



**Plan de negocio para la implementación de un sistema de gestión
académica para los colegios**

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

Miguel Angel Bellido Garay

Betsy Yahayra García Chunga

Jimmy Harold Inga Valverde

Mariella Reyes Infante

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 61

Lima, 04 de octubre de 2018

Esta tesis

**Plan de negocio para la implementación de un sistema de gestión académica para
los colegios**

ha sido aprobada.

Luis Piazzon (Jurado)

Alberto Zapater (Jurado)

Igor Sakuma Carbonel (Asesor)

Universidad ESAN

2018

La familia juega un papel muy importante en
nuestras vidas y crecimiento.
Dedican tiempo invaluable para acompañarnos
en todos los retos.
Especialmente estuvieron presentes para ayudarnos, motivarnos
y animarnos a que podamos desarrollar esta tesis.
Por todo ello, ésta dedicatoria va para ustedes y les
agradecemos con creces.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1. Antecedentes | 1 |
| 1.2. Planteamiento del problema | 2 |
| 1.3. Objetivos..... | 4 |
| 1.3.1. Objetivo general | 4 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 5 |
| 1.4. Justificación | 5 |
| 1.5. Contribución | 7 |
| 1.6. Alcance..... | 7 |
| 1.7. Limitaciones | 8 |
| CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL..... | 9 |
| 2.1. Sistema educativo en el Perú | 9 |
| 2.1.1 Sistema educativo privado | 9 |
| 2.1.2. Regulación del sistema educativo privado | 10 |
| 2.3. Tendencias Tecnológicas en el mundo | 11 |
| 2.3.1. Computación en la nube (Cloud Computing)..... | 12 |
| 2.3.2. Startup | 14 |
| 2.3.3. Aplicación de las tendencias tecnológicas en la gestión educativa | 15 |
| 2.4. Plataformas Digitales | 16 |
| 2.5. Tecnología Educativa..... | 17 |
| 2.5.1. Software de Administración Escolar | 18 |
| 2.6. Conclusión..... | 19 |
| CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO | 20 |
| 3.1. Actividad económica | 20 |
| 3.1.1. Misión | 20 |
| 3.1.2. Visión | 20 |
| 3.1.3. Valores..... | 20 |
| 3.1.4. Objetivos estratégicos | 20 |
| 3.2. Análisis del entorno | 21 |
| 3.2.1 Macroentorno | 21 |
| 3.2.2. Microentorno..... | 26 |
| 3.3 Análisis FODA | 31 |
| 3.3.1 Factores Internos..... | 31 |
| 3.3.2. Factores Externos | 32 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4 Análisis de la Matrices | 33 |
| 3.4.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) | 33 |
| 3.4.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)..... | 34 |
| 3.5. Estrategia de negocio | 36 |
| 3.6 Conclusiones..... | 37 |
| CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 38 |
| 4.1 Objetivos de la Investigación del Mercado | 38 |
| 4.1.1. Objetivo de la investigación | 38 |
| 4.1.2. Objetivo de la demanda | 39 |
| 4.1.3 Objetivo de la oferta | 40 |
| 4.2. Investigación cualitativa | 40 |
| 4.2.1. Objetivos..... | 41 |
| 4.2.2. Metodología..... | 42 |
| 4.3 Investigación cuantitativa..... | 45 |
| 4.3.1. Objetivos..... | 45 |
| 4.3.2. Población objetivo de estudio | 45 |
| 4.3.4. Resultados obtenidos..... | 47 |
| 4.3.5. Conclusiones | 58 |
| Capítulo V: MODELO DE NEGOCIO | 60 |
| 5.1. Análisis del problema..... | 60 |
| 5.1.1. Proceso de Gestión de Cobranzas | 60 |
| 5.1.2. Proceso de Notificaciones a los Padres de Familia | 61 |
| 5.1.3. Proceso de Control de Asistencia | 61 |
| 5.1.4. Proceso de Gestión de notas..... | 62 |
| 5.2. Solución del problema..... | 63 |
| 5.2.1. Proceso de Gestión de Cobranzas | 64 |
| 5.2.2. Proceso de Gestión de Notificaciones a los Padres de Familia..... | 65 |
| 5.2.3. Proceso de Gestión de Control de Asistencia | 65 |
| 5.2.4. Proceso de Gestión de Notas | 66 |
| 5.3. Tipo de negocio..... | 67 |
| 5.4. ¿Por qué su mercado utilizaría el producto?..... | 67 |
| 5.5. Servicio propuesto | 68 |
| 5.6. Modelo de negocio Canvas | 71 |
| 5.6.1. Segmento de clientes..... | 71 |
| 5.6.2. Propuesta de valor | 72 |

| | |
|---|-----------|
| 5.6.3. Canales..... | 72 |
| 5.6.4. Relaciones con el cliente..... | 73 |
| 5.6.5. Fuentes de ingresos..... | 73 |
| 5.6.6. Recursos clave..... | 74 |
| 5.6.7. Actividades clave..... | 74 |
| 5.6.8. Asociaciones claves..... | 74 |
| 5.6.9. Estructura de costos..... | 75 |
| 5.7. Conclusiones..... | 75 |
| CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING..... | 77 |
| 6.1. Objetivos del Marketing..... | 77 |
| 6.1.1. Objetivo general..... | 77 |
| 6.1.2. Objetivos específicos..... | 77 |
| 6.2. Estrategias de Marketing..... | 78 |
| 6.2.1. Estrategia de Segmentación..... | 78 |
| 6.2.2. Estrategia de Posicionamiento de la marca..... | 79 |
| 6.2.3. Estrategia de Fidelización..... | 82 |
| 6.3. Marketing Mix..... | 82 |
| 6.3.1. Estrategia de producto..... | 82 |
| 6.3.2. Estrategia de precio..... | 85 |
| 6.3.3. Estrategia de plaza..... | 85 |
| 6.3.4. Estrategia de promoción..... | 87 |
| 6.4. Brief de comunicación..... | 89 |
| 6.5. Presupuesto de Marketing..... | 93 |
| 6.6. Ventas..... | 93 |
| 6.8. Conclusiones..... | 94 |
| CAPITULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS..... | 96 |
| 7.1. Objetivos..... | 96 |
| 7.2. Régimen y Contratación laboral..... | 96 |
| 7.3. Estrategia funcional de recursos humanos..... | 98 |
| 7.3.1. Estrategia de reclutamiento, selección y contratación de personal..... | 99 |
| 7.3.2. Estrategia de inducción, capacitación de personal..... | 100 |
| 7.3.3. Estrategia de motivación..... | 101 |
| 7.4. Política de incentivos y remuneraciones..... | 102 |
| 7.5. Organigrama..... | 102 |
| 7.6. Conclusiones..... | 103 |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN..... | 104 |
| 8.1. Plan de Operaciones..... | 104 |
| 8.1.1. Objetivos de operaciones..... | 104 |
| 8.1.2. Descripción del servicio..... | 104 |
| 8.1.3. Proceso pre-operativo | 105 |
| 8.1.4. Proceso operativo..... | 106 |
| 8.1.5. Proceso post-operativo | 109 |
| 8.2. Plan de Tecnología de Información | 109 |
| 8.2.1. Objetivos de tecnología de información..... | 109 |
| 8.2.2. Arquitectura Tecnológica..... | 109 |
| 8.2.3. Especificaciones Técnicas | 110 |
| 8.2.4. Selección del proveedor implementador | 111 |
| 8.2.5. Ciclo de vida de la implementación | 112 |
| 8.2.6. Definición de las funcionalidades..... | 112 |
| 8.2.7. Soporte Técnico y Mantenimiento | 113 |
| 8.2.8. Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio | 113 |
| 8.2.9. Ley de Protección de Datos Personales..... | 114 |
| 8.3. Conclusiones..... | 114 |
| CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO | 115 |
| 9.1. Objetivos..... | 115 |
| 9.2. Supuestos generales | 115 |
| 9.3. Presupuesto de inversión | 116 |
| 9.3.1. Inversión inicial y gastos pre-operativos (etapa inicial) | 116 |
| 9.3.2. Financiamiento | 118 |
| 9.4. Proyección de ingresos..... | 119 |
| 9.5. Proyección de egresos..... | 120 |
| 9.5.1. Costos fijos | 122 |
| 9.5.2. Costos variables | 122 |
| 9.6. Evaluación del proyecto..... | 122 |
| 9.6.2. Análisis de punto muerto..... | 123 |
| 9.6.3. Análisis de escenarios..... | 124 |
| 9.7. Análisis de riesgos y plan de contingencias | 132 |
| 9.8. Conclusiones..... | 133 |
| CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 134 |

| | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 9.1. Conclusiones..... | 134 |
| 9.2. Recomendaciones | 138 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 139 |
| ANEXOS..... | ¡Error! Marcador no definido. |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 3.1. Conexiones de Internet Fija en el Perú, según operador..... | 28 |
| Tabla 3.2. Matriz EFI..... | 33 |
| Tabla 3.3 Matriz EFE..... | 35 |
| Tabla 4.1. Instrumentos de recolección | 39 |
| Tabla 4.2. Cálculo del tamaño de la muestra | 46 |
| Tabla 4.3. Factores de ponderación | 47 |
| Tabla 5.1 Modelo Canvas | 71 |
| Tabla 6.1. Brief de comunicación | 89 |
| Tabla 6.2 Presupuesto de Marketing..... | 93 |
| Tabla 6.3 Proyección de ventas | 93 |
| Tabla 6.4 Efectividad de ventas | 94 |
| Tabla 7.1 Derecho Social-laboral de los trabajadores según régimen..... | 97 |
| Tabla 7.2 Proceso claves para reclutamiento y selección del personal..... | 99 |
| Tabla 7.3 Tiempos de contratación School System | 100 |
| Tabla 7.4. Remuneraciones School System..... | 102 |
| Tabla 8.1 Especificaciones técnicas..... | 110 |
| Tabla 8.2 Servicio AWS | 111 |
| Tabla 8.3 Módulos de la plataforma | 112 |
| Tabla 9.1 Inversión en activos en el año 0..... | 117 |
| Tabla 9.2: Gastos pre-operativos en el año cero | 118 |
| Tabla 9.3. Estimación de la demanda en número de colegios | 119 |
| Tabla 9.4. Proyección de ingresos | 120 |
| Tabla 9.5. Gastos de Marketing | 121 |
| Tabla 9.6. Gastos administrativos | 121 |
| Tabla 9.7. Indicadores económicos..... | 123 |
| Tabla 9.8. Flujo de Caja..... | 123 |
| Tabla 9.9. Análisis de punto muerto | 123 |
| Tabla 9.10 Análisis de escenarios | 124 |
| Tabla 9.11 Riesgos y plan de contingencias | 132 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 2.1 Agrupación de Tendencias por Temas | 12 |
| Figura 2.2 Distribución de las principales plataformas digitales por región geográfica | 17 |
| Figura 3.1 Matriz Mckinsey..... | 36 |
| Figura 4.1. Número total de alumnos que tiene el colegio | 47 |
| Figura 4.2. Niveles educativos..... | 48 |
| Figura 4.3 Niveles educativos..... | 48 |
| Figura 4.4. Edad de profesores | 49 |
| Figura 4.5. Cobro de pensión mensual según nivel educativo..... | 49 |
| Figura 4.6. Número sedes/locales de colegios | 50 |
| Figura 4.7. Proporción aulas de clase con una computadora, laptop o tablet | 50 |
| Figura 4.8. Procesos de gestión académica con más problemas..... | 51 |
| Figura 4.9. Procesos de gestión académica más importantes | 51 |
| Figura 4.10. Proporción de inversión en Tecnología sobre el total de ingreso..... | 52 |
| Figura 4.11. Herramientas utilizadas para gestión de procesos | 52 |
| Figura 4.12. Interés en contratar el sistema de gestión académica | 53 |
| Figura 4.13. Disposición de pago mensual por contratar el sistema de gestión académica..... | 54 |
| Figura 4.14. Servicios de gestión académica de interés por contratar | 55 |
| Figura 4.15. Características más importantes del nuevo sistema de gestión académica | 55 |
| Figura 4.16. Nivel de interés para inclusión de aplicación móvil (app) | 56 |
| Figura 4.17. Nivel de percepción para mejora imagen colegio | 56 |
| Figura 4.18. Percepción si el sistema ayudará a capturar más alumnos | 57 |
| Figura 4.19. Conocimiento sobre Sianet o Perú School | 57 |
| Figura 4.20. Preferencia para nombre del nuevo sistema de gestión académica..... | 58 |
| Figura 6.1. Logotipo de la marca | 79 |
| Figura 6.2. Etapas de la venta | 87 |
| Figura 6.3. Cálculo Net Promoter Score (NPS)..... | 93 |
| Figura 7.1. Procesos realizados por la consultora de RRHH..... | 99 |
| Figura 7.2 Organigrama School System | 103 |

JIMMY HAROLD INGA VALVERDE

Profesional especialista en Supply Chain y Proyectos estratégicos, con más de 5 años de experiencia liderando equipos de alto rendimiento en las áreas de logística, proyectos y mantenimiento, logrando los objetivos propuestos. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área Supply Chain. Dominio de inglés a nivel intermedio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Tgestiona S.A – Gestion de Servicios Compartidos S.A

Empresa transaccional del Grupo Telefónica, dedicada a los servicios de mantenimiento de todo tipo de infraestructura en el sector bancario privado y público.

Jefe de Operaciones / Facility Manager Banco Scotiabank 02/2017 - actualidad

- Responsable de proceso de compra y abastecimiento de bienes y servicios requeridos por un valor anual de 7 millones de soles.
- Planificar mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura para el grupo Scotiabank (Scotiabank, Crediscotia y SCI) de 1150 agencias y 16 sedes en todo el Perú
- Control de resultados del Bussines Case mensual con un mínimo esperado de 7.5% de OBIGDA y de indicadores de rendimiento internos de área.
- Planificar y dirigir todas las acciones correctivas con tiempos de atención de 1 a 2 días (SLA de servicio), así como todos los mantenimientos preventivos.
- Desarrollo de procesos dentro del área bajo normas ISO 9001, 14001, 5001 y OSHAS 1801 (auditorias anuales AENOR)

Befesa Peru S.A.

Empresa Transaccional con sede principal en Alemania (anteriormente perteneció al grupo Abengoa), dedicada al rubro de tratamiento y disposición de residuos medioambientales, así como gestión ambiental en mineras, petroleras, puertos y aeropuertos.

Jefe de Logística, Proyectos y Mantenimiento

12/2013 - 12/2016

- Planificar, dirigir y controlar el proceso de compra y abastecimiento de bienes y servicios requeridos (500 ítem), orientados a la reducción de costos (reducción entre 5 a 10%) y optimización de SLAs (de 1 a 2 días). Así como también la homologación de proveedores basados a procesos y lineamientos corporativos precio, calidad y crédito (60 días promedio)
- Gestión de compras internacionales vía modalidad de importación definitiva (exw, fob. Fac, cif) o importación por internamiento temporal.
- Responsable de Almacén central y almacén de proyectos destacados.
- Elaboración proyectos para clientes externos (licitaciones) y proyectos internos (planta) basados en PMOK, controlados por el Bussines Case respectivo.
- Responsable de mantenimiento preventivos y correctivos para maquinaria pesada, unidades de transportes, equipos diversos e infraestructura

- Desarrollo de procesos dentro del área bajo normas ISO 9001, 14001, 5001 y OSHAS 1801 (auditorias anuales AENOR)
- Control de procesos con indicadores económicos y de calidad, alineados al presupuesto y objetivos del año (Costeo ABC)

Responsable de Proyectos

06/2011 - 11/2013

- Manejo y control del Bussines Case de cada proyecto.
- Responsable del proceso de compra (solo proyectos) y gestión en módulo de Pep Sap, con capacidad de negociación con proveedores, en monto y forma de pago.
- Levantamiento de Procesos y rediseño del mismo para optimizar costos (reducción del 20%)
- Construcción y seguimientos de Indicadores para reporte a gerencia general.
- Conocimiento en la gestión de financiamiento para implantación de proyectos (leasing).
- Importación de equipos y mercaderías del exterior bajo la modalidad exw, fob. Fac, cif y ddp.
- Control y supervisión de personal (10 personas).

Telefónica del Perú S.A.C.

Practicante Gerencia de Proyectos Estratégicos

06/2009 - 05/2011

- Manejo del Bussines Case del proyecto
- Construcción y seguimientos de Indicadores y presentaciones operativos y ejecutivos (nivel gerencial).
- Desarrollo de documento funcional para nueva herramienta WorkFlow (sistemas).
- Conocimiento de elaboración e implementación de proyectos (Filosofía BPM).
- Coordinar de bitácora de Compromisos efectuados en comité gerencial.
- Conocimiento en elaboración y aplicación, de cuadro de mando maestro de indicadores.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Esan Graduate School Of Business

2016 - 2018

Master Business Administration

Universidad Mayor de San Marcos (Tercio Superior)

2006 - 2011

Ingeniero Industrial

OTROS ESTUDIOS

ESAN: Curso Excel Expert Specialist 2009

ESAN: Curso Supply Chain 2016

ESAN: Curso Análisis de Datos para el control de Procesos 2015

ESAN: Curso Gerencia de Compras y Abastecimiento 2014

PUCP: Curso de Contabilidad para no contadores 2013

CIBERTEC: Curso Excel Expert Specialist 2009

BRITANICO: Ingles intermedio 2011 – 2012

MIGUEL ANGEL BELLIDO GARAY

Profesional con más de 8 años de experiencia en gestión y consultoría del sistema SAP, módulo MM, para empresas en sector Industrial, Retail, Minero, servicios y consultoría. Capacidad de trabajo en equipo, bajo presión y orientado al logro de resultados. Dominio de inglés a nivel intermedio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Cencosud Perú

Uno de los grupos de retail más importantes del Perú.

Líder TI Operaciones Tienda

09/2016 - actualidad

Proyecto re-implementación del sistema SAP Retail para Supermercados Perú. Encargado de la estabilización del sistema y de brindar propuestas de mejora.

Analista Funcional SAP Retail

06/2013 - 08/2016

Análisis y soporte funcional del sistema SAP Retail para Supermercados Perú. Gestión de incidentes y nuevos requerimientos de la plataforma SAP.

ActualiSAP Perú

Empresa consultora SAP

Consultor SAP MM

07/2012 - 05/2013

Participación del proyecto post-implementación SAP para el cliente Minera Yanacocha y del proyecto rollout SAP para el cliente Contugas.

Corporación Grupo Romero

Empresa encargada de brindar servicios de TI a empresas del Grupo Romero

Analista de Sistemas

09/2010 - 06/2012

Análisis y soporte SAP del módulo MM para las empresas del Grupo Romero como Alicorp, Palmas del Espino, entre otras. Participación de proyectos y rollouts SAP.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Esan Graduate School Of Business
Master Business Administration

2016 - 2018

Universidad de Lima
Ingeniero de Sistemas

2005 - 2010

OTROS ESTUDIOS

CENTRO DE SISTEMAS Y NEGOCIOS: Especialización SAP Módulo MM

2012

ICPNA: Ingles intermedio

2009

MARIELLA REYES INFANTE

Ejecutiva comercial, con capacidad de liderar equipos de trabajo, logrando que obtengan alto desempeño y contribuyan con el alcance de los objetivos organizacionales en los tiempos establecidos. Con 16 años de experiencia gestionando áreas comerciales y de Servicio al cliente en empresas líderes. Cuenta con la capacidad de implementar acciones que se anticipen a las necesidades del cliente, logren una excelencia en las experiencias del cliente y generen valor para la organización.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ATENTO PERU

Dirección Multisector

Jefe de Operaciones

09/2015 - actualidad

- Líder de la operación de Cencosud Perú, a cargo de 130 asesores y 7 supervisores.
- Responsable de garantizar y mantener los estándares de calidad del servicio.
- Planificar e implementar estrategias para asegurar el cumplimiento de objetivos en Crossselling.
- Optimizar los procesos de Inbound, Outbound, Back Office, Crossselling que atienden 24/7.
- Asegurar el cumplimiento de los objetivos de indicadores contractuales, evitar penalidades e implementar controles para prevención del fraude.
- Asegurar el cumplimiento de los indicadores financieros de la cuenta.

INTERBANK

División de Experiencia al Cliente

Jefe de Banca telefónica

11/2009 - 08/2015

- Mejora de la satisfacción de los clientes, incrementando el indicador Net Promotor Score a 80%.
- Mejora operativa incrementando la Resolución en Primer Contacto de 80% a 96%.
- Implementación de gestión comercial - Cross Selling - en Banca Telefónica.
- Reducción de rotación anual de los colaboradores de 59% a 33%. Optimización de costos.
- Centralización de la atención de consultas y requerimientos de la red de agencias en la Banca Telefónica, logrando liberar del 83% de estas atenciones a las agencias.
- Implementación de tercerización de llamadas con Atento, logrando tercerizar 80 mil llamadas e incrementar en 20% la capacidad de atención de la Banca Telefónica.

TOURING Y AUTOMÓVIL CLUB DEL PERÚ

Gerencia de Atención al cliente

Jefe de Atención al cliente

02/2008 - 10/2009

- Se logra el cumplimiento de las metas comerciales en 110%, a través de la formación y capacitación a los agentes y supervisores a cargo, tanto en habilidades comerciales como en el desarrollo de competencias.

- Se incrementó el resultado de calidad de 70% a 85% a través del monitoreo y seguimiento constante a la gestión.
- Liderazgo en la motivación del personal a través de una serie de dinámicas y capacitaciones, permitiendo un alto desempeño en las funciones encomendadas.
- Participación directa en el proceso de selección del personal.

SIEMENS CONTACT CENTER

Supervisora Senior de Plataforma

05/2005- 01/2008

- A cargo de la gestión con enfoque comercial en llamadas Outbound dirigido a clientes hispanos residentes en estados unidos. Con 45 colaboradores a cargo. Reportaba a la Sub Gerencia de Atención al Cliente
- Supervisión de personal a cargo para el cumplimiento de objetivos comerciales; asimismo, desarrollar los potenciales de cada colaborador a través de Coaching, Feedback y Mentoring
- Capacitación al personal en habilidades de comunicación, técnicas de venta y atención al cliente
- Selección de personal, análisis curricular, entrevistas personales y evaluaciones telefónicas.
- Interacción directa con el área de RRHH para la centralización de los datos para la planilla.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Esan Graduate School Of Business

2016 - 2018

Master Business Administration

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

2011 - 2014

Administración de Empresas

OTROS ESTUDIOS

CIVIME: Ingles avanzado

1997 - 1999

BETSY YAHAYARA GARCIA CHUNGA

Profesional con más de 6 años de experiencia en el área de Finanzas y Tesorería. Orientado a la gestión y control de cobranzas; mejora y control de los procesos de pagos; y proyección y control del flujo de caja. Conocimiento en evaluaciones y estructuras de financiamiento. Con altos valores éticos, habilidad para el trabajo en equipo y trabajo bajo presión.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Grupo Grobet

Grupo con presencia en el sector pesquero, el sector transporte, el sector de hidrocarburos y el sector inmobiliario.

Coordinadora de Tesorería

01/2014 - actualidad

Líder en el equipo de tesorería con la finalidad de alcanzar los objetivos de cobranza establecidos por el grupo. Responsable de incrementar y diversificar las fuentes las fuentes de financiamiento con las entidades financieras y proveedores; y encargado del control del flujo de caja mensual y anual.

Grupo Ucal-Toulouse Lautrec

Grupo educativo con una universidad e institutos educativos especializados en carreras creativas.

Analista Financiero

10/2012 - 12/2013

Participo del proyecto Campus Evolution, implementación del ERP ORACLE para las áreas de tesorería y académica, como líder del módulo de finanzas. Responsable de mejorar y controlar los procesos de cobranza en ambas instituciones y evaluar el rendimiento de nuevos proyectos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Esan Graduate School Of Business

2016 - 2018

Master Business Administration

Pontífice Universidad Católica del Perú

2006 - 2012

Licenciada en Gestión Empresarial

OTROS ESTUDIOS

WESLI - USA: Ingles avanzado 2015

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración
Título de la tesis: Plan de negocio para la implementación de un sistema de gestión académica para los colegios
Autor(es): Bellido Garay, Miguel Angel
Garcia Chunga, Betsy Yahayra
Inga Valverde, Jimmy Harold
Reyes Infante, Mariella

Resumen:

La presente tesis desarrollará la implementación de un plan de negocio que ofrecerá un servicio a través de un sistema de gestión académica para colegios de NSE B y C, el cual estará compuesto por módulos de gestión para los principales procesos identificados en los centros educativos escolares particulares.

El modelo de negocio desarrollará el problema principal y los problemas secundarios de los colegios, proponiendo una solución sistematizada tal como es una plataforma digital que tiene dos componentes, que son el portal web y la aplicación móvil y sus principales funcionalidades.

Para conocer la estimación de la demanda y analizar la oferta competitiva, se realizó una investigación de mercado, utilizando instrumentos de recolección tales como cliente ficticio, entrevista a expertos y encuestas presenciales. En cuanto a esta última, fueron dirigidas a colegios particulares de Lima Metropolitana con pensiones entre S/200 a S/600 y con un mínimo de 100 alumnos matriculados. Se utilizó una muestra de tipo estratificada y un nivel de confianza del 95%, obteniendo así 384 encuestas a realizar. Los resultados más importantes señalaron que los principales problemas de los colegios son la gestión de cobranza y la gestión de notificaciones. Asimismo, la intención de compra de los entrevistados fue de 72.7% y de este grupo la disposición a pagar de un rango de S/301 a S/500 fue de 65.5%.

En este sentido, a partir de la investigación de mercado, se demuestra que el problema principal para los colegios es la forma en que ejecutan sus procesos de gestión académica, pues el 24% de los colegios presentan problemas en por lo menos uno de

sus procesos; el 59% presentan problemas en dos de sus procesos; y el 17% presentan problemas en tres de sus procesos.

De esta manera, la solución que se plantea es una plataforma digital de tipo startup que se compone de dos partes. Primero, el portal web que es una página web que estará a disposición de todos los colegios clientes y será la misma. En esta, los colegios deben registrar toda la información concerniente al alumno, la cual será replicada a través del segundo componente que es la aplicación móvil que estará a disposición de todos los padres de familia. Esta plataforma digital será a un costo accesible, estará disponible los 365 días del año y será de fácil uso.

En el capítulo de Plan de Marketing se abordarán los objetivos planteados, tales como, estimación de las ventas proyectadas para el primer año que serán 109 colegios afiliados, cantidad de prospectos generados a razón del 41% del mercado objetivo, ratio de cancelación, entre otros. Asimismo, se especificarán las acciones que permitirán el logro de dichos objetivos. Tales acciones están basadas en una buena práctica sobre especialización de la fuerza de ventas, con la finalidad de que los asesores comerciales se encuentren en la capacidad de realizar las etapas del funnel de la venta. Dichas etapas son la atracción de prospectos, generación de leads, calificación, prospección, negociación y cierre de ventas. Para lograr la atracción de los prospectos, se utilizarán medios digitales en los que se tendrán a disposición de forma gratuita, ebooks, conferencias vía Webinar, entre otros; y se recolectarán los leads generados al acceder a estos beneficios. Los prospectos serán el insumo para ser calificados y que posteriormente se puedan convertir en un cierre de venta.

En el capítulo de Plan de Operaciones, se ha separado en grupos de procesos y en tres instancias, procesos pre-operativos, operativos y post-operativos.

En cuanto a los procesos pre-operativos, se inicia con la definición del personal, la cual se contará con un Gerente General, un Jefe de Marketing y tres Asesores Comerciales. Asimismo, también se contará con una oficina en el Cercado de Lima para minimizar costos, y se adquirirán activos fijos tales como muebles, equipos de cómputo, entre otros. Por último, en esta etapa también se adquirirá activos intangibles, donde el más importante es el desarrollo de la plataforma digital.

En cuanto a los procesos operativos, se ha dividido en cinco macroprocesos, los cuales son Gestión de clientes, Marketing, Recursos Humanos, Facturación y Soporte Técnico de la Plataforma. Cada uno de ellos está compuesto por diferentes procesos del

negocio. Uno de los más importantes es el proceso de Capacitación, donde se invertirá para mantener al personal con los últimos cambios en temas críticos para el negocio, como son marketing digital y cloud computing.

En cuanto a los procesos post-operativos, se realizará un control y monitoreo de la plataforma digital, mediante reportes de rendimiento de los servidores, indicadores sobre la disponibilidad de servicio e informes de usabilidad de la plataforma. Este último ayudará a tener visibilidad de qué módulos están siendo utilizados o no por los clientes y de esta manera tomar acción para ofrecer un mejor servicio.

En lo que se refiere al Plan de Tecnologías de Información, se contará con dos aplicaciones, la plataforma digital y el sitio web, donde diferentes perfiles accederán a ellos a través de una interfaz amigable y de fácil uso. Todo ello sobre una infraestructura en la nube, es decir, tanto los servidores web, de aplicaciones y base de datos serán facilitados por el proveedor del servicio. Asimismo, la implementación de la plataforma también considerará funcionalidades adicionales tales como respaldo de información, seguridad, herramienta analítica web, entre otras.

En el capítulo de Finanzas, se demuestra la viabilidad del plan de negocio, ya que el VAN es de S/ 337,743 y la TIR de 49%. Para ello, la inversión requerida será de S/ 234,403, compuesta por los gastos pre-operativos, la inversión en activos y el capital de trabajo. El periodo de evaluación es de 5 años, y los costos están ajustados de acuerdo a la inflación que es 3% en promedio.

Asimismo, el proyecto presenta utilidades positivas a partir del segundo año. En cuanto a los gastos de marketing, estos representan alrededor de 40% de las ventas para el primer año y 30% durante los cinco años de evaluación. Los costos de ventas representan aproximadamente el 20% durante los cinco años.

En conclusión, el plan de negocios es viable y tiene un 73% de aceptación por parte del público objetivo según las encuestas realizadas.

Finalmente, se recomienda la venta de la plataforma digital en el tercer año de operaciones, para la cual se deberá realizar otro análisis financiero para valorizar la empresa. Otra recomendación, es ingresar a nuevos mercados como son las provincias y otros países. Asimismo, se debe establecer un precio diferenciado para aquellos colegios que cuenten con un mayor número de alumnos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Desde el inicio del nuevo milenio, el Perú empezó una etapa de crecimiento sostenido a nivel macroeconómico, lo cual se refleja en tres indicadores principales, tales como el Producto Bruto Interno (PBI), la Inflación y la Balanza Comercial.

Primero, el PBI del Perú creció en más del 100% desde el año 2000 al año 2018, siendo el PBI proyectado del 2018 de 4,3%, según cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INEI), con ello el país ha ganado estabilidad económica.

Segundo, la Inflación, desde el año 2000 al año 2017, se encuentra dentro de la banda meta del Banco Central de Reserva del Perú (BCR), que es entre 1% y 3% por año. Esto significa que los grupos sociales con menos recursos se ven favorecidos, dado que una inflación controlada contribuye a mantener el poder adquisitivo de los salarios.

Finalmente, la balanza comercial del Perú ha evolucionado de manera sostenida, pues se pasó de un déficit de -403 millones de dólares en el año 2000, a un superávit de 5,147 millones de dólares en el año 2017, según el BCR. Con ello se evidencia que el Perú se encuentra exportando más bienes y servicios de los que importa, lo cual refleja el crecimiento como país.

Sin embargo, el Sector Educación en el país no está alineado a este rápido crecimiento económico. En el Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Internacional (WEF), el Perú pasó del puesto 121 en el periodo 2015-2016 al puesto 115 en el periodo 2017-2018, respecto a la calidad educativa de un total de 140 países. Otra evaluación internacional es la prueba del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en la cual, se ha pasado del puesto 66 al 64 del año 2015 al año 2016, de un total 72 países.

De esta manera, los indicadores de crecimiento presentados y las evaluaciones internacionales descritas, evidencian que el crecimiento sostenido y la calidad educativa del país no crecen con la misma velocidad.

Por lo que se evidencia respecto a la calidad educativa del país, la presente tesis se desarrolla con la finalidad de analizar parte de la causa raíz que ocasiona el lento crecimiento en el Sector Educación, así como también, desarrollar un plan de negocios que ayude a mejorar la actual problemática en la educación, tomando como punto de

partida la gestión académica en los colegios. Según la investigación preliminar realizada con expertos en administración de colegios, tal como lo son los mismos directores, se considera que la gestión académica viene a ser el 50% de lo requerido para brindar servicios de educación.

Por ello, para una mejor interpretación de la realidad, el siguiente paso fue determinar los problemas que aquejan el desempeño de los colegios. Para determinar los problemas, se realizaron reuniones cortas con directoras de colegios particulares, en el segmento del NSE B y C de Lima Metropolitana, quienes comentaron acerca de los procesos de gestión académica y las dificultades encontradas en los mismos.

1.2. Planteamiento del problema

La idea de negocio surge tras un análisis del Sector Educación, al preguntarse sobre los problemas que puedan afectar el desempeño de los centros educativos escolares particulares, específicamente en aquellos colegios que atienden al Nivel Socio Económico (NSE) B y C de Lima Metropolitana.

Con esta primera idea, se decidió profundizar en el análisis para identificar cuáles eran los verdaderos problemas que se traducen en poco seguimiento al desempeño de los alumnos, deficiente comunicación con los padres de familia, inclusive, costos e ineficiencias para los colegios. Para tal objetivo, se realizaron entrevistas a directoras de colegios con la finalidad de validar el planteamiento inicial del problema.

La primera entrevistada fue la señora Lenka Neyra, con 7 años de experiencia en el sector educativo, Directora del Colegio “Arcoiris”, ubicado en el distrito de Jesús María, con 150 alumnos y una pensión de S/ 750 al mes por alumno. La señora Neyra explicó algunos de los procesos de gestión académica y sus principales problemas. Por ejemplo, en el caso del registro de notas, indicó que el mismo no es fácil de administrar, debido al detalle y la cantidad de información que se requiere para cada alumno. Es decir, que cada curso contiene un desagregado de notas. Los profesores se encargan de llevar el control de cada nota registrada y solo informan el promedio final. Con ello, se deja de mostrar información importante para que los padres de familia realicen un seguimiento al aprendizaje de sus hijos.

Para la gestión de alumnos, comentó que se requiere de una base de datos actualizada que cuente con teléfonos para casos de emergencia, dirección del alumno,

número de DNI, entre otros. Finalmente, confirmó que la gestión de notificaciones se realiza de la manera tradicional, es decir, los comunicados se envían en esquadras informativas y cada alumno posee un cuaderno de control donde se anotan las tareas pendientes.

Los problemas mencionados por la Señora Neyra, motivaron la necesidad de buscar un servicio que le permitiera gestionar sus procesos. Como alternativa de solución, la señora Neyra cotizó con la empresa Sianet, la cual ofrece soluciones para los cuatro procesos indicados y requiere de una inversión anual aproximada de S/ 21,240 por cada colegio, incluido IGV. Sin embargo, este precio le pareció elevado, por lo que descartó a esta empresa. Actualmente, sigue en la búsqueda de una solución que cubra sus necesidades a un costo menor del cotizado.

En este sentido, el presente plan desarrolla una idea de negocio para brindar un servicio enfocado a contar con una herramienta que permita dar soporte a la gestión administrativa de los colegios particulares. Para ello, en el capítulo IV de Investigación de mercado se validarán las necesidades que puedan ser satisfechas mediante un servicio y/o herramienta de gestión.

Como siguiente paso, se realizaron entrevistas adicionales a las directoras de los colegios “Alexander Fleming”, en el distrito de El Agustino, y “San Martín de Porres”, en el distrito de Salamanca, para identificar los principales procesos y problemáticas asociados a la gestión académica de estos colegios.

En el Colegio “Alexander Fleming”, se tuvo la oportunidad de conversar con la Directora, señora Galicia De García Amable, con veinticinco años de experiencia, quien comentó acerca de las gestiones que considera las más importantes para el colegio. En principio, se refirió a la comunicación con los padres de familia. Dicha gestión la realiza de manera manual, mediante comunicados escritos enviados en la agenda del alumno. Del mismo modo, si el padre de familia desea comunicarse con alguno de los profesores, procederá a solicitar una cita mediante la agenda. Asimismo, comentó que esta forma de comunicación les ha funcionado por muchos años, sin embargo, reconoce que ahora la tecnología permite una mejor comunicación en tiempo real. Al respecto, también comentó que, algunos padres, muchas veces no revisan la agenda o los alumnos pierden los comunicados y esto genera una mala comunicación.

Por otro lado, comentó que el colegio actualmente no cuenta con una gestión de cobranzas, pues tendría que contratar más personal para realizar dicha gestión. Sin

embargo, a los padres de familia que cuentan con pensiones impagas, no se les brinda la libreta de notas hasta que regularice los pagos pendientes, lo cual es una práctica ilegal. En este sentido, los colegios asumen el riesgo de aplicar esta mala práctica, debido a la poca información que tienen acerca de las normas vigentes.

También se entrevistó a la señora María Franco, con quince años de experiencia, Directora del Colegio “San Martín de Porres”, ubicado en el distrito de Salamanca. La señora Franco comentó que el principal proceso era el registro de datos del alumno. Al respecto, mencionó que se cuenta con el registro físico de los datos de los alumnos, que contiene datos de los padres, apoderados, encargados de la movilidad, teléfonos de emergencia y todos los datos personales de los alumnos. En ese sentido, cuando se requiere algún dato específico del alumno, se consulta a los profesores, pues ellos tienen a la mano la información de los alumnos que les fueron asignados, siendo más sencilla y rápida la búsqueda. De la misma forma, para realizar el proceso de asistencia del alumno, se realiza de manera manual por cada profesor y se coloca en la agenda del alumno lo relacionado con la asistencia y puntualidad. Si bien es cierto que este método les ha funcionado a través de los años, son conscientes de que el colegio debe dar un paso hacia la modernización, tal como lo han hecho otros colegios.

