42,000	S/42,000	S/42,000
Servicios Básicos	S/7,408	S/12,700	S/12,700	S/12,700	S/12,700	S/12,700
Licencia Software Operativo	S/2,310	S/3,960	S/3,960	S/3,960	S/3,960	S/3,960
Servicio de Comunicaciones	S/2,100	S/3,600	S/3,600	S/3,600	S/3,600	S/3,600
Útiles de Oficina	S/400	S/800	S/800	S/800	S/800	S/800
TOTAL	S/36,718	S/63,060	S/63,060	S/63,060	S/63,060	S/63,060

Fuente: Elaboración propia

9.6.2 Gastos de Personal

Para el presupuesto a elaborar en el presente acápite se toma como base el Plan de Recursos Humanos desarrollado a detalle en el apartado previo. En ese sentido, primero se presenta, en la siguiente tabla 9.22, la dotación de personal por puesto proyectada para el horizonte de tiempo en evaluación y, en la tabla 9.23, los sueldos base definidos para cada uno de los puestos diseñados para el presente negocio:

Tabla 9.22. Dotación de Personal Proyectada por 5 años

PUESTOS DE TRABAJO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	1	1	1	1	1	1
Administradora General	1	1	1	1	1	1
Contador	1	1	1	1	1	1
Analista de GDH	2	2	2	2	2	2
Practicante de GDH	0	0	0	0	0	1
Analista de G. Académica	2	2	2	2	2	2
Practicante de G. Académica	0	0	0	0	0	1
Desarrollador TI	2	2	2	2	2	2
Practicante de TI	0	0	0	0	0	1
Analista de MKT	1	1	1	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.23. Sueldos Anuales por Puesto

PUESTO	Base Mensual	Gratificaciones	Vacaciones	CTS	Sueldo Anual
Gerente General	S/3,600	S/7,200	S/3,600	S/4,200	S/58,200
Administradora General	S/3,600	S/7,200	S/3,600	S/4,200	S/58,200
Contador	S/3,200	S/6,400	S/3,200	S/3,733	S/51,733
Analista de GDH	S/2,500	S/5,000	S/2,500	S/2,917	S/40,417
Analista de G. Académica	S/2,500	S/5,000	S/2,500	S/2,917	S/40,417
Desarrollador TI	S/2,500	S/5,000	S/2,500	S/2,917	S/40,417
Analista de MKT	S/2,500	S/5,000	S/2,500	S/2,917	S/40,417
Community Manager	S/2,400	S/4,800	S/2,400	S/2,800	S/38,800
Practicante de GDH	S/800	S/800	S/800	S/933	S/12,133
Practicante de G. Académica	S/800	S/800	S/800	S/933	S/12,133
Practicante de TI	S/800	S/800	S/800	S/933	S/12,133

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración del presupuesto proyectado, se deben tomar en cuenta los cálculos de los beneficios laborales establecidos por ley dentro del total del gasto de personal a considerar. En ese sentido, los conceptos a incluir son:

- Gratificaciones: corresponde a dos pagos anuales equivalentes a un sueldo, en los meses de Julio y Diciembre. Con ello, el efecto anual corresponde a dos sueldos adicionales.
- Compensación por Tiempo de Servicio (CTS): corresponde al 50% de la suma de la remuneración mensual y un sexto de la última gratificación recibida. Con ello, el efecto anual corresponde a dos veces dicho cálculo.

- EsSalud: corresponde al 9% de la remuneración mensual. Con ello, el efecto anual corresponde a la retención del monto que resulte de doce veces dicho cálculo.

En relación a los sueldos presentados, se determina como premisa para efectos del presente análisis financiero que los montos serán constantes durante el plazo en evaluación. De esta forma, la proyección de los gastos por personal se describe en la tabla 9.24 a continuación:

