Plan de negocio para implementar una plataforma virtual que facilite la ejecución de clases académicas complementarias en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, en la provincia de Trujillo, en el departamento de La Libertad

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

Ana Lizeth Gonzales Saldaña

César Misael Noriega Egúsquiza

Milagritos Salazar Chávez

Wagner Luis Sánchez Pérez

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Trujillo 15

Lima, 21 de setiembre del 2021

Esta tesis

PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UNA PLATAFORMA VIRTUAL QUE FACILITE LA EJECUCIÓN DE CLASES ACADÉMICAS COMPLEMENTARIAS EN LOS DISTRITOS DE TRUJILLO Y VÍCTOR LARCO HERRERA, EN LA PROVINCIA DE TRUJILLO, EN EL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

ha sido aprobada.

…….

José Robles Flores (Jurado)

…….

Sergio Cuervo Guzmán (Jurado)

…….

César Fuentes Cruz (Asesor)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIA

A Dios, a Carlos y a mi familia, por permitirme tener un hogar lleno de amor, respeto y apoyo incondicional. A mis amigos por ayudarme a aprender de la vida.

Ana Lizeth Gonzales Saldaña

A Dios por su eterna bondad, a mi madre por su amor incondicional, a mi padre por su constante enseñanza, a mi hermano por el cariño de siempre, a mi esposa por su apoyo y comprensión, a mi familia y amigos por enseñarme siempre la senda del bien.

César Misael Noriega Egúsquiza

A mi madre, hermanos y amigos, por su gran comprensión y apoyo, y, a Dios nuestro señor que con su infinita misericordia supo guiarme siempre en el camino de la vida.

Milagritos Salazar Chávez

A Dios por bendecirme y darme fuerzas para continuar, a mi familia por su amor, paciencia y comprensión, y, a mis amigos por los buenos momentos compartidos

Wagner Luis Sánchez Pérez

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro asesor y profesor Cesar Augusto Martín Fuentes Cruz, por toda la guía, asesoría y soporte brindado, lo cual nos permitió tener una clara concepción del plan de negocio y la elaboración de la presente tesis.

ANA LIZETH GONZALES SALDAÑA

Ejecutiva con más de nueve años de experiencia en gestión de recursos humanos, con énfasis en Desarrollo Organizacional. Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo. Con orientación a resultados, capacidad para establecer relaciones efectivas a todo nivel y con agilidad de aprendizaje.

FORMACION

2021	**EGADE Business School Tecnológico de Monterrey**
	Programa de Branding Personal y Liderazgo
2018-2021	**Universidad ESAN**
	Magíster en Administración
2013-2013	**Universidad ESAN**
	Diplomado en Gestión del Potencial Humano
2007-2011	**Universidad Nacional de Trujillo**
	Ingeniera Industrial

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GRUPO MANUELITA

Organización agroindustrial diversificada, multilatina de origen colombiano, con una estrategia basada en un modelo de negocio sostenible. Elabora productos a partir de fuentes renovables, con un impacto positivo sobre las comunidades vecinas. Su propósito central es generar progreso y bienestar con empresas y productos ejemplares, a partir del aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales. Desarrolla sus actividades en las siguientes plataformas de negocio: Caña de azúcar, Palma de aceite, Acuicultura y Frutas y Hortalizas.

Manuelita Frutas y Hortalizas S.A.C. – Ica, Perú

Gerente de Recursos Humanos **May 2021 – a la fecha**

Garantizar la adecuada planificación, organización, desarrollo, fidelización y retención de recursos humanos del negocio; a través de los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo, compensación, bienestar, servicios generales, seguridad y salud ocupacional.
Asegurar la custodia de los bienes e instalaciones de la compañía y gestionar las iniciativas sociales y ambientales; garantizando el cumplimiento de los planes estratégicos para la creación de valor social y ambiental.

Agroindustrial Laredo S.A.A. – La Libertad, Perú

Jefe de Desarrollo Organizacional **Feb 2018 – May 2021**

Diseñar, planear