Asimismo, la señora Franco comentó que otro proceso crítico era la gestión de cobranzas, puesto que algunos padres de familia no realizaban los pagos a tiempo y eso ocasiona que, internamente, no se puedan cumplir con todas las obligaciones que tiene el colegio.

De esta manera, a partir de los problemas se identificaron las oportunidades que dieron como resultado la idea de negocio, tal como un servicio de gestión académica para colegios particulares, que soporte de forma óptima y eficiente la gestión de alumnos, de cobranzas, de notas, de asistencia y de notificaciones.

1.3. Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos.

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y puesta en marcha de una empresa dedicada a brindar servicios a través de una plataforma virtual para la mejora

de los procesos de gestión académica en colegios particulares que comprende el diseño y desarrollo de una plataforma digital para el soporte administrativo de los colegios.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Sector Educación, enfocado específicamente a colegios particulares y sus principales procesos de gestión académica.
- Realizar una investigación de mercado para estimar la demanda efectiva de colegios particulares que podrían contratar los servicios de una plataforma de gestión académica, basado en la fuente de información primaria que se recabará mediante encuestas. Asimismo, analizar la oferta competitiva para determinar si existen en el mercado servicios similares.
- Diseñar y desarrollar un servicio de gestión académica para colegios particulares, con la finalidad de solucionar los principales problemas o falencias de sus procesos críticos, tales como la administración de datos, la cobranza de pensiones, la gestión de asistencia y la gestión de notificaciones.
- Proponer la estrategia para la posterior operación del servicio de gestión académica.
- Evaluar integralmente el atractivo, la rentabilidad y la perspectiva futura del mercado de servicios para colegios particulares.

1.4. Justificación

Sobre la base de la investigación preliminar a colegios particulares, se identificó que presentan problemas en sus procesos de gestión académica, tales como:

- Gestión de registro de notas
- Gestión de datos de alumnos
- Gestión de cobranzas
- Gestión de notificaciones
- Gestión de asistencia

Respecto a la gestión de registro de notas, según la directora del colegio Alexander Fleming, los colegios particulares sujeto de la investigación preliminar, no cuentan con el detalle de todas las notas que conforman el promedio final por curso bimestral. Esto

sucede porque los profesores sólo brindan la nota final para el registro en las libretas. Por ejemplo, si un padre de familia solicita al colegio el detalle de la nota final de su menor hijo, será necesario que solicite una cita con cada profesor para que este le brinde el desagregado que conforma el promedio final, ya que no cuenta con un sistema de registro detallado.

En relación a la gestión de datos de alumnos, los directores de los colegios particulares entrevistados mencionaron problemas para contar con la información actualizada del alumno, así como también, el contar con la información centralizada que permita contar con fácil acceso de presentarse alguna incidencia u auditoría inopinada. Por ejemplo, si se presentara una emergencia con algún alumno que tuvo un accidente dentro de las instalaciones, no sería posible que el colegio pudiera comunicarse con el padre de familia al no contar con una base de datos actualizada.

En cuanto a la gestión de cobranzas, los directores de los colegios particulares entrevistados indicaron que no cuentan con dicha gestión, ya que no realizan llamadas recordatorias o no tienen recursos humanos suficientes para asignarlos a esta actividad. Asimismo, tampoco envían correos electrónicos o mensajes de texto que permitan reducir la morosidad. Por ejemplo, los padres morosos indican que no realizan sus pagos oportunamente, porque no se les notificó su deuda.

Respecto a la gestión de notificaciones se realiza de manera tradicional, es decir, a través del envío de comunicados en formato físico y apuntes en la agenda de manera diaria. Por ejemplo, todas las tareas encomendadas se envían en la agenda, la cual luego puede extraviarse o deteriorarse con el tiempo.

Finalmente, en lo relacionado a la gestión de asistencia, se puede decir que, este proceso se realiza de forma manual y no cuenta con información en línea, observaciones de tardanza o algún otro evento.

Cabe resaltar que, en algunos casos, se utilizan redes sociales y grupos de mensajería instantánea, tales como Whatsapp, para comunicarse con los padres de familia. Esta gestión no garantiza que la comunicación sea eficiente, al no existir retroalimentación, ni controles formales implementados, que permitan asegurar que el padre recibió el mensaje a tiempo o revisar el historial de las comunicaciones enviadas anteriormente.

Por lo tanto, se evidencia que los colegios presentan problemas en sus procesos de gestión académica, los cuales serán solucionados con esta oportunidad de negocio.

1.5. Contribución

El aporte se centra en la creación de una empresa dedicada a brindar servicios de gestión académica, que permita solucionar los principales problemas de los colegios particulares, a través de un modelo de gestión estandarizado, procesos organizados, información disponible para análisis y en tiempo real, así como de la optimización de recursos.

En este sentido, el servicio brindado para dar soporte a la gestión administrativa de los colegios, tendrá como principales características, que será fácil de utilizar, mantendrá a los usuarios siempre informados, estará disponible en forma permanente, y ofrecerá funcionalidades tales como gestión de notas cualitativa y cuantitativa, agendas, registro y seguimiento de tareas, almacenamiento de archivos, reportes y un sistema de mensajería.

1.6. Alcance

El servicio de gestión académica que se plantea como idea de negocio, tiene como mercado objetivo a todos los colegios particulares de Lima Metropolitana, con modalidad educativa básica regular. Cabe resaltar que la modalidad básica regular consiste en brindar educación a niños y adolescentes en los tres niveles educativos que existen, los cuales son inicial, primaria y secundaria.

Por otro lado, no se está considerando dentro del alcance a la modalidad no escolarizada que se orienta a jóvenes y adultos que han excedido la edad escolar y que solicitan culminar sus estudios. Finalmente, tampoco se considera la modalidad especial que está dirigida a niños, adolescentes y adultos con capacidades especiales.

Sin embargo, por sus características, este servicio podría ser extendido en el futuro hacia otros colegios y centros educativos del interior del país y en el exterior.

Como referencia del mercado total, según el Ministerio de Educación (Minedu), en la actualidad, en el Perú existen 48,833 colegios (particulares y estatales) y 8'661,575 alumnos en educación regular. Del total de colegios en el país, en Lima Metropolitana hay 4,120 colegios particulares, los cuales representan el mercado potencial del plan de negocio.

Asimismo, existen colegios particulares que cuentan con sistemas de gestión académica, tales como Sianet, que es una plataforma virtual con más de once años de

experiencia en el mercado educativo. Esta plataforma brinda servicios de monitoreo, análisis e información acerca de los alumnos y profesores para mejorar la gestión académica de sus colegios clientes. Sianet atiende a colegios tales como Santa María, La Unión y Abraham Lincoln, los cuales presentan pensiones por encima de S/800 por alumno.

En este sentido, el presente plan de negocio plantea atender a colegios particulares con pensiones entre S/200 y S/600, que presenten problemas o falencias con su gestión académica. Incluso, para colegios que cuenten con este servicio, pero que estarían dispuestos a pagar menos por un servicio similar.

1.7. Limitaciones

La presente tesis desarrolla el plan de negocios para brindar un servicio de gestión académica para colegios particulares mediante una plataforma digital. El plan de negocios considera como Producto Mínimo Viable (MVP) el desarrollo de módulos con funcionalidades que fueron priorizadas por los colegios encuestados. No obstante, la presente tesis no abarca el desarrollo de prototipos para ser probados.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Sistema educativo en el Perú

2.1.1 Sistema educativo privado

Según el INEI, en el año 2016, los alumnos matriculados en el Perú fueron alrededor de 8'668,000. El sector privado escolarizado alcanzó los 2'481,000 de alumnos aproximadamente, representando el 28.6% del total de alumnos matriculados.

¿Cómo es el sistema educativo en el Perú? Según un artículo publicado por Gestión Educativa para el Futuro (GEF), la educación en el país solo es obligatoria en el nivel primario y secundario, pero no en el inicial. Asimismo, respecto a los años que un alumno estudia en un colegio, el nivel primario tiene una duración de seis años, con edades promedio de alumnos entre seis y doce años. Respecto al nivel secundario, este tiene una duración de cinco años, con un rango de edades promedio de doce a diecisiete años.

A diferencia del sistema educativo público, los colegios privados tienen un costo por postular a su institución, el cual oscila entre los S/200 a S/500. Por lo tanto, si el alumno supera la prueba de admisión, de acuerdo a sus políticas, el colegio solicitará un pago denominado cuota de ingreso, que puede variar para los niveles de inicial, primaria y secundaria, entre los US\$200 a US\$7,000, según GEF.

Por otro lado, el Estado Peruano ha creado el portal web llamado Identicole, cuyo objetivo es brindar a los padres de familia información sobre los colegios privados, tal como pensiones, ubicación geográfica, costo de admisión y número de alumnos, entre otros. En ese sentido, GEF también publicó un artículo sobre el “Costo y segmentación de la educación privada”, que indica que las pensiones escolares en Lima Metropolitana tienen un monto mínimo de S/100 y, en algunos casos, superan los S/1,000 por mes. Esta publicación segmenta a los colegios en cuatro grupos de acuerdo a las pensiones que cobran.

- En el primer segmento, las pensiones varían entre S/100 a S/300, y las denomina como segmento bajo, que representa el 58% de colegios privados. Como principal característica, estos colegios son de bajos recursos, con sueldos de los profesores menores a los que paga el Estado.
- El segundo grupo, que es el segmento medio bajo, con pensiones entre S/301 y S/600 y una representatividad del 26%. Aquí se encuentran los

colegios con varias filiales, tales como Innova School, Trilce, Pamer, entre otros, así como los colegios con más años en el sector, tales como María Auxiliadora, San Vicente de Paul, entre otros.

- El tercer segmento se denomina medio alto, que representan el 12% de los colegios privados y el rango de pensiones varía entre S/601 y S/1,000. Este grupo es similar al anterior, ya que los colegios cuentan varios años en el sector, pero por su ubicación geográfica, el terreno que ocupan tiene un valor superior. Por ejemplo, los colegios de este segmento son el Claretiano, Santa Rita, entre otros.
- El cuarto grupo de colegios se denomina segmento alto y sus pensiones son superiores a los S/1,000. Como característica principal, la mayoría de estos colegios ofrecen a sus alumnos el Bachillerato Internacional.

Respecto a la calidad educativa, desde hace 10 años, el Minedu realiza la Evaluación Censal Estudiantil (ECE), la cual es una evaluación estandarizada y tiene por objetivo medir el aprendizaje de los alumnos de colegios privados y públicos de todo el Perú. Los resultados de nota satisfactoria obtenidos para Lima Metropolitana en el año 2016 fueron de 39.9% para lectura y 28.5% para matemática. Asimismo, según el tipo de gestión del colegio, los resultados de nota satisfactoria en lectura fueron de 42.5% para los colegios privados y 37.4% para los públicos, siendo para matemática 26.8% en los colegios privados y 30.2% en los colegios públicos.

Finalmente, en el año 2018, según el estudio titulado Educación en el Perú, realizado por Datum (<http://www.datum.com.pe/estudios>), a la pregunta ¿Considera usted que la educación pública y privada es buena, regular o mala?, para el sector público, el 10% indica que es buena y el 63% dice que es regular. Sin embargo, para el sector privado, el 43% de los entrevistados indicaron que es buena y 46% regular. Es decir, la gente reconoce que la calidad de enseñanza en el sector privado es mejor que la pública.

2.1.2. Regulación del sistema educativo privado

En el Perú, el Ministerio de Educación es el encargado de la regulación de la Política Educativa del País, y su función principal garantizar el sistema educativo en todos sus niveles.

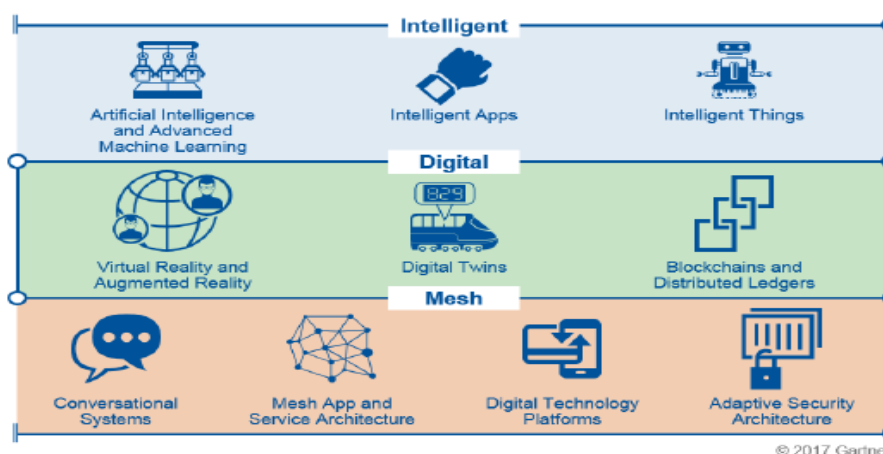
A nivel normativo para todo el país, en julio de 2003, se emitió la Ley 28044 - Ley General de Educación. Esta ley establece las directivas generales de educación, a través de la gratuidad de la enseñanza como derecho. Los principios de la ley son la ética, la equidad, la inclusión, la calidad, la democracia, entre otros. También, con esta ley el Estado garantiza el seguimiento de la educación, a través de un Sistema Nacional de Evaluación.

Asimismo, la educación privada también está normada en el país por las leyes 26549 y 27665. La Ley 26549, Ley de Centros Educativos Privados, emitida en enero de 1995, norma a todos los centros y programas educativos de carácter privado. Sin embargo, no incluye institutos ni universidades. Además, establece los pasos para el registro y funcionamiento, el nivel la participación de los padres, la supervisión y control por parte del Ministerio de Educación. La Ley 27665, denominada Ley de la Protección a la Economía Familiar, emitida en febrero de 2002, en lo que se refiere al pago de pensiones en centros y programas educativos privados, modificó y especificó el artículo 14° y 16° de la Ley 26549, estableciendo que el pago de las pensiones no es condición para cualquier atención o servicio que brinde el colegio, y también reguló temas relacionados a útiles escolares, pensiones adelantadas o el incremento de las mismas.

2.3. Tendencias Tecnológicas en el mundo

Según la publicación de Gartner en marzo de 2017, “Las 10 principales tendencias tecnológicas para el 2017”, se menciona que predominarán diez tendencias estratégicas en el mundo de la tecnología. Estas tendencias se agrupan en tres temas: inteligencia, digital y mallas tecnológicas (ver Figura 2.1). Entre estas, las tendencias de malla de aplicaciones y servicios de arquitectura (mesh app and service architecture) y plataformas tecnológicas digitales (digital technology platforms) son las más importantes para este plan de negocio.

Figura 2.1 Agrupación de Tendencias por Temas



Fuente: Gartner – Marzo 17

Elaboración: Gartner

Gartner define la malla de aplicaciones y servicios de arquitectura, como una arquitectura de solución multicanal, que utiliza la computación en la nube y las interfaces de aplicación (API), donde existen múltiples usuarios, roles, dispositivos y redes. Asimismo, indica que las plataformas tecnológicas digitales son el soporte de los negocios digitales para la creación de ecosistemas digitales (clientes, proveedores, mercados). En ese sentido, Gartner considera que todas las organizaciones tendrán una mezcla de cinco elementos en sus plataformas digitales: Sistemas de Información, Experiencia del Cliente (CEX), Analítica de Datos, Internet de las Cosas (IoT) y Ecosistemas Empresariales.

Por otro lado, las nuevas tecnologías en el mundo de los negocios han evolucionado, ya no solo existen negocios convencionales, sino también aquellos que se desarrollan con la Internet, la globalización y las tecnologías de la información. Tal es el caso de las startup y la computación en la nube, las cuales definen a continuación.

2.3.1. Computación en la nube (Cloud Computing)

Según la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de la Información (ISACA), la computación en la nube es “un modelo para habilitar un cómodo acceso en red por demanda a un pool compartido de recursos informáticos configurables (por ejemplo, redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios), que se puede conformar y proveer rápidamente con un esfuerzo administrativo mínimo o una interacción mínima con el proveedor de servicios”. En un sentido figurado, la

computación en la nube funciona como una empresa de servicios públicos, donde se paga lo que se consume y de acuerdo a como se ha configurado el servicio (ISACA, 2009).

Por otro lado, Gartner define la computación en la nube como un estilo de computación en el que se entrega, de manera escalable y elástica, capacidades de tecnologías de información como un servicio, utilizando tecnologías de Internet. De esta forma, las características principales de la computación en la nube son las siguientes:

- Escalable, pues tiene la capacidad de adaptarse a demandas de crecimiento o disminución de recursos de tecnologías de información.
- Elástica, pues tiene la capacidad de respuesta para subir o bajar el costo del consumo, de acuerdo a la demanda.
- Servicio, pues es una acción que satisface una demanda, sin trasladar al demandante la ejecución de la misma.

Según el modelo de servicio y de acuerdo a las definiciones de ISACA, la computación en la nube puede ser de tres tipos:

- Infraestructura como Servicio (IaaS), es la capacidad para configurar procesamiento, almacenamiento, redes y otros recursos de computación fundamentales, ofreciendo al cliente la posibilidad de implementar y ejecutar software de su elección, el cual puede incluir sistemas operativos y aplicaciones. Un ejemplo de IaaS, son los servicios prestados por Amazon Web Services, Google Compute Engine o Microsoft Azure, entre los principales proveedores, donde el cliente administra sus propias aplicaciones (en cualquier lenguaje o software), bases de datos, ambientes de producción y sistemas operativos, mientras que el proveedor administra los servidores, ambientes virtualizados, almacenamiento y redes.
- Plataforma como Servicio (PaaS), es la capacidad para implementar, en la infraestructura de la nube, aplicaciones creadas o adquiridas por el cliente, que se hayan creado utilizando lenguajes y herramientas de programación que estén respaldados por el proveedor. Un ejemplo de PaaS, son los servicios prestados por proveedores como Apprenda, en los cuales el proveedor ofrece al cliente, además de la infraestructura (servidores, almacenamiento, redes), componentes de software para el desarrollo y ejecución de aplicaciones, tales como entornos

de programación Microsoft .Net o Java Enterprise, entre otros. En estos casos, el cliente solo puede desplegar (programar y ejecutar) las aplicaciones que son permitidas y soportadas por el proveedor.

- Software como Servicio (SaaS), es la capacidad para utilizar las aplicaciones del proveedor que se ejecutan en la infraestructura de la nube. De esta forma, se puede acceder a las aplicaciones desde diferentes dispositivos cliente, a través de interfaces tales como un navegador web. Un ejemplo de SaaS, son las aplicaciones de correo electrónico basadas en la web, tal como por ejemplo Gmail.

Asimismo, según el modelo de implementación de la computación en la nube, esta puede ser de cuatro tipos:

- Nube privada, es de uso exclusivo de una empresa u organización, por lo que se considera de bajo riesgo.
- Nube comunitaria, es compartida por dos o más organizaciones a la vez y tiene el soporte de una comunidad, con la misma visión entre sí. Si bien puede ser considerada de bajo riesgo, se debe tener en cuenta que la información de diferentes empresas estará en un mismo lugar.
- Nube pública, es un servicio que se oferta al público o empresas, donde la información no tiene una ubicación específica para el usuario. Esto es considerado, generalmente, de alto riesgo.
- Nube híbrida, es la suma de dos o más tipos de nube antes mencionados.

2.3.2. Startup

Según la publicación de Entrepreneur (www.entrepreneur.com) de noviembre de 2017, una Startup es un negocio de escalabilidad, temporalidad y crecimiento exponencial, que utiliza tecnología digital como medio de desarrollo. En otras palabras, es un negocio que, con una gran idea innovadora, pueda en corto tiempo lograr la aceptación y tener altas posibilidades de crecer en el mercado, a través del uso de la tecnología.

Los tipos de financiamiento, a diferencia de los negocios tradiciones, también suponen un cambio. Según el artículo del BBVA publicado en marzo de 2018, “¿Qué es una Startup?”, existen cinco tipos de financiamiento. Primero, el denominado

Family, Friends and Fools (FFF), en el cual el financiamiento proviene de un entorno cercano. Segundo, los ángeles de negocio (Business Angels), que son personas que aportan su propio capital y otros aspectos (experiencia, redes de contacto, entre otros). Este financiamiento normalmente no supera los S/ 200,000 aproximadamente. Tercero, el Capital Semilla (Seed Capital o SC), en el cual normalmente el aporte de capital es de S/800,000 a S/2'800,000. Cuarto, el Capital Riesgo (Venture Capital o VC), en el cual el financiamiento no proviene de personas, sino de fondos de inversión. Finalmente, el Capital Privado (Private Equity), en el cual el financiamiento solo se da a empresas ya consolidadas.

Según el ranking elaborado por Start Up Ranking (www.startupranking.com), las principales startups a nivel mundial son Airbnb, Medium, 500px, Uber y Hootsuite, del primer al quinto puesto, respectivamente. Por ejemplo, Airbnb fue fundada en agosto de 2008 y se dedicó al mercado de reservas de alojamiento. En el Perú, las principales startups son Crehana (puesto 696), DevCode (puesto 1,398), Cuponidad (puesto 1,558), Turismoi y Joinnus (puesto 1,988), del primer al quinto puesto en el Perú, respectivamente. La startup Crehana fue fundada en enero de 2015 y es una comunidad online dedicada a la enseñanza especializada. Esta startup comenzó con un capital semilla de US\$50,000.

2.3.3. Aplicación de las tendencias tecnológicas en la gestión educativa

La Fundación Mapfre, publicó un artículo denominado “Tendencias tecnológicas en la educación”, que explica la existencia de cinco tendencias que se aplican actualmente en la educación.

- La primera tendencia es que las aulas deberán adoptar e integrar nuevas metodologías de educación, tales como el Big Data, para interpretar las actividades de aprendizaje de los alumnos generados por la gran cantidad de estadísticas. Por ejemplo, procesar la información de alumnos y profesores que ha sido dejada al navegar e interactuar en la red ya sea a través de motores de búsquedas o visitas de diferentes páginas web. Ello permite interpretar la información para generar una educación personalizada.
- La segunda tendencia es la Gamificación, que consiste en que los alumnos alcancen sus objetivos de aprendizaje a través los juegos en línea (online).

Por ejemplo, la página web Duolingo, permite aprender idiomas a través de del juego, sistema de puntos, niveles, misiones y diseño amigable e intuitivo.

- La tercera tendencia es el M-Learning (Mobile Learning o aprendizaje móvil), donde se utiliza los teléfonos móviles para ofrecer material de estudio. Por ejemplo, la página web Blackboard que permite a los profesores y alumnos aprender desde nuevos contextos de aprendizaje. Ambos actores puedes acceder a todas las funcionalidades de la página desde un Ipad que les permite gozar de la enseñanza y formación en movilidad.
- La cuarta tendencia es la Educación Aumentada que desarrolla técnicas de educación a medida sobre el entorno del alumno. Por ejemplo, la aplicación Onirix que permite reconocer y aprender las diferentes partes del cuerpo a través de la realidad aumentada.
- La quinta tendencia son las MOOC's (Masive Online Open Courses), que son cursos de libre acceso en la Internet, es decir educación abierta en la internet a disposición de cualquier persona. Por ejemplo, todos los meses más de 300 universidades en el mundo ponen a disposición diferentes cursos totalmente gratuitos.

2.4. Plataformas Digitales

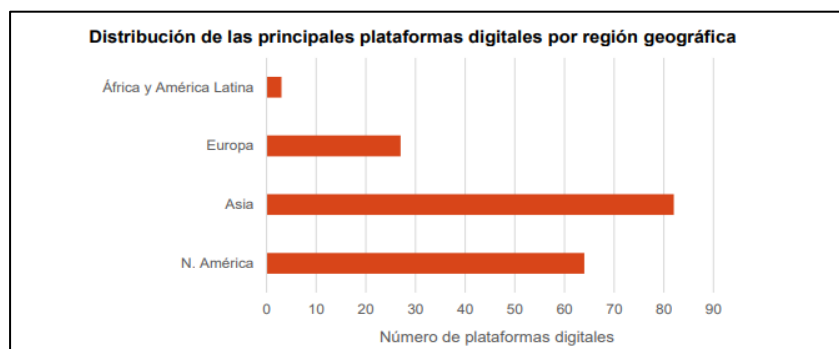
Según el Observatorio para el Análisis y el Desarrollo Económico de Internet (ADEI), en la publicación “Plataformas digitales: una oportunidad para la economía Española”, se define la plataforma como un ente intermediario en un mercado, que permite que múltiples demandantes y ofertantes se pongan en contacto entre sí.

La principal característica de plataforma digital es que permite generar economía de red. La economía de red es la presencia de un usuario en la plataforma, que gracias a su interacción puede incrementar el número de usuarios y hacerla atractiva. Otra característica de las plataformas digitales es la no neutralidad de la estructura de precios, es decir, debe existir una escala de precios mínima, tanto para demandantes como para ofertantes.

Por otro lado, en la publicación de The Center for Global Enterprise del año 2016, “The Rise of the Platform Enterprise”, se indicó que las principales plataformas digitales en el mundo fueron Uber y Xiami, primero y segundo puesto respectivamente. En el caso de Uber, es una aplicación para dispositivos móviles (app), que conecta a conductores de autos con pasajeros que desean una movilidad. En la actualidad, Uber opera en más de 632 ciudades alrededor del mundo, lo cual la convierte en una de las aplicaciones más populares de los últimos años.

Asimismo, este mismo estudio identificó 176 plataformas a nivel mundial. La región geográfica donde se localizan y desarrollan las principales plataformas digitales es el continente asiático, tal como es el caso de Xiami y Alipay. En Asia, se registran 82 plataformas por un valor de US\$930 billones, seguido de Estados Unidos con 64 plataformas por un valor de US\$3,123 billones. Estados Unidos cuenta con menos plataformas, pero el valor de estas es mayor en el mercado. Respecto a Latinoamérica y África, el estudio solo identificó tres plataformas, una participación de 1.7%.

Figura 2.2 Distribución de las principales plataformas digitales por región geográfica



Fuente: ADEI

Elaboración: Autores de esta tesis

2.5. Tecnología Educativa

La tecnología educativa (Education Technology o EdTech) se desarrolla en el ámbito de la tecnología del sector educativo y tiene por objetivo mejorar los métodos de enseñanza, a través del uso de diferentes herramientas tecnológicas, tales como las computadoras y dispositivos móviles, y de aplicaciones como plataformas o software educativos. Por ejemplo, el alumno puede repetir una clase cuantas veces sea necesario o el profesor puede realizar utilizar juegos interactivos o didácticos, entre otros.

En el Perú, en el año 2017, según un informe elaborado por el Instituto de Integración, se obtuvo como resultado que el 74% de las personas indicaron que la educación mejora con el uso de la tecnología. Además, según la publicación de Familia Punto.Com, “La revolución tecnológica en las aulas - una nueva mirada educativa”, el 31% de colegios primarios y 71% de colegios secundarios tienen espacios dedicados a la tecnología.

Desde otra perspectiva, en la última edición del Congreso Internacional de Educadores del año 2017, organizado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), se señaló que la tecnología no aumenta el aprendizaje, pero puede innovar la gestión de conocimiento, por ser una fuente ilimitada de información.

2.5.1. Software de Administración Escolar

El software de administración escolar (School Administration Software), permite automatizar y digitalizar procesos administrativos y académicos. Este software incluye módulos que brindan soporte a los procesos de facturación, de control de asistencia, de matrícula y admisión de alumnos, de gestión de cursos, entre otros.

Según el portal web Capterra, que se dedica a la evaluación de software empresarial, los productos de software de administración escolar más populares a nivel mundial son Alma, RenWeb, PowerSchool, Clase365 y Blackbaud (<https://www.capterra.com/school-administration-software/#infographic>). Por ejemplo, Alma es un software fundado en el año 2012, que cuenta con 6,455 clientes y 1'325,00 usuarios en el mundo, que ofrece como funcionalidades módulos para la gestión de admisiones, matrícula y registro, datos demográficos de los alumnos, control de asistencia, gestión de calendarios y programación de eventos, control de disciplina, notas, reportes de estado, libretas de notas, portales web para padres y alumnos, entre otros.

En el Perú, actualmente, dentro del grupo de plataformas digitales para la gestión educativa, se encuentra que la principal es Sianet, empresa peruana con más de once años en el mercado y que presenta una alianza estratégica con Microsoft. Ello le ha permitido posicionarse en colegios con pensiones superiores a los S/600. También, se puede mencionar el desarrollo de plataformas in-house para la gestión educativa, tal como el desarrollo de los colegios Innova School, que es una cadena con presencia en todo el Perú.

Asimismo, existen diversos proveedores nacionales de software para gestión académica, enfocados en su mayoría en instituciones educativas en general, no solo en colegios. Entre algunos por mencionar, están las empresas MSEsoft (<http://www.msesoft.info/>), EducarPerú (<http://www.educarperu.com/>), Macroedusoft (<http://www.macroedusoft.com/>), SIGEDU (<https://www.sigedu.pe/>), Inteligente (<https://www.inteligente.pe/software/colegio/>), JaguarSoft (<https://jaguarsoft.pe/>), NetSchool360 (<http://www.netschool360.com/>), Iacadémico (<http://www.iacademico.pe/>), PROEMSA (<http://www.proemsasoftware.com/erp-de-educacion.html>), cuyos datos están disponibles en los buscadores de Internet.

2.6. Conclusión

El sistema educativo escolar privado se viene posicionando mejor respecto al sistema público, y esto debido a las pruebas realizadas por el Minedu en el 2016, donde los resultados alcanzados fueron en matemática 42.5% y en lectura 26.8% de nivel satisfactoria. Asimismo, en base a la percepción de la población sobre la educación privada, señalaron que el 43% la percibe como buena; y por el contrario solo el 10% indicó que la educación pública es buena.

Además, a través de los avances en tecnología, se han desarrollado nuevos conceptos como el de “Tecnología Educativa”, el cual señala que haciendo uso de la tecnología se mejoran los métodos de enseñanza. En ese sentido, y a través del uso de la computación de la nube (proporciona la infraestructura digital), se han desarrollado plataformas digitales orientados a la educación. El software de Administración Escolar, es una plataforma digital de gestión administrativa y académica para colegios que permite conectar a padres, profesores y colegios.

Finalmente, la tendencia de las plataformas digitales en cuanto a su desarrollo no se da de la misma proporción entre Latinoamérica y el mundo. Por ejemplo, en el Perú la empresa “Sianet” es una empresa de tipo plataforma digital, la cual está orientada a los segmentos medio altos y altos. Y respecto al mundo, existen plataformas digitales como es “Alma”, que a diferencia de Sianet tiene más de un millón de usuarios y cuenta con más módulos y servicios.

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Actividad económica

3.1.1. Misión

Solucionar los problemas de gestión académica de los colegios privados del Perú de los niveles primaria y secundaria, aportando eficiencia y productividad, a través de la digitalización de sus procesos dentro de los niveles inicial, primaria y secundaria

3.1.2. Visión

Ser la plataforma tecnológica líder, que brinda soporte integral a la gestión académica, creando valor a los colegios, profesores, padres de familia y alumnos, siendo reconocida por su calidad, disponibilidad y su bajo precio.

3.1.3. Valores

Los valores que se fomentarán en esta empresa tecnológica son la innovación, la eficiencia y la integridad.

- La innovación, permite cambiar la forma actual de hacer de las cosas, a través de la tecnología.
- La eficiencia, para continuar mejorando los procesos actuales que tienen los colegios y lograr una significativa reducción de costos.
- La integridad, ser responsables de salvaguardar la información que se administra.

3.1.4. Objetivos estratégicos

Este plan de negocio tiene los siguientes objetivos estratégicos, para que sea viable y rentable en su evolución como negocio a cinco años.

- Captar en cinco años más del 30% del mercado objetivo
- Incrementar las ventas cada año en más del 20%
- Generar un retorno mínimo de la inversión del 25%

El desarrollo de los planes para cumplir con los objetivos estratégicos, se mencionarán en el Capítulo VI – 6.2 Estrategias de Marketing.

3.2. Análisis del entorno

El análisis del entorno se realizará considerando el macroentorno y microentorno del negocio.

3.2.1 Macroentorno

A continuación, se detallarán los diferentes aspectos sociales, económicos, político-legales y tecnológicos.

Aspecto Social

- Según el sistema de consultas de las bases de datos nacional de INEI, el número de matrículas de alumnos en los colegios de tipo escolarizado y del sector privado han crecido en 27.21% desde el año 2006 al 2016, es decir, pasó de 1'951,000 a 2'481,000 de alumnos matriculados.
- Asimismo, según el Minedu, en Lima Metropolitana los colegios de tipo escolarizado y del sector privado han crecido en 5.73% desde el año 2013 al 2016, es decir, pasó de 3,767 a 3,983 colegios.
- La mejora en el Sector Educación en el país es una tarea difícil para el Estado Peruano. De acuerdo a los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA) realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 2015, Perú se encuentra en el puesto 64 de un total de 72 países. De esta manera, el Perú se ubica penúltimo en la región, la cual está conformada por los siguientes países participantes: Chile, Uruguay, Costa Rica, Colombia, México, Brasil y República de Panamá.
- De acuerdo al Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Internacional (WEF), el Perú pasó del puesto 121 (periodo 2015-2106) al puesto 115 (periodo 2017-2018), respecto a la calidad educativa de un total de 140 países.

En resumen, el aspecto social, evidencia que la cantidad de alumnos matriculados crece año a año, con lo cual, al haber más alumnos, el número de colegios públicos y privados crecen para hacer frente a la mayor demanda. Asimismo, se demuestra que la calidad educativa del Perú sigue ocupando los últimos puestos en Latinoamérica.

Aspecto Económico

- De acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021, emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la economía peruana se encuentra actualmente en fase de recuperación. Así, se estima que el PBI creció en 2.8% al finalizar el año 2017 y que llegará a 4% durante 2018, y que seguirá con el mismo ritmo de crecimiento de 4% en el periodo 2019-2021.
- En los últimos años, el país ha incrementado el presupuesto del Sector Educación, con la finalidad de continuar con el desarrollo de la reforma educativa del país y mejorar la calidad. Por ello, el presupuesto aumentó en 43.6% del año 2014 a 2017, es decir, pasó de S/18,227 millones a más de S/26,181 millones de soles, según el Minedu.
- Según el estudio de Niveles Socioeconómicos 2017 realizado por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), el gasto familiar promedio en el rubro educación, rubro compuesto por los gastos en esparcimiento, diversión, servicios culturales y de enseñanza, para el NSE B ha crecido en 113.33% del año 2016 al 2017, es decir, pasó de S/375 a S/800. Y, finalmente, en el segmento NSE C, el gasto ha crecido en 103.79% en ese mismo periodo, es decir, pasó de S/182 a S/380.
- El estudio de mercado de Perfiles Zonales 2018 en Lima Metropolitana realizado por Ipsos, demuestra que, en el rubro educación, los hogares de Lima gastan en promedio los siguientes montos: en Lima Norte S/283, en Lima Este S/241, en Lima Centro S/302, en Lima Moderna S/618 (comprende los distritos Barranco, Jesús María, La Molina, entre otros) y en Lima Sur S/263.
- Según el artículo elaborado por el Grupo Educación al Futuro (GEF) en el año 2018 “Costo y Segmentación de la Educación Privada”, el 73% de colegios incrementó sus pensiones aproximadamente en 5% respecto al año 2017. Asimismo, en 2017 solo 54% de colegios incrementó sus pensiones, aproximadamente en 6%. Por otro lado, GEF clasificó a los colegios privados en cuatro tipos: 1) segmento bajo, en donde se agrupan el 58% de los colegios con pensiones menores o iguales a S/300, 2) segmento medio bajo, que agrupa el 26% de los colegios con pensiones entre S/301 a S/600, 3) segmento medio alto, que agrupa al 12% de los colegios con pensiones entre S/601 a S/1,000 y,

finalmente, 4) segmento alto, que solo agrupa al 4% de los colegios con pensiones superiores a los S/1000.

En conclusión, la economía peruana aún se encuentra en una fase de recuperación, sin embargo, los niveles de gasto en educación crecieron en más del doble para los segmentos NSE B y C de un año a otro. Asimismo, los colegios privados vienen incrementado sus pensiones casi en la misma proporción del crecimiento económico, lo que permitirá que los colegios privados pudieran tener un mayor nivel de gasto en tecnología.