Tabla 9.24. Gastos por Personal Proyectados por 5 años

PUESTOS DE TRABAJO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	S/33,950	S/58,200	S/58,200	S/58,200	S/58,200	S/58,200
Administradora General	S/33,950	S/58,200	S/58,200	S/58,200	S/58,200	S/58,200
Contador	S/30,178	S/51,733	S/51,733	S/51,733	S/51,733	S/51,733
Analista de GDH	S/47,153	S/80,833	S/80,833	S/80,833	S/80,833	S/80,833
Practicante de GDH	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/40,417
Analista de G. Académica	S/47,153	S/80,833	S/80,833	S/80,833	S/80,833	S/80,833
Practicante de G. Académica	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/40,417
Desarrollador TI	S/45,267	S/77,600	S/77,600	S/77,600	S/77,600	S/77,600
Practicante de TI	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/12,133
Analista de MKT	S/7,078	S/12,133	S/12,133	S/12,133	S/12,133	S/12,133
Community Manager	S/7,078	S/12,133	S/12,133	S/12,133	S/12,133	S/12,133
TOTAL	S/251,806	S/431,667	S/431,667	S/431,667	S/431,667	S/524,633

Fuente: Elaboración propia

9.7 Financiamiento y Costo de Capital

Para la obtención de los fondos suficientes para la inversión inicial necesaria en el presente proyecto, se tienen dos principales fuentes de financiamiento: capital propio de la empresa, aportado por los accionistas, y deuda con terceros, a través de entidades financieras del mercado local.

En los siguientes acápite, se determinarán los costos de cada una de las fuentes de financiamiento y, con ello, se establecerá la estructura Deuda / Capital esperada para el negocio.

9.7.1 Costo de Capital de Accionistas

Para la determinación del costo de capital de los accionistas (K_e por su denominación en inglés de *Cost of Equity*), considerando que no corresponden a

inversionistas con diversificación del riesgo, se tomará como referencia su expectativa de rentabilidad.

Actualmente, los fondos de los accionistas se encuentran depositados en una cuenta de Ahorros Clásica en el Banco Falabella, la cual le brinda un interés fijo de 2.5%. Sin embargo, esta rentabilidad corresponde a un mecanismo libre de riesgo.

En ese sentido, los inversionistas exigirán una prima sobre dicha tasa por el riesgo adicional aceptado por la colocación de los fondos en el presente proyecto. Considerando que los autores de la presente propuesta corresponden a los socios fundadores, la tasa mínima de rentabilidad esperada por la inversión es del 16%.

9.7.2 Costo de Deuda con Terceros

Para la obtención de fondos a través del endeudamiento de mediano plazo con terceros, se solicitará un préstamo a uno de los bancos de la oferta local que, por sus condiciones, se ajuste a las necesidades del proyecto bajo condiciones favorables y de menor costo financiero factible.

La oferta actual de préstamos bancarios de mediano plazo para micro y pequeñas empresas se encuentra detallada en la tabla 9.25 a continuación:

Tabla 9.25. Oferta Actual de Préstamos Bancarios

Banco	Nombre del Producto	Tasa Interés	Período de Gracia
BBVA Banco Continental	Préstamo Comercial	10%	-
Interbank	Crédito Pequeña Empresa	5.45%	1 mes
BCP	Crédito Multipropósito	4.55%	1 mes
Scotiabank	Capital de Trabajo Mediano Plazo	7.09%	-
Mi Banco	Préstamo Capital de Trabajo	2.80%	-

Fuente: Elaboración propia

De la información obtenida en las páginas web de cada banco mencionado, es importante hacer dos precisiones de los productos. Para el caso del BCP, existe un monto mínimo para el préstamos de S/ 40,000 que reduce la flexibilidad del mismo para su adecuación a las necesidades del presente proyecto. Asimismo, para el caso de Mi Banco, el producto se caracteriza por ser préstamos anuales, es decir de vigencia máxima de 1 año, por lo que al término de cada período se deberían realizar las renovaciones y con ello la reevaluación de la tasa de interés. Este último aspecto representaría un riesgo de incremento de los gastos financieros para el negocio.

Finalmente, se descartan los productos de BBVA Banco Continental y Scotiabank por tener costos financieros más altos, siendo así seleccionado al Banco Interbank como entidad a través de la cual se realizará el financiamiento a través de deuda con terceros.

9.7.3 Estructura Deuda / Capital

Partiendo de la información de costos según la fuente de financiamiento, desarrollada a detalle en los dos acápites previos, se procede a definir la política de la proporción esperada entre la deuda con terceros y el capital propio aportado por los accionistas.