Aspecto Político-Legal

- Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), en el “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021”, se determinan problemas sobre los cuales mejorar la calidad educativa en el país: el analfabetismo, la educación especial, la educación bilingüe, la educación superior universitaria y la educación técnico profesional, así como la educación y su relación con la ciencia y tecnología. Este plan tiene seis objetivos, y el principal de ellos es brindar más oportunidades educativas para todos los peruanos, sin discriminación de género. Para ello, se establecen cuatro ejes de acción: la gestión eficaz, la gestión democrática, la gestión de equidad y la gestión con interculturalidad.
- Desde 1995, en el Perú, los colegios privados se encuentran regulados por el Reglamento de Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica y Educación Técnico Productivo, el cual norma el funcionamiento, organización, administración y supervisión de las instituciones privadas, soportada por la Ley 28044 “Ley General de Educación”, la Ley 26549 “Ley de los Centros Educativos Privados”, la Ley N° 27665 “Ley de Protección a la Economía Familiar respecto al Pago de Pensiones en Centros y Programas Educativos Privados” y el Decreto Supremo N° 009-2006-ED “Reglamento de la instituciones educativas privadas de educación básica y educación técnico - productiva”.
- En el Perú, el 03 de julio de 2011, se aprobó la Ley 29733 “Ley de Protección de Datos Personales”, que vela por la protección de los datos personales de todos los ciudadanos peruanos. Asimismo, se debe considerar el cumplimiento de todas

las exigencias legales y/o condiciones de uso de los datos y la información de clientes, empleados, proveedores, entre otros actores, estableciendo las medidas de seguridad necesarias para la administración idónea de la información.

- Asimismo, el 13 de marzo de 2015, se aprobó la Ley N° 30309 “Ley que Promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica”, la cual otorga beneficios tributarios sobre el Impuesto a la Renta. Para ello, será necesario inscribir el proyecto en el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Estos beneficios son para todas las empresas: pequeña, mediana y gran empresa, y aplica sobre los gastos de proyectos realizados hasta un máximo de 175%. Esta ley tiene vigencia hasta el año 2019.
- En el 2014, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) creó, mediante el Decreto Supremo N° 003-2014-PRODUCE, el “Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú), el cual tiene como objetivo incrementar, impulsar y facilitar la innovación en el país. Este programa ofrece financiamiento no reembolsable, siendo el concurso más destacado el de Start Up-Perú.

Por lo tanto, en el país ya se encuentra reglamentada la administración de la información de datos, que han sido generados en un negocio. Asimismo, desde el año 2011, el Estado promueve el desarrollo tecnológico de las empresas, brindando beneficios tributarios y capitales semilla. De esta manera, se identifica una oportunidad para los negocios tecnológicos, ya que, si se optara por aplicar las leyes mencionadas, mejorará la rentabilidad del negocio.

Aspecto Tecnológico

- Según la Resolución Ministerial N° 0431-2012-ED, aprobada el 05 de noviembre de 2012, el Estado Peruano ha desarrollado el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de Instituciones Educativas (SIAGIE), aplicativo que está disponible para uso gratuito no solo para las instituciones públicas, sino también para las particulares. De esta manera, el Estado provee una herramienta informática para la gestión de la matrícula, el control de

asistencia y la evaluación del estudiante, mediante el registro obligatorio de las notas finales.

- De la misma manera, en cuanto a innovación, el Perú aún tiene tarea pendiente, pues se ubica por detrás de Chile, México y Colombia. Ello se evidencia en la publicación de The Global Innovation Index 2017 de la World Intellectual Property Organization (WIPO), en el cual ocupa el puesto 70 de 127 países. Y, en el reporte de Competitividad Global 2016-2017 de la World Economic Forum (WEF), se ubica en el puesto 113 de 170 países en el pilar de desarrollo de innovación alcanzado.
- Según el índice de Digitalización Digix 2017, elaborado por BBVA Research, que mide el aprovechamiento de las tecnologías para aumentar la productividad y el bienestar en un país, el Perú se ubica en el puesto 77 de 100 países, con una nota de 0.32 (rango de 0 a 1).
- El estudio realizado por Ipsos, Perfiles Zonales 2018 en Lima Metropolitana, determinó los siguientes resultados en cuanto al perfil del internauta según los sectores de Lima Metropolitana:
 - El Lima Norte, el 50% de las personas se conectan a Internet todos los días. Los dispositivos empleados para dicha conexión son los smartphones con un 63% y las computadoras personales (PC) con un 43%. Asimismo, el 63% de los hogares tienen acceso a Internet. Respecto a la tenencia de celulares de las personas, el 60% son de modalidad prepago y el 39% postpago y, en promedio, los utilizan seis horas al día.
 - En Lima Este, el 44% de las personas se conecta a Internet todos los días: un 57% lo hace a través de smartphones; un 33% a través de PCs y un 20% en cabinas públicas. El 51% de los hogares tiene acceso a Internet. Asimismo, el 68% de las personas poseen celular con un plan prepago, el 30% postpago y, en promedio, utilizan el celular cinco horas al día.
 - En Lima Centro, el 71% de personas se conecta a Internet todos los días. El 67% de las personas lo hace a través de smartphones, el 76% a través de PCs y el 33% con computadoras portátiles (laptops). Un 73% de los

hogares tiene acceso a Internet. El 56% de las personas tiene un celular de modalidad prepago y el 44% restante de forma postpago y, en promedio, usan el celular siete horas al día.

- En Lima Moderna, el 56% de las personas se conecta a Internet todos los días. La conexión es a través de Smartphone (76%), PCs (51%), laptops (50%); tabletas (25%) y televisores inteligentes (14%). Asimismo, el 88% de los hogares tiene acceso a Internet. En cuanto a la tenencia de celular, el 36% de las personas poseen un plan prepago y el 64% un plan postpago, usándolo en promedio ocho horas al día.
- En Lima Sur, el 59% de las personas se conecta a Internet todos los días. Los dispositivos de conexión son los smartphones con un 66%, las PCs con un 31% y las tabletas con un 23%. El 61% de los hogares tiene acceso a Internet. Asimismo, el 54% de las personas cuentan con un celular prepago y el 46% con uno postpago, empleándolo en promedio seis horas al día.

3.2.2. Microentorno

A continuación, se detallarán el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cuales desde un análisis interno permitirán conocer la presencia de competidores o posibles competidores, las barreras de entrada, el poder de negociación con los proveedores y los productos sustitutos que el mercado puede encontrar para reemplazar nuestro producto. Finalmente, un inadecuado análisis del microentorno repercutirá en una mala elección de nuestra estrategia de negocio.

Rivalidad de los competidores de la industria

En la actualidad, se ha identificado competidores nacionales y extranjeros que ofrecen diferentes servicios para colegios privados, orientados a los segmentos medio-alto y alto, los cuales representan el 16% de colegios privados en Lima Metropolitana, según la clasificación de GEF. En el Perú, por ejemplo, la empresa Sianet (<http://www.Sianet.edu.pe/>) ofrece un sistema con más de 24 módulos de gestión académica, tales como el registro de notas, admisión y matrícula, tesorería, encuestas, exámenes, envío de notificaciones, entre otros. Asimismo, ofrece un producto

alternativo denominado PeruSchool (<https://www.peruschool.pe/>), y adicionalmente están las empresas MSEsoft (<http://www.msesoft.info/>), EducarPerú (<http://www.educarperu.com/>), Macroedusoft (<http://www.macroedusoft.com/>), entre otras.

Por otro lado, también existen otros competidores tales como Classdojo (<https://www.classdojo.com/>), que incluso brinda servicios a varios países. No obstante, su enfoque está orientado a ofrecer servicios para el aula y es utilizado por profesores y alumnos para compartir información, fotos y videos, aún durante la jornada escolar. También, se cuenta con la opción de Google for Education (https://edu.google.com/intl/es-419/?modal_active=none), enfocado a crear comunidad, y SchoolControl con 25 módulos desarrollados en su modelo de negocio.

Por lo expuesto, según la investigación de mercado realizada, 61% de colegios, no cuenta con un sistema de gestión académica. De esta manera, se considera esta fuerza con un nivel medio, pues en la actualidad no existe un producto dirigido para el segmento bajo y medio bajo. Pero, en los segmentos superiores si existen empresas que los atiendan, y estas podrían desarrollar estrategias para ingresar al segmento bajo y medio bajo.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Por el lado regulatorio, no se evidencia que exista alguna condición o regulación para que un nuevo competidor pueda entrar en el mercado, salvo la Ley de Protección de Datos de Personales, porque regula la administración de datos personales según se ha mencionado en el análisis de macro entorno. Por otro lado, en cuanto a requerimientos de capital, la inversión no representa una barrera alta para los nuevos competidores, ya que existen beneficios tributarios e inclusive financiamiento no reembolsable ofrecido por el Estado Peruano, obtenido vía concurso publicado por PRODUCE. Lo más importante será el poder convencer a los colegios para que puedan adquirir el servicio. Al respecto, si se logra una sólida fidelización, se convertiría en una barrera alta de ingreso para los competidores potenciales, a través de una estrategia de bajo costo por economías de escala. De la misma manera, se puede atraer a otros colegios que ya cuenten con algún sistema de gestión en otra empresa.

Asimismo, existe la posibilidad de que empresas tales como Sianet o PeruSchool, que atienden a los segmentos alto y medio-alto, puedan optar por ingresar a los

segmentos bajo y medio-bajo, ya que cuentan con la experiencia de brindar este tipo de servicios y aumentar su mercado potencial actual, que representa solo el 16% e ingresar en otros mercados para alcanzar el 84% restante, representado por el segmento bajo y medio baja. Asimismo, existen otras empresas como MSEsoft, EducarPerú, Macroedusoft entre otras.

Por lo anterior descrito, el riesgo que existe para que ingresen nuevos competidores en el mercado es considerado como medio, porque existe la posibilidad de que las empresas que tienen presencia en el mercado opten por ingresar a este segmento no atendido, el cual representa el 84% de colegios particulares de Lima Metropolitana.

Poder de negociación de los proveedores

Los principales insumos para brindar el servicio de gestión académica serán los servicios que soportarán las telecomunicaciones, así como el procesamiento y almacenamiento de datos, que son el acceso a Internet, el desarrollo de aplicaciones y la computación en la nube. En la actualidad, en el mercado peruano, los principales operadores que brindan el servicio de acceso a Internet son las empresas Telefónica del Perú, América Móvil del Perú (Claro), Entel Perú, entre otros, los cuales se detallan según su participación en la siguiente Tabla:

Tabla 3.1. Conexiones de Internet Fija en el Perú, según operador

| Empresas | Conexiones | Participación |
|----------------------------|------------|---------------|
| Telefónica del Perú S.A.A. | 1,779,064 | 75.7% |
| América Móvil Perú S.A.C. | 428,971 | 18.3% |
| Entel Perú S.A. | 95,893 | 4.1% |
| Olo del Perú S.A.C. | 26,474 | 1.1% |
| Americatel Perú S.A. | 8,005 | 0.3% |
| Otras | 11,811 | 0.50% |

Fuente: Osiptel - Marzo 18

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, para los servicios de desarrollo de software, se tiene referencias de empresas locales tales como Perú Apps (www.peruapps.com.pe), Digital Web Ingenieros (www.digitalweb.pe), Systems Perú (www.systemsperu.com/), entre otros. Cabe señalar que, en el medio local, están las empresas MSEsoft

(<http://www.msesoft.info/>), EducarPerú (<http://www.educarperu.com/>), Macroedusoft (<http://www.macroedusoft.com/>), existen un número importante de empresas que desarrollan software, tal como se indica en el portal web de la Asociación Peruana de Productores de Software (APESOF), en el Catálogo de Soluciones (<https://apesoft.org/catalogo-de-soluciones/>).

Respecto a los servicios de computación en la nube, según la publicación de Forbes de noviembre de 2017, “The Top 5 Cloud-Computing Vendors”, las nubes más importantes en el mundo son las gestionadas por empresas como Microsoft, Amazon, IBM, Salesforce y SAP, del primer al quinto puesto respectivamente. En el Perú, existen representantes comerciales locales, que ofrecen los servicios de las empresas antes indicadas, no solo como medio de contratación, sino también como gestores del servicio. De esta forma, se cuenta con una oferta variada de alternativas de proveedores.

Como resultado, el poder de negociación de los proveedores es medio. Ello se debe, a que existe competencia en el mercado de proveedores para el servicio de telecomunicaciones y de desarrollo de plataforma web, lo cual es favorable para el cliente. Sin embargo, la negociación que se podría tener con proveedores para el servicio de nube, sería poco o nula, debido a que las empresas que ofrecen este servicio, no hacen descuentos personalizados y podrían variar los precios.

Amenaza de productos sustitutos

En el mercado, sí existen servicios que podrían sustituir el propuesto. Al respecto, estas son alternativas ofrecidas de manera gratuita para crear aulas virtuales, tales como AcademicId (campus virtual creado en España), que presenta un acceso personalizado, organización de aulas e interacción con los profesores, y otras como Com8s, Schoology y Edmodo. También, están los medios de comunicación gratuitos entre profesores, alumnos y padres de familia, tales como son las aplicaciones de mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram, Messenger) para un determinado grupo, grado o sección educativa.

Sin embargo, la parte administrativa y formal del colegio no sería cubierta, ya que los servicios gratuitos atienden por lo general a los padres de familia y alumnos, pero carecen de módulos de gestión de registro de notas, gestión de notificaciones para los padres, gestión de datos del alumno, gestión de asistencias y gestión de cobranzas.

Por otro lado, según la investigación de mercado, el 67% de los colegios utiliza Microsoft Office, el 39% tiene un sistema de información propio, el 32% utiliza registros en papel o cuadernos, y el 5% utiliza WhatsApp, para al menos un proceso de gestión académica diferente.

Por lo tanto, el riesgo de amenaza de los productos sustitutos es considerado como bajo, porque en este segmento no existe una solución integral para la gestión académica. Por el contrario, existen alternativas tecnológicas enfocadas a resolver un solo proceso.

Poder de negociación de los clientes

El modelo de negocio está dirigido a un segmento del mercado que no está actualmente atendido, en este caso, el segmento medio bajo y bajo de clientes, por lo que se buscará brindar un precio bajo a través de economías de escala. Sin embargo, si un competidor ingresa con precios más bajos que los ofrecidos y con la misma calidad de servicio, probablemente se perdería la participación del mercado ganado.

Además, según el estudio de investigación de mercado, a la pregunta de si los colegios cuentan con un presupuesto asignado para la implantación de nuevas herramientas tecnológica, el 26.8% de los colegios encuestados indicó que invierte entre el 1% y el 2% del total de sus ingresos, el 24.2% invierte más de 2% hasta el 4%, el 21.1% destina más de 4% hasta el 6% y el 27.9% invierte más del 6% en tecnología.

Asimismo, en promedio, un desarrollo de software propio cuesta US\$10 mil aproximadamente, según la empresa Softmania. Como alternativa, contratar un proveedor como Sianet, que tiene un costo anual de S/21,240, podría convertirse en una barrera por la inversión en ella.

Por otro lado, es posible que alguno de estos colegios, que ya cuentan con un sistema de administración y comunicación (39% de colegios, según la investigación de mercado) que funciona a lo largo del tiempo, pretenda mantener sus sistemas y procesos dada la resistencia al cambio.

Por todo lo anterior, el poder de negociación de los clientes es alto, pues existen productos sustitutos no sistematizados que ya utilizan los colegios, tales como Microsoft Office, sistemas propios, medios de comunicación gratuitos (por ejemplo, Whatsapp) y medios de registro físico como papel o cuadernos. Además, el sistema de gestión académica que se ofrece podría no ser considerado como un servicio indispensable para

algunos colegios, sobre todo aquellos que tienen otras necesidades con mayor prioridad (instalaciones físicas, mobiliario, personal, docentes, entre otros).

3.3 Análisis FODA

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) permitirá identificar la situación del negocio para elaborar la estrategia.

3.3.1 Factores Internos

Para desarrollar el análisis de factores internos, se realizará un diagnóstico de la empresa que se formará producto del plan de negocio. El objetivo es conocer las fortalezas y debilidades durante la interacción de sus procesos.

Fortalezas

- Contar con capital humano capacitado y experimentado en la gestión del servicio y la operatividad de la plataforma digital.
- Contar con proveedores reconocidos a nivel mundial en tecnología.
- Conocer la problemática del público objetivo.
- Permitir la conectividad desde cualquier punto, tanto para el usuario final, como para el desarrollador.
- Contar con una cultura organizacional innovadora.

Debilidades

- Falta de experiencia de los accionistas en el sector tecnológico en el mercado peruano.
- Difícil acceso a financiamiento externo por ser una empresa de tipo de negocio startup.
- Falta de posicionamiento de la marca.
- No contar con políticas de recursos humanos que permitan fidelizar y retener a los empleados.
- No tener una gestión de proveedores adecuada que permita negociar con varios de ellos a la vez y no depender de uno solo.

3.3.2. Factores Externos

Para desarrollar el análisis de estos factores, se elaborará un diagnóstico del mercado externo, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas de la empresa frente a sus competidores directos y productos sustitutos, considerando el análisis del macroentorno.

Oportunidades

- Existe un segmento de mercado de colegios que no cuenta con un sistema de gestión académico.
- Los NSE B y C están incrementando su gasto en educación desde el año 2016.
- En la actualidad, del 56% que accede a Internet, el 66% lo hace a través de Smartphone.
- El Estado Peruano fomenta las nuevas ideas de negocio en innovación y tecnología, brindando capitales semillas no reembolsable.
- El Estado Peruano brinda beneficios tributarios a nuevas iniciativas de tecnologías e innovación.

Amenazas

- Otras empresas de la competencia pudiesen ingresar en este segmento de mercado.
- Ante una recesión económica, el impacto podría disminuir el gasto en el rubro de educación.
- En el año 2019 terminan los beneficios tributarios.
- El SIAGIE podría incrementar su alcance en términos de funcionalidades y que no esté dirigido solo al colegio, sino también al padre de familia.
- La vulnerabilidad de los sistemas de información en la nube.

3.4 Análisis de la Matrices

3.4.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo al análisis realizado, en la matriz EFI se obtiene un valor de 2.55, es decir es un negocio atractivo porque el plan de negocio muestra fortalezas internas que permiten el desarrollo del negocio.

Respecto a la ponderación de los pesos para los factores internos identificados, estos estarán en la escala de 0 a 1, es decir serán desde “no importante” hasta “muy importante” respectivamente. Para nuestro caso el capital humano y el conocimiento de la problemática del sector educativo privado son factores importantes, pues perimirán el éxito del negocio, es por ello que la ponderación adjudicada será de 0.15. Por otro lado, la falta de conocimiento de los accionistas sobre el tipo de negocio y el financiamiento externo serán factores relevantes que podrían impactar en nuestro negocio de manera negativa, es por ello que se asignara una ponderación de 0.15.

Tabla 3.2. Matriz EFI

| Factores que determinan el éxito | Peso | Calif. | Peso Pond. |
|--|-------------|--------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| Contar con capital humano capacitado y experimentado | 0.15 | 3.00 | 0.45 |
| Contar con proveedores reconocidos a nivel mundial en tecnología | 0.10 | 3.00 | 0.30 |
| Conocer la problemática del público objetivo | 0.15 | 4.00 | 0.60 |
| Permite la conectividad desde cualquier punto | 0.05 | 4.00 | 0.20 |
| Contar con una cultura organizacional innovadora | 0.05 | 3.00 | 0.15 |
| Debilidades | | | |
| Falta de experiencia de los accionistas en el sector tecnológico. | 0.15 | 2.00 | 0.30 |
| Difícil acceso a financiamiento externo por ser una empresa nueva. | 0.15 | 2.00 | 0.30 |
| Falta de posicionamiento de la marca. | 0.05 | 1.00 | 0.05 |
| No contar con políticas de recursos humanos que permitan fidelizar y retener | 0.10 | 1.00 | 0.10 |
| No tener una gestión de proveedores | 0.05 | 1.00 | 0.05 |
| Total | 1.00 | | 2.55 |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

3.4.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

De acuerdo al análisis realizado, en la matriz EFE se obtiene un valor de 3.02, es decir es un negocio atractivo porque el plan de negocios muestra oportunidades externas.

Respecto a la ponderación de los pesos para los factores externos identificados, tendrá la misma escala que la utilizada en el matriz EFI. Para nuestro caso el segmento de mercado identificado que en la actualidad no está atendido, es el factor más importante, es por ello que la ponderación adjudicada será de 0.22. No menos importante es el uso del internet y los beneficio que el estado brinda a empresas de tecnología e innovación serán también factores, es por ello que se asignara una ponderación de 0.15. Asimismo, el mercado cuenta con empresas similares a la propuesta, sin embargo, aún no ingresa al segmento de mercado mencionado, en ese sentido se le asignara 0.15, porque existe una posibilidad alta que los competidores ingresen a este mercado.

Tabla 3.3 Matriz EFE

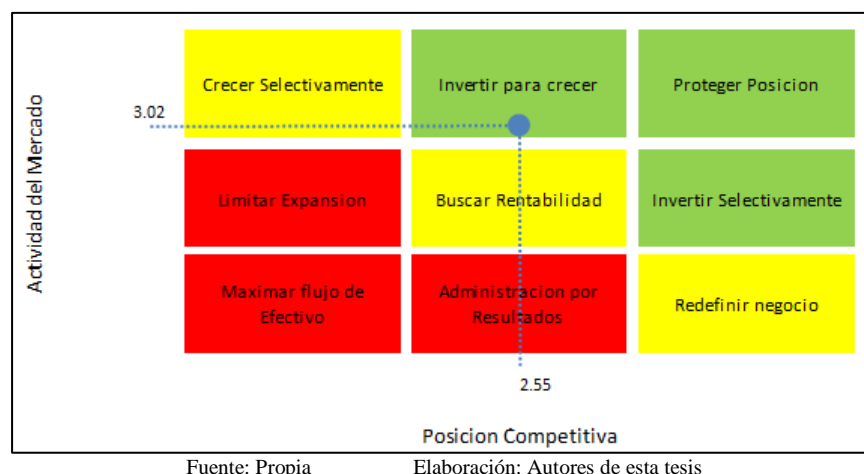
| Factores que determinan el éxito | Peso | Calif. | Peso Pond. |
|--|-------------|--------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| Existe un segmento de mercado de colegios que no cuenta con un sistema de gestión académico. | 0.22 | 4.00 | 0.88 |
| Los NSE B y C están incrementando su gasto en educación desde el año 2016 | 0.12 | 4.00 | 0.48 |
| En la actualidad, del 56% que accede a Internet, el 66% lo hace a través de Smartphone. | 0.15 | 3.00 | 0.15 |
| El Estado Peruano fomenta las nuevas ideas de negocio en innovación y tecnología, brindando capitales semillas | 0.05 | 3.00 | 0.15 |
| El Estado brinda beneficios tributarios a nuevas iniciativas tecnologías e innovación. | 0.15 | 4.00 | 0.60 |
| Amenazas | | | |
| Otras empresas de la competencia pudiesen ingresar en este segmento de mercado. | 0.15 | 2.00 | 0.30 |
| Ante una recesión económica, el impacto podría disminuir el gasto en el rubro de educación. | 0.10 | 2.00 | 0.20 |
| En el 2019 terminan los beneficios tributarios. | 0.10 | 2.00 | 0.20 |
| El SIAGIE incrementa su alcance en términos de funcionalidades | 0.05 | 1.00 | 0.05 |
| Vulnerabilidad de los sistemas de información en la nube. | 0.01 | 1.00 | 0.01 |
| Total | 1.00 | | 3.02 |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Una vez obtenido los valores ponderados, producto del análisis de las matrices EFE y EFI, podemos construir la matriz McKinsey, la cual nos permitirá posicionar el servicio con respecto a la actividad del mercado (eje X - Matriz EFE) y la posición competitiva (eje Y - Matriz EFI).

Figura 3.1 Matriz Mckinsey



Según la matriz, el servicio está dentro del cuadrante “invertir para crecer”, es decir se puede aprovechar las oportunidades y fortalezas encontradas dentro de un posicionamiento competitivo medio y una alta actividad de mercado.

3.5. Estrategia de negocio

Michael Porter (Porter, 1985) plantea tres estrategias genéricas para generar ventajas competitivas, las cuales son liderazgo en costos, diferenciación y segmentación.

Este plan de negocio plantea ofrecer un sistema de gestión académica a través de una plataforma digital, similar a lo ofrecido por otras empresas, pero orientado a los colegios privados del segmento medio bajo y bajo, según la segmentación del GEF. Esta tesis ha seleccionado los segmentos antes indicado, debido a que:

- Representa el 84 % del total de colegios particulares de Lima Metropolitana
- Sus pensiones no superen los S/600 por mes.
- Según nuestra investigación de mercado, el 82.6% no cuentan con un sistema de gestión administrativa para sus colegios en este segmento.
- Según Apeim, el nivel socioeconómico NSE B y C, viene incrementando sus niveles de gasto en educación en más del 100%, el cual varía entre los S/380 y S/800.

3.6 Conclusiones

En conclusión, para este plan de negocio la estrategia adecuada será la de liderazgo en costos, ya que el segmento está desatendido y buscan un bajo precio. Asimismo, existe evidencia que los NSE B y C gastan cada vez más en educación. Por ende, ante la insatisfacción de la calidad educativa pública, los padres de familia optarán por enviar a sus hijos a colegios particulares, generándose una mayor demanda en este tipo de colegios. A su vez, debido a las nuevas tecnologías en educación y a los problemas de gestión académica en este segmento de colegios, el servicio que se ofrece se volverá más atractivo por su conocimiento de mercado.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Objetivos de la Investigación del Mercado

4.1.1. Objetivo de la investigación

El objetivo es estimar la demanda efectiva de colegios particulares que podrían contratar los servicios de un sistema de gestión académica. Asimismo, analizar la oferta competitiva que se tiene en el mercado para establecer atributos diferenciadores en el servicio a brindar.

Por ello, la idea de negocio se desarrollará a través de una investigación cuantitativa y cualitativa para determinar las preferencias, gustos y necesidades del público objetivo, utilizando herramientas de investigación tales como: encuestas presenciales, entrevistas, técnicas de observación, entrevista como cliente ficticio y recolección de datos a través de fuentes primarias y secundarias.

En la tabla 4.1 se muestra un resumen de qué información se va requerir para estimar la demanda y analizar la oferta. Así como también, qué fuentes primarias y secundarias se necesitarán recurrir, y qué instrumentos de recolección, tanto cualitativos como cuantitativos, se utilizarán para lograr alcanzar los objetivos de investigación.

Tabla 4.1. Instrumentos de recolección

| Objetivo | Información requerida | Fuentes Secundarias | Fuentes Primarias | Instrumentos de Recolección |
|----------------|--|---|---|---|
| Demanda | Mercado potencial de colegios que podrían contratar los servicios. | Páginas Web: * Base de colegios de Identicole (MINEDU) * Base de colegios del Grupo Educativo al Futuro (GEF) | Representantes de Colegios - Directores | Entrevistas a representantes de colegios. |
| | Mercado objetivo Colegios que cumplan con la siguiente fórmula: *Cantidad de alumnos por colegio > 100 y pensión de S/200 a S/600 | Páginas Web: * Base de colegios de Identicole (MINEDU) * Base de colegios del Grupo Educativo al Futuro (GEF) | Representantes de Colegios - Directores | Entrevistas a profundidad a representantes de colegios con poder de decisión de compra. |
| | Disposición de compra del servicio ofertado: sistema de gestión académica propio. | Inteligencia Comercial a competidor de relevancia: * Sianet (Perú) y Peru School | Representantes de Colegios - Directores | Entrevistas (online y personalizadas) y Encuestas a representantes de colegios |
| | Características del perfil del consumidor | Colegios que ya cuenten con un producto/servicio similar | Representantes de Colegios - Directores | Entrevistas a representantes de colegios |
| | Atributos de valor del servicio | Folletería para mostrar los atributos del servicio y acciones para promoción y venta. | * Representantes de Colegios - Directores. * Expertos en el tema educación y tecnología. | * Encuesta a representantes de colegios. * Entrevistas a expertos en gestión administrativa de colegios (administrador del colegio). |
| Oferta | Competidores directos (calidad del servicio, precio, servicios, funcionalidades) | Páginas Web: *Sianet * Perú School | Ejecutivo comercial | Cliente ficticio. |
| | Regulación sector educación | Páginas Web: * Base de colegios (MINEDU). Publicaciones del diario El Peruano. * Entrevistas, apuntes periodísticos y normativa. | Representantes de Colegios - Directores | Entrevistas a directores y expertos en gestión administrativa de colegios. |
| | Productos sustitutos (colegios que cuentan con algún tipo servicio/ producto similar, pagina web o intranet) | Páginas Web: * Colegios | Representantes de Colegios - Directores | Entrevistas a directores de colegios. |

Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

4.1.2. Objetivo de la demanda

Los objetivos de la demanda son los siguientes:

- Identificar la demanda potencial de colegios que contrataría el servicio de un sistema de gestión académica.
- Determinar las características del perfil del consumidor y sus preferencias.
- Identificar las variables con las que se determinará el mercado objetivo (Cantidad de alumnos por colegio > 100 y pensión de S/200 a S/600).

- Medir la disposición de los directivos del colegio a usar la tecnología como un medio para mejorar el servicio que ofrece sus centros educativos, así como también podría ser un atributo diferenciador con respecto a sus competidores.
- Establecer la disposición de los colegios que contratarían el servicio para pagar las tarifas del mismo.
- Constatar los servicios o procesos que actualmente son utilizados por los colegios.
- Reconocer los problemas que presentan los colegios para realizar su gestión académica.
- Identificar los atributos de valor que los colegios esperan encontrar en el servicio de un sistema de gestión académica.

4.1.3 Objetivo de la oferta

Los objetivos de la oferta son los siguientes:

- Reconocer los principales competidores en el mercado, para determinar cuál es la propuesta de valor que ofrecen, así como los servicios que brindan.
- Conocer el alcance de los servicios brindados por los principales competidores (benchmarking).
- Identificar competidores potenciales que podrían ingresar al mercado con un servicio similar o parecido.
- Establecer barreras que permitan que el servicio ofrecido pueda diferenciarse de los demás competidores.
- Conocer las principales regulaciones en el sector educativo, en cuanto a la publicación de información y lo que corresponda.
- Reconocer los posibles sustitutos que tendrá el servicio de gestión académica (colegios que ya cuentan con algún servicio similar o página web propia).

4.2. Investigación cualitativa

Como parte de investigación de fuente secundaria, se realizó la búsqueda de información en fuentes oficiales, tales como el Ministerio de Educación, GEF, WIPO,

PISA, WEF, INEI, la página web de Sianet y entre otros mencionados en el capítulo anterior.

En esta etapa, se ha podido recolectar información acerca del número de colegios a nivel de Lima Metropolitana, así como también el número de alumnos promedio por colegio y la pensión promedio.

Por otro lado, para las fuentes de investigación primaria, la investigación de mercado emplea entrevistas. A continuación, se detallan los instrumentos:

- Demanda: entrevistas personales a los representantes de colegios, para determinar el mercado potencial. Así como también, las características de su perfil como consumidor.
- Oferta: se realizó la herramienta de cliente ficticio para conocer al competidor directo y así determinar los atributos de valor que ofrece y las herramientas tecnológicas con las que cuenta para ofrecer su servicio.

Asimismo, se realizó entrevistas a expertos en la gestión administrativa y académica de los colegios, para conocer la dinámica del sector.

4.2.1. Objetivos

Los objetivos de la investigación cualitativa son los siguientes:

- Contar con la información de lo que actualmente es ofrecido por la competencia.
- Identificar los atributos del producto que sus clientes valoran más.
- Determinar cómo se realiza en la actualidad la gestión académica de los colegios y las restricciones o carencias de sistemas de gestión educativa. Asimismo, conocer las ventajas y desventajas de las herramientas de gestión basadas en tecnología.
- Conocer la opinión del colegio sobre el medio de comunicación que utiliza y qué tan valorado está.
- Conocer el grado de complejidad para el desarrollo del sistema y los posibles proveedores para la implementación.
- Conocer la intención de compra de los colegios encuestados.

4.2.2. Metodología

A continuación, se detallan los instrumentos de recolección utilizados en la etapa de investigación cualitativa.

Ciente ficticio

Objetivo

Contar con la información de lo que actualmente es ofrecido por la competencia. Asimismo, conocer los atributos del producto que sus clientes valoran más.

Metodología

La metodología aplicada fue entrevista personal, la cual ha permitido conseguir datos necesarios para la investigación. Para ello, se realizaron tanto preguntas predefinidas, como réplicas de las mismas, con la finalidad de alcanzar una fluidez en la conversación y lograr los objetivos trazados.

Para ejecutar la entrevista como cliente ficticio, se contó con los siguientes participantes:

- **Entrevistador - directora de colegio**

Se contó con la presencia de la Directora del Colegio “Arcoiris”. Se simuló el interés en conocer los servicios brindados por el competidor más grande, Sianet.

Respondente

Es el representante de la empresa de servicios de gestión para colegios, Sianet, Gerente de Ventas. Se le presentaron una serie de preguntas orientadas a la obtención de su producto, con lo que fue posible recabar información relevante de lo que actualmente ofrece la competencia.

Supervisor

Participante con fines académicos y de supervisión, con la finalidad de que se pueda cumplir con las preguntas predefinidas y evitar sesgos por parte del entrevistador.

Conclusiones

De lo conversado con la empresa Sianet, se puede concluir que el servicio es de sencilla implementación y fácil uso. Sianet tiene más de 11 años en el mercado, su fuerza de venta está constituida por siete vendedores y cuenta con una plataforma tecnológica propia, la cual ofrece un nivel de soporte eficiente para sus operaciones.

Por otro lado, para los colegios que cuentan con más de una sede, el cobro que se les realiza es por cada una, es decir, su sistema no permite unificarlas. De esta manera, a los colegios les resulta más costoso, siendo un aspecto importante a considerar dentro de las características de la plataforma a ofrecer, ya que podría ser un diferenciador con respecto a Sianet.

Cabe resaltar que los ejecutivos de Sianet que acudieron a la entrevista llegaron tarde a la misma y no mostraron una buena presentación personal.

Finalmente, Sianet también cuenta con otra plataforma con menos funcionalidades, costo más bajo y orientado a colegios con menos alumnos. Esta plataforma es llamada Peru School. Sin embargo, para el colegio entrevistador, sigue percibiendo que el costo es elevado para lo que se ofrece.

Entrevista a expertos

Entrevista a director de colegio

Objetivo:

Identificar el perfil del cliente potencial que estaría dispuesto a adquirir el servicio. Asimismo, reconocer los principales atributos de valor que debería tener el sistema de gestión académica y las características que este debe cumplir para su utilización.

- **Entrevistador**

El entrevistador será uno de los integrantes del grupo que elabora el presente plan de negocio, quien realizará las preguntas predefinidas de la entrevista.

- **Respondente: Director de colegio**

Se realizarán preguntas predefinidas a los directores de colegio para conocer cuáles son los problemas más relevantes en la gestión administrativa de los colegios. Asimismo, se buscará determinar los atributos que podrían valorar en un sistema de gestión académica y la posible intención de compra, dado que la persona entrevistada tiene poder de decisión.

Resultados obtenidos:

Luego de las tres entrevistas realizadas a los directores de colegios, se percibió un interés por la propuesta de negocio. Ello se debe a que no cuentan con un sistema de gestión académica que soporte sus procesos básicos y, por el contrario, utilizan herramientas que no están integradas entre sí. Asimismo, mencionaron a SIAGIE como

un sistema obligatorio para registrar la nota final de los alumnos, pero que no aporta valor en su gestión. Por otro lado, buscan un sistema de bajo costo que les ayude a ser más eficientes en sus actividades diarias y que reduzca las funciones de algún cargo administrativo. Uno de los directores, sí se interesó en Sianet, pero no contrató el servicio debido a que el costo estaba fuera de su alcance.

Entrevista a experto en Tecnologías de la Información y Comunicaciones Objetivo:

Conocer el grado de complejidad para el desarrollo de la plataforma, así como también sobre la arquitectura tecnológica que soportará el servicio y los posibles proveedores para la implementación.

● **Entrevistador**

El entrevistador será uno de los integrantes del grupo que elabora el presente plan de negocio, quien realizará las preguntas predefinidas de la entrevista.

● **Respondente: Experto – Tecnología**

Profesional en tecnologías de la información, con experiencia en proyectos de diseño y desarrollo de sistemas de información, páginas web y aplicaciones móviles (app).

Resultados obtenidos:

Durante las entrevistas a los tres expertos en tecnologías de la información, se conoció que uno de ellos había trabajado con otra plataforma de gestión académica, llamada Edunet Perú, que se creó como un emprendimiento y que ofrece módulos similares a la propuesta de este plan de negocio. Por otro lado, los entrevistados coincidieron que el tiempo de implementación de la plataforma y aplicación puede oscilar entre cuatro a ocho meses, dependiendo de la experiencia y cantidad de desarrolladores o de la empresa implementadora. En forma similar, el costo de implementación puede ser variable, dependiendo si es in-house o tercerizada. La arquitectura óptima considera implementar la plataforma en una infraestructura en la nube, por aspectos de costos, adaptabilidad y escalabilidad. Finalmente, dos de los entrevistados recomendaron a la empresa Perú Apps para el desarrollo de aplicaciones, debido a sus años de experiencia en el mercado y en la entrega de productos de calidad en el tiempo establecido.

4.3 Investigación cuantitativa

Para realizar la investigación cuantitativa se utilizó la herramienta de encuestas presenciales, donde se elaboró un cuestionario de 24 preguntas, para disponer de información que permita medir la demanda de colegios privados que están interesados en contratar el servicio de la plataforma de gestión académica. Las preguntas fueron controladas y guiadas por el encuestador, aumentando la calidad y veracidad de la información obtenida, y realizadas a directores o subdirectores de colegios privados mediante visitas inopinadas o previa coordinación telefónica antes de la visita.

4.3.1. Objetivos

- Conocer cómo se clasifican los colegios según el número de alumnos, nivel educativo y edad de sus profesores.
- Identificar las características del equipamiento tecnológico que tiene las aulas de los colegios.
- Averiguar los procesos de gestión académica más importantes para los colegios.
- Identificar los procesos de gestión académica con más incidencias.
- Evaluar el concepto de negocio.
- Medir el interés en contratar el nuevo sistema de gestión académica por parte de los colegios.
- Conocer la disposición de los clientes acerca del precio a pagar por contratar el nuevo sistema de gestión académica.
- Determinar las ventajas de contar con el nuevo sistema de gestión académica para la captación de más alumnos y mejorar la imagen del colegio.

4.3.2. Población objetivo de estudio

La población objetivo de estudio está conformada por colegios privados de Lima Metropolitana, con más de 100 alumnos matriculados y que cobran de pensión entre S/200 y S/600 mensuales, que concentran a la mayor proporción de alumnos del NSE B y C.

4.3.3. Diseño de la muestra

De acuerdo a la página web del Minedu, Lima Metropolitana está conformada por 4,170 colegios privados, distribuida en cinco zonas geográficas (Centro, Este, Lima Moderna, Norte y Sur) y 43 distritos de la Provincia de Lima.

El tipo de muestreo realizado fue probabilístico estratificado. En este muestreo, se realizó una división previa de la lista de colegios en estratos de las cinco zonas geográficas para realizar submuestras aleatorias por separado. Finalmente, se unieron las submuestras que se obtuvieron por separado en cada zona geográfica. Esto permitirá tener una mejor representatividad de la muestra.

El tamaño del muestreo que se definió fue de 384 colegios, con un nivel de confianza del 95.0% y un margen de error del 4.8%. Además, el factor de probabilidad éxito/fracaso es de 50%, que es lo usual en estudios de este tipo. Si se hubiera tenido evidencias o sondeos anteriores como respaldo, se hubiera reducido la varianza ajustando la probabilidad de éxito/fracaso. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, detallada en la Tabla 4.2.

Tabla 4.2. Cálculo del tamaño de la muestra

| Cálculo tamaño muestreo | |
|---|---|
| $n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$ | |
| <p>N: Tamaño de la población Z_α: Valor Z del nivel confianza p: Factor de probabilidad éxito q: Factor de probabilidad fracaso e: Margen de error</p> | |
| <p>Datos:</p> | |
| N = 4,170 | $n = \frac{4,170 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{0.048^2 \times (4,170 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}$ <p>n = 384</p> |
| Z_α = 1.96 | |
| p = 50.0% | |
| q = 50.0% | |
| e = 4.8% | |

Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Para obtener una mejor representatividad de la información recolectada, se distribuyó la muestra de colegios a encuestar, ponderando los factores del número de

colegios y la proporción de la población del nivel socioeconómico B y C para cada una de las cinco zonas de la provincia de Lima, según se muestra en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3. Factores de ponderación

| Zona | Número de Distritos | Factores de Ponderación | | | | Distribución de la Muestra | |
|--------------|---------------------|-------------------------|-------------|--|-------------|---------------------------------|------------|
| | | Colegios ^{1/} | | Nivel Socioeconómico B y C ^{2/} | | Muestra de colegios a encuestar | |
| | | Número | Ponderación | Proporción (%) | Ponderación | | |
| Total | 43 | 4,170 | 1.0 | | 1.0 | 100.0% | 384 |
| Lima Centro | 5 | 288 | 0.1 | 79.8% | 0.3 | 18.2% | 70 |
| Lima Este | 7 | 931 | 0.2 | 42.3% | 0.2 | 19.0% | 73 |
| Lima Moderna | 12 | 519 | 0.1 | 65.1% | 0.2 | 18.2% | 70 |
| Lima Norte | 8 | 1,527 | 0.4 | 44.9% | 0.2 | 26.6% | 102 |
| Lima Sur | 11 | 905 | 0.2 | 39.3% | 0.1 | 18.1% | 69 |

Fuente: ^{1/} Ministerio de Educación, ^{2/} Ipsos Perú

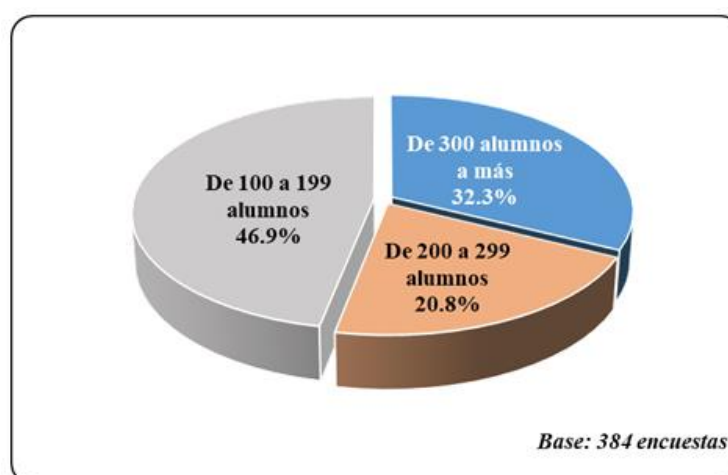
Elaboración: Autores de esta tesis

4.3.4. Resultados obtenidos

Perfil del mercado objetivo

En cuanto al número total de alumnos que tienen los colegios encuestados, se observa que el 46.9% tiene de 100 a 199 alumnos, el 20.8% de 200 a 299 alumnos y el 32.3% de 300 alumnos a más, tal cual se muestra en la Figura 4.1.

Figura 4.1. Número total de alumnos que tiene el colegio

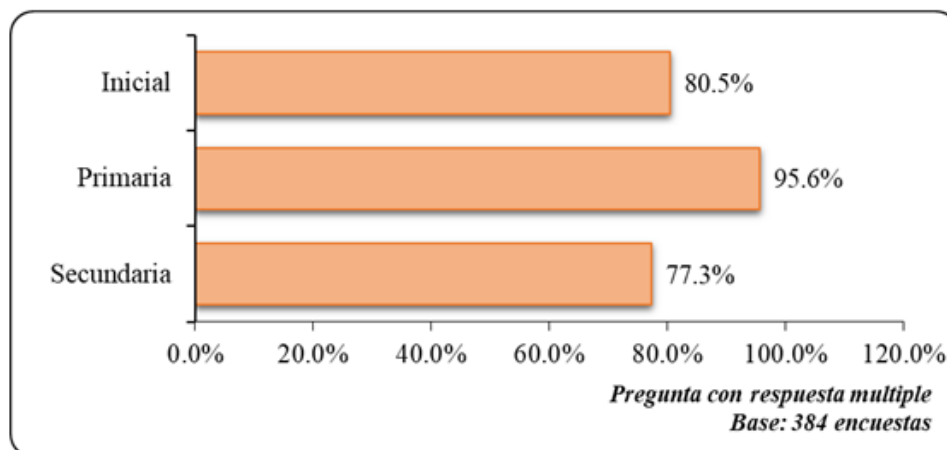


Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Sobre los niveles educativos, el 54.7% de colegios encuestados tiene nivel inicial, el 42.7% tiene nivel primario y el 10.9% educación secundaria. Cabe resaltar que,

algunos colegios tienen solo nivel inicial, primaria o secundaria, pero también pueden tener dos o tres niveles educativos, tal cual se muestra en la Figura 4.2.

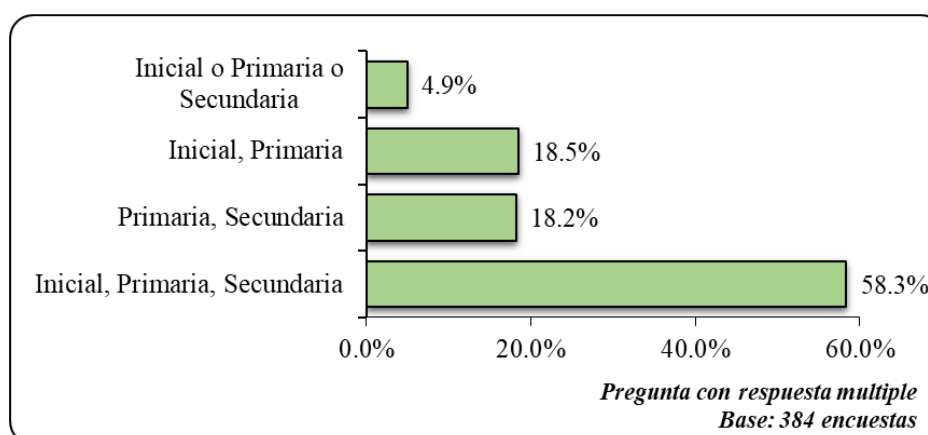
Figura 4.2. Niveles educativos



Fuente: Propia Elaboración: Autores de tesis

Asimismo, el 4.9% de colegios tiene un solo nivel educativo (inicial, primaria o secundaria), el 18.5% inicial y primaria a la vez, el 18.2% tiene primaria y secundaria a la vez, y más de la mitad (58.3%) tiene los tres niveles (inicial, primaria y secundaria) a la vez, tal cual se muestra en la Figura 4.3.

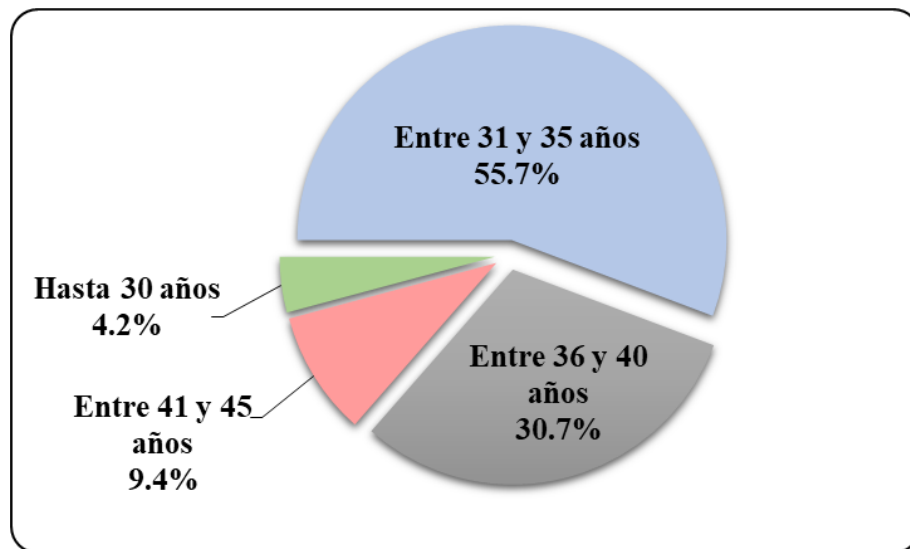
Figura 4.3 Niveles educativos



Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto a la edad de los profesores, la mayor proporción (55.7%) está en el rango entre 31 y 35 años, seguido del 30.7% de profesores entre 36 y 40 años, el 9.4% entre 41 y 45 años, y el 4.2% hasta 30 años, tal cual se muestra en la Figura 4.4.

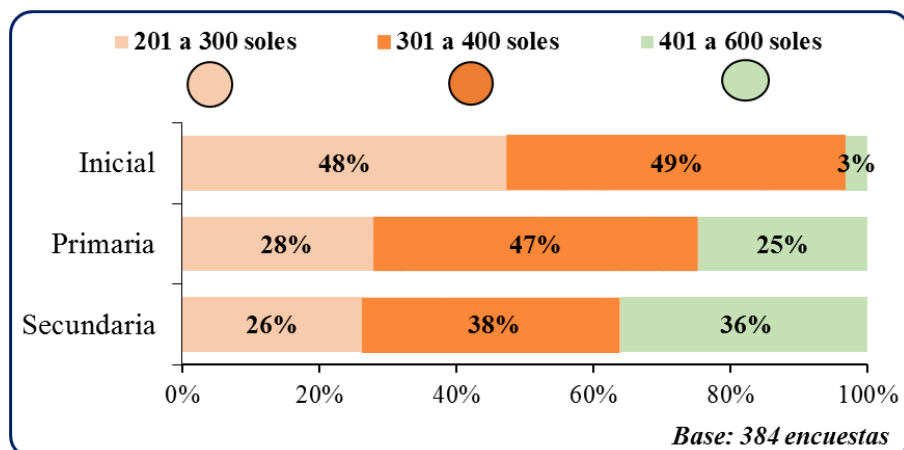
Figura 4.4. Edad de profesores



Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Al analizar las pensiones mensuales que cobran los colegios según nivel educativo, se muestra que en el nivel inicial, el 48% paga de S/201 a S/300, el 49% de S/301 a S/400, el 3% de S/401 a S/600; en el nivel primaria, el 28% paga de S/201 a S/300, el 47% de S/301 a S/400, el 25% de S/401 a S/600; en el nivel secundaria, el 26% paga de S/201 a S/300, el 38% de S/301 a S/400 y el 36% de S/401 a S/600, tal cual se muestra en la Figura 4.5.

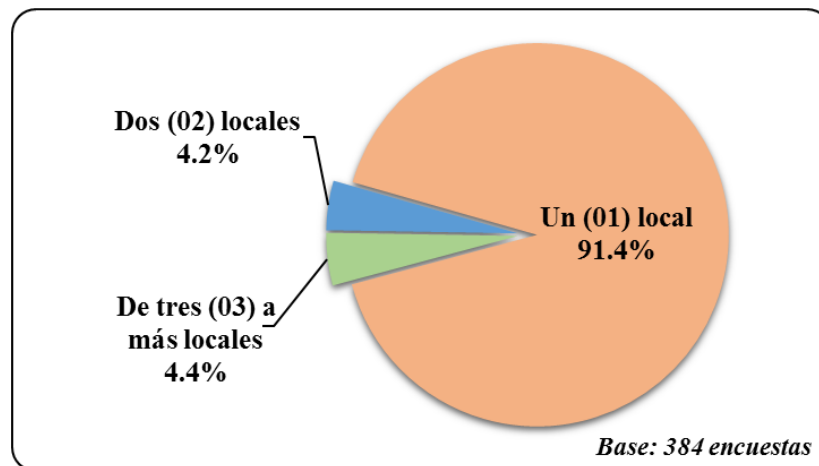
Figura 4.5. Cobro de pensión mensual según nivel educativo



Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Del total de colegios encuestados, se observa que el 91.4% tiene solo un local/sede, el 4.2% tiene dos locales y el 4.4% de tres locales a más, tal cual se muestra en la Figura 4.6.

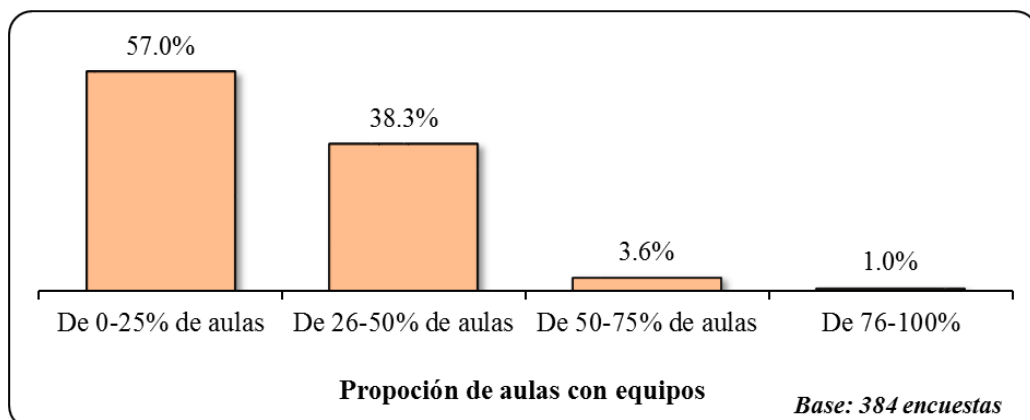
Figura 4.6. Número sedes/locales de colegios



Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Al analizar la proporción de aulas de clases que cuentan con computadora, laptop o tablet, se observa que más de la mitad (57.0%) de colegios encuestados tiene de 0-25% de sus aulas con estos dispositivos, el 38.3% de 26-50% de aulas, el 3.6% de 50-76% de aulas y el 1.0% tiene de 76-100% de aulas, tal cual se muestra en la Figura 4.7.

Figura 4.7. Proporción aulas de clase con una computadora, laptop o tablet

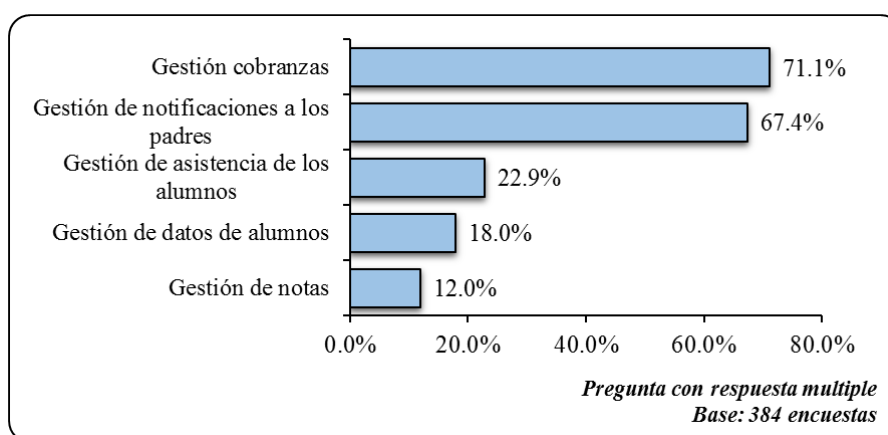


Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Procesos de gestión académica

Respecto a los procesos de gestión académica que tienen más problemas en los colegios, se observa que el 71.1% tiene problemas en la gestión de cobranzas, el 67.4% en la gestión de notificaciones a los padres, el 22.9% en la gestión de asistencia de los alumnos, el 18.0% en la gestión de datos de alumnos y el 12.0% en la gestión de notas, tal cual se muestra en la Figura 4.8.

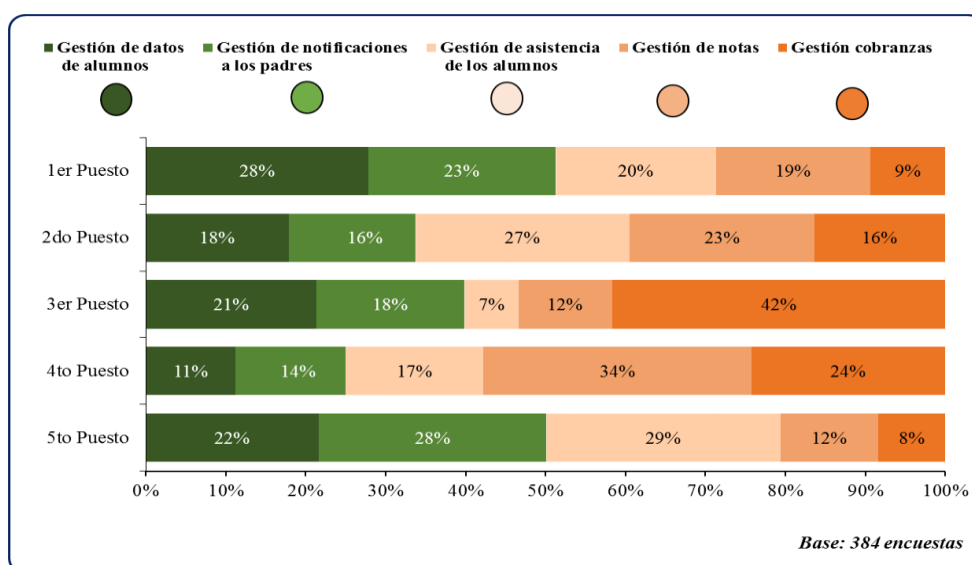
Figura 4.8. Procesos de gestión académica con más problemas



Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

En relación a los procesos de gestión académica más importantes en los colegios, en el primer lugar de importancia, prevalece el proceso de gestión de datos de alumnos según el 28% de directores/subdirectores, seguido de la gestión de notificaciones a los padres por el 23%, la gestión de asistencia de los alumnos por el 20% y la gestión de notas por el 19% y la gestión cobranzas por el 9% de directores/subdirectores, tal cual se muestra en la Figura 4.9.

Figura 4.9. Procesos de gestión académica más importantes

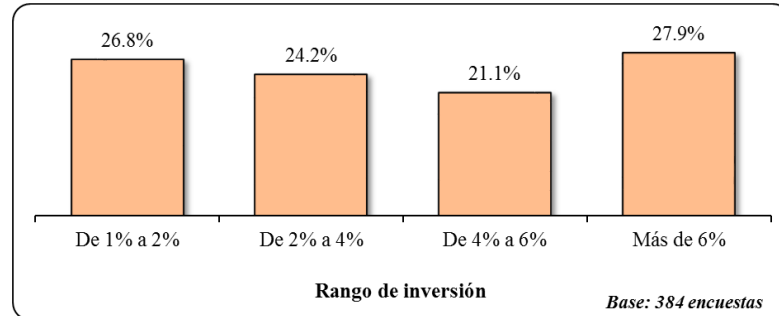


Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Respecto a la inversión que realizan los colegios para mejorar su tecnología, el 26.8% invierte entre 1 y 2% del total de sus ingresos, el 24.2% invierte de 2% a 4%, el

21.1% de 4% a 6% y el 27.9% más de 6% en tecnología, tal cual se muestra en la Figura 4.10.

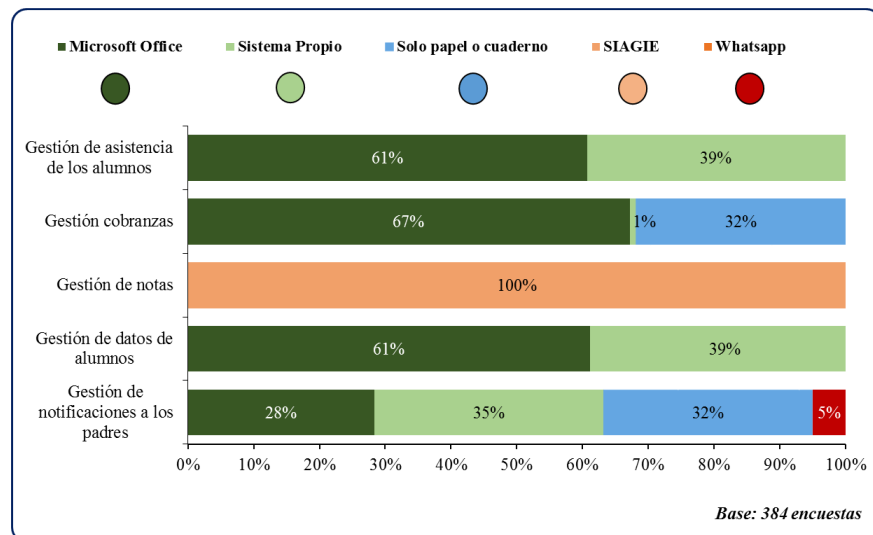
Figura 4.10. Proporción de inversión en Tecnología sobre el total de ingreso



Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto a la utilización de herramientas para la gestión de procesos, en el proceso de gestión de asistencia de los alumnos, el 61% utiliza Microsoft Office y el 39% su propio sistema. En el caso de la gestión de cobranzas, el 67% utiliza Microsoft Office, el 1% su propio sistema y el 32% solo papel o cuaderno. En la gestión de notas, todos utilizan el SIAGIE (Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa), que es proporcionado por el Ministerio de Educación. En la gestión de datos de alumnos, el 61% utiliza Microsoft Office y el 39% su propio sistema. En la gestión de notificaciones a los padres, el 28% utiliza Microsoft Office, el 35% su propio sistema, el 32% solo papel o cuaderno y el 5% usa Whatsapp, tal cual se muestra en la Figura 4.11.

Figura 4.11. Herramientas utilizadas para gestión de procesos

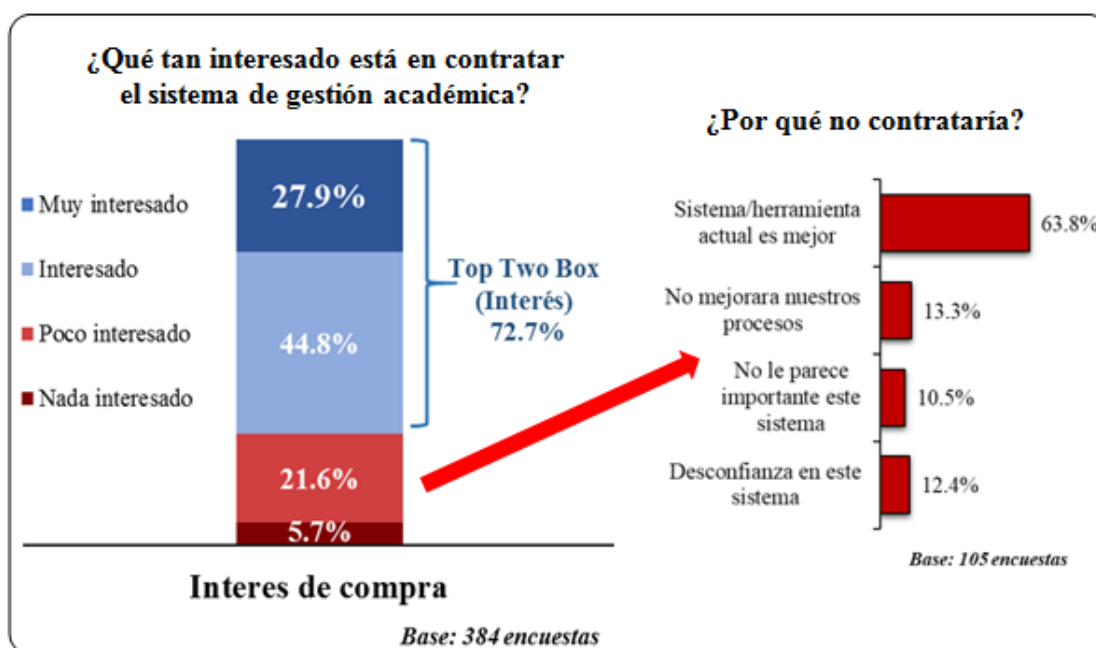


Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Evaluación del concepto del negocio

Según los resultados del estudio, el 72.7% de colegios (equivalente a 279 encuestas) están interesados en contratar el Sistema de Gestión Académica que se les presentó, para que soporte los tres procesos más importantes y con más deficiencias que tienen actualmente, lo cual significa que, de cada 100 colegios, 73 contratarían este nuevo sistema. Sin embargo, el 27.3% de colegios no está interesado en este nuevo sistema, de los cuales, el 63.8% manifestó que es porque el sistema o herramienta que utiliza actualmente es mejor para sus procesos, el 13.3% declaró que este sistema no mejorar sus procesos, al 10.5% no le parece importante sus funcionalidades y el 12.4% lo descarta por desconfianza. El detalle se encuentra en la Figura 4.12.

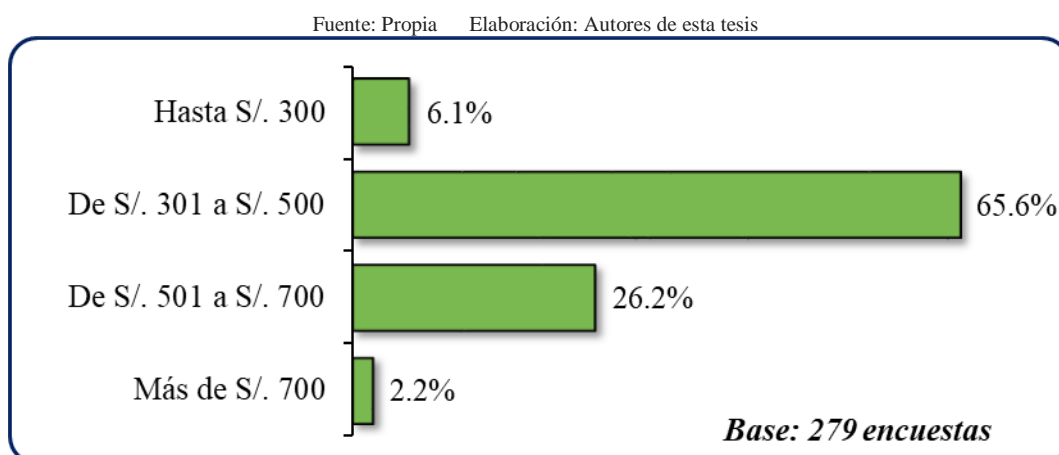
Figura 4.12. Interés en contratar el sistema de gestión académica



Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Respecto al precio que los colegios están dispuestos a pagar por contratar el nuevo sistema de gestión académica, el 65.6% está dispuesto a pagar entre S/301 y S/500, el 26.2% entre S/501 y S/700, el 6.1% hasta S/300 y solo el 2.2% más de S/700, tal cual se muestra en la Figura 4.13.

Figura 4.13. Disposición de pago mensual por contratar el sistema de gestión académica



Asimismo, en la Tabla 4.4 se observa el análisis cruzado del interés en contratar el sistema de gestión académica y la disposición de pago mensual.

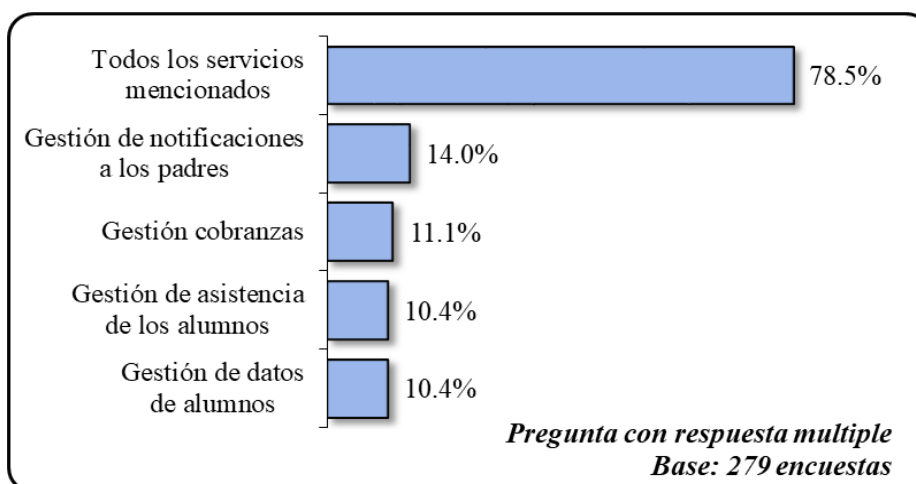
Tabla 4.4. Análisis cruzado

| Interés de compra | Rango de pago | | | | Total |
|-------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|---------------|
| | Menos de 300 soles mensuales | De 301 a 500 soles mensuales | De 501 a 700 soles mensuales | Más de 700 soles mensuales | |
| Muy interesado | 7.5% | 59.8% | 31.8% | 0.9% | 100.0% |
| Interesado | 5.2% | 69.2% | 22.7% | 2.9% | 100.0% |
| Total | 6.1% | 65.6% | 26.2% | 2.2% | 100.0% |

Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Del total de colegios interesados en contratar el nuevo sistema de gestión académica, el 78.5% está interesado en todos los servicios que ofrece este sistema, el 14.0% en la gestión de notificaciones a los padres, el 11.1% en la gestión de cobranzas, el 10.4% en la gestión de asistencia de los alumnos y el resto en uno o más de los servicios ofrecidos, tal cual se muestra en la Figura 4.14.

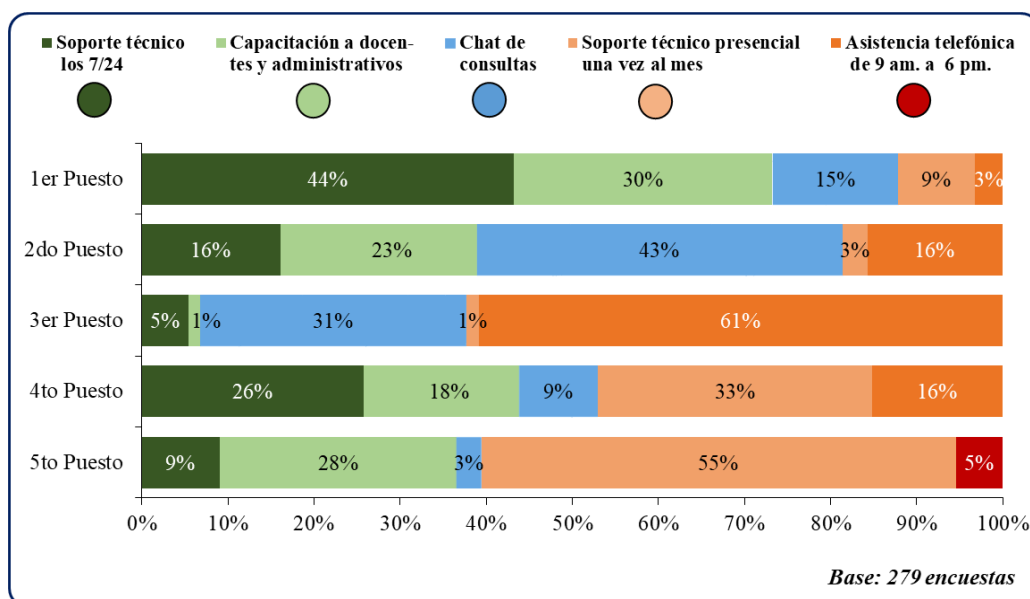
Figura 4.14. Servicios de gestión académica de interés por contratar



Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

En cuanto a las características más importantes que los colegios encuestados consideran que debería tener el sistema de gestión académica, en el primer lugar prevalece el soporte técnico 24x7 (24 horas, siete días a la semana) según el 44% de directores, seguido de la capacitación a los docentes y administrativos por el 30%, chat de consultas por el 15%, soporte técnico presencial una vez al mes por el 9% y asistencia telefónica de 09:00 a.m. a 06:00 p.m. por el 3% de directores, tal cual se muestra en la Figura 4.15.

Figura 4.15. Características más importantes del nuevo sistema de gestión académica

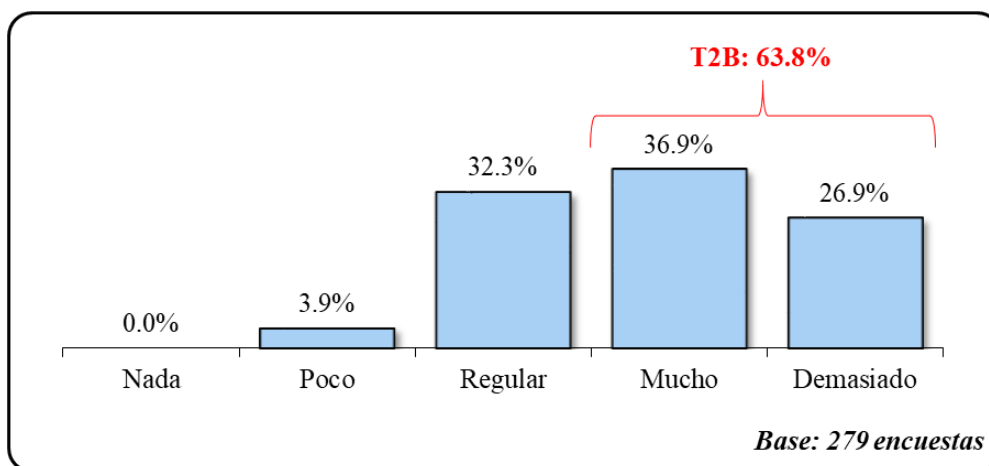


Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Del total de directores interesados en este nuevo sistema de gestión académica, el 63.8% señaló que aportaría mucho y demasiado tenerlo en una aplicación móvil (app);

mientras que el 32.3% declaró que aportaría regular y el 3.9% poco, tal cual se muestra en la Figura 4.16. Los indicadores más bajos, tanto regular como poco, se deben a que los directores mencionaron que algunos padres de familia no cuentan con equipos Smartphone o planes de datos que les permita aprovechar la app.

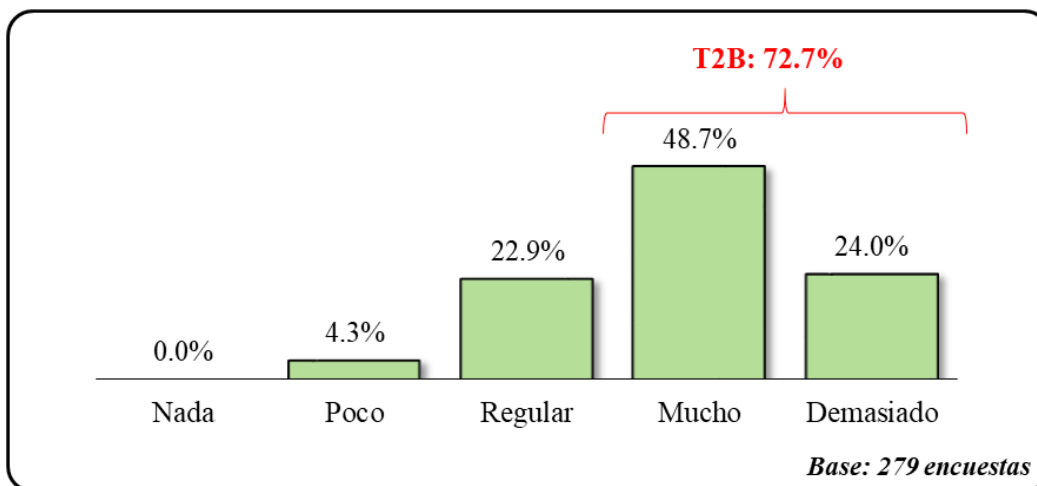
Figura 4.16. Nivel de interés para inclusión de aplicación móvil (app)



Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, del total de directores interesados en este nuevo sistema de gestión académica, el 72.7% señaló que este mejoraría mucho y demasiado la imagen del colegio, mientras que el 22.9% declaró que la mejoraría de forma regular y el 4.3% poco, tal cual se muestra en la Figura 4.17.