El criterio a utilizar para determinar el estructura óptima para el negocio será el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC), el cual se buscará sea el menor. Una vez definida, ésta será asumida como constante para los años de operación en el horizonte de evaluación financiera. La fórmula correspondiente para el cálculo del CPPC se encuentra en el siguiente gráfico 9.40:

Gráfico 9.40. Fórmula de Cálculo del CPPC

$\text{CPPC} = [D / D+C] \times Kd \times (1 - Tx) + [C / D+C] \times Ke$	
Donde:	
$[D / D+C]$	= Porcentaje de Financiamiento con Deuda
Kd	= Costo de Deuda
Tx	= Tasa de Impuesto a la Renta
$[C / D+C]$	= Porcentaje de Financiamiento con Capital
Ke	= Costo de Capital Propio

Fuente: Elaboración propia

En base a la citada fórmula, se realiza el cálculo del CPPC para distintas alternativas de porcentajes de financiamiento con deuda y capital propio, sobre las cuales se seleccionará la menor. Dicho análisis se presenta a continuación en la tabla 9.26:

Tabla 9.26. Alternativas de Costo Promedio Ponderado de Capital

% Deuda	% Capital	CPPC
30%	70%	12.35%
40%	60%	11.14%
50%	50%	9.92%
60%	40%	8.71%
70%	30%	7.49%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se determina que el negocio tendrá un financiamiento del 70% con deuda a través de préstamos bancarios y del 30% con capital propio del aporte de los socios inversionistas. En ese sentido, la estructura Deuda / Capital que se mantendrá constante a lo largo de la operativa del negocio será del 2.33.

9.8 Estados Financieros Proyectados

En el presente acápite se procede a consolidar la información detallada de los puntos anteriores para elaborar los estados financieros del negocio proyectados para los 6 años del horizonte en evaluación, con el respectivo análisis del desempeño del proyecto.

9.8.1 Estado de Resultados

A continuación, en la tabla 9.27, se presenta el Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado para los 5 años de operativa del negocio:

Tabla 9.27. Estado de Resultados Proyectado

Período (años)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estado de Resultados					
Ventas netas	1,841,308	1,981,708	2,234,376	2,519,259	2,840,465
Costo de ventas	1,233,521	1,327,577	1,496,843	1,687,690	1,902,871
Utilidad Bruta	607,788	654,131	737,533	831,569	937,594
Alquiler y Mantenimiento	42,000	43,050	44,126	45,229	46,360
Servicios Básicos	12,700	13,018	13,343	13,677	14,018
Licencia Software Operativo	3,960	4,059	4,160	4,264	4,371
Servicio de Comunicaciones	3,600	3,690	3,782	3,877	3,974
Útiles de Oficina	800	820	841	862	883
Marketing	105,050	77,849	78,744	80,713	82,731
Planillas	431,667	442,458	453,520	464,858	579,097
Gastos por Intereses	12,172	9,988	7,686	5,259	2,699
Depreciación y Amortización	303,507	6,683	6,683	6,683	6,683
Utilidad antes de impuestos	- 307,668	52,516	124,647	206,147	196,777
Pérdidas acumuladas	- 307,668	- 255,152	- 130,505	-	-
Utilidad impositiva	-	-	-	75,642	196,777
Impuesto a la renta	-	-	-	22,314	58,049
Utilidad neta	- 307,668	52,516	124,647	183,832	138,728

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en los cálculos, el negocio generará utilidades netas desde el segundo año de operación, lo cual evidencia un resultado favorable y de proyección positiva de desempeño para el proyecto.

Asimismo, la proyección presentada de las utilidades netas del proyecto representan una base favorable para el crecimiento del negocio ya que, de decidirse su reinversión, permitirán ampliar el alcance inicial de mercado objetivo y, de esta forma, ingresar a un círculo virtuoso de crecimiento rentable y sostenido en el tiempo.

9.8.2 Flujo de Caja Financiero

A continuación, en la tabla 9.28 se presentará el Flujo de Caja Financiero Proyectado para el horizonte de análisis, bajo el modelo financiero:

Tabla 9.28. Flujo de Caja Financiero Proyectado

Período (años)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO						
EBITDA	-	4,161	59,199	131,330	212,830	203,460
- Impuestos		-	-	-	22,314	58,049
EBITDA después de impuestos	-	4,161	59,199	131,330	190,516	145,411
Inversiones						
Activos Tangibles	- 22,220					
Activos Intangibles	- 4,040					
Habilitación del Negocio	- 4,260					
Gastos Pre-Operativos	- 288,524					
Flujo de Caja de Inversiones	- 319,044	-	-	-	-	-
Flujo de caja antes de deuda	- 319,044	4,161	59,199	131,330	190,516	145,411
Ingresos por préstamos	223,331					
Egresos por servicio de deuda		- 52,227	- 52,227	- 52,227	- 52,227	- 52,227
Flujo de caja de la deuda	223,331	- 52,227	- 52,227	- 52,227	- 52,227	- 52,227
Flujo de caja financiero	- 95,713	56,388	6,972	79,103	138,289	93,184

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la proyección presentada, el desempeño financiero del proyecto resulta positivo y de potencial crecimiento sostenido y rentable en un mediano a largo plazo. Como se observa, en el segundo período de operación ya se obtienen flujos de efectivo positivos.

9.8.3 Análisis de Rentabilidad

Tomando el valor de los flujos de caja financieros presentados en la tabla 9.34 y descontándolos a valor presente con el valor del costo de oportunidad del accionista

(Ke), se obtiene un valor presente neto (VAN) de S/ 32,278. Dicha cifra representa el valor monetario generado por el negocio para los inversionistas, luego de cubrir el pago de la obligación con terceros por el financiamiento.

Asimismo, tomando nuevamente el valor de los flujos de caja financieros se calcula una tasa de rentabilidad interna (TIR) de 22.77% para los accionistas. Es decir, la rentabilidad del monto invertido, luego de cubrir el costo de la deuda del préstamo bancario, es de dicha suma. Comparándola con su costo de oportunidad ($K_e = 16\%$), se determina que la rentabilidad del proyecto supera lo mínimo esperado por los accionistas, con lo cual se refuerza los beneficios potenciales a recibir si tomaran la decisión de colocar sus fondos en el presente proyecto.

9.8.4 Análisis de Sensibilidad por Escenarios

Para el presente análisis por escenarios del desempeño financiero del presente proyecto, se procede a definir las variables a sensibilizar en cada situación:

- **Demanda del Servicio:** se evaluará el impacto en el resultado del negocio ante variaciones positivas y negativas de la cantidad de servicios demandados en cada período. Esta variable se considera importante ya que corresponde a un factor externo fuera del control de los inversionistas en el proyecto pero con impacto directo en sus resultados.
- **Precio de Venta:** se analizará el impacto en el desempeño del proyecto ante variaciones positivas y negativas del precio de venta de cada tipo de servicio, las cuales se podrían dar antes reacciones positivas o negativas del público objetivo a los precios iniciales establecidos.

En ese sentido, en la tabla 9.29, se proceden a definir las variaciones de cada factor para cada escenario a evaluar. Se debe tomar en cuenta que el escenario promedio corresponde al inicial, sin variaciones en los factores, y cuyo resultado ya se encuentra presentado y analizado en los puntos anteriores.

Tabla 9.29. Definición de Escenarios

Variable	Escenario Pesimista	Escenario Promedio	Escenario Optimista
Tasa de Crecimiento Anual de Demanda (Año 2 al 5)	5%	10%	15%
Precio por Servicio			

Asesoría Grabada	S/ 12.20	S/ 15.25	S/ 18.30
Asesoría Programada	S/ 20.34	S/ 25.42	S/ 30.50
Asesoría Personalizada	S/ 40.68	S/ 50.85	S/ 61.02

Fuente: Elaboración propia

Con los nuevos valores de cada variable señalada, se procedió a realizar el mismo ejercicio financiero de proyección del Estado de Resultados, requerimiento de capital de trabajo y de flujos de efectivo para los años del negocio. El resumen de los indicadores financieros de los 2 escenarios diseñados, en comparación con el escenario promedio inicial, se presentan en el cuadro comparativo de la tabla 9.30 a continuación:

Tabla 9.30. Indicadores Financieros por Escenarios

Indicador	Escenario Pesimista	Escenario Promedio	Escenario Optimista
Primer período con Utilidad Neta Positiva	Sin Utilidad Positiva	Año 2	Año 1
Primer período con Flujo Financiero Positivo	Sin Flujo Positivo	Año 2	Año 1
VAN Financiero	S/ -1'422,088	S/ 32,278	S/ 1'681,950
TIR Financiera	Sin rentabilidad	22.77%	395%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados del análisis de sensibilidad por escenarios, se puede concluir que el desempeño financiero del proyecto es positivo y de riesgo medio. Esto se evidencia en que, ante un crecimiento de la demanda menor a la tasa inicial del 10% y la reducción del margen bruto, el proyecto ya presenta una rentabilidad y valor económico negativo. Sin embargo, frente a variaciones opuestas en las mismas proporciones, la rentabilidad del proyecto se logra multiplicar y obtener un valor económico mayor al inicial.