Figura 4.17. Nivel de percepción para mejora imagen colegio

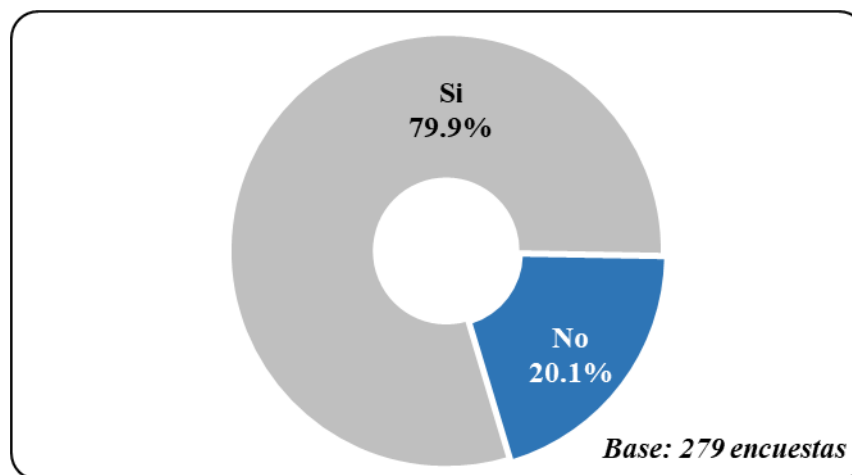


Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, del total de directores interesados en este nuevo sistema de gestión académica, el 79.9% manifestó que su colegio captaría más alumnos con este nuevo

tipo de sistema y el 20.1% que no lograría captar más alumnos, tal cual se muestra en la Figura 4.18.

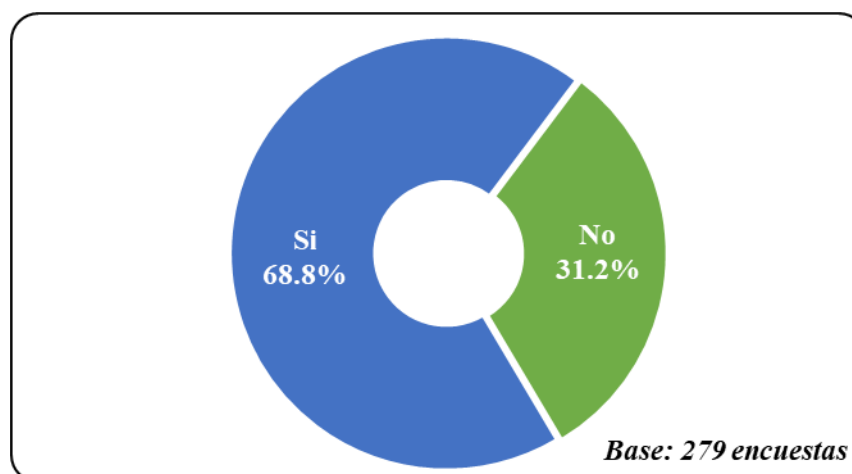
Figura 4.18. Percepción si el sistema ayudará a capturar más alumnos



Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Sobre si tienen conocimiento de la existencia de Sianet o Perú School, del total de directores interesados en este nuevo sistema de gestión académica, el 68.8% señaló que sí ha escuchado sobre esos sistemas y el 31.2% que no, tal cual se muestra en la Figura 4.19.

Figura 4.19. Conocimiento sobre Sianet o Perú School

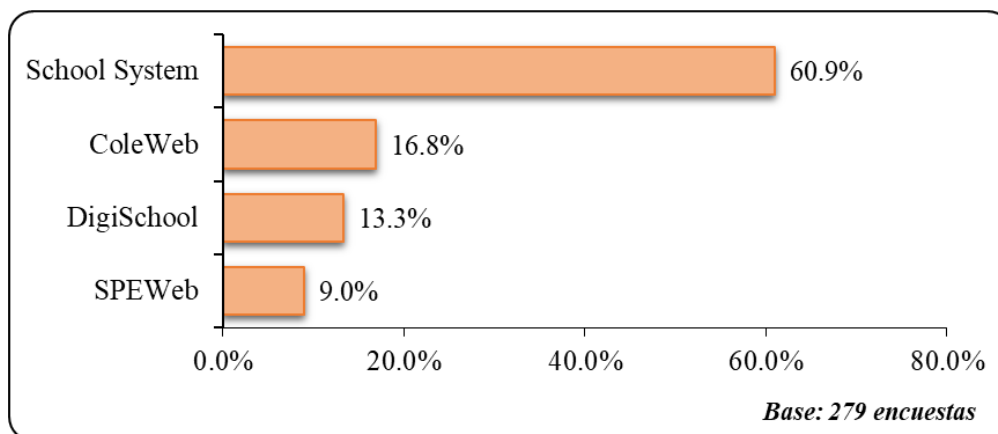


Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, también se incluyó dentro del cuestionario qué nombre sería el más idóneo para el nuevo sistema de gestión académica. De las cuatro propuestas de

nombres que se les presentó a los directores interesados, el preferido es el nombre School System, tal cual se muestra en la Figura 4.20.

Figura 4.20. Preferencia para nombre del nuevo sistema de gestión académica



Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

4.3.5. Conclusiones

Se realizó el presente estudio cuantitativo con el objetivo de disponer de información que permita medir la demanda de colegios privados, que están interesados en la idea de negocio Servicio de Gestión Académica para los Colegios.

Este estudio consistió en la aplicación de encuestas presenciales (cara a cara) a directores y subdirectores de colegios privados, mediante visitas inopinadas o previa coordinación telefónica antes de la visita. Los colegios seleccionados para la encuesta cobran una pensión entre S/200 y S/600 mensuales, debido que concentran a la mayor proporción de alumnos del NSE B y C.

El resultado más importante fue que los procesos con más problemas en los colegios son cuatro. En primer lugar, la gestión de cobranzas según el 42% de los directores; seguido de la gestión de notificaciones a los padres según el 25% de los encuestados. Como tercer proceso está la gestión de asistencia de los alumnos por el 23%, y la gestión datos del alumno por el 6%. Finalmente, en quinto lugar, se ubica la gestión de notas por el 5% de los directores.

En este sentido, la propuesta de negocio contempla el desarrollo de una plataforma digital que soporte cuatro módulos que brindan solución a los procesos de cobranzas, notificaciones a padres, asistencia de los alumnos y de notas. El proceso de datos del

alumno será considerado como una gestión de dato maestro, el cual se divide en tres tablas de información maestro de alumnos, maestro de profesores y maestro de asignaturas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, los colegios en su mayoría tienen entre 100 y 300 alumnos, más de la mitad (58.3%) tienen los tres niveles educativos (inicial, primaria y secundaria) y su turno de clases es desde las 08:00 hasta las 15:00 horas, en la mayoría de casos. Asimismo, la edad de los profesores se concentra principalmente en el rango de 31 a 35 años.

Dentro de los procesos de gestión más importantes en los colegios, están la gestión de datos de alumnos y la gestión de notificaciones a los padres, mientras que los procesos que presentan más problemas son la gestión de cobranzas y la gestión de notificaciones a los padres.

En relación a la herramienta que utilizan los colegios para la gestión de sus procesos, prevalece el uso del Microsoft Office en los procesos de gestión de notificaciones a los padres, gestión de datos de alumnos, gestión cobranzas, gestión de asistencia de los alumnos. En el caso del proceso de gestión de notas, resalta el uso del SIAGIE en todos los colegios.

Finalmente, en relación a la evaluación de concepto, el 72.7% de colegios están interesados en contratar el nuevo Sistema de Gestión Académica que se les presentó, para que soporte sus procesos más importantes y aquellos con más deficiencias que tienen actualmente.

Capítulo V: MODELO DE NEGOCIO

5.1. Análisis del problema

A partir de las entrevistas y las encuestas realizadas en la presente tesis, se ha identificado que el problema principal que aqueja a los colegios privados de Lima Metropolitana es la forma en la que ejecutan sus procesos de gestión académica.

Según la investigación de mercado, el 24% de colegios presentan problemas en al menos un proceso, el 59% presentan problemas en dos procesos y el 17% presentan problemas en tres de sus procesos. Asimismo, se evidencia que los colegios no cuentan con problemas en la gestión de notas, dado que registran el promedio final y de forma obligatoria en el sistema Siagie.

A continuación, se desarrolla la problemática, las causas y los efectos de los cuatro principales procesos identificados.

5.1.1. Proceso de Gestión de Cobranzas

Problema: El colegio recauda menos pensiones que las proyectadas mensualmente. Según la encuesta realizada, el 71.1% de los directores considera este proceso como el primero con más problemas en su gestión.

Causas

- El colegio no realiza una gestión de aviso de vencimiento de pensiones.
- El colegio no cuenta con un área de cobranzas que se comunique con los padres de familia que tienen pensiones pendientes de pago.
- La falta de presupuesto asignado para la gestión de cobranza, con lo cual no se puede contratar más personal o adquirir un software de cobranza. Según el 67% de los colegios encuestados, el registro de este proceso se realiza a través de Microsoft Office.

Efectos

- Los colegios recaudan sus ingresos fuera de la fecha programada.
- Los colegios presentan retrasos el pago de sus planillas y a proveedores.
- Los colegios asignan mayor carga laboral a los profesores o auxiliares para desempeñar su gestión de cobranza.

5.1.2. Proceso de Notificaciones a los Padres de Familia

Problema: Los colegios tienen una baja efectividad en los comunicados enviados a los padres de familia. Esto se detalla en lo mencionado por el 67.4% de directores encuestados, quienes consideraron a la gestión de notificaciones como el segundo proceso con mayor incidencia de problemas.

Causas

- Los comunicados son enviados de manera tradicional, es decir, se envían en medios físicos, tales como en el cuaderno de control o mediante esquelos. Según la encuesta, el 32% usa cuaderno o papel y el 28% utiliza Microsoft Office para la redacción y posterior impresión de sus comunicados.
- No se cuenta con un acuse de recibo en tiempo real, pues la información la recibe el padre de familia cuando el alumno llega a casa. En ocasiones, el alumno no necesariamente entrega los comunicados a los padres, pues los olvida o extravía.

Efectos

- Los profesores reciben constantes visitas de los padres de familia, quienes solicitan información que ya fue enviada a través de los comunicados. Esto genera reprocesos e inversión de tiempo adicional por parte de los profesores, así como pérdida de tiempo a los padres de familia.
- Pérdida del comunicado enviado, pues los alumnos en camino a su casa pueden extravíar el comunicado o simplemente no querer mostrarlos. Esto genera que los alumnos no presenten los materiales o tareas dentro del tiempo establecido, con lo cual las calificaciones se ven afectadas, así como evita que los padres de familia se mantengan permanente informados sobre asuntos de interés relacionados a sus hijos o el colegio.

5.1.3. Proceso de Control de Asistencia

Problema: Los colegios cuentan con información desfasada sobre la asistencia y puntualidad del alumnado. Según la investigación de mercado, el 22.9% de colegios identifica este proceso como el tercero con más problemas.

Causas

- Los colegios cuentan con distintas fuentes de información sobre la asistencia registrada por los profesores (sólo el 61% de colegios encuestados la registran en Microsoft Office), lo cual no permite contar con el registro de asistencia consolidado, por ende, dicha información no se encuentra compartida en tiempo real.
- Los colegios cuentan como más de 100 alumnos en promedio, a quienes los profesores diariamente realizan un registro de asistencia y puntualidad. Aproximadamente, cada profesor debe registrar la asistencia de 30 alumnos.
- Los colegios deben realizar este proceso cada vez que inicia una clase.

Efecto

- El proceso se dificulta en tanto se debe consolidar el cálculo de la asistencia.
- El profesor pierde la trazabilidad y seguimiento de la asistencia.
- El profesor pierde tiempo en tener que tomar la asistencia en cada clase que dicte, es decir, se pierden minutos de enseñanza.

5.1.4. Proceso de Gestión de notas

Si bien para el colegio este no es un problema como tal, se ha visto que los padres de familia no tienen este detalle de información hasta la entrega de libretas de notas, con lo cual no pueden dar seguimiento al desempeño de sus hijos. Sin embargo, puede acudir al colegio para pedir las notas de sus hijos en cualquier momento.

Problema: Los colegios cuentan con varias notas que componen una nota final, las cuales no son mostradas a los padres de familia de manera constante. Los colegios están en la obligación de brindar dicha información y no retenerla como se hacía anteriormente.

Causas:

- Los profesores son los únicos que cuentan con el detalle de las notas.

Efecto

- Solo el profesor tiene el detalle de las distintas notas que componen una nota final, por ende, si un padre de familia requiere saber el desempeño de

su menor hijo en determinado curso, tiene que solicitar una reunión con el profesor, lo cual demanda tiempo extra para ambos.

- Los colegios no informan en tiempo real el desempeño de los alumnos.

5.2. Solución del problema

Con lo descrito anteriormente, se plantea utilizar un negocio de tipo Startup, ya que la problemática en el segmento escogido es similar para todos los colegios y que, a través de economía de escala, permite ofrecer un bajo precio.

Asimismo, esta solución debe garantizar el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos Personales, la cual también involucra a los colegios. De esta manera, se garantiza la seguridad de los datos como las notas e información personal del alumno, y se evitan sanciones futuras para los colegios.

Antes de desarrollar la solución, se debe tener en cuenta que, si bien el proceso de gestión de notas no se evidencia como un problema para los colegios, este módulo se empleará como medio para la gestión de cobranza. De esta forma, se podrá bloquear la visualización de las notas en la plataforma digital para los padres de familia que tengan deudas pendientes de pago. Sin embargo, el padre de familia está en todo el derecho de acudir al colegio para que le muestren las notas y le entreguen la libreta de notas de su hijo, según lo indica la ley de Centros Educativos Privados (Ley N° 26549) y la ley de Protección a la Economía Familiar (Ley N° 27665).

Por otro lado, según las encuestas realizadas, el tercer proceso con más problemas es el de gestión de datos del alumno. Este proceso no será considerado un módulo en la plataforma digital, pues será considerado como parte de la gestión de datos maestros que contribuya con la información básica para el desarrollo de los módulos. Estos datos maestros son tres: la gestión de alumnos, la gestión de profesores y la gestión de asignaturas.

De esta manera, el presente plan de negocio ha evidenciado una oportunidad de negocio para los colegios privados de Lima Metropolitana, pues la propuesta es diseñar, desarrollar y gestionar una plataforma digital que sistematice los procesos de gestión académica, a través de los módulos de Gestión de Notificaciones, Gestión de Cobranzas, Gestión de Control de Asistencia y Gestión de Notas.

Finalmente, además de ayudar a los colegios a mejorar sus principales procesos de gestión administrativa, el presente plan de negocio también involucra a profesores y padres de familias como dos actores importantes dentro de la solución. Por un lado, a los profesores los ayudará en el cálculo de promedios de notas, toma de asistencia y evitar el envío manual de comunicados a los padres de familia ya que será sistematizado. Por otro lado, los padres de familia tendrán la visibilidad de la asistencia y las notas de sus hijos a tiempo real, a través de la aplicación móvil, y de esta manera evitarán acercarse al colegio para conocer esta información.

En las siguientes secciones se detallarán las soluciones para cada proceso de gestión de la plataforma digital.

5.2.1. Proceso de Gestión de Cobranzas

En cuanto al módulo de Gestión de Cobranzas, las soluciones que se proponen son las siguientes:

- Los colegios podrán enviar comunicados masivos (correos electrónicos) a los padres de familia. Es decir, se enviarán recordatorios previos que indiquen el vencimiento próximo de la siguiente pensión. En ese sentido, se ha presentado casos de padres de familia que, por desconocimiento de los vencimientos, realizan sus pagos fuera de fecha e incluso pagando moras, porque no recordaban o se olvidaban las fechas.
- El envío de comunicados con vencimientos de pensiones se podrá enviar cuantas veces el colegio lo considere necesario.
- El módulo permite registrar un calendario con fechas futuras, para enviar comunicados masivos en automático. Por ejemplo, las fechas registradas podrían ser los vencimientos de las pensiones de todo el año. Previo a ello, se deberá redactar el cuerpo del comunicado que se desea enviar.
- Para el caso en que el colegio presente una cartera de alumnos con deuda vencida, el colegio podrá suspender la visualización de la aplicación de teléfonos móviles a los padres de familia. Es decir, el padre continuará observando la información registrada por el colegio hasta una fecha corte, pero posterior a ello, no visualizará la información registrada y enviada por el colegio, tal como como notas, registros de asistencias, entre otros. Si el

padre requiere saber la nota, puede acercarse al colegio y esta será brindada; de lo contrario, sería considerado ilegal.

5.2.2. Proceso de Gestión de Notificaciones a los Padres de Familia

En cuanto al módulo de Gestión de Notificaciones a los padres, a continuación, se detallan las soluciones:

- El módulo permite enviar notificaciones de manera masiva, que contengan la información que el colegio considere necesario, tal como por ejemplo comentarios u observaciones del alumno, fecha de la reunión de padres de familia, fechas de entrega de libretas, entre otros. Esta información podrá ser enviada en cualquier momento del día.
- Los padres de familia, también, podrán enviar correo electrónico a los profesores, para alguna duda o consulta que pueda presentarse. Actualmente, esta función es empleada por los bancos para recordar y enviar los estados de cuenta de las tarjetas de créditos con los importes de deuda y las fechas de vencimiento. Por ejemplo, el Banco Cencosud presenta un ratio de lectura de los correo del 85%, el cual es considerado alto. Con ello, también se tiene un acuse en tiempo real sobre los correos enviados, es decir determinar del total de correos enviados cuantos se leyeron.
- El módulo contará con un registro de tareas, que indique qué alumnos realizaron un determinado trabajo o tarea. De esta manera, se tendrá seguimiento acerca del desempeño de los alumnos diariamente.

5.2.3. Proceso de Gestión de Control de Asistencia

En cuanto al módulo de Gestión de Control de Asistencia, se describen las siguientes soluciones:

- La contabilización de asistencias será automática, pues al final de cada día se tendrá el total de asistencias por alumno, por curso y por sección.
- El registro de asistencias se realizará una vez al día, al inicio de clases en la mañana, la misma que será replicada en los demás cursos que tenga una determinada sección de clases. De esta manera, ya no se deberá tomar la lista en todas las clases que tenga un grado escolar. Si por algún motivo un

alumno se retira a mitad de clases, el profesor que se encuentre dictando la clase, deberá registrar la inasistencia, pudiendo ser está justificada. Asimismo, si un alumno no asiste a clases y la inasistencia es justificada, esta podrá registrarse como tal.

- El registro de las tardanzas también puede ser registrado durante cualquier momento del día.
- Este registro de tardanzas, a su vez, será mostrado a los padres de familia en tiempo real, a través de la aplicación móvil.

5.2.4. Proceso de Gestión de Notas

Tal como se indicó anteriormente, este no es un problema crítico en los colegios, pues el registro final lo llevan en el sistema nacional Siagie.

El presente plan de negocio plantea incorporar un módulo de Gestión de Notas, que ayude con el cálculo y registro de estas, a la vez que ayudará al módulo de Gestión de Cobranzas en el bloqueo de la visualización de notas de un alumno, si este presenta deudas pendientes.

A partir de ello, se presentan soluciones que contribuyen con el proceso de gestión de notas.

- El cálculo de notas será de forma automática, es decir, con el registro de cada nota como prácticas, exámenes, revisiones de cuadernos, entre otras, se obtiene un promedio final por bimestre, por alumno y por curso.
- Los colegios mostrarán en tiempo real, el detalle y cálculo de las notas que componen una nota final.
- El desempeño de los alumnos, en términos de calificaciones, se podrá registrar de acuerdo a la escala de calificación que tenga cada colegio. Por ejemplo, en inicial se podrían emplear letras de acuerdo; y una calificación de 0 a 20 para los niveles de primaria y secundaria.
- El módulo permite a los colegios resguardar la información privada de cada alumno, ya que la visualización de notas por parte de los padres será solo de las de su menor hijo.

Una vez detallada las soluciones por proceso, se describen los beneficios de contar con esta plataforma digital:

- La plataforma digital sistematiza e integra los diferentes módulos en una sola herramienta, generando una comunicación en tiempo real tanto para administrativos del colegio, profesores y padres de familia.
- La plataforma reduce los tiempos, en tanto se optimizan los procesos de registro de notificaciones, ya que los comunicados pueden ser programados con anticipación para que se envíen de forma automática.
- La plataforma enviará comunicados de forma masiva, a través de correos electrónicos, para abordar temas de cobranzas y notificaciones a los padres de familia.
- La plataforma tendrá disponibilidad permanente los 365 días del año.
- La plataforma permite realizar un seguimiento y control de la usabilidad del servicio, con la finalidad de ayudar a los colegios a sacar más provecho al servicio.

5.3. Tipo de negocio

Según el artículo “Tipos de negocio y sus principales características” de la Escuela de Negocio de España (EAE Business School), la segunda escuela de negocios según el Ranking de MERCO en 2018, los negocios se clasifican de acuerdo a la actividad económica que desarrollan. Dicha clasificación es de tres tipos: primero, el sector primario que son aquellos negocios que se encargan de la obtención de la materia prima. Segundo, el sector secundario que se encarga de la transformación de la materia prima o la minería. Finalmente, el sector terciario, en el que se encuentran aquellos negocios dedicados a la prestación de servicios o comercios.

Por lo tanto, el presente plan de negocio se desarrolla en el sector terciario, ya que se ubica en el rubro tecnológico, el cual prestará servicios de gestión académica para colegios.

5.4. ¿Por qué su mercado utilizaría el producto?

Tal como se describe en el Capítulo I, la problemática identificada en este plan de negocio se centra en los procesos de gestión académica de los colegios. Los colegios aún presentan deficiencias en la comunicación con los padres de familia, no cuentan con personal encargado para la cobranza, el control de asistencia de los alumnos se hace

manualmente y, el registro de notas se realiza a través del módulo SIAGIE (pero este no cuenta con el detalle de las notas finales).

En ese sentido, la razón por la cual los colegios contratan el servicio se sustenta en la necesidad de mejorar sus procesos de gestión académica, a través de la digitalización de los mismos. Por ende, las ventajas competitivas por las que los colegios utilizarían el producto son las siguientes:

1. Por el servicio, el cual será de un precio menor al del mercado, es decir menor a S/800 ofertado por la competencia. También, se ofrecerá el mismo nivel de atención que ofrece la competencia.
2. Por la carencia, ya que en este segmento de mercado no existe un servicio similar.
3. Por la tecnología, ya que permite a los colegios ingresar al mundo digital.
4. Por la comunicación en tiempo real acerca de todo lo relacionado con los alumnos, es decir, los profesores enviarán información a los padres de familia a través de canales digitales.

Por ello, el servicio responde a la problemática de los colegios y sus procesos de gestión académica y, a la vez, se alinea con las nuevas tendencias de negocios, a través de una startup.

5.5. Servicio propuesto

La oportunidad de negocio identificada en el presente plan de negocios se enmarcará en los colegios particulares, en los que se implementará un servicio de gestión académica. La principal característica del servicio será su costo accesible, pues el 77.6% de colegios encuestados está dispuesto a pagar S/350 por el servicio, mientras que, en el mercado, la competencia cobra por el mismo servicio S/800 a más.

Asimismo, otra característica es la disponibilidad permanente, pues el sistema podrá ser operado todos los días del año. De esta forma, el 44% de los colegios encuestados considera que el soporte con cobertura los 7 días de la semana y las 24 horas del día, es la característica más importante según los resultados de la investigación de mercado.

Finalmente, una característica que tendrá el sistema de gestión académica es la facilidad para utilizarlo. El sistema será intuitivo para facilitar su uso y ayudar a los usuarios a realizar sus procesos. Para ello, se brindarán capacitaciones a personal docente y administrativo de los colegios, ya que el 30% de los encuestados considera que es importante hacerlo.

En este sentido, el plan de negocio se centra en brindar un servicio que integre y brinde solución a los problemas de los colegios descritos anteriormente. Para ello, se desarrollará un sistema de gestión académica que contemple cuatro módulos: la gestión de registro de notas, la gestión de cobranzas, la gestión de asistencia y la gestión de notas. Este sistema de gestión académica será una plataforma digital que consta de dos partes: un portal web y una aplicación para teléfonos móviles. De la misma manera, este tipo de sistema ya es empleado por otros colegios en Lima y lo hacen contratando los servicios de Sianet, PeruSchool, Sieweb, entre otros.

El portal web será personalizado para los colegios, en el cual los profesores y el personal administrativo registrarán la información de cada alumno y la información que enviarán a los padres de familia.

Por otro lado, después del estudio de mercado realizado, se contempló la necesidad de tener una extensión del sistema de gestión académica, la cual sería móvil y a través de una aplicación. Está contempla información en tiempo real, que permita la interacción directa con el portal web entre el colegio y los padres de familia.

A partir de ello, se describen las funcionalidades que presentará el sistema de gestión académico para colegios:

- **Gestión de notificaciones a los padres**, toda publicación de interés de colegios a padres y viceversa será gestionado de manera automática.
 - ✓ **Agendas**, que contengan el registro de las actividades tales como reuniones programadas con los padres de familia, la fecha para entrega de libretas de notas, calendario de exámenes, trabajos y tareas diarias de los alumnos, así como comentarios u observaciones que los profesores asignen a cada alumno.
 - ✓ **Registro de Tareas**, se registrará qué alumnos han cumplido con las tareas encomendadas y luego dar seguimiento para la posterior evaluación.

- **Gestión de datos de alumnos**, se guardará información de interés para los colegios, la cual será administrada por ellos mismos.

- ✓ **Almacenamiento de archivos**, para mantener los documentos y la información de los alumnos requerida por el colegio, tales como son documentos nacionales de identidad (DNI), teléfonos de emergencia, entre otros.
- ✓ **Reportes, se podrá extraer reporte general del alumno**, así como reportes específicos de notas por cursos, reporte de alumnos con deuda, listado de documentaciones, entre otros.

- **Gestión de notas**, las cuales serán ingresadas por el colegio y la gestión de cálculo será de forma automática, al igual que la publicación de las mismas de manera inmediata. Además, se tendrá el detalle de cada nota final por bimestre, por curso y por alumno.

- **Gestión de cobranza**, la cual será gestionada por los colegios para realizar la cobranza de la pensión según el calendario de pagos establecido. Para ello, se emplearán los siguientes recursos:

- ✓ **Correos electrónicos**, que serán enviados por el colegio a los padres de familia para recordar las fechas de vencimiento próxima de la siguiente boleta y se enviarán cada mes. Asimismo, los colegios enviarán correos electrónicos a los padres de familia que se encuentran con deuda vencida. El ratio de lectura de los correos electrónicos es del 85% aproximadamente.
- ✓ **Bloqueos de visualización de notas**, también es gestionada por los colegios, lo cual permite que los padres con deuda no puedan visualizar ninguna información registrada en la página web. Ello no quiere decir que se retendrá las libretas de notas de los alumnos, lo cual está prohibido de acuerdo a ley; pero sí se puede bloquear la visualización de la aplicación que fue provista por el colegio de manera gratuita. Sin embargo, el padre de familia puede acercarse al colegio cuantas veces lo considere necesario para solicitar información con respecto a su hijo.
- ✓ **Recordatorio de obligaciones pendientes al ingresar en la aplicación móvil**, los colegios enviarán alertas de deuda pendiente a los padres de familia.

- **Gestión de asistencia**, permitirá a los profesores o responsables de la asistencia diaria de los alumnos, registrar en línea este proceso e ingresar cualquier observación tal como la hora de llegada de un alumno con tardanza. Además, se visualizará el número de tardanzas e inasistencias de los alumnos, así como aquellas que estén justificadas.

5.6. Modelo de negocio Canvas

A continuación, se presenta y se desarrolla la idea de negocio según el Modelo Canvas, el cual se observa en la Tabla 5.1

Tabla 5.1 Modelo Canvas

| Asociaciones Claves | Actividad Clave | Propuesta de valor | Relación con los clientes | Segmento de clientes |
|--|--|--|---|--|
| * PeruApps *TP-Link *AWS | * Gestionar una plataforma virtual * Prestación del servicio * Promoción de la plataforma | Brindar una solución sistematizada de gestión académica para colegios a través de un software propio, servicio de calidad y a bajo precio que permita mejorar sus procesos, tales como: Gestión de registro de notas, Gestión de datos del alumno, Gestión de cobranzas, Gestión de asistencias y Gestión de notificaciones para padres. | * Virtual * Telefónica * Presencial | Colegios escolarizados de gestión particular con más de 100 alumnos y un rango de pensiones entre 200 y 600 soles mensuales en Lima Metropolitana Los interlocutores son los siguientes: * Directores de colegios * Propietarios de colegios * Administrativos de colegios |
| | Recursos Clave | | Canales de comunicación y Distribución | |
| | * Recurso Humano: todo el equipo de la empresa. * Recurso Intelectual: información confidencial | | * Canal directo: equipo comercial especializado; página web y mailing con un HTML a una base de potenciales colegios. * Canal indirecto: Instalaciones para la fuerza de ventas: oficina de coordinación; y ferias educativas. | |
| Estructura de Costos | | Ingresos | | |
| * Diseñor y Desarrollo de plataforma * Gastos de Marketing * Gastos preoperativos * Gastos de planillas | | * Cuota fija mensual por colegio de S/350 | | |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

5.6.1. Segmento de clientes

En este plan de negocio, el segmento de mercado empleado es el mercado segmentado. Una característica es que los clientes tienen problemas parecidos, tal como en el caso del presente plan de negocios, el 71.1% de los colegios encuestados presentan problemas en su gestión de cobranzas, el 67.4% en la gestión de notificaciones a los padres y el 22.9% en la gestión de asistencias. Asimismo, dicho mercado es desatendido, pues las empresas de la competencia brindan este servicio a los segmentos

medio alto y alto, pero no a los segmentos bajo y medio bajo. De esta manera, tal como se detalla en el Plan de Marketing, el perfil del cliente es el siguiente:

Colegios escolarizados de gestión particular, que cuenta con más de 100 alumnos, cuyo rango de pensiones oscila entre S/200 y S/600 como máximo, ubicados en Lima Metropolitana.

5.6.2. Propuesta de valor

A partir de la identificación de la oportunidad y la investigación de mercado realizada, la propuesta de valor que se ofrecerá es un sistema de gestión académica que le permita a los colegios privados mejorar sus procesos de gestión.

Los tres principales atributos que presenta esta propuesta de valor son el sistema de gestión académica, el servicio y el bajo costo. Primero, el sistema con el que se cuenta es un desarrollo tercerizado, tanto para el portal web, como para la aplicación para dispositivos móviles. Asimismo, tiene que ser intuitivo, de fácil uso y estar disponible permanentemente para que los profesores y el personal administrativo del colegio se adapten al mismo.

Segundo, el servicio pre y post venta será personalizado, con la finalidad de mostrar los beneficios que tendrán los colegios con el nuevo sistema de gestión académica. Asimismo, durante la etapa de implementación y puesta en marcha del servicio, el soporte debe ser presencial para garantizar la operatividad de los procesos del colegio. Finalmente, el servicio deberá tener un costo bajo en comparación a la competencia, la cual recauda en promedio S/ 800 mensuales por el servicio ofrecido, mientras que la presente propuesta costará S/350.

5.6.3. Canales

La manera en que los clientes potenciales puedan conocer el servicio será a través de canales directos e indirectos. El canal directo contará con un equipo de asesores comerciales especializados para calificar, prospectar y cerrar la venta con los colegios. Una de las formas de presentar las funcionalidades y la información de la empresa será a través del portal web. Asimismo, también se considera medios digitales tales como redes sociales, e-books y mailing, entre otros.

El canal indirecto se gestionará desde las oficinas de la empresa, mediante reuniones y coordinaciones con la fuerza de ventas. Asimismo, se tendrá presencia en

las ferias educativas que realiza el Minedu, tal como la Feria Escolar Nacional de Ciencia y Tecnología. Según una noticia del Minedu, en noviembre del año 2017, esta feria congregó a más de 100 colegios a nivel nacional.

5.6.4. Relaciones con el cliente

La forma de relacionarse con los clientes es de tipo Business to Business (B2B), es decir, de negocio a negocio, ya que, al brindar un servicio de gestión académica, los clientes serán colegios.

Para ello, se buscará tener una relación personalizada con el cliente, para lo cual se contará con un equipo de ventas que brinde asistencia directa y un equipo de soporte que oriente durante la post venta del servicio. Esta relación personalizada se brindará a través de la vía telefónica, por correo electrónico y en forma virtual:

- La vía virtual, para lo cual los asesores comerciales realizarán capacitaciones usando el e-learning para capacitar a los nuevos profesores. Solo de ser necesario se realizará una visita.
- La vía telefónica permite brindar asistencia a través de llamadas telefónicas de lunes a viernes, durante el horario laboral de 08:00 a.m. a 05:00 p.m., el mismo que el de los colegios. Asimismo, no se considera un soporte telefónico 24x7, ya que este servicio busca tener los menores costos para mantener el menor precio del servicio con respecto a la competencia.
- La comunicación a través de correo electrónico estará disponible las 24 horas del día y los 365 días del año, para atender el reporte de problemas o las consultas de los colegios.
- Durante la etapa de captación de nuevos clientes, capacitación de profesores, personal administrativo y, de requerirse, padres de familia, se brindará asistencia en forma presencial en las instalaciones del colegio.

5.6.5. Fuentes de ingresos

El presente plan de negocios contempla una única forma de recaudación de ingresos, a través del mecanismo de fijación de precios. Esto significa que se les cobrará a los colegios un monto fijo mensual de S/350 con un contrato no menor a 12 meses. ´

Asimismo, la estimación de los ingresos de un año a otro contemplará el ingreso de los nuevos colegios clientes y la reducción de los colegios del año anterior. Es decir, aquellos clientes que decidan cancelar el servicio (deserción anual proyectada).

5.6.6. Recursos clave

Los recursos claves con los que contará este plan de negocio para su puesta en marcha y desarrollo de sus operaciones son de dos tipos. Por un lado, el recurso humano, el cual está integrado por todo el equipo de colaboradores, quienes son un recurso clave importante por el conocimiento que adquirirán y porque, a través de ellos, se revisarán permanentemente los procesos.

Por el otro lado, según el libro “*Generación de modelos de negocio*” (A. Osterwalder & Y. Pigneur, 2010) otro recurso clave es el intelectual. Al contar con varios colegios como clientes, la información privada que se almacene de cada uno de ellos es un recurso importante. Asimismo, el software de plataforma digital del sistema de gestión académica que se ha desarrollado, es un recurso clave porque es un activo intangible del cual provienen los ingresos.

5.6.7. Actividades clave

Las actividades claves en este plan de negocio son tres:

- Primero, la gestión la plataforma digital, que tal como se explicó en secciones anteriores, en una primera etapa se encuentra el diseño y desarrollo de la misma.
- Segundo, la prestación del servicio, que permite que la plataforma esté disponible de forma permanente los 365 días del año.
- Tercero, la promoción de la plataforma, que estará a cargo de equipo de Marketing y que se detallaran en el Capítulo VI, Plan de Marketing.

5.6.8. Asociaciones claves

Tal como se detalla en el plan de operaciones y tecnologías de la información, las asociaciones claves son dos:

- Primero, las empresas tercerizadoras del área legal (aspectos legales del negocio), de contabilidad y de recursos humanos (procesos de contratación de personal).

- Segundo, los proveedores de desarrollo del software de la plataforma digital, los gestores de servicios en la nube y los proveedores de acceso a Internet.

5.6.9. Estructura de costos

Con la finalidad de ofrecer un servicio a precio bajo, se optimizarán los costos internos para alcanzar dicho objetivo. Por ello, durante la etapa inicial el monto de la inversión es de S/248,686, de los cuales S/80,000 pertenecen al diseño y desarrollo de la plataforma digital.

El equipo de Marketing tendrá una inversión de S/40,500 para alcanzar los objetivos de ventas, que representa el 12.19% de las ventas en el primer año. Es decir, reducir los costos en las áreas y procesos que sean necesarios.

Los gastos pre-operativos (gastos administrativos, constitución de la empresa, costos de Marketing, servicios básicos, servicios de tercerización, licencias y permisos, alquiler de oficina, entre otros) son de S/116,052, que representan el 44% del total de la inversión. Los gastos en planillas de personal, para el primer año, son de S/94,300.

5.7. Conclusiones

En conclusión, se ha identificado que los colegios encuestados coinciden en una misma problemática, que es la ejecución ineficiente de sus procesos académicos. Ante ello, como propuesta de solución, se propone una plataforma digital que integre y sistematice cuatro procesos de gestión académica, los cuales son el módulo de notificaciones a los padres, cobranzas, registro de notas y registro de asistencia. Si bien el módulo de notas no es un problema para los colegios, la propuesta de negocio si contempla su desarrollo como tal. En cuanto al proceso de datos del alumno, este será considerado como parte de la gestión de datos maestros.

Por otro lado, el Modelo Canvas describe el plan de negocio, que tiene como cliente objetivo a los colegios particulares con más de 100 alumnos y una pensión entre S/200 y S/600 en Lima Metropolitana. Los canales de comunicación y distribución son el canal directo con un equipo de Marketing y presencia en medios digitales, y el canal indirecto que será la asistencia a ferias educativas, entre otros.