Finalmente, la principal conclusión de todo el análisis financiero realizado y descrito en el presente apartado corresponde a la proyección positiva del desempeño del proyecto. A pesar de tratarse de un negocio sin referencia actual de competidores en el mercado peruano, en base a la información recogida y la definición de estrategias de negocios para su aprovechamiento, la presente propuesta presenta desempeño financiero rentable para los inversionistas así como potencial de crecimiento sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES

- En el análisis del entorno realizado se pudo evidenciar que el crecimiento del Perú en el sector educación es constante. En el caso de educación privada, ésta mantiene un promedio del 9% anual en los últimos años, lo que ayudará a que instituciones relacionadas con este mercado estén dispuestas a invertir más en el sector. Todo ello traerá como consecuencia que se tenga mayores oportunidades de negocio para el desarrollo del presente negocio.
- Luego de realizar el análisis de los competidores directos, se identificó que no existe ninguna plataforma tecnológica o producto en el Perú que brinde un servicio de asesorías similar. Los competidores más cercanos solo están conformados por las academias y profesores particulares, pero ellos siempre necesitan de una infraestructura (ambiente físico) para realizar las asesorías. Por este motivo, se cree que es un buen momento para poder ingresar al mercado con este modelo de negocio.
- Los alumnos que pertenecen a las universidades que se encuentran definidas en el alcance poseen perfil “millennial”, por tanto están familiarizados con el uso de aplicaciones y plataformas virtuales, esto asociado a las preferencias de consumo (digital), además de la alta aceptación del negocio en las encuestas y focus group realizados, ayudará a la implementación y el éxito del negocio.
- Un factor importante además del perfil de los alumnos es el perfil del asesor. En los focus group, los estudiantes mencionaron que parte del éxito de una asesoría es el conocimiento y la disposición de enseñanza del asesor. Por este motivo, se considera que la evaluación que se debe hacer a los asesores que quieren formar parte del negocio, debe estar alineado a cumplir ese perfil, además de ello, tener conocimiento y experiencia en plataformas digitales.
- En cuanto a los estudios realizados en los focus group, así como en las encuestas, sobre el uso de una plataforma con las características descritas en el presente plan, los estudiantes mostraron una respuesta positiva sobre el posible uso de este servicio y valoraron los atributos diferenciales como son la

conexión virtual, las asesorías personalizadas y las evaluaciones que los alumnos rendirían para verificar su aprendizaje.