Asimismo, la relación establecida con los clientes será personalizada, a través de una asistencia telefónica, presencial y vía correo electrónico. En cuanto a los ingresos, el precio del servicio será S/350 mensuales. Finalmente, la inversión para la etapa pre-operativa es de S/229,420, compuesta por el diseño y desarrollo de la plataforma digital, los gastos administrativos y los gastos pre-operativos.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

El presente capítulo se enfocará en las estrategias para alcanzar los objetivos como compañía. El principal objetivo será posicionar la marca, logrando que el servicio sea conocido mediante difusiones en canales digitales y virtuales.

Basados en el libro *Predictable Revenue* (A. Ross & M. Tyler, 2011), se ha aplicado un enfoque innovador de calificación y prospección (Inbound y Outbound), que permite la creación de nuevos prospectos u oportunidades que luego se podrán traducir en un cierre de ventas. Este enfoque apuesta por la especialización de los asesores comerciales y los asesores de cuentas, es decir, que cuenten con roles definidos, que traerá como resultado una mayor productividad.

En este capítulo se presentarán los conceptos de especialización del personal, dentro del punto de Estrategia de Plaza, en el que se especificarán los procesos que seguirán, tanto los asesores comerciales, como los asesores de cuentas.

6.1. Objetivos del Marketing

6.1.1. Objetivo general

El objetivo que se plantea está enfocado a alcanzar un posicionamiento de marca, logrando la captación de por lo menos, 30% del mercado objetivo.

Respecto al objetivo general, este se fundamenta con base a juicio de experto, CEO de una plataforma digital Fitcolatam, dedicada a brindar servicios de back office similares a los descritos en la presente tesis. El juicio del mencionado experto indica que para una plataforma digital del tipo startup, la captación de clientes puede llegar a niveles superiores al 50% del mercado objetivo.

6.1.2. Objetivos específicos

- Asegurar un 41% de prospectos generados en el primer año de gestión, sobre la base del mercado objetivo.
- Lograr una tasa de cierre de ventas de 9% sobre el total de clientes prospectados, es decir, alcanzar un total de 109 colegios afiliados para el primer año.
- Contar con un equipo de ventas entrenado y especializado, para poder desempeñar de forma efectiva los procesos de calificación, prospección, cierre de ventas, mantenimiento y fidelización de las cuentas.

- El porcentaje de Churn (Tasa de cancelación de clientes) anual no debe ser mayor a 10%.

En relación a los objetivos específicos, se fundamentan en el benchmarking sobre la captación y generación de leads, los cuales según Hubspot, empresa dedicada a la generación de leads, indica en su informe “The Ultimate List of Marketing Statistics for 2018” (Fuente: <https://www.hubspot.com/Marketing-statistics>) que el resultado del mercado frente a acciones de Marketing digital, es de 63%. Al respecto para el presente plan de negocios se ha considerado una estimación conservadora del 41% de generación de prospectos como respuesta del mercado.

De la misma forma, según la empresa Invesp (www.invespro.com), la tasa promedio de cierre de venta sobre los prospectos generados es de hasta 12%, es por ello que se decide colocar como objetivo una tasa de cierre de venta de 9%.

Finalmente, a juicio de experto, la tasa de deserción en los negocios similares al descrito en el presente plan de negocio es de 8%. Por esta razón se ha colocado una tasa de cancelación del 10% como objetivo.

6.2. Estrategias de Marketing

6.2.1. Estrategia de Segmentación

Se realizó una evaluación de los diferentes segmentos de mercado para conocer el atractivo, analizando los siguientes aspectos: crecimiento del mercado, intensidad competitiva y acceso al mercado.

Respecto al crecimiento del mercado, tal como se indicó en el Capítulo IV, según el Minedu, la cantidad de colegios en Lima Metropolitana se ha incrementado en 5.73% desde entre los años 2013 y 2016, es decir, pasó de 3,767 a 3,983 colegios. Por otro lado, se analizó de igual manera la existencia de posibles competidores, que pudieran estar ofreciendo productos iguales o similares. Sin embargo, solo se verificó que el competidor más importante, Sianet, está enfocado en brindar servicios a los colegios cuyas pensiones superan los S/1,000. Finalmente, se analizó el acceso al mercado, encontrándose que es posible brindar un servicio de gestión académica a los colegios teniendo en cuenta una estrategia de bajo costo.

Para realizar la segmentación del mercado, se tomó el listado general de los colegios privados según el Minedu, tanto en Lima, como en provincias. Luego, se filtró

solo los colegios de Lima Metropolitana, con pensiones que se encuentren en el rango de S/200 a S/600. Por último, se consideraron los colegios cuyo número de alumnos supere los 100. Como resultado, de la base total de colegios a nivel nacional, el mercado potencial es de 4,120 colegios en Lima Metropolitana.

6.2.2. Estrategia de Posicionamiento de la marca

Para lograr el posicionamiento de la marca, será necesario que se establezcan sólidos vínculos con los directores, administradores y profesores de los colegios, pues serán ellos mismos quienes recomendarán, de forma verbal, el servicio ofrecido. En este sentido, se realizarán actividades con la finalidad de realizar branding con los principales interlocutores en los colegios. Según el libro *Dirección de Marketing* (Kotler, 2012), se realizarán las siguientes actividades para posicionarse en el mercado.

- Llevar a cabo una investigación de Marketing. En este sentido, se realizó una encuesta a los colegios de Lima Metropolitana. La mencionada encuesta contribuyó con el conocimiento necesario del mercado objetivo. Asimismo, se pudo obtener los Insights que permiten conocer la situación y problemática que actualmente tienen los colegios en sus procesos de gestión académica.
- Contar con elementos de marca distintivos, que permita lograr una mejor recordación de la marca. Para ello, se ha creado un logo de la plataforma digital y se cuenta con un diseño para el logotipo desarrollado por diseñadores profesionales, tal como se muestra a continuación:

Figura 6.1. Logotipo de la marca



Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

El logotipo que se muestra en la Figura 6.1 tiene las siguientes características:

Forma; El cuadrado representa orden, solidez, seguridad, confianza, compromiso y servicio. La tipografía redondeada del nombre, transmite modernidad

Color; El azul refleja seguridad, responsabilidad y armonía. Además, está relacionado con artículos de tecnología y modernización.

- Crear una comunidad identificada con la marca, es decir, un fanpage en Facebook y Twitter. Finalmente, se tendrá presencia en ferias educativas tales como las creadas por Minedu.

Por otro lado, para obtener una respuesta del mercado, se hará uso de herramientas digitales tales como Webinars, mailing, redes sociales, entre otras. Una vez obtenida la respuesta del mercado, se utilizará una metodología de especialización de la fuerza de ventas y se ejecutarán las siguientes etapas: de Inbound Marketing, Calificación de los Prospectos Inbound, Prospección Outbound y Cierre de Venta, que se detallan a continuación.

La respuesta al uso de estas herramientas digitales, nos dará una retroalimentación sobre el rendimiento del posicionamiento, en la medida en la que el porcentaje de interacciones, visitas, comentarios y recojo de información se incremente con el tiempo.

Etapa I. Inbound Marketing

Esta estrategia se enfoca en poder atraer al cliente objetivo, evitando la intrusión, es decir, la captación de leads (registro para llamada) para la posterior venta. En este sentido, se busca llegar al público que realmente está y podría estar interesado en el servicio brindado. De esta manera, para llegar al target, las vías de comunicación digital a utilizar serán los webinars, ebooks, mailing, redes sociales, Skype, número gratuito 0800, página web, call outbound, posicionamiento en motores de búsqueda y blogs. Cabe resaltar que el principal objetivo es establecer relaciones profesionales, que finalmente se puedan convertir en oportunidad de negocio.

Etapa II. Calificación y Prospección de los Procesos Inbound

Calificación

El objetivo de cada vía de comunicación utilizada, explicada líneas arriba, será la captación de leads para la calificación y prospección. Es decir, se espera una respuesta del mercado. Estos leads serán luego el insumo a ser analizado por el asesor comercial de primera línea. En esta etapa, el asesor comercial se encargará de prospectar al futuro cliente teniendo en cuenta el perfil definido. Es decir, que cuente con las siguientes características básicas:

- Trabajador de colegio, puede ser profesor, director, administrador.
- Datos actualizados, tales como teléfonos de contacto y correo electrónico.
- Datos del colegio, que contenga número de alumnos, dirección, nombre del director o directores y pensión.

Prospección

Asimismo, en esta etapa, se realizarán llamadas a los Leads analizados con la finalidad de crear vínculos y contar con nuevas oportunidades de negocio. En este sentido, las llamadas servirán para contar con todos los datos actualizados. Por otro lado, se enviarán los links de demostración del servicio brindado. Estas oportunidades serán atendidas por el asesor comercial encargado de cerrar la venta.

Etapa III. Cierre de Venta

En esta etapa, el asesor comercial se encargará de contactar con el prospecto generado con la finalidad de cerrar la venta. Es por ello que la etapa de prospección es relevante para que, al momento del cierre, ya se cuente con un acercamiento previo que permita fluidez en la presentación de los argumentos de venta.

En este sentido, el cierre se podría hacer vía Skype o de forma presencial, si así lo requiere el cliente.

Etapa IV. Mantenimiento de cuentas

Dado que los colegios realizarán pagos mensuales y tendrán un contrato anual, es relevante que se realice un seguimiento especial. En este sentido, a partir del segundo año de gestión, se contará con un asesor de cuentas, quien se encargará de monitorear el reporte de usabilidad de la plataforma virtual. De acuerdo a ello, realizará llamadas de seguimiento con la finalidad de conocer las necesidades del usuario y el motivo del

bajo uso de la herramienta. Asimismo, programará capacitaciones virtuales, generará reuniones vía Skype y de ser necesario, visitará presencialmente a los colegios.

6.2.3. Estrategia de Fidelización

En el presente plan de negocios se ha tenido en cuenta que, a partir del tercer año de gestión, el competidor más cercano pueda entrar al mercado con una propuesta de menor costo. Para enfrentar a la competencia que decide entra a segmento objetivo, se ejecutará una estrategia de fidelización.

Esta estrategia tiene como principal objetivo el mantener a los clientes actuales y que continúen vinculados al servicio. Para tal efecto, se contará con un asesor de mantenimiento de cuentas quien estará a cargo de monitorear el uso de la plataforma digital de los colegios. Es decir, el asesor realizará un seguimiento mediante la herramienta de Google Analytics. Al respecto, Google Analytics brinda la posibilidad de contar con reportes de uso por cada colegio. Con dicha información, el asesor de cuentas procederá a comunicarse con los colegios para ofrecer la ayuda, refuerzo, capacitación y de ser necesario una visita presencial.

6.3. Marketing Mix

6.3.1. Estrategia de producto

El producto ha sido diseñado teniendo en cuenta los atributos más valorados por el cliente, los cuales fueron evaluados en la encuesta realizada. Con ellos, se pudo determinar que el producto irá enfocado a solucionar cuatro procesos considerados como críticos e importantes en la gestión académica de los colegios. Según la puntuación más alta en la encuesta en las respuestas de los directores y subdirectores, los cuatro módulos a considerarse son los siguientes: proceso de Gestión de Cobranzas con el 42%, seguido de la Gestión de Notificaciones a los padres con el 25%, la Gestión de Asistencia de los alumnos con el 23% y la Gestión de Notas 5%.

Al respecto, como estrategia de producto se ha tenido en cuenta el desarrollo de cuatro módulos que permitan atender la demanda y entrar rápidamente al mercado. Cabe resaltar que existen empresas tales como Sianet que, actualmente, tienen a disposición hasta 24 módulos.

Como parte de la estrategia se validaron los principales problemas en la gestión académica de los colegios. Es decir, se ejecutaron una serie de acciones con la finalidad de entender los problemas que tienen los clientes. Para tal efecto, se realizaron entrevistas con directores de los colegios y se aplicó una encuesta para validar los problemas mencionados por los directores.

Con toda la información recabada y partiendo del conocimiento de las necesidades de los colegios, se determinó el Producto Mínimo Viable (PMV). Es decir, lo mínimo necesario para poder dar solución a los problemas más críticos, descritos por los interlocutores y validados por fuentes de información primaria (encuestas). De tal manera que, el servicio básico a brindar, saldrá al mercado ofreciendo inicialmente cuatro módulos que son: el Módulo de Gestión de Cobranzas, Módulo de Gestión de Notificaciones a los padres, Módulo de Gestión de Asistencia de los alumnos y el Módulo de Gestión de Notas. Asimismo, contará con un módulo de Gestión de Datos Maestros, como fuente básica para proveer de información a los demás módulos.

Atributos principales

En la información primaria recabada mediante encuestas realizadas, se ha podido evidenciar que los potenciales clientes valoran diferentes atributos, lo cual ha permitido diseñar el producto con una serie de beneficios, tal como se detalla a continuación.

- **Consolidación de Datos**

El principal atributo del servicio brindado se basa en contar con la información consolidada, a manera de Tabla maestra con los datos de los alumnos. A partir de ello, se podrán alimentar los cuatro módulos que conforman la plataforma virtual para los colegios.

Otro atributo de la plataforma digital es que sistematiza e integra los diferentes módulos en una sola herramienta. Esto da como resultado que se cuente con información actualizada en tiempo real, tanto para administrativos del colegio, profesores y padres de familia.

- **Optimización de procesos claves**

Por otro lado, la plataforma optimiza los principales procesos de gestión académica, mediante los cuatro módulos de gestión.

Respecto al módulo de Gestión de Cobranzas, los colegios podrán recaudar más pensiones dentro del plazo establecido, pues la plataforma enviará comunicados de forma masiva, a través de correos electrónicos, para abordar temas de cobranzas y notificaciones a los padres de familia. Esto genera un ahorro en los recursos que se emplearían para realizar las cobranzas.

Respecto a la comunicación con los padres de familia, se optimizarán los procesos de registro de notificaciones, ya que los comunicados pueden ser programados con anticipación, para que se envíen de forma automática y masiva.

- **Capacitaciones y seguimiento constantes**

Se brindarán capacitaciones iniciales al personal que será usuario final de la plataforma, mediante una metodología e-learning, es decir, que se pondrán a disposición de los usuarios, tales como los profesores, auxiliares, administrativos y padres de familia, videos explicativos sobre el uso de la plataforma. De ser necesario, se podrán realizar Webinars, reuniones vía Skype y presenciales.

Por otro lado, se pondrá a disposición un número gratuito 0-800, para dar soporte en línea sobre las incidencias que se puedan presentar. Dicho número estará disponible de lunes a viernes de 08:00 a.m. a 05:00 p.m. y será atendido por un analista especializado de la Mesa de Ayuda.

Finalmente, se contará con un monitoreo constante del desempeño y rendimiento de la plataforma y la aplicación móvil, así como también, se realizará monitoreo de la usabilidad y que un asesor de cuenta pueda levantar cualquier duda que afecte el uso de la plataforma.

Definición de nombre

Con la finalidad de elegir un nombre para este plan de negocio, en las encuestas se colocó cuatro propuestas de nombres, que fueron presentados a los directores de colegios que mostraron interés en la nueva plataforma virtual para gestión académica. Sobre la base de 279 encuestados, un 60.9% prefirió el nombre School System.

6.3.2. Estrategia de precio

Determinación del precio del servicio principal

Respecto a la definición del precio para el servicio principal, se ha tomado en cuenta como punto de referencia el benchmarking del mercado. Tal como se explicó en capítulos anteriores, se utilizó la herramienta de cliente ficticio para conocer la propuesta de valor ofrecida y el precio del producto de la empresa que brinda servicios similares, Sianet.

Basados en esta referencia inicial, se colocaron rangos en las encuestas realizadas a los directores de colegios, que fluctuaban entre S/ 300 y S/ 700, para conocer cuánto estarían dispuestos a pagar de manera mensual, por una nueva plataforma virtual para gestión educativa.

El resultado de la encuesta muestra que el 65.6% de los directores estarían dispuestos a pagar entre S/ 300 y S/ 500. Por otro lado, el 26.2% indicó que estarían dispuestos a pagar una mensualidad entre S/ 500 y S/ 700. Por lo expuesto, se definió el precio para el servicio que se brindará, el cual será S/ 350 sin incluir IGV.

6.3.3. Estrategia de plaza

Para poder realizar la venta del servicio, se ha definido contar con una fuerza de ventas. Dicho un equipo será especializado para realizar una función determinada durante el proceso de la venta. Por otro lado, las ventas podrán realizarse de manera virtual mediante la gestión Outbound y de la misma manera, podrá realizarse de forma presencial si el cliente lo demanda.

Asimismo, se realizará una gestión de mantenimiento de cuentas, que estará a cargo de un asesor de cuentas capacitado para fidelizar a los clientes. Los asesores de cuenta se contratarán a partir del segundo año.

Equipo de asesores comerciales y asesores de cuentas

Se contará con dos asesores comerciales para el primer y segundo año de gestión. A partir del tercer año en adelante, el equipo estará conformado por tres asesores. Finalmente, para el cuarto y quinto año el equipo estará conformado por cuatro asesores comerciales. Asimismo, a partir del segundo año, se contará con asesores de cuentas, encargados de la fidelización de los clientes.

Los asesores comerciales serán especializados para desempeñar funciones de primera y segunda línea. En este sentido, recibirán capacitación para desempeñarse en cada rol. Asimismo, todos los asesores comerciales y de cuentas serán responsables de presentar un reporte de Insights semanal, que permita un mayor conocimiento de los prospectos y clientes.

Asesores Comerciales de Primera Línea

Tal como se muestra en la Figura 6.2, los asesores comerciales de primera línea serán los encargados de realizar la calificación y prospección de los leads que se generen mediante el Marketing Inbound. Es decir, todas aquellas interacciones provenientes de webinars, ebooks, mailing, redes sociales, Skype, número gratuito 0800, página web, call outbound, posicionamiento en motores de búsqueda y blogs.

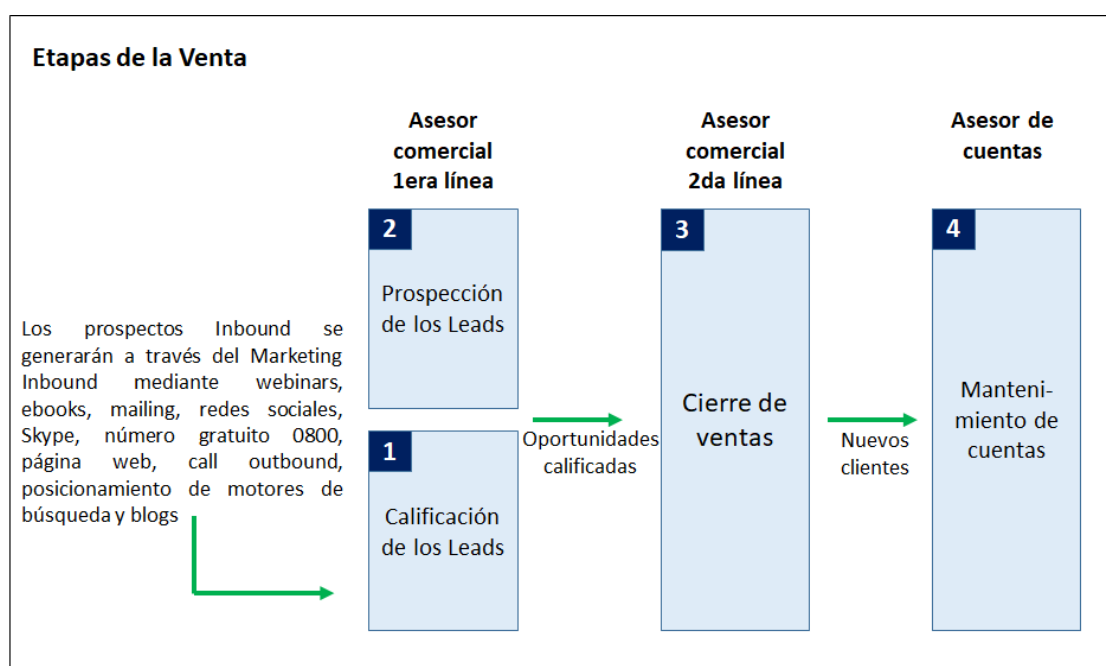
Asesores Comerciales de Segunda Línea

Los asesores comerciales de segunda línea serán los encargados del cierre de ventas. Dichos asesores estarán capacitados para realizar rebate de objeciones, presentar los beneficios y aplicar técnicas para el cierre de las ventas.

Asesores de Cuentas

Los asesores de cuentas estarán a cargo de monitorizar la usabilidad de la plataforma, es decir, su herramienta de trabajo será el Reporte de Seguimiento de Usabilidad (RSU), que contará con alertas para identificar a los clientes que no utilicen la plataforma. El objetivo del asesor de cuentas será fidelizar al cliente, mediante capacitaciones on line y visitas.

Figura 6.2. Etapas de la venta



Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.4. Estrategia de promoción

Para promocionar y hacer conocer las ventajas de la plataforma virtual para gestión académica, se contará con una serie de actividades programadas antes de iniciar la gestión y, posteriormente, a lo largo del año. En este sentido, los medios de comunicación serán en su mayoría virtuales, con la finalidad de llegar, de manera rápida y eficiente, al target.

Al respecto, se utilizarán los siguientes medios cuyo objetivo será posicionar la marca y generar leads que luego serán convertidos en ventas.

- **Webinars**, se elegirán cuidadosamente los temas a presentar en las conferencias que se llevarán a cabo. Los temas estarán relacionados con el Sector Educación, es decir, nuevas tendencias, metodologías de aprendizaje, escuela de padres, sistemas tecnológicos en los colegios, sistemas educativos en otros países, entre otros.

Los webinars se dictarán on line, con una fecha y horario específico. Asimismo, la persona que dicte la conferencia, podrá interactuar con los asistentes, responder preguntas, atender comentarios y observaciones.

- **E-books**, se enviarán invitaciones por correo electrónico a los directores, subdirectores, tutores, profesores y personal administrativo de los colegios, para que

puedan realizar descargas gratuitas desde la página web. Los libros estarán en formato PDF y se extraerán de páginas que los ofrecen de manera pública y gratuita.

- **Mailing**, que se realizará de manera personalizada. A través de este medio se hará llegar información de interés, invitación a participar del blog en la página web, invitación para pertenecer al grupo cerrado en Facebook, las invitaciones para los webinars, acceso para descargas gratuitas de libros en la página web e información de los servicios brindados por la empresa con el número gratuito para cualquier consulta.

- **Redes sociales.** Se contará con un grupo cerrado en Facebook, en el cual se compartirán actualizaciones sobre nuevas tendencias en educación, metodologías de enseñanza, nuevos libros incorporados en la página web para descarga gratuita, asimismo, se colgarán los vídeos de los webinars realizados y el cronograma de fechas para las siguientes conferencias. Adicionalmente, se tendrá una cuenta en Twitter para realizar comentarios referentes al mundo de la educación y sus nuevas tendencias, asimismo, también se harán invitaciones para participar de los Webinars.

- **Skype**, se contará con una cuenta Skype que permitirá que los asesores comerciales puedan concertar citas para la explicación del servicio a brindar. Asimismo, brindar cualquier soporte de ser necesario.

- **Número gratuito 0800 para atención al cliente y soporte técnico**, se contará con una línea gratuita el que utilizará una herramienta llamada, Respuesta de Voz Interactiva (IVR) o mejor conocido como contestador automático. Dicho IVR, tendrá dos opciones, la primera será para atención al cliente y la segunda para soporte técnico. El horario de atención será de 08:00 a.m. a 05:00 p.m.


- **Página web**, se contará con una Página Web de fácil uso, amigable y con información actualizada. Asimismo, se podrán registrar para los Webinars y formar parte del grupo cerrado de Facebook.

- **Call Outbound**, el asesor comercial realizará llamadas de salida con la finalidad de prospectar los leads generados como respuesta del mercado. Asimismo, se llamarán a los clientes ya prospectados, para concertar citas y cerrar ventas.

- **Blogs**, se generará contenido exclusivo y de mucha calidad. Asimismo, se abordarán temas relacionados con los libros que pueden ser descargados gratuitamente. Finalmente, se desarrollarán temas relacionados con las nuevas tendencias, metodologías, herramientas y tecnología para los procesos de gestión académica.

6.4. Brief de comunicación

Tabla 6.1. Brief de comunicación

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Logo de la Marca</p>  | <p style="text-align: center;">Fecha de lanzamiento del producto</p> <p>El 7 de enero de 2019 iniciará el trabajo de campo para la presentación del producto.</p> |
| <p style="text-align: center;">¿Quiénes somos?</p> <p>Somos una empresa dedicada a brindar servicios para la gestión administrativa de los colegios. Brindamos módulos especialmente desarrollados para el manejo de la gestión académica. Asimismo, contamos con un equipo altamente capacitado para brindar todo el soporte tecnológico que se requiera.</p> | |
| <p style="text-align: center;">Nuestra Visión</p> <p>Ser la plataforma tecnológica líder, que brinda soporte integral a la gestión académica, creando valor a los colegios, profesores, padres de familia y alumnos, siendo reconocida por su calidad, disponibilidad y su bajo precio.</p> | <p style="text-align: center;">Nuestros valores</p> <p>Innovación, es el más importante, ya que permite cambiar la forma actual de hacer de las cosas, a través de la tecnología.</p> <p>Eficiencia, este valor permitirá mejorar los procesos actuales que tienen los colegios, y lograr una significativa reducción de costos.</p> <p>Integridad, para salvaguardar la información que se administra.</p> |
| <p style="text-align: center;">¿Qué ofrecemos?</p> <p>School System le brinda a los colegios los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> · El primero es una Página Web que le permitirá gestionar tres módulos para la gestión académica que son: | |

➤ **Gestión de notificaciones a los padres**, publicación de interés del colegio para los padres y viceversa será gestionado de manera masiva y automática. Contará con agendas y registro de tareas.

➤ **Gestión de datos de alumnos**, se guardará información de interés para el colegio, administrada por él mismo con almacenamiento de archivos y reportes.

➤ **Gestión de cobranza**, la cual será gestionada por los colegios para realizar la cobranza de la pensión según el calendario de pagos establecido. Contará con envío de correos, pop up de aviso en la aplicación con el recordatorio del monto adeudado y bloqueo de visualización de notas.

➤ **Gestión de asistencia**, permitirá a los profesores o responsables de la asistencia diaria de los alumnos, registrar en línea este proceso e ingresar cualquier observación como la hora de llegada de un alumno con tardanza.

El segundo servicio es contar con una aplicación para Smartphone que le permita al colegio gestionar con los padres de familia. Esta app contará con los mismos módulos descritos líneas arriba.

| Principales Enfoques | Descripción de nuestros clientes potenciales |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Contar con el desarrollo de la plataforma virtual con un demo que permita la presentación del producto. * Contar con un prototipo de la aplicación para los Smartphone. * Adquirir dispositivos (Laptop y celulares) para la demostración mediante Skype, Webinars y presenciales. * Contar con personal altamente capacitado para la presentación presencial del servicio. | <p>Nuestros servicios van dirigidos a colegios que tengan la necesidad de mejorar los principales procesos administrativos en la gestión académica. Colegios de Lima con una población de alumnos por colegio mayor a 100 y una pensión que va desde los S/ 200 a S/ 600.</p> |

¿Cuáles son nuestras principales ventajas competitivas?

Brindar un servicio de gestión académica a través de una plataforma digital, que permita la mejora de los servicios de gestión académica para los colegios con las siguientes ventajas competitivas:

- Bajos costos de implementación y servicio.
- Demos on line para conocer el servicio.
- El servicio será a un precio menor al del mercado y con al menos la misma calidad de la competencia.
- Especialización en el servicio brindado, ya que en este mercado no existe un servicio similar.
- La tecnología que permite a los colegios ingresar al mundo digital y elevar su prestigio.
- La comunicación en tiempo real acerca de todo lo relacionado con los alumnos.
- Soporte tecnológico y de capacitaciones continuas.

Barreras de entrada al mercado

Actualmente, los colegios no cuentan con el conocimiento de nuevas tecnologías para la gestión académica.

Existe el temor de migrar su información por la confidencialidad de la misma.

Los colegios consideran que una plataforma virtual de gestión académica puede ser costosa.

Principales competidores

Uno de nuestros principales competidores es Sianet que ofrece más de 24 módulos de gestión académica como el registro de notas, admisión y matrícula, tesorería, encuestas, exámenes, envío de notificaciones entre otros. También está Peruschool, que cuenta con un menor alcance en términos de funcionalidades y precio. Otros, Classdojo y SchoolControl.

Posicionamiento y crecimiento

De la investigación de mercado realizada, se desprende que nuestro producto tendría gran acogida en el mercado, dada la propuesta de valor ofrecida. Por lo que nuestras expectativas al ingresar al mercado son:

* A corto plazo: (6 primeros meses) Contar con un alcance de 84 colegios con contrato.

* A mediano plazo: (1 año) Contar con un alcance de 109 ventas cerradas y una tasa de cierre sobre los prospectos de 8,46%

* A largo plazo: (>2 años) Incrementar la cartera de clientes 30% anual y una tasa de cierre de 11%.

Fuente: Propia Elaboración: Autores de esta tesis

6.4.1. Seguimiento del nivel de satisfacción de los clientes

Con la finalidad de contar con la retroalimentación de los clientes en lo referente a la satisfacción del servicio brindado, se contará con una encuesta de satisfacción vía email que será enviada cada mes. La mencionada encuesta será compuesta por preguntas relacionadas a las funcionalidades de la plataforma digital y al soporte virtual y presencial que School System brinde.

Para las respuestas se considerará una escala de Likert, siendo el principal indicador el Net Promoter Score (NPS). Tal como se muestra en la Figura 6.3, su fórmula de cálculo es el resultado de restar los detractores (los satisfechos que marcaron 4 y 5) de los promotores (los insatisfechos que marcaron 1 y 2). Teniendo en cuenta el benchmark, se considerará como objetivo un resultado 85% según lo propuesto por la empresa Making Experience en su página web: <https://makingexperience.com>. Dicha empresa es una consultora especializada en generación de leads, soluciones de Marketing, eCommerce y Salesforce.

Figura 6.3. Cálculo Net Promoter Score (NPS)



Fuente: <https://makingexperience.com>

6.5. Presupuesto de Marketing

A continuación, se detalla lo correspondiente a lo presupuestado para el Plan de Marketing, proyectado en un periodo de tiempo de cinco años.

Tabla 6.2 Presupuesto de Marketing

Presupuesto

| Personal | Inversión | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Conferencista - Webinar | S/ 11,000 | S/ 14,000 | S/ 15,000 | S/ 19,000 | S/ 23,000 | S/ 29,000 |
| Experto Bloguero | S/ 10,000 | S/ 10,000 | S/ 11,500 | S/ 16,000 | S/ 18,000 | S/ 24,000 |
| Desayunos de reconocimiento a asesores | S/ 1,000 | S/ 3,500 | S/ 4,000 | S/ 6,000 | S/ 8,000 | S/ 12,000 |
| Bono incentivos a asesores | | S/ 4,500 | S/ 5,500 | S/ 7,000 | S/ 10,000 | S/ 10,000 |
| Brochure | S/ 3,000 | S/ 3,000 | S/ 3,500 | S/ 4,000 | S/ 5,500 | S/ 8,000 |
| Merchandising | S/ 8,000 | S/ 5,000 | S/ 5,500 | S/ 7,150 | S/ 10,000 | S/ 15,000 |
| Transporte | S/ 2,000 | S/ 5,000 | S/ 5,600 | S/ 7,000 | S/ 9,500 | S/ 12,500 |
| Publicidad en Facebook | S/ 4,000 | S/ 4,000 | S/ 4,500 | S/ 6,000 | S/ 8,000 | S/ 10,400 |
| Posicionamiento en motores de búsqueda | S/ 3,000 | S/ 3,000 | S/ 3,500 | S/ 4,000 | S/ 5,000 | S/ 8,000 |
| Video institucional | S/ 5,000 | S/ - | S/ 5,500 | S/ - | S/ 7,000 | S/ - |
| Logo | S/ 1,500 | S/ - | S/ - | S/ 2,000 | S/ - | S/ 4,000 |
| Videos de capacitación | S/ 15,000 | | S/ - | S/ 8,000 | S/ 10,000 | S/ 15,000 |
| Otros servicios requeridos | | | S/ 500 | S/ 514 | S/ 3,034 | S/ 4,792 |
| Total | S/ 63,500.00 | S/ 47,500.00 | S/ 63,600.00 | S/ 85,164.00 | S/ 114,034.00 | S/ 152,692.00 |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

6.6. Ventas

A continuación, se muestra el cuadro de ventas proyectadas para los próximos cinco años.

Tabla 6.3 Proyección de ventas

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Ventas Nuevas | 109 | 108 | 142 | 206 | 307 |
| Ventas Acumuladas reales | 109 | 206 | 239 | 334 | 492 |
| Ingreso Anual | S/332,124 | S/708,310 | S/784,489 | S/1,151,350 | S/1,687,276 |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Según Hubspot, empresa dedicada a la generación de leads, indica en su informe “The Ultimate List of Marketing Statistics for 2018” (Fuente: <https://www.hubspot.com/Marketing-statistics>) que el resultado del mercado frente a acciones de Inbound Marketing, es de 63%. Teniendo en cuenta este dato, para el presente plan de negocio se ha definido que la respuesta del mercado frente a las acciones de Inbound Marketing sea de 41% para el primer año de gestión. Siendo el promedio de los cinco años en evaluación de 62%.

Asimismo, según la empresa Invesp (www.invespro.com), la tasa promedio de conversión (cierre de venta) de los leads generados a través de Inbound Marketing varía entre 6% y 12%. Es por ello, que considerando esta estadística se ha definido una tasa de cierre de venta de 8,5% y se espera lograr un 13% para el quinto año.

Tabla 6.4 Efectividad de ventas

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Efectividad de ventas | 8% | 9% | 10% | 12% | 13% |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

6.8. Conclusiones

Las conclusiones del presente capítulo son las siguientes:

- El principal objetivo del presente plan de Marketing será posicionar la marca, logrando que el servicio sea conocido mediante difusiones en canales digitales y virtuales.
- Para lograr el posicionamiento de la marca, será necesario que se establezcan sólidos vínculos con los directores, administradores y profesores de los colegios, pues serán ellos mismos quienes recomendarán, de forma verbal, el servicio ofrecido.
- Se generarán leads mediante el Marketing Inbound. Es decir, todas aquellas interacciones provenientes de webinars, ebooks, mailing, redes sociales, Skype, número gratuito 0800, página web, call outbound, posicionamiento en motores de búsqueda y blogs.
- Una vez obtenidos los leads, se utilizará una metodología de especialización de la fuerza de ventas y se ejecutarán las siguientes etapas: de Inbound Marketing,

Calificación de los Prospectos Inbound, Prospección Outbound y Cierre de Venta.

- El producto ha sido diseñado teniendo en cuenta los atributos más valorados por el cliente, los cuales fueron evaluados en la encuesta realizada. Basado en dicha fuente primaria, se determinó que el producto irá enfocado a solucionar cuatro procesos considerados como críticos e importantes en la gestión académica de los colegios.
- El Producto Mínimo Viable (PMV) estará formado por cuatro módulos que son: el Módulo de Gestión de Cobranzas, Módulo de Gestión de Notificaciones a los padres, Módulo de Gestión de Asistencia de los alumnos y el Módulo de Gestión de Notas. Asimismo, contará con un módulo de Gestión de Datos Maestros, como fuente básica para proveer de información a los demás módulos.

CAPITULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

7.1. Objetivos

Como objetivo principal, el área de recursos humanos debe contribuir con el éxito y la creación de valor de la empresa. En este sentido, deberá estar alineado a las estrategias de la compañía. Asimismo, se listan los siguientes objetivos:

- Velar por el cumplimiento de las leyes laborales vigentes en lo que respecta a contratación, salarios, capacitación y desarrollo de los colaboradores.
- Velar por la búsqueda y contratación de personal capaz de desempeñar las funciones requeridas para alcanzar los objetivos.
- Asegurar que exista un clima de armonía y cordialidad en la empresa.
- Desarrollar un programa de motivación y línea de carrera para blindar al mejor talento.
- Fomentar una cultura basada en los valores de la empresa

7.2. Régimen y Contratación laboral

Para abordar la contratación laboral en este plan de negocios, primero se explicará los tipos de contratos que tendrán los empleados de la empresa. Luego, se explica la normativa legal vigente en cuanto a los regímenes laborales que existen para las micro y pequeñas empresas.

Primero, en cuanto a la contratación laboral, esta presentará tres tipos de contratos. El tipo de contrato está en relación con el tipo de actividad que desarrolle un cargo específico. Por ejemplo, si la función es importante y se requerirá a lo largo de toda la vida de la empresa, esta actividad será principal y permanente. Por el contrario, si la función complementa a otra y es por un tiempo definido, dicha actividad es de tipo complementaria y temporal. En este sentido, las actividades pueden ser de cuatro tipos principal, complementaria, permanente o temporal, así como la combinación de dos de estas.

Luego de detallar los tipos de actividades, se explicará en qué puestos laborales se tendrán los contratos indefinidos. Este tipo de contratos presentan actividades principales y permanentes como es el caso del gerente general, el Jefe de operaciones y

TI y el Jefe de Marketing. Para las actividades principales y temporales o temporales y complementarias, se tendrá contratos temporales. Tal es el caso, del analista de administración y finanzas, el desarrollador y los asesores comerciales.

Segundo, en cuanto a la normativa legal vigente en la Ley N° 28015 “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa” y el Decreto Supremo N° 007-2008-TR, las cuales mencionan dos regímenes laborales para la Micro y Pequeña Empresa (MYPE). Primero, el régimen de micro empresa que debe tener ventas anuales máximas de 150 unidades impositivas tributarias (UIT) y contar con 1 a 10 trabajadores. Segundo, el régimen pequeña empresa que presenta ventas no mayores a 1700 UIT y cuenta con 1 a 100 trabajadores.

A continuación, se detalla las características que cumple cada uno de estos regímenes en la Tabla 7.1.

Tabla 7.1 Derecho Social-laboral de los trabajadores según régimen

| Micro empresa | Pequeña empresa |
|--|---|
| Remuneración Mínima Vital (RMV) | Remuneración Mínima Vital (RMV) |
| Horario de trabajo de 8 horas | Horario de trabajo de 8 horas |
| 15 días calendarios de vacaciones | 15 días calendarios de vacaciones |
| Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD) | Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD |
| Derecho a pensión | Derecho a pensión |
| | Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR) |
| | Derecho a 2 gratificaciones |
| | Derecho a utilidades |
| | Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración. |

Fuente: SUNAT

Elaboración: Autores de esta tesis

7.3. Estrategia funcional de recursos humanos

Según la publicación de Manpower “Cinco beneficios de la tercerización de recursos humanos (outsourcing)”, señala las cinco razones del por qué se debe tercerizar el servicio. La primera razón es denominada “ahorra dinero”, que significa que las empresas pueden ahorrar dinero, ya que, externalizando procesos de recursos humanos, se reduce la cantidad de personas a contratar. Por ejemplo, se pueden tercerizar procesos como reclutamiento de personal y selección en el caso que una empresa no cuente con un puesto que se encargue de dichos procesos.

La segunda razón es denominada, “Negocios Como Siempre”, que significa que solo se terceriza actividades que no alteren el desempeño del área de recursos humanos; es decir que no sobrecarguen las funciones del área. Por ejemplo, en el caso que una empresa requiera contratar una gran cantidad de empleados y el área de recursos humanos no podrá alcanzar dicho objetivo. Por ende, decide contratar una empresa tercerizadora para que reclute cierta cantidad de empleados y el resto lo hará la misma empresa.

Tercero, la denominada “evitar problemas con rotación de empleados” que es la rápida respuesta de reemplazo de personal por rotación. Por ejemplo, si un empleado clave se retira, la empresa tercerizadora puede tener una base amplia de personas que puedan cubrir el puesto lo antes posible.

Cuarto, la razón “los gastos generales”, evita gastos adicionales propios de la operación de un área de recursos humanos, por ejemplo, pago de un software para la administración de la planilla de pagos.

Finalmente, la quinta razón son las nuevas habilidades que puede aprender una empresa cuando terceriza un proceso, ello se debe a que existen funciones que son nuevas para el área de recursos humanos y que por ende un empleado con experiencia puede ayudar con el desempeño de dichas funciones. En este sentido, las empresas pueden evolucionar con el apoyo de las empresas tercerizadoras.

Según la publicación de Great Place To Work “Más confianza, más negocio”, un excelente lugar para trabajar es aquel en donde los trabajadores se sienten orgullosos de su trabajo y confían en las personas para quienes trabajan. Para lograrlo, se necesita crear confianza a través de fuertes relaciones laborales. Así que, para lograr un

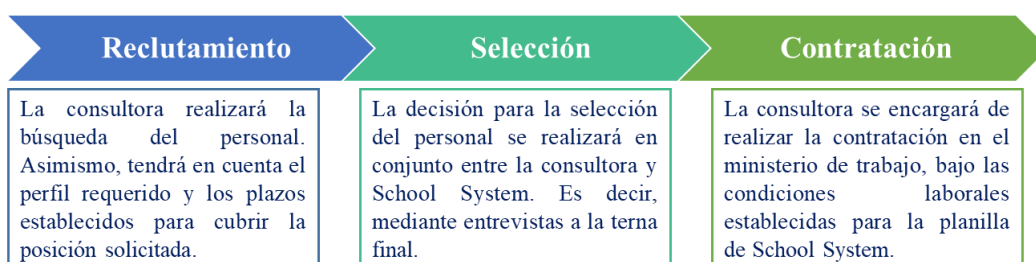
agradable ambiente de trabajo, es necesario desarrollar una fuerte cultura organizacional que integre las estrategias de recursos humanos y la estrategia principal del negocio.

En ese sentido, el presente plan de negocio ha optado por tercerizar los procesos de reclutamiento y selección del personal, ya que la inversión inicial está dirigida a soportar a las áreas de Tecnologías de la Información y Marketing. Para ello, se han desarrollado las siguientes estrategias y políticas:

7.3.1. Estrategia de reclutamiento, selección y contratación de personal

Los procesos claves de recursos humanos tercerizados que se deben tener en cuenta para supervisar, se mencionan en la Figura 7.1 y 7.2

Figura 7.1. Procesos realizados por la consultora de RRHH



Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 7.2 Proceso claves para reclutamiento y selección del personal.

| School Sytem | Consultora de Recursos Humanos |
|---|--|
| 1. Enviar el perfil del puesto solicitado | |
| | 2. Elaborar un perfil completo y detalle según lo solicitado por la School System. |
| 3. Aprobar perfil enviado por la Consultora | |
| | 4. Publicar puesto de trabajo en diferentes medios de difusión |
| | 5. Entrevistas telefónica como parte del primer filtro |
| | 6. Entrevistas presenciales (aplicación de diversas estrategias para la selección) |
| | 7. Realizar referencias laborales de los candidatos finalistas |
| | 8. Envío de terna finalista incluyendo informe de cada candidato. |
| 9. Entrevista final de la terna presentada por la consultora | |
| 10. Notificar decisión de contratación | |
| 11. De ser el caso se solicitara el envío de una terna adicional de candidatos. | |
| 12. Contratar personal elegido | |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, dentro del proceso de reclutamiento y selección se establecerán plazos de tiempos de acuerdo a la jerarquía de la posición solicitada por School System a la consultora de Recursos Humanos, estos plazos se muestran en la Tabla 7.3

Cabe señalar que estos plazos pueden estar sujetos a modificaciones, previa coordinación de ambas partes, otorgando el sustento correspondiente.

Tabla 7.3 Tiempos de contratación School System

| Puesto de trabajo | Días proceso de Selección | Días proceso de contratación |
|--------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Gerente | 30 | 4 |
| Jefe | 15 | 4 |
| Analista o Desarrollador | 10 | 4 |
| Asesor o Help Desk | 10 | 4 |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, a parte de los cuatro días de capacitación técnica, lo cuales se dan cuando se contrata un nuevo empleado, el jefe de cada área y el gerente general brindaran feedbacks constantes a su personal a cargo. De esta manera, también se genera una capacitación continua que contribuya con el alcance de los objetivos propuestos por School System.

7.3.2. Estrategia de inducción, capacitación de personal

Inducción

Como parte de la incorporación de personal dentro de la empresa, se realizará la inducción del nuevo colaborador el primer día de labores, esta actividad estará a cargo del Jefe de Marketing y del Jefe de operaciones y tecnologías de información. Esto tiene como finalidad otorgar al colaborador un panorama general del giro del negocio e introducirlo a la cultura de la empresa, además, de brindarle información relevante sobre los distintos procedimientos de la empresa. Este procedimiento es esencial para la adecuación del nuevo personal con su puesto de trabajo, así como con los valores de la empresa.

Capacitaciones

Con el fin de desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias de los asesores de comerciales y cuentas, se capacitará en el uso de la plataforma digital de gestión académica, así como en las estrategias de ventas, las cuales se desarrollaron en el Capítulo VI.

Las capacitaciones técnicas se realizarán solo una vez al año, y su duración será de una semana completa, ya que los diseños de los productos se irán renovando conforme a las modificaciones de tendencias. Ello tiene como finalidad que los asesores comerciales y de cuentas, comprendan las nuevas estrategias de ventas y refuercen las funcionalidades de los módulos de la plataforma.

Asimismo, se contará con una capacitación constante que es brindar una retroalimentación por parte de los gerentes y jefes a su equipo a cargo para identificar estrategias y acciones que se puedan mejorar con el desarrollo de las operaciones de la empresa, ya que el mercado es cambiante.

Se tiene destinado un presupuesto de S/15,000 para la implementación de las capacitaciones del personal, el cual representa el 2% del total de ventas del primero año. Este monto se mantendrá los cinco primeros años.

7.3.3. Estrategia de motivación

Según la publicación de Manpower “Un buen ambiente laboral: la clave del éxito”, las estrategias que una empresa debe seguir para lograr resultados positivos entre la empresa y sus trabajadores son las siguientes:

- Reconocimiento a los trabajadores, para que ellos sientan que son valorados dentro de la empresa.
- Fomentar el team building, es decir, integrar a los trabajadores de la empresa con la finalidad de mantenerlos motivados y mejorar el clima organizacional. Por ejemplo, se realizarán actividades recreativas como campeonatos que fomenten el deporte.
- Flexibilidad horaria, si bien la jornada laboral es de ocho horas, se aplicará una política de horario flexible orientado al cumplimiento de objetivos por parte del trabajador.
- Realizar feedbacks con los empleados, para buscar el aprendizaje constante y sobre todo afianzar el compromiso del trabajador y empleador.

7.4. Política de incentivos y remuneraciones

Se otorgarán comisiones como política de incentivo a los asesores comerciales, ya que son ellos quienes generarán las altas nuevas de usuarios y les corresponderá el 20% de las ventas de una membresía. Las comisiones se otorgarán por venta cerrada.

Respecto a las remuneraciones, según lo mencionado en la normativa legal, acerca de los regímenes laborales, el negocio se acogerá al régimen de micro empresa los dos primeros años, ya que sus ventas no superarán el 170 UIT y sus trabajadores serán menos de 10. Y, a partir del año tres, se acogerá al régimen de pequeña empresa.

A continuación, se muestra la Tabla 7.4, que explica el número de empleados que se tendrá para cada año y cuanto es el sueldo de cada uno a lo largo de los cinco años de evaluación.

Tabla 7.4. Remuneraciones School System

| Puesto laboral | Año 1 | | | Año 2 | | | Año 3 | | | Año 4 | | | Año 5 | | |
|--|--------|----------|---------------|--------|----------|----------------|--------|----------|----------------|--------|----------|----------------|--------|----------|----------------|
| | Básico | Nro | Total Año | Básico | Nro | Total Año | Básico | Nro | Total Año | Básico | Nro | Total Año | Básico | Nro | Total Año |
| Gerente General | 6,000 | 1 | 72,000 | 6,180 | 1 | 74,160 | 6,365 | 1 | 76,385 | 8,000 | 1 | 96,000 | 8,240 | 1 | 133,488 |
| Analista de administración y finanzas | - | 0 | - | - | 0 | - | 3,000 | 1 | 36,000 | 3,090 | 1 | 37,080 | 3,183 | 1 | 51,560 |
| <i>Total de sueldos administrativos</i> | | <i>1</i> | <i>72,000</i> | | <i>1</i> | <i>74,160</i> | | <i>2</i> | <i>112,385</i> | | <i>2</i> | <i>133,080</i> | | <i>2</i> | <i>185,048</i> |
| Jefe de operaciones y TI | 5,000 | 1 | 60,000 | 5,150 | 1 | 61,800 | 5,305 | 1 | 63,654 | 6,500 | 1 | 78,000 | 6,695 | 1 | 108,459 |
| Desarrollador de software | - | 0 | - | 3,000 | 1 | 36,000 | 3,090 | 1 | 37,080 | 3,183 | 2 | 76,385 | 3,278 | 2 | 106,213 |
| Analista Mesa de Ayuda | - | 0 | - | 1,500 | 1 | 18,000 | 1,545 | 1 | 18,540 | 1,591 | 1 | 19,096 | 1,639 | 1 | 26,553 |
| <i>Total de sueldo de Operaciones y TI</i> | | <i>1</i> | <i>60,000</i> | | <i>3</i> | <i>115,800</i> | | <i>3</i> | <i>119,274</i> | | <i>4</i> | <i>173,481</i> | | <i>4</i> | <i>241,225</i> |
| Jefe de Marketing | 4,000 | 1 | 48,000 | 4,120 | 1 | 49,440 | 4,244 | 1 | 50,923 | 5,500 | 1 | 66,000 | 5,665 | 1 | 91,773 |
| Asesor Comercial | 1,200 | 2 | 28,800 | 1,236 | 2 | 29,664 | 1,273 | 3 | 45,831 | 1,311 | 4 | 62,941 | 1,351 | 4 | 87,520 |
| Asesor de Cuenta | - | 0 | - | 1,500 | 1 | 18,000 | 1,545 | 1 | 18,540 | 1,591 | 2 | 38,192 | 1,639 | 2 | 53,107 |
| <i>Total de sueldos de Marketing</i> | | <i>3</i> | <i>76,800</i> | | <i>4</i> | <i>97,104</i> | | <i>5</i> | <i>115,294</i> | | <i>7</i> | <i>167,133</i> | | <i>7</i> | <i>232,399</i> |

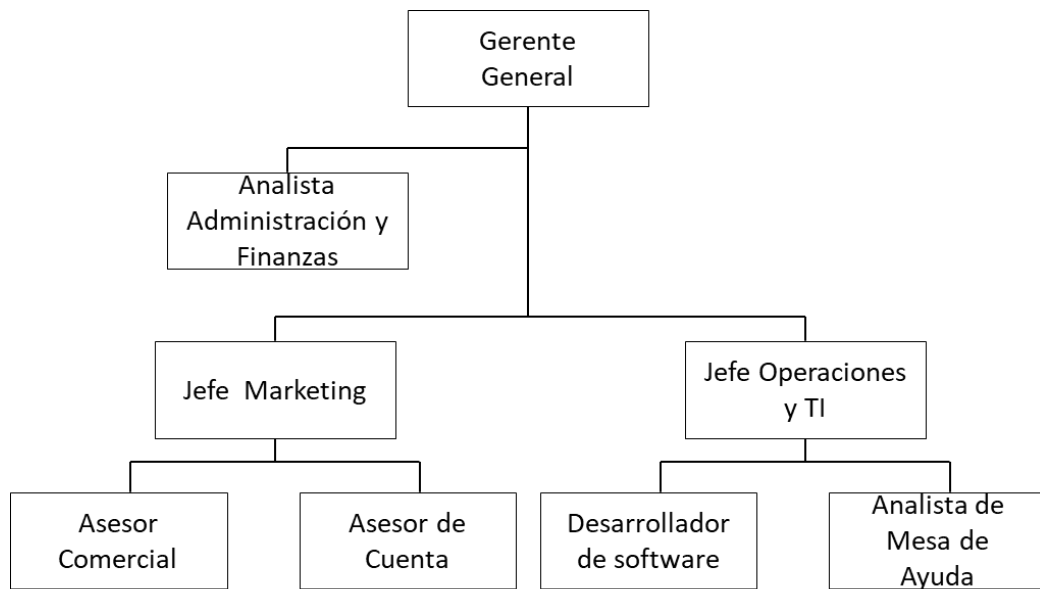
Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

7.5. Organigrama

Según el libro “Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo”, este plan de negocio utilizará un modelo organizacional funcional, ya que se definirá cada área de acuerdo al expertis. Asimismo, el organigrama según el tipo de diseño será tipo vertical, según la Figura 7.5.

Figura 7.2 Organigrama School System



Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

7.6. Conclusiones

Primero, se contará con un tipo de contrato dependiendo de la actividad que desarrolle un cargo específico. Por ejemplo, si el puesto tiene funciones complejas y es un puesto clave de la empresa, será con contrato indeterminado.

Segundo, el presente plan de negocio, ha optado por tercerizar los procesos de reclutamiento y selección del personal, ya que la inversión inicial está dirigida a soportar a las áreas de tecnología y Marketing.

Finalmente, las capacitaciones técnicas se realizarán solo una vez al año, y su duración será de una semana completa, ya que los diseños de los productos se irán renovando conforme a las modificaciones de tendencias. Ello tiene como finalidad que los asesores comerciales y de cuentas, comprendan las nuevas estrategias de ventas y refuercen las funcionalidades de los módulos de la plataforma. Y también, se tendrán capacitaciones constantes a cargo de los gerentes y jefes de área para brindar feedback a los empleados y responder rápidamente al mercado cambiante.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo, se desarrollará las actividades necesarias que soportarán los procesos del plan de negocio y la definición sobre la infraestructura tecnológica, que es la base para brindar un servicio de calidad de la plataforma de gestión académica a los colegios.

8.1. Plan de Operaciones

8.1.1. Objetivos de operaciones

A continuación, se definen los objetivos:

- Detallar cuál es la funcionalidad del servicio que se ofrece y cómo se asocian a los roles y responsabilidades de sus actores.
- Determinar las actividades pre-operativas que se deben considerar para la implementación del modelo.
- Definir los procesos operativos del servicio brindado.
- Determinar las actividades post-operativas una vez que la plataforma ya se encuentre operando.

8.1.2. Descripción del servicio

Tal como se ha indicado anteriormente, el servicio brindado a través de la plataforma web de gestión académica “School System”, ayudará a los colegios a mejorar la gestión de sus procesos académicos con mayores problemas. Asimismo, tanto la plataforma web, como la aplicación móvil, serán de utilidad para los padres de familia para que estén al tanto de las notificaciones de los colegios, la agenda escolar y el avance académico de sus hijos.

El servicio será pagado por los colegios con un monto fijo mensual de S/350.

La plataforma que se les ofrecerá contará con los siguientes cuatro módulos:

- Gestión de cobranzas, que será gestionada por los colegios, para realizar la cobranza de la pensión según el calendario de pagos establecido. Para ello, se usarán correos electrónicos y bloqueo de visualización de notas, en caso de que los padres de familia no lleguen a realizar los pagos a tiempo.
- Gestión de notificaciones, que incluye la gestión de agendas y el registro de actividades, tales como reuniones programadas con los padres de familia, la

fecha para entrega de libretas de notas, calendario de exámenes, trabajos y tareas diarias de los alumnos, así como comentarios u observaciones que los profesores asignen a cada uno.

- Gestión de control de asistencia, que permitirá a los profesores o responsables de las asistencias diarias de los alumnos, registrar en línea este proceso e ingresar cualquier observación, tal como la hora de llegada de un alumno con tardanza.
- Gestión de notas, las cuales serán ingresadas por el colegio y podrán ser publicadas de manera inmediata, si se considera conveniente. Además, se tendrá el detalle de cada nota final por bimestre, por curso y por alumno.

Asimismo, también estará disponible el módulo para la Gestión de los Datos Maestros, que son la base para la utilización de los módulos ya mencionados:

- Gestión de datos de alumnos, que consiste en crear, modificar y visualizar la información requerida por el colegio, tal como son números de DNI, teléfonos de emergencia, datos de padres y/o apoderados, entre otros.
- Gestión de datos de profesores, que consiste en crear, modificar y visualizar la información de profesores y sus datos básicos.
- Gestión de asignaturas, que consiste en crear, modificar y visualizar las asignaturas con su respectiva área curricular.

8.1.3. Proceso pre-operativo

Como parte del proceso pre-operativo, se ha considerado los siguientes aspectos:

- **Definición del personal y funcionamiento de la empresa**

Antes de iniciar la operación, se contará con un Gerente General, quien realizará la gestión administrativa y la adquisición de licencias de software, equipos, alquiler de oficina, entre otros conceptos. Asimismo, también se encargará de realizar la negociación con el proveedor implementador de la plataforma y de establecer todos los detalles que se abarcarán como parte del alcance de la implementación, tales como el tiempo de la implementación, la cantidad de módulos por implementar, el proceso de soporte y mantenimiento post salida a producción, entre otros.

Por otro lado, también se contará con un Jefe de Marketing, quien definirá cuáles serán las estrategias que se deberán ejecutar para lograr el posicionamiento de la marca

en el mercado, que es el principal objetivo del Plan de Marketing. Asimismo, se contará también con dos Asesores Comerciales, quienes se encargarán de cerrar las ventas con los clientes que vayan adquiriendo durante la fase pre-operativa.

- **Alquiler de oficina**

En este caso, se buscará una oficina ubicada en el Cercado de Lima, de tal manera que el costo por metro cuadrado (m²) sea razonable para el inicio del Plan de Negocio. Asimismo, el tamaño será de 30 m² aproximadamente, para que el personal pueda desarrollar adecuadamente sus actividades diarias.

- **Inversiones en activos fijos**

En lo que se refiere a activos fijos, se adquirirán los siguientes como parte del proceso pre-operativo:

- Infraestructura eléctrica y de datos, consistente en todas las instalaciones y conexiones necesarias para habilitar el uso del local y de los equipos de cómputo, comunicaciones, artefactos y mobiliario en general.
- Equipos de cómputo portátiles para cada integrante del personal.
- Impresora multifuncional, para impresión de los documentos y material gráfico que sea necesario.
- Equipos celulares de gama media para cada integrante del personal.
- Equipos de comunicaciones, necesarios para habilitar la red de datos de la empresa, su conexión a Internet y la instalación de las redes de cableado estructurado e inalámbrica dentro de la oficina.

- **Inversiones en intangibles:**

Estas inversiones consisten en la contratación de un proveedor con experiencia en desarrollo e implementación de plataformas web y aplicaciones móviles.

8.1.4. Proceso operativo

Como parte del proceso operativo, se ha definido cuatro macroprocesos que soportará el presente plan de negocios:

- Gestión de Clientes

- Gestión de Finanzas
- Gestión de Soporte Técnico
- Gestión de RRHH
- Gestión de Marketing

Dentro de cada uno de ellos, se ha definido diferentes procesos que son los más relevantes para el negocio. A continuación, se encuentra el detalle:

Macroproceso de Gestión de Clientes

- Proceso de captación de nuevos clientes: Una vez que se cuenta con el listado de clientes potenciales luego de la ejecución de Marketing Digital, los asesores comerciales realizarán las llamadas outbound para concertar una reunión por Skype y resolver las dudas que puedan tener. Solo de ser necesario, el asesor comercial irá presencialmente a visitar a estos colegios para concretar la venta.
- Proceso de alta de un nuevo cliente: Cuando un colegio haya decidido contratar el servicio de la plataforma, ellos deberán registrarse en la página web y esperar una confirmación vía correo electrónico, hasta que el Jefe de operaciones y tecnologías de información haga efectiva la inscripción. Luego, se coordinará una capacitación vía el e-learning (video) a los docentes y al personal administrativo del colegio.
- Proceso de baja de un cliente: Si el colegio decidió desvincularse del servicio de la plataforma, tendrán que enviar un correo electrónico a un buzón determinado y, de esta manera, el Jefe de Operaciones y Tecnologías de Información cambiará a un estado “inactivo” a la institución, pero su información permanecerá en la base de datos por un periodo de dos años. El mismo procedimiento se realizará si es que el cliente no realiza el pago a tiempo.

Macroproceso de Gestión de Finanzas

- Proceso de facturación: Dentro del portal web, habrá una opción para que los colegios puedan registrar el pago realizado mediante transferencia o en ventanilla de un banco. Una vez que se haya verificado el pago, se enviará la factura electrónica al correo electrónico que se haya registrado en la web.

Macroproceso de Gestión de Soporte Técnico

- Proceso de Soporte Técnico a la Plataforma: Cuando se presente algún problema funcional o técnico durante el uso de la plataforma, los clientes podrán realizar una solicitud de soporte técnico por vía telefónica, para que sea atendido por el personal de la empresa, de lunes a viernes en horario de oficina (de 08:00 a.m. a 05:00 p.m.). Asimismo, la atención vía correo electrónico sí tendrá una disponibilidad de 24x7, los 365 días del año. Por otro lado, cabe recalcar que, a partir del segundo año, se contará con un Analista de Mesa de Ayuda, cuya principal función será atender los incidentes reportados por los clientes y escalarlos al Desarrollador de Software, en caso sea necesario.

Macroproceso de RRHH

- Proceso de reclutamiento y selección: Se contratará una empresa consultora que tenga experiencia en procesos de reclutamiento y selección, para incorporar profesionales alineados a los perfiles definidos.
- Proceso de contratación: Será realizado por el Gerente General, quien será el encargado de contratar al personal que cuente con las competencias requeridas para cada posición.
- Proceso de capacitación: El Jefe de Marketing será quien realice la capacitación a los asesores comerciales. Asimismo, se habilitarán capacitaciones e-learning que sean especializadas para personal de Tecnologías de Información para que estén al tanto de lo último en gestión de servicios en la nube y las nuevas mejoras que irán adquiriendo en el tiempo.

Macroproceso de Marketing

- Proceso de Inbound Marketing: Se utilizarán webinars, ebooks, mailing, redes sociales, entre otras vías de comunicación digital para captar leads, es decir, llegar a clientes quienes estén realmente interesados en el producto a ofrecer.
- Proceso de Calificación y Prospección de los Procesos Inbound: El asesor comercial calificará a los clientes potenciales y se encargará de prospectar al cliente con el perfil que se haya definido previamente. Luego, se realizarán llamadas a los leads analizados de tal manera de crear vínculos y contar con nuevas oportunidades de negocio.

- **Proceso de Cierre de Venta:** Es la etapa en la cual el asesor comercial cerrará la venta con el prospecto generado, ya sea vía remota como por ejemplo skype, o de forma presencial si así lo requiere el cliente.
- **Mantenimiento de Cuentas:** Se contará con un asesor de cuentas quien se encargará de monitorear el reporte de usabilidad de la plataforma, es así que podrá determinar qué procesos son los que utiliza o no el cliente y cómo se puede tomar acción para mejorar el servicio, como, por ejemplo, brindando capacitaciones virtuales o presenciales.

8.1.5. Proceso post-operativo

Como parte del proceso post-operativo se considerará lo siguiente:

- **Proceso de Control y Monitoreo:** Diariamente, el Jefe de Operaciones y Tecnologías de Información recibirá correos electrónicos de reportes sobre el rendimiento de los servidores e indicadores sobre la disponibilidad del servicio. Asimismo, también se prepararán informes sobre la usabilidad de la plataforma, de tal manera de conocer qué tanto la utiliza el cliente y con ello preparar planes de acción que desarrollará el Asesor de Cuenta, tales como comunicarse con los colegios, mediante chat, Skype y conocer las necesidades de capacitación.

8.2. Plan de Tecnología de Información

8.2.1. Objetivos de tecnología de información

A continuación se definen los objetivos:

- Definir la arquitectura tecnológica que soportará el servicio de la plataforma, de tal manera que sea escalable y que vaya acorde al crecimiento de la empresa.
- Establecer los acuerdos con el proveedor para la implementación de la plataforma, de tal manera que entregue el producto final en el tiempo y presupuesto establecido.

8.2.2. Arquitectura Tecnológica

La arquitectura tecnológica estará conformada por dos aplicaciones:

- La plataforma de School System, que contará con los cuatro módulos y la gestión de datos maestros, estará disponible como aplicación web la cual será gestionada por los profesores y directores o gestores administrativos de

los colegios. Asimismo, también será parte de una aplicación móvil para que los padres de familia visualicen las notificaciones, agendas y el avance académico de sus hijos. Esta aplicación móvil será desarrollada de forma nativa para la plataforma Android y iOS, permitiendo de esta manera una mejor experiencia de usuario y performance.

- El sitio web de School System estará soportado un servidor web que también se encontrará en la nube al igual que los otros servidores de aplicaciones y base de datos, y puede ser accedida a través de cualquier navegador.

Debido a que la plataforma será implementada en la nube, no se contará con una infraestructura local de servidores y comunicaciones, ya que todo ello estará gestionado por el proveedor de este servicio.

8.2.3. Especificaciones Técnicas

En la Tabla 8.1, se encuentra las especificaciones técnicas que se considerarán durante el desarrollo de la plataforma.

Tabla 8.1 Especificaciones técnicas

| | |
|-------------------------------|--|
| Lenguajes y Frameworks | Node.js, PHP, Java, .NET, Swift, Android Studio, Xcode |
| Control de versiones | Git, Mercurial |
| Base de Datos | MySQL, PostgreSQL, SQL Server, Oracle, MongoDB, Redis |
| Cloud | Amazon Web Services |

Fuente: Perú Apps

Elaboración: Autores de esta tesis

Adicionalmente, la aplicación móvil será desarrollada para trabajar en plataformas Android e iOS versión nativa con lenguajes de programación Java & Swift, respectivamente.

En cuanto al servicio en la nube, se considerará un modelo PaaS (Platform as a Service) de AWS, el cual permitirá ejecutar o desarrollar aplicaciones propias sobre servidores y base de datos ya definidos, que se encuentran a la nube y que estén acorde a la necesidad de la plataforma. Por lo tanto, el mantenimiento y actualización de estos componentes ya no forma parte de las actividades de la gestión, siendo un beneficio importante para minimizar costos y tiempo.

En la Tabla 8.2, se encuentra el detalle técnico del servicio provisto por AWS, que se considerará para la implementación de la plataforma:

Tabla 8.2 Servicio AWS

| Servicio | Detalle |
|-------------------------------|---|
| Servidores Amazon Cloud (AWS) | - 01 Servidor de Aplicaciones |
| | - 01 Servidor de Base de Datos e Imágenes |
| | - 100 GB de S3 para almacenamiento de contenido multimedia |
| | - 750 horas al mes disponibles a utilizar (*) |
| | - Base de datos MySQL, Oracle, SQL Server o Linux |
| | - 20 GB de almacenamiento de backups |
| | - 1'000,000 notificaciones push al mes |
| | - 5,000 usuarios de concurrencia en línea |
| | - Transferencia de datos: 15 GB de transferencia de datos salientes y 1 GB de transferencia de datos regionales |

Fuente: Perú Apps

Elaboración: Autores de esta tesis

8.2.4. Selección del proveedor implementador

El proveedor que se eligió para implementar la plataforma web y la aplicación móvil fue la empresa Perú Apps, la cual fue recomendada por dos de los expertos de tecnología de información que fueron entrevistados en la etapa de investigación cualitativa del estudio de mercado.

Perú Apps es una empresa que viene trabajando hace más de cinco años en implementaciones similares y cuenta con reconocidos clientes tales como Saga Falabella, Molitalia, BBVA Continental, Corporación Rey, entre otros. Esta empresa se caracteriza por brindar soluciones de calidad para clientes de cualquier tamaño, de acuerdo a las necesidades que se requiera.

La configuración inicial de servidores AWS, así como también el despliegue de los servicios y diseño de arquitectura de solución, estará a cargo de Perú Apps. Sin embargo, durante el primer año de operación, se traspasará toda la información al equipo interno de tecnologías de información, junto con el detalle de la plataforma implementada y, sobre todo, del código fuente que debe ser traspasado desde un inicio y forma parte del contrato con el proveedor. Este es el activo más importante que tiene la empresa porque es conocimiento del negocio.

8.2.5. Ciclo de vida de la implementación

Perú Apps considera las siguientes fases para implementar la plataforma:

- Concepto: Relevamiento de lo que se desea implementar considerando todas las funcionalidades a ofrecer.
- Wireframes: Diseño de la estructura visual de la plataforma web y aplicación.
- Diseño gráfico: Diseño del contenido de la plataforma web y aplicación.
- Programación: Desarrollo la plataforma web y aplicación.
- Testing: Realización de pruebas funcionales y calidad.
- Lanzamiento: Plataforma web y aplicación en operación.
- Mejora continua: Mantenimiento y soporte de la plataforma web y aplicación.

8.2.6. Definición de las funcionalidades

Como funcionalidades principales, la plataforma contará con los módulos ya descritos a detalle en la sección 8.1.2. Descripción de Servicio, los cuales también se encuentran de forma resumida en la Tabla 8.1

Tabla 8.3 Módulos de la plataforma

| | |
|-----------------------|--|
| Módulos | - Gestión de cobranzas - Gestión de notificaciones - Gestión de asistencia - Gestión de notas |
| Datos Maestros | - Gestión de datos de alumnos - Gestión de datos de profesores - Gestión de asignaturas |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, la plataforma también contará con funcionalidades back end, tales como administración de usuarios, administración de colegios, mensajes y notificaciones push, emisión de reportes y, como una de las más importantes, integración con Google Analytics. Esta última es una herramienta de analítica web, que permitirá tener información sobre el rendimiento de los usuarios, contenidos visitados, entre otras características, para tomar acciones para el mejoramiento del servicio ofrecido.

8.2.7. Soporte Técnico y Mantenimiento

Se contará con un soporte y mantenimiento por 12 meses post salida a producción, que es el periodo de garantía que ofrece el proveedor, siempre y cuando el código no haya sido manipulado por un tercero. Esta garantía incluye corrección de bugs (errores de software) y otros fallos en la producción. Asimismo, como parte del pago que se realizará mensualmente, habrá una disponibilidad máxima de 10 horas para adecuaciones menores a la aplicación que no fueron consideradas en el requerimiento inicial.

8.2.8. Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio

La información, al estar en la nube, puede ser vulnerable y estar abierta la posibilidad de ser capturada por hackers o crackers quienes tienen el conocimiento técnico sobre el acceso a sistemas de información. Para ello, el proveedor del servicio, AWS, brinda funcionalidades para mejorar la privacidad y controlar el acceso de redes. Entre ellas, se encuentra los firewalls de red integrados de Amazon Virtual Private Cloud (VPC), así como también las capacidades de firewall para aplicaciones web que son soportadas por AWS Web App Firewall (WAF), las cuales brindan la capacidad de crear redes privadas y controlar el acceso a las aplicaciones.

Asimismo, estas aplicaciones tendrán esquemas de seguridad por roles y perfiles, con pistas de auditoría (documentos, archivos informáticos, otros elementos de información), para registrar las actividades de los usuarios en la aplicación. De esta forma, se realizará un monitoreo de los accesos y cambios que un usuario podría hacer sobre los datos.

Por otro lado, también es importante establecer políticas de contraseñas, de tal manera que tenga una fecha de vencimiento y que esta sea cambiada cada cierto tiempo para cada usuario quien utilice la plataforma.

Es importante también establecer políticas de respaldo, para asegurar que la información no se pierda a lo largo del tiempo. Para ello, AWS ofrece Amazon Glacier, el cual es un servicio en la nube seguro y de bajo costo que permite archivar datos y realizar copias de seguridad a largo plazo.

Por último, AWS maneja un Contrato de Nivel de Servicios de Computación (SLA) con sus clientes, donde establece un compromiso de al menos 99.99% mensual que incluye en el servicio Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2), que es el que se

utilizará en la infraestructura de la plataforma, pues se adapta de acuerdo a las necesidades que requiramos y va ser escalable según al crecimiento de la empresa.

8.2.9. Ley de Protección de Datos Personales

Debido a que la plataforma recibe información sobre los datos personales de alumnos, la empresa se compromete a garantizar la seguridad y confidencialidad en el tratamiento de los datos personales de acuerdo a lo dispuesto en la Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales. Para ello, se desarrollará una política de protección de datos personales y se establecerá medidas con el proveedor del servicio en la nube, para garantizar la seguridad de acceso a esta data sensible. AWS brinda la posibilidad que la empresa pueda elegir cómo proteger el contenido de datos, ofreciendo un cifrado seguro de todo el contenido almacenado.

8.3. Conclusiones

Es fundamental ir monitoreando la ejecución de los procesos de la operación para encontrar puntos de mejora y así lograr alcanzar los objetivos trazados.

Con la integración con Google Analytics, es una oportunidad para hacer seguimiento sobre la usabilidad de los clientes que tienen con la plataforma, y así tomar acciones posteriores para brindar un mejor servicio.

Los servicios que se contará en la nube permitirán tener como principales beneficios minimizar costos, ser escalable de acuerdo al crecimiento de la empresa, y flexible ante cualquier cambio que se requiera.

Asimismo, se asegurará que el equipo TI tenga la experiencia y el conocimiento necesario para la gestión de la arquitectura planteada, pues la plataforma es el core del negocio y debe garantizar un servicio de calidad en beneficio de todos los actores involucrados.

Es importante establecer políticas de protección de datos personales ya que la empresa maneja datos sensibles como son los datos de los alumnos, y debe asegurar un nivel de seguridad con el proveedor de servicio en la nube de tal manera de manejar data cifrada.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

A partir del Plan de Marketing y del Plan de Operaciones, en los cuales se han determinado los costos de publicidad, comercial y los costos del desarrollo del sistema, se realizará el análisis del plan financiero de la siguiente manera:

Primero, se establece el nivel de inversión requerida tanto en la fase pre-operativa, como la inversión inicial para el inicio de las operaciones de este proyecto. Tercero, se define las fuentes de financiamiento empleadas para la puesta en marcha del proyecto.

Luego, se determinan la proyección de los ingresos y los egresos provenientes de las operaciones del sistema de gestión académica. En base a los egresos, se calcula los costos fijos y los variables; para posteriormente, obtener los flujos de caja. Finalmente, se mide la rentabilidad y la viabilidad del negocio a partir del análisis del VAN, el análisis de punto muerto y el análisis de escenarios.

9.1. Objetivos

- Evaluar la viabilidad y rentabilidad del plan de negocio propuesto.
- Presentar los principales indicadores de rentabilidad.
- Analizar el proyecto en un horizonte de tiempo de cinco años.