- En cuanto al plan de Marketing se identificó que los canales principales de captación y fidelización al cliente serán los medios digitales, principalmente Facebook, YouTube, Emailing, aplicación correcta de SEM y SEO en la página web y Publicidad Online. Esta decisión se tomó en base al perfil del público objetivo.
- Respecto a los procesos clave se identificó que el principal es el de Asesoría Académica, pues es aquí donde el estudiante consume el servicio y a su vez tiene la experiencia digital que es la característica diferencial con los competidores. Este proceso es uno de los que definirá el éxito del futuro negocio.
- Sobre las decisiones asociadas a tecnología, se decidió utilizar el marco de trabajo Scrum, que es recomendado para este tipo de proyectos, principalmente porque se desea entregar valor en el menor tiempo posible, para que el usuario pueda iniciar con la prueba del servicio y que a su vez permita al equipo de “Conecta” generar funcionalidades adicionales de manera incremental. Además de ello, se utilizará el modelo de arquitectura en cloud AWS, esto ayudará a no tener que invertir en servidores físicos, ya que todo será parte de un paquete contratado con un proveedor (Amazon), lo que ayudará a enfocar los esfuerzos técnicos en la definición de nuevas funcionalidades y mejoras del producto.
- En base al análisis del proyecto a través de los flujos de caja financieros proyectados y de sensibilidad por escenarios, se determina que la presente propuesta de negocios sí es rentable para los inversionistas pero de riesgo medio. Ello concuerda con el hecho que se trata de un modelo de negocio sin competidores idénticos en la actualidad, con lo cual presenta un mayor nivel de incertidumbre sobre el mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alemany Martínez, D. (2017), *Blended-learning: Modelo virtual-presencial de aprendizaje y su aplicación en entornos educativos*. <http://www.dgde.ua.es> (05/11/2017; 15:49 h).
- Alignet (2018), *Pay-me*, <https://www.pay-me.com/es/> (19/08/2018; 21:01 h)
- Andina (2018), BCR: proyecciones de inflación dentro del rango meta hasta 2020. <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-proyecciones-inflacion-dentro-del-rango-meta-hasta-2020-705858.aspx> (30/09/2018; 01:20 h)
- Andrés (2017), *¿Qué es el Mobile Learning?* <http://es.eadbox.com> (05/11/2017; 16:22 h).
- Banco Mundial (2018), *Datos de libre acceso del Banco Mundial*. <https://datos.bancomundial.org/> (25/03/2018; 17:27 h).
- Baquero, I. (2017), *¿Qué es el CPC o Coste Por Clic?*, <https://ascenso.org/instituto-marketing-digital/respuestas/que-es-el-cpc-o-coste-por-clic/> (30/08/2018 17:33 h)
- Butler, N. (2018), *What is Scrum? The Product Owner primer*, <https://www.boost.co.nz/blog/2018/03/what-is-scrum-product-owner-primer> (18/08/2018 15:52 h)
- CPI (2017), *Perú, Población 2017*. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf (03/30/2018; 16:06 h).
- Dirección Nacional de Censos y Encuestas (2011), *II Censo Nacional Universitario 2010*, LIMA: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- ESAN (2016), *El modelo Canvas: una metodología para el éxito del negocio*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/el-modelo-canvas-una-metodologia-para-el-exito-del-negocio/> (07/11/2017; 20:01).
- ESAN (2016), *Cursos MOOC de la Universidad ESAN superan los 34 mil inscritos*. <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2016/05/cursos-mooc-universidad-esan-superan-34-mil-inscritos/> (25/03/2018; 23:21).
- Canal, P. (2015), *La importancia del marketing mix*, <https://www.optimizaclick.com/blog/la-importancia-del-marketing-mix/> (25/08/2018 16:02 h)
- Cursos Online (2018), *Cursos MOOC*, <https://cursosgratisonline.co/mooc/> (25/03/2018; 23:21)
- Espinosa, R. (2013), *Segmentación de Mercado, Concepto y Enfoque*. <http://robertoespinosa.es> (05/11/2017; 17:50 h).

- Gabrieli Eroles, Josep-Lluís. (2010). *Internet marketing 2.0: captar y retener clientes en red*. España: Editorial Reverté.
- García-Allen, J. (2016), *Los 13 tipos de aprendizaje: ¿cuáles son?* <https://psicologiyamente.net> (05/11/2017; 13:06 h).
- Gilibets, L. (2013), *Qué es la metodología Kanban y cómo utilizarla*, <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-kanban-agile-scrum/> (18/08/2018; 15:43 h)
- Gómez Amador, J. (2017), *Modalidades Educativas, Nuevas Tecnologías Aplicada a la Educación*. <http://aducarte.weebly.com> (04/11/2017; 15:17 h).
- Govindasamy, P. (2018), *The Top 10 Digital Quality Engineering Trends Of 2018*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/19/the-top-10-digital-quality-engineering-trends-of-2018/#146be2444b92> (25/03/2018; 20:10 h).
- Grupo La Matriz (2018), *Home La Matriz*, <http://www.grupolamatriz.com/> (25/03/2018 15:36).
- Gutiérrez, H. (2017), *Las 4P del marketing mix con ejemplos*, <https://entrepreneursfight.club/4-p-del-marketing-mix/> (25/08/2018 20:07 h)
- Gutierrez-Rubí, A. (2014), *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*. <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/> (23/03/2018; 00:15 h).
- Herramientas de e-learning (2010), *¿Que es una plataforma virtual de aprendizaje o e-learning?* <https://herramientasdelearning.wordpress.com> (05/11/2017; 16:34 h).
- Huenei (2017), *Beneficios de Cloud vs On Premise*, <http://www.huenei.com/index.php/es/2017/08/28/beneficios-de-cloud-vs-on-premise/> (19/08/2018 23:30 h)
- InboundCycle (2017), *¿Qué es el marketing digital o marketing online?* <https://www.inboundcycle.com/> (10/11/2017; 14:47).
- Inga, Claudia (2017), *Crecimiento peruano se dinamizaría por nuevos consumidores*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/crecimiento-peruano-dinamizaria-nuevos-consumidores-156799> (25/03/1028; 17:60 h).
- Kambrica (2014), *UI, UX, IxD: ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA?* <http://www.kambrica.com> (10/11/2017; 16:33).
- La Matriz (2018), *Aula virtual*, <http://grupolamatriz.com/aulavirtual/> (12/08/2018 20:11 h)
- Lamb, Hair & McDaniel (2011) *Marketing*. Mexico: Cengage Learning.
- Latinobarómetro (2017). *Informe Latinobarómetro 2017*. <http://www.latinobarometro.org/latNewsShow.jsp> (25/03/2018; 18:53 h).