9.2. Supuestos generales

Los supuestos empleados en la evaluación financiera se detallan a continuación:

- La moneda que se emplea para la evaluación es el Sol, dado que es la misma con la que se efectuarán las ventas.
- El periodo de evaluación es de cinco años, dado que es el tiempo de vida promedio que presentan la tecnología en la actualidad.
- Los meses que se requieren para el desarrollo de la plataforma digital son cinco, al igual que el periodo utilizado para el cálculo de los gastos pre-operativos.
- El impuesto a la renta es de 29.5%.
- La depreciación y amortización de los activos se calcula en línea recta, de acuerdo a la normativa vigente según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

- La inversión total será financiada con capital de los cuatro accionistas de casi S/60,000 cada uno.
- El diseño y desarrollo de la plataforma se terceriza y esta tiene un costo de US\$25,000, los cuales se convierten a soles con un tipo de cambio 3.30.
- Los costos se ajustan de un año a otro de acuerdo al Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana, que en los últimos cinco años en promedio es de 3%, dato calculado del INEI.
- Para la evaluación no se está considerando la venta de la plataforma al final del quinto año, dado que no se realizará una valorización del mismo.
- El capital de trabajo es el 1.5% de los ingresos, que será destinado para contingencias del negocio como caja chica.
- Los costos laborales a partir del año cinco (régimen pequeña empresa) es de 1.35% al año.
- Los flujos son evaluados a tasa corrientes, al igual que el costo de capital.

9.3. Presupuesto de inversión

A continuación, se detallará la inversión en activos requerida en el año cero, es decir la inversión de la etapa inicial de la empresa. En esta etapa, no se registran ingresos. Por el contrario, se registran egresos provenientes de la etapa de desarrollo y diseño de la plataforma digital y la constitución de la empresa.

9.3.1. Inversión inicial y gastos pre-operativos (etapa inicial)

La inversión inicial para el desarrollo del sistema de gestión se compone de dos partes: la inversión en activo fijo y la inversión en activos intangibles.

Primero, la inversión en activo fijo está compuesta por el mobiliario de la oficina y los equipos de cómputo necesarios para poner en funcionamiento las oficinas de la empresa. Al igual, que la compra de teléfonos celulares para el personal de la empresa. Estos activos tendrán una depreciación lineal recta de tres años, en relación con la normativa vigente de la SUNAT.

Segundo, la inversión en intangibles está compuesta principalmente por el diseño y desarrollo de la plataforma virtual (página web y aplicación móvil), que requiere una inversión de S/113,389. Esta inversión, tal como se menciona en el Plan de Operaciones,

corresponde al desarrollo de sistemas de información por parte de un tercero. Asimismo, como segundo rubro de intangibles, se ubica las licencias de software que requieren cada uno de los desarrolladores del sistema. En la Tabla 9.1, se presentan los cálculos de inversión en activos para el año cero.

Tabla 9.1 Inversión en activos en el año 0

| Concepto | Año 0 |
|--|----------------|
| Inversiones en Activo Fijo | 33,368 |
| Infraestructura electrica y moviliario | 15,000 |
| Equipos de Computo Portatiles | 14,068 |
| Impresora multifuncional | 1,500 |
| Equipos celulares | 2,500 |
| Equipos de comunicaciones | 300 |
| Inversiones en Intangibles | 80,000 |
| Desarrollo plataforma | 80,000 |
| TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS | 113,368 |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, durante la etapa inicial también serán necesarios gastos pre-operativos, tales como la constitución de la empresa, las licencias y permisos requeridos, el alquiler del local (el primer mes se paga por adelantado y se deja en garantía dos meses), los servicios básicos (luz, agua, Internet, entre otros) y los servicios de tercerización (área legal, contable y recursos humanos). Asimismo, los gastos en Marketing también se consideran dentro de estos gastos, dado que antes de la puesta en marcha de las operaciones, se requiere realizar ciertas actividades que están detalladas en el Plan de Marketing, para dar a conocer el servicio y captar nuevos clientes. Este gasto en el año cero es de S/110,453.

Tabla 9.2: Gastos pre-operativos en el año cero

| | |
|--------------------------------------|----------------|
| Gastos Preoperativo | |
| Costos administrativos | 30,800 |
| Marketing | 63,500 |
| Servicios basicos | 4,515 |
| Servicios tercerizacion | 6,000 |
| Licencias y permisos | 5,000 |
| Alquiler de oficina | 6,237 |
| TOTAL DE GASTOS PREOPERATIVOS | 116,052 |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Por lo tanto, la suma de la inversión inicial, más los gastos pre-operativos es de S/234,403. El cual ya incluye el capital de trabajo y que es 2% de las ventas. Es decir, el total de la inversión requerida para que la empresa ponga en marcha su desarrollo y posterior operación en el mercado de Lima Metropolitana.

9.3.2. Financiamiento

La inversión inicial requerida es de S/234,403, la cual será financiada en su totalidad por los accionistas de la empresa. En lo que se refiere a startups, esta es del tipo Family, Friends and Fools (FFF), tal como se describe en el Capítulo II, Marco Conceptual.

Para el cálculo del costo de capital, se ha tomado como referencia la rentabilidad de una empresa startup similar en el mercado, llamada FITCO (<https://www.startupranking.com/fitco>). Según el señor Alexander Mayor, fundador de la empresa, en el último año la rentabilidad que alcanzó la empresa fue de 13%.

Además, se ha considera tomar como referencia una tesis “Métodos de valorización de Empresas Startup, Aplicación Cinepapaya (2017) realizada por Espinoza Silvia, Gutiérrez Carlos y Reyna Emerson (2017), en la que realizan una entrevista a Greg Mitchell, Managing Director at Angel Ventures Perú, quien forma parte de un grupo de inversionistas (Venture Capital) que financian Startups de alto potencial en Perú. Greg manifiesta que la tasa de descuento que se emplean en este tipo de negocios es de 40%.

En este sentido, para el cálculo de la tasa de descuento de este proyecto se tomará como referencia a los dos expertos, ya que uno tiene una empresa de startup en marcha una startup y el otro es un inversor de diferentes startup. De esta manera, la rentabilidad mínima esperada por los inversionistas (tasa de descuento) de este plan de negocio es de 26.5%, siendo el promedio de 13% y 40% (tasas descritas por los expertos), ya que

considerar una tasa de 13%, asume que la startup está en marcha; y si se considera la tasa de 40%, se asume que la empresa es financiada por un Venture Capital, lo cual no es así. Sino por el contrario es financiada por los autores de esta tesis, donde cada uno invertiría en promedio S/60,000.

Asimismo, en el análisis de riesgo se muestra cuanto varían el VAN si la tasa de descuento se incrementa hasta 30% y cuál es el plan de contingencia.

9.4. Proyección de ingresos

Tal como se determinó en la investigación de mercado y en el Plan de Marketing, la demanda proviene directamente de los colegios particulares de Lima Metropolitana que tienen más de 100 alumnos y un rango de pensiones desde S/200 hasta S/600.

En este sentido, el mercado total en Perú es de 7,957 colegios escolarizados particulares, con los tres niveles escolares (inicial, primaria y secundaria). El mercado potencial del presente plan de negocio es 4,120 colegios en Lima Metropolitana. De acuerdo a los resultados de la investigación académica, el 65.6% de los colegios están dispuestos a contratar el servicio, es decir, un total de 2,703 colegios. El mercado meta es el 4% de los colegios, es decir, 109 durante el primer año. A partir de ello, el crecimiento promedio anual es de 25%, según lo planteado en el Plan de Marketing. En la Tabla 9.3 se detalla el cálculo de la demanda de mercado.

Tabla 9.3. Estimación de la demanda en número de colegios

| | |
|-----------------------|------------|
| Mercado total | 7,957 |
| Mercado Potencial | 4,120 |
| Intención de compra | 66% |
| Mercado Objetivo | 2,703 |
| Abordaje | 41% |
| Colegios abordados | 1,108 |
| Efectividad de ventas | 8% |
| Demanda total | 109 |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Por otro lado, el precio del servicio es de S/350, precio que ha sido determinado según la investigación de mercado realizada para el presente plan de negocio.

A partir de la estimación de la demanda, la determinación del precio y el crecimiento en número de colegios para el tercer año es 31%, los que representan 142

nuevos colegios Para el tercer año, el crecimiento es 45% con 206 colegios y; el último año, el crecimiento es 49%, puesto que las ventas se estabilizan y se capturan 307 colegios nuevos.

A continuación, en la Tabla 9.4 se detalla las ventas nuevas por año, las ventas acumuladas luego de la deserción de los colegios que contrataron el servicio durante el año anterior y el ingreso anual proyectado para los cinco años.

Tabla 9.4. Proyección de ingresos

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| Ventas Nuevas | 109 | 108 | 142 | 206 | 307 |
| Ventas Acumuladas reales | 109 | 206 | 239 | 334 | 492 |
| Ingreso Anual | S/332,124 | S/708,310 | S/784,489 | S/1,151,350 | S/1,687,276 |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

9.5. Proyección de egresos

En cuanto a la proyección de egresos, esta contempla tres grupos: los costos de ventas (mantenimiento de la plataforma digital y la comisión de los asesores comerciales), los sueldos y salarios, los gastos de Marketing y los gastos generales.

Los costos de ventas están compuestos por el mantenimiento de la plataforma y la planilla de operaciones (jefe de operaciones y desarrollador). La contratación del desarrollador de software y el analista de mesa de ayuda es a partir del segundo año, lo cual se debe a que la plataforma contará con mayor demanda de uso y un mayor número de colegios usuarios, con lo cual se requiere un puesto que atienda las mejoras y los cambios que puedan presentarse en la plataforma.

Otro egreso es la planilla administrativa, cuyo detalle se muestra en el Plan de Recursos Humanos, que presenta una variación a partir del segundo año. Dicha variación se debe a la contratación de un asesor de cuenta. En el año tres, se contrata personal adicional (un asesor de ventas). En el año cuatro, se contrata un asesor de cuenta y un desarrollador de software, a su vez que los sueldos del gerente general, del Jefe de operaciones y tecnologías de información y del Jefe de Marketing se ajustan a S/8,000, S/6500 y S/5500, respectivamente. En el quinto año, la empresa cambia de régimen laboral, con lo cual los sueldos se ajustan por el factor 1.35%, debido a los costos laborales como ESSALUD, Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo

(SCTR), seguros de vida, vacaciones, entre otros. Este detalle se observa en la Tabla 7.4 del Capítulo VII, Plan de Recursos Humanos.

Asimismo, también se tiene los gastos de Marketing, los cuales son un egreso representativo con la finalidad de alcanzar los objetivos del área, y representan el 24% de las ventas en promedio a lo largo de los cinco años.

Por otro lado, se tiene la planilla de Marketing, la cual abarca mayor cantidad de empleados, quienes son los asesores comerciales. En el primer año, dicha planilla está compuesta por dos asesores comerciales. Asimismo, el Plan de Marketing asigna comisiones de ventas a los asesores de ventas, las cuales son el 20% por cada nuevo cliente captado. A continuación, se presenta la Tabla 9.5, que muestra el detalle durante los cinco años.

Tabla 9.5. Gastos de Marketing

| Periodo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| - Gastos Marketing | 136,410 | 174,472 | 218,350 | 307,070 | 418,396 |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, se tiene los gastos administrativos, los cuales están compuestos por los servicios básicos, servicios de tercerización, mantenimiento de las instalaciones, alquiler de oficinas, útiles de oficina, y los impuestos municipales correspondientes. A continuación, en la Tabla 9.6. se muestra el detalle de estos en los cinco años de evaluación.

Tabla 9.6. Gastos administrativos

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Gastos Administrativos | 47,719 | 49,151 | 50,625 | 52,144 | 53,708 |
| Servicios basicos | 18,602 | 19,160 | 19,735 | 20,327 | 20,936 |
| Servicios tercerizacion | 14,832 | 15,277 | 15,735 | 16,207 | 16,694 |
| Mantenimiento de mobiliario | 1,500 | 1,545 | 1,591 | 1,639 | 1,688 |
| Impuestos municipales | 773 | 796 | 820 | 844 | 869 |
| Alquiler de oficina | 11,013 | 11,343 | 11,683 | 12,034 | 12,395 |
| Útiles de oficina | 1,000 | 1,030 | 1,061 | 1,093 | 1,126 |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

9.5.1. Costos fijos

Líneas arriba se detalla el conjunto de egresos y, a continuación, se indica cuáles de estos son costos fijos:

- La inversión en activo fijo y el mantenimiento de mobiliario anual.
- El mantenimiento de la plataforma desde el primer año es de US\$710 mensuales, que en moneda local es S/30,000 para el primer año. Este mantenimiento se reduce a US\$240 a partir del segundo año y se mantiene constante para los demás años. Este sería S/10,000 para dicho periodo.
- Los servicios de tercerización que son S/1,200 mensuales.
- Impuestos municipales, que son los arbitrios que se deben pagar por el alquiler de la oficina. Así también, se tiene el alquiler de oficina que, por metro cuadrado, es S/30 aproximadamente, dado que las oficinas se ubicarán en el Centro de Lima y tendrán un espacio de 30m².

9.5.2. Costos variables

En cuanto a los costos variables, estos se describen a continuación:

- Las comisiones de venta para los asesores comerciales, que es el 20% de cada nuevo colegio captado, las cuales en el primer año ascienden a S/7,610 por los 109 colegios captados. Asimismo, también se brindará incentivos al equipo de TI en tanto se mejore las funcionalidades de la plataforma.
- El gasto de Marketing para el año uno es de S/136,410, según el Plan de Marketing propuesto en su respectivo capítulo, y crece en 30% en promedio cada año.

9.6. Evaluación del proyecto

Una vez descritos los ingresos y egresos que se espera tener durante los cinco años de análisis, el siguiente paso es evaluar la rentabilidad del proyecto. Para ello, se construye el flujo de caja operativo, flujo de caja de inversiones y el flujo de caja económico. Finalmente, se calcula el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto. Tal como se mencionó en la parte del financiamiento, la rentabilidad esperada por los accionistas es 26.5% como mínimo (en términos

nominales), ya que los flujos consideran la inflación de un año a otro. La tasa de descuento nominal es 18.45%.

Asimismo, la tasa de periodo de recupero de la inversión es de 4.44 años, es decir en el cuarto año se recupera toda la inversión provista por los accionistas.

Los datos obtenidos de ratios se detallan en la Tabla 9.7 y el Flujo de Caja en la Tabla 9.8.

Tabla 9.7. Indicadores económicos

| | |
|------------|-------------------|
| VAN | 205,970.00 |
| TIR | 49% |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.8. Flujo de Caja

| Periodo | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos | | 332,124 | 708,310 | 784,489 | 1,151,350 | 1,687,276 |
| - Costo de ventas | | -90,000 | -125,800 | -129,574 | -184,090 | -252,153 |
| - Gasto planilla administrativa | | -72,000 | -74,160 | -112,385 | -133,080 | -185,048 |
| - Gastos Marketing | | -136,410 | -174,472 | -218,350 | -307,070 | -418,396 |
| - Gastos Administrativos | | -47,719 | -49,151 | -50,625 | -52,144 | -53,708 |
| - Depreciación | | -37,789 | -41,420 | -43,195 | -27,523 | -30,035 |
| UAI | | -51,795 | 191,512 | 230,361 | 447,443 | 747,937 |
| -Impuesto a la renta | | - | -56,496 | -67,957 | -131,996 | -220,641 |
| U. Neta | | -51,795 | 135,016 | 162,405 | 315,447 | 527,295 |
| + Depreciación | | 37,789 | 41,420 | 43,195 | 27,523 | 30,035 |
| Flujo de operaciones | | -14,006 | 176,437 | 205,599 | 342,970 | 557,331 |
| | | | 13.60 | 0.17 | 0.67 | 0.63 |
| Inv en activos fijos | -113,368 | -10,894 | -5,322 | -66,352 | -12,261 | -6,170 |
| Gastos preoperativos | -116,052 | - | - | - | - | - |
| Inv en capital de trabajo | -4,982 | -5,643 | -6,125 | -11,146 | -14,163 | 14,163 |
| Flujo de inversiones | -234,402 | -16,536 | -11,447 | -77,498 | -26,424 | 7,993 |
| Flujo económico | -234,402 | -30,542 | 164,990 | 128,102 | 316,546 | 565,324 |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

9.6.2. Análisis de punto muerto

El análisis del punto muerto evalúa la variación que pueden sufrir las variables críticas que afectan al VAN, para que este sea cero. Las cuatro variables críticas son la demanda inicial para el año uno, el precio, el crecimiento de ventas en número de colegios, y el gasto de Marketing. El resumen de los valores obtenidos se muestra a continuación en la Tabla 9.9.

Tabla 9.9. Análisis de punto muerto

| Factor | Valor Original | Punto muerto |
|------------------------------|----------------|--------------|
| Fator Demanda iniial (año 1) | 100% | 82% |
| Factor Precio | 100% | 83% |
| Factor gasto de Marketing | 100% | 159% |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

- En cuanto a la variable demanda, se observa que esta debe bajar hasta un 82% para que el VAN sea igual a cero.
- La variable precio puede verse afectada de manera negativa, siempre que está por debajo de 83%. Es decir, para un VAN cero, el precio debe caer como máximo un 83%.
- En cuanto al gasto de Marketing, el cual es el 29 % de las ventas durante los 5 años en promedio, podría incrementarse hasta en 159% para que el VAN sea cero.

9.6.3. Análisis de escenarios

Con la finalidad de observar qué tanto varía la viabilidad del plan de negocio tras diferentes factores externos o internos, se ha analizado tres escenarios que miden los cambios en el VAN y la TIR.

- Escenario pesimista, que contempla la pérdida de una cantidad aproximada a la de la inversión inicial. Ello se debe a que el factor demanda se reduzca en 20%.
- Escenario moderado, que contempla que los cálculos empleados para la evaluación, no sufran alguna variación con relación a lo proyectado.
- Escenario optimista, que es el escenario en el que el VAN, al año cinco, debería reflejar como mínimo una retribución de tres veces (3X) lo invertido en el negocio. Esta retribución es lo que indicó el señor Alexander Mayor (COO de la startup FITCO) como lo esperado por una inversionista que apuesta por una startup en fase inicial. Por el contrario, una startup consolidada debe generar hasta diez veces (10X) la inversión inicial, para que esta sea atractiva.

Tabla 9.10 Análisis de escenarios

| Factores | Escenario actual | Pesimista | Moderado | Optimista |
|---------------------------|------------------|-----------|----------|-----------|
| Factor demanda | 100% | 80% | 100% | 150% |
| Factor precio | 100% | 90% | 100% | 105% |
| Factor gasto de Marketing | 100% | 150% | 100% | 110% |
| VAN | 337,743 | -492,001 | 337,743 | 1,295,577 |
| TIR | 49% | -37% | 49% | 130% |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

9.7. Análisis de riesgos y plan de contingencias

A continuación, en la Tabla 9.11 se muestra el análisis de riesgos y el plan de contingencias.

Tabla 9.11 Riesgos y plan de contingencias

| N° de Riesgo | Descripción del Riesgo | Exposición del Riesgo Inherente | Nivel de Riesgo Inherente | Causas que originan el Riesgo | Descripción del control/ Plan de contingencia | Exposición del Riesgo esperado | Nivel de Riesgo Esperado |
|--------------|--|---------------------------------|---------------------------|---|---|--------------------------------|--------------------------|
| 1 | La empresa no consiga el financiamiento para el plan de negocio. | S/34,000 | Medio | Alguno de los socios no puedan obtener mayor financiamiento del que ya tienen. El plan de negocio no se haya constituido con un nivel de patrimonio que ayude en el financiamiento. | Todos los socios de School System están calificados en el banco como sujetos de préstamo. | S/8,500 | Bajo |
| 2 | Existencia de pérdida en años posteriores al primer año. | S/14,000 | Medio | La proyección de ventas sea menor a la proyectada y que se incurra en mayores egresos de los proyectados | Participar en concursos de start up que permitan conseguir capitales no reembolsables; conseguir financiamiento externo; o solicitar mayor aporte de capital. | S/3,500 | Bajo |
| 3 | Mayor inversión en activos intangibles | S/10,000 | Alto | Funcionalidad no contemplada en el diseño inicial | La empresa realizará un exhaustivo levantamiento de las especificaciones funcionales de la plataforma digital | S/2,000 | Bajo |
| 4 | Las estrategias de marketing no sean las correctas durante los dos primeros años | S/136,410 | Medio | Desconocimiento sobre el marketing digital y no contar con capacitaciones constantes en el área de marketing | Contratar asesores de ventas y comerciales con experiencia en marketing digital y especializarlos según las funciones encomendadas | S/13,641 | Bajo |
| 5 | Los accionistas incrementen el costo de capital a 30% | S/177,062 | Medio | La plataforma digital no despegue a partir del tercer año | Incrementar el número de funcionalidad de la plataforma para retener y captar nuevos colegios clientes | S/29,883 | Bajo |

Fuente: Propia

Elaboración: Autores de esta tesis

9.8. Conclusiones

En conclusión, la inversión inicial requerida en este negocio es de S/234,402, los cuales serán financiados por los mismos accionistas. El 48% corresponde a los gastos pre-operativos, el 50% a las inversiones en activo fijo e intangible (plataforma digital) y el 2% de capital de trabajo.

Las variables más críticas para evaluar la sensibilidad del proyecto son la demanda y el precio, mientras que la variable menos crítica es el gasto de Marketing. Esta última tendría que incrementarse el 59% más, para que el VAN sea cero.

La viabilidad de este proyecto es atractiva para los accionistas, en tanto se tiene un VAN de S/205,970 y una TIR de 49%. Finalmente, en un escenario optimista, el modelo de negocio podría rendir lo mínimo que espera recibir un inversionista al inyectar inversión (3X).

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

En este capítulo, se consolida las conclusiones a las cuales se llegaron al largo de los 9 capítulos desarrollados en el presente documento.

En cuanto capítulo del marco conceptual se evidencia la situación educativa escolar del Perú respecto a Latinoamérica. Asimismo, el análisis está enfocado en colegios particulares con la finalidad de identificar su situación actual.

Además, se menciona como las tecnologías vienen mejorando los métodos de enseñanza en el mundo. Una solución son las plataformas virtuales, la cuales son modelos escalables, sencillos, fáciles de utilizar y de conectividad en cualquier lado. Ello mejora los procesos de gestión académica y educativa del sector educación.

En conclusión, para este plan de negocio la estrategia adecuada será la de liderazgo en costos, ya que el segmento esta desatendido y buscan un bajo precio. Asimismo, existe evidencia que los NSEB B y C gastan cada vez más en educación. Por ende, ante la insatisfacción de la calidad educativa pública, los padres de familia optarán por enviar a sus hijos a colegios particulares, generándose una mayor demanda en este tipo de colegios. A su vez, debido a las nuevas tecnologías en educación y a los problemas de gestión académica en este segmento de colegios, el servicio que se ofrece se volverá más atractivo por su conocimiento de mercado.

En cuanto al capítulo de investigación de mercado, se realizó un estudio cuantitativo con el objetivo de disponer de información que permita medir la demanda de colegios privados, que están interesados en la idea de negocio Servicio de Gestión Académica para los Colegios.

Este estudio consistió en la aplicación de encuestas presenciales (cara a cara) a directores y subdirectores de colegios privados, mediante visitas inopinadas o previa coordinación telefónica antes de la visita. Los colegios seleccionados para la encuesta cobran una pensión entre S/200 y S/600 mensuales, debido que concentran a la mayor proporción de alumnos del NSE B y C.

El resultado más importante fue que los procesos con más problemas en los colegios son cuatro. En primer lugar, la gestión de cobranzas según el 42% de los directores; seguido de la gestión de notificaciones a los padres según el 25% de los encuestados. Como tercer proceso está la gestión de asistencia de los alumnos por el

23%, y la gestión datos del alumno por el 6%. Finalmente, en quinto lugar, se ubica la gestión de notas por el 5% de los directores.

En este sentido, la propuesta de negocio contempla el desarrollo de una plataforma digital que soporte cuatro módulos que brindan solución a los procesos de cobranzas, notificaciones a padres, asistencia de los alumnos y de notas. El módulo de datos del alumno será considerado como una gestión de dato maestro que son tres maestros de alumnos, maestro de profesores y maestro de asignaturas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, los colegios en su mayoría tienen entre 100 y 300 alumnos, más de la mitad (58.3%) tienen los tres niveles educativos (inicial, primaria y secundaria) y su turno de clases es desde las 08:00 hasta las 15:00 horas, en la mayoría de casos. Asimismo, la edad de los profesores se concentra principalmente en el rango de 31 a 35 años.

Dentro de los procesos de gestión más importantes en los colegios, están la gestión de datos de alumnos y la gestión de notificaciones a los padres, mientras que los procesos que presentan más problemas son la gestión de cobranzas y la gestión de notificaciones a los padres.

En relación a la herramienta que utilizan los colegios para la gestión de sus procesos, prevalece el uso del Microsoft Office en los procesos de gestión de notificaciones a los padres, gestión de datos de alumnos, gestión cobranzas, gestión de asistencia de los alumnos. En el caso del proceso de gestión de notas, resalta el uso del SIAGIE en todos los colegios.

Finalmente, en relación a la evaluación de concepto, el 72.7% de colegios están interesados en contratar el nuevo Sistema de Gestión Académica que se les presentó, para que soporte sus procesos más importantes y aquellos con más deficiencias que tienen actualmente.

En cuanto capítulo del modelo de negocio, se ha identificado que los colegios encuestados coinciden en una misma problemática, que es la ejecución ineficiente de sus procesos académicos. Ante ello, como propuesta de solución, se propone una plataforma digital que integre y sistematice cuatro procesos de gestión académica, los cuales son el módulo de notificaciones a los padres, cobranzas, registro de notas y registro de asistencia. Si bien el módulo de notas no es un problema para los colegios, la propuesta de negocio si contempla su desarrollo como tal. En cuanto al proceso de datos del alumno, este será considerado como parte de la gestión de datos maestros.

Por otro lado, el Modelo Canvas describe el plan de negocio, que tiene como cliente objetivo a los colegios particulares con más de 100 alumnos y una pensión entre S/200 y S/600 en Lima Metropolitana. Los canales de comunicación y distribución son el canal directo con un equipo de Marketing y presencia en medios digitales, y el canal indirecto que será la asistencia a ferias educativas, entre otros.

Asimismo, la relación establecida con los clientes será personalizada, a través de una asistencia telefónica, presencial y vía correo electrónico. En cuanto a los ingresos, estos se han determinado de dos maneras. Para colegios con menos de 300 alumnos, el precio del servicio será S/350 mensuales. Finalmente, la inversión para la etapa pre-operativa es de S/229,420, compuesta por el diseño y desarrollo de la plataforma digital, los gastos administrativos y los gastos pre-operativos.

En cuanto al capítulo del plan de Marketing, el principal objetivo será posicionar la marca, logrando que el servicio sea conocido mediante difusiones en canales digitales y virtuales.

Para lograr el posicionamiento de la marca, será necesario que se establezcan sólidos vínculos con los directores, administradores y profesores de los colegios, pues serán ellos mismos quienes recomendarán, de forma verbal, el servicio ofrecido.

Se generarán leads mediante el Marketing Inbound. Es decir, todas aquellas interacciones provenientes de webinars, ebooks, mailing, redes sociales, Skype, número gratuito 0800, página web, call outbound, posicionamiento en motores de búsqueda y blogs.

Una vez obtenidos los leads, se utilizará una metodología de especialización de la fuerza de ventas y se ejecutarán las siguientes etapas: de Inbound Marketing, Calificación de los Prospectos Inbound, Prospección Outbound y Cierre de Venta.

El producto ha sido diseñado teniendo en cuenta los atributos más valorados por el cliente, los cuales fueron evaluados en la encuesta realizada. Basado en dicha fuente primaria, se determinó que el producto irá enfocado a solucionar cuatro procesos considerados como críticos e importantes en la gestión académica de los colegios.

El Producto Mínimo Viable (PMV) estará formado por cuatro módulos que son: el Módulo de Gestión de Cobranzas, Módulo de Gestión de Notificaciones a los padres, Módulo de Gestión de Asistencia de los alumnos y el Módulo de Gestión de Notas. Asimismo, contará con un módulo de Gestión de Datos Maestros, como fuente básica para proveer de información a los demás módulos.

En cuanto al capítulo de operaciones y TI, es fundamental ir monitoreando la ejecución de los procesos de la operación para encontrar puntos de mejora y así lograr alcanzar los objetivos trazados.

Con la integración con Google Analytics, es una oportunidad para hacer seguimiento sobre la usabilidad de los clientes que tienen con la plataforma, y así tomar acciones posteriores para brindar un mejor servicio.

Los servicios que se contará en la nube permitirán tener como principales beneficios minimizar costos, ser escalable de acuerdo al crecimiento de la empresa, y flexible ante cualquier cambio que se requiera.

Asimismo, se asegurará que el equipo TI tenga la experiencia y el conocimiento necesario para la gestión de la arquitectura planteada, pues la plataforma es el core del negocio y debe garantizar un servicio de calidad en beneficio de todos los actores involucrados.

Es importante establecer políticas de protección de datos personales ya que la empresa maneja datos sensibles como son los datos de los alumnos, y debe asegurar un nivel de seguridad con el proveedor de servicio en la nube de tal manera de manejar data cifrada.

Finalmente, en el capítulo financiero, la inversión inicial requerida en este negocio es de S/234,402, los cuales serán financiados por los mismos accionistas. El 48% corresponde a los gastos pre-operativos, el 50% a las inversiones en activo fijo e intangible (plataforma digital) y el 2% de capital de trabajo.

Las variables más críticas para evaluar la sensibilidad del proyecto son la demanda y el precio, mientras que la variable menos crítica es el gasto de Marketing. Esta última tendría que incrementarse el 59% más, para que el VAN sea cero.

La viabilidad de este proyecto es atractiva para los accionistas, en tanto se tiene un VAN de S/337,742 y una TIR de 49%. Finalmente, en un escenario optimista, el modelo de negocio podría rendir lo mínimo que espera recibir un inversionista al inyectar inversión (3X).

9.2. Recomendaciones

- Como primera recomendación, se debe considerar la venta de plataforma digital a partir del tercer año. Para tal efecto, se debe realizar la valorización de la empresa.
- Para poder atraer a nuevos inversionistas, la empresa debe hacer crecer su cartera de clientes, para lo cual es necesario que consideren entrar a otros mercados tanto en provincias, como fuera del país. Ideal sería iniciar en países con cultura y situación político-económico similares a la peruana como Bolivia, Colombia y Ecuador.
- A partir del quinto año, se debería contar con un área de recursos humanos, dado que el personal crecería a 13 personas.
- Se recomienda la participación en concursos sobre iniciativas tecnológicas, realizadas tanto por instituciones públicas como privadas.
- Respecto al precio se recomienda que se tenga una diferenciación, de tal manera que los colegios con un mayor número de alumnos cuenten con un precio más elevado, dado los costos asociados correspondientes.

BIBLIOGRAFIA

Aquino, B. (2018). ¿Cómo es el sistema educativo peruano?. <https://educacionalfuturo.com/articulos/2536/> (01/08/18; 15:23 h).

MINEDU. (2018). ¡Ahora es más fácil elegir bien el colegio donde estudiarán tus hijos!. <http://identicole.minedu.gob.pe/encuentracolegio/#/> (01/08/18; 15:29 h).

MINEDU. (2018). ¿Cuánto aprenden nuestros estudiantes?. <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/DRE-Lima-Metropolitana-2016-2.pdf> (01/08/18; 17:03 h).

DATUM. (2018). La educación en el Perú. <http://www.datum.com.pe/estudios> (01/08/18; 15:29 h).

StartupRanking (2018). Perú Top Startups. <https://www.startupranking.com/top/peru> (01/08/18; 18:01 h).

Dorantes, R. (2018). Qué es una startup. <https://www.entrepreneur.com/article/304376> (01/08/18; 15:43 h).

Morpus, N. (2018). The Top 6 Free and Open Source School Administration Software – Capterra, <https://blog.capterra.com/the-top-6-free-school-administration-software/> (01/08/18; 20:23 h).

Softwareadvice. (2018). Best School Management Software –Reviews & Pricing. <https://www.softwareadvice.com/school-management/> (02/08/18; 13:23 h).

Capterra. (2018). Best School Administration Software | 2018 Reviews of the Most Popular Systems. <https://www.capterra.com/school-administration-software/> (02/08/18; 15:33 h).

Educationzen. (2018). What Is School Management System Software & How It Helps Schools Excel. <https://educationzen.com/blog/what-is-school-management-system-software/> (02/08/18; 22:23 h).

Lazaro, H. (2018). What Is Educational Technology and Why Should It Matter to You?. <https://generalassemb.ly/blog/what-is-edtech/> (02/08/18; 02:23 h).

Educational Technology and Mobile Learning. (2018). <https://www.educatorstechnology.com/> (02/08/18; 17:08 h).

BBVA (2018). ¿Qué es una ‘startup’?. (<https://www.bbva.com/es/que-es-una-startup/>) (03/08/18; 05:22 h).

Fundación MAPFRE. (2018). Tendencias tecnología y educación .https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/educa-tu-mundo/seguridad-vial-prevencion/profesores/sabias-que/tendencias-tecnologicas-educacion.jsp (03/08/18; 19:55 h).

ADEI (2018). Plataformas digitales: una oportunidad para la economía española. [http://www.observatorioadei.es/publicaciones/Nota-tecnica-ADEI_Plataformas-digitales-\(1\).pdf](http://www.observatorioadei.es/publicaciones/Nota-tecnica-ADEI_Plataformas-digitales-(1).pdf) (03/08/18; 09:15h).

The Center for Global Enterprise (2016). The Rise of the Platform Enterprise. https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf (03/08/18; 23:23 h).

Invesp. (2018). How Effective is Inbound Marketing - Statistics and Trends [Infographic]. <https://www.invespro.com/blog/how-effective-is-inbound-Marketing/> (26/07/19; 16:10 h).

INEI (2018). Series Nacionales. <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/> (04/08/18; 15:23 h).

OECD (2018). Pisa 2015 Resultados Clave. <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf> (04/08/18; 10:26 h).

WEF (2018). Competitiveness Rankings.<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/> (04/08/18; 13:44 h).

WEF (2016). Competitiveness Rankings.<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2015-2016/competitiveness-rankings/> (04/08/18; 19:21 h).

Apeim (2017). Niveles Socioeconomicos 2017. <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf> (05/08/18; 00:23 h).

Apeim (2016). Niveles Socioeconomicos 2016. <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf> (05/08/18; 17:23 h).

Aquino, B. (2018). Costos y segmentación de la educación privada. <https://educacionalfuturo.com/articulos/costos-y-segmentacion-de-la-educacion-privada/> (05/08/18; 02:13 h).

CEPLAN. (2018). Plan Bicentenario. https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/ (05/08/18; 09:03 h).

MINEDU (2018). Normativa. <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes.php> (20/07/18; 15:13 h).

MINEDU (2018). Base normativa para el desarrollo del año escolar 2018. <http://www.minedu.gob.pe/comunicado/normativa-desarrollo-anio-escolar-2018.php> (20/07/18; 10:11 h).

MINEDU (2018). Innovate Peru . <https://innovateperu.gob.pe/landings/incentivo-tributario/> (20/07/18; 13:00 h).

SIAGIE. (2018). Base Legal. <http://siagie.minedu.gob.pe/baselegal/> (21/07/18; 15:23 h).

WIPO (2017) The Global Innovation Index 2017. http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf (21/07/18; 12:03 h).

BBVA (2017). DiGiX: The Digitization Index. https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/02/WP_17-03_DiGiX_methodology.pdf (21/08/18; 17:00 h).

Osiptel. (2018). Indicadores de Internet Fijo - OSIPTEL. <https://www.osiptel.gob.pe/documentos/5-indicadores-de-internet-fijo> (22/07/18; 19:03 h).

Forbes (2017). The top 5 cloud computing. <https://www.forbes.com/sites/bobevans1/2017/11/07/the-top-5-cloud-computing-vendors-1-microsoft-2-amazon-3-ibm-4-salesforce-5-sap/#3ca448f46f2e> (22/08/18; 22:55 h).

Mampower (2018). Un buen ambiente laboral: la clave del éxito. <https://www.manpower.com.pe/detalles-noticias2.aspx?Noticia=5646> (23/07/18; 00:23 h).

Manpower (2018). Cinco Beneficios de la Tercerización de Recursos Humanos (Outsourcing) <https://www.manpower.com.pe/detalles-noticias1.aspx?Noticia=1265> (23/07/18; 18:49 h).

Tola, A. (2018). Más confianza, más negocio - Great Place To Work Peru. <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/blog-peru/mas-confianza-mas-negocio> (23/07/18; 11:53 h).

BBVA (2018). ¿Qué es el Growth Hacking?. <https://www.bbva.com/es/que-es-eso-del-growth-hacking/> (23/07/18; 23:53 h).

Amazon (2018). Predictable Revenue: Turn Your Business Into A Sales Machine With The \$100 Million Best Practices Of Salesforce.com. https://www.amazon.es/gp/product/B005ERYEGU?ref=dbs_p2d_P_R_popup_yes_alc_T2 (24/07/18; 09:05 h).

Gestion.Org. (2018). Qué es el mailing. <https://www.gestion.org/que-es-el-mailing/> (24/07/19; 21:05 h).

HubSpot (2018). Inbound Marketing & Sales Software. <https://www.hubspot.com> (25/07/19; 12:05 h).

EAE. (2018). Tipos de negocios y sus principales características. <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/tipos-de-negocios-y-sus-principales-caracteristicas> (25/07/19; 18:00 h).

Osterwalder & Pigneur (2010). Generacion de Modelos de Negocio. <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf> (26/07/19; 14:15 h).