- López de la Cruz, A. (2017), *Más que Educación: Diferencias entre educación formal, no formal e informal*. <http://www.lebrijadigital.com> (04/11/2017; 16:00 h).
- Maram, L. (2017), *8 ejemplos de marketing digital ¿Conoces todos?* <https://www.luismaram.com> (10/11/2017; 15:14).
- Ministerio de Educación (2013), *Reglamento De La Ley N° 28044 - Ley General De Educación*. <http://www.minedu.gob.pe> (04/11/2017; 16:04 h).
- Ministerio de Educación de Colombia (2015), *¿Qué es la educación virtual?* <http://www.minedu.gov.co> (05/11/2017; 13:41 h).
- Moore, Geoffrey A. (2015), *Cruzando el Abismo*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Nakhoul, S. (2013), *¿Qué son y cómo funcionan las plataformas de pago online?* <https://www.payulatam.com> (06/11/2017; 20:23 h).
- Nivel A (2018), *Asesoría Universitaria*, http://www.nivela.edu.pe/ases_univ/index.html (25/03/2018 14:51)
- Pedrosa, I. (2012), *Formas de Pago*. <http://www.mieconomista.eu> (06/11/2017; 20:11 h).
- Pereyra, R. (2018), *Digital Business Modelling*. Material del curso Digital Business Modelling, Programa Semana Internacional XXXVII, dictado en ESAN (Escuela de Negocios para Graduados), Lima.
- Pérez Porto, J. y Merino, M. (2016), *Definición de SEO*. <https://definicion.de> (06/11/2017; 20:26 h).
- Philip Kotler & Gary Armstrong (2017). *Marketing*. Estados Unidos: Pearson Education.
- PoliVirtual, (2016), *Live Learning, nueva metodología de educación virtual*. <http://polivirtual.co> (05/11/2017; 16:05 h).
- Prisma (2018), *Asesorías Universitarias*, <http://prisma.edu.pe/asesorias/> (25/03/2018 16:22)
- Real Academia Española (2017), *Diccionario de la lengua española*. <http://dle.rae.es> (04/11/2017; 15:22 h).
- Retención Analítica (2018), *Reconoce a tus Alumnos con Mayor Probabilidad de Deserción*. <http://retencion.analytics.cl> (29/09/2018; 21:57 h).
- Riquelme, M. (2017), *Las seis barreras de entrada de Michael Porter*. <https://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/> (25/03/2018 20:05)

- Sánchez, A. (2017), *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/> (03/03/2018; 15:44 h).
- Serra, T. (2017), *Criterios de segmentación*, <https://es.coursera.org> (07/11/2017; 21:14).
- Tena, M. (2016), *¿Qué es la metodología 'Agile'?*, <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/> (14/08/2018; 23:37 h)
- Thompson, I. (2006), *El Mercado Meta*. <https://www.promonegocios.net> (10/11/2017; 19:58 h).
- UNESCO (2017), *Glossary*. <http://uis.unesco.org> (05/12/2017; 23:20).
- Universidad de Lima (2018), *Estudios Generales: Rol de Asesorías*, <http://www.ulima.edu.pe/pregrado/estudios-generales/rol-de-asesorias> (25/03/2018 18:49)
- Universidad de Sevilla (2017), *e-Learning. Definición y Características*. <http://www.cfp.us.es> (05/11/2017; 14:50 h).
- Villacampa, O. (2018), *CPL, coste por lead*, <https://www.ondho.com/cpl-coste-por-lead/> (30/08/2018 18:07 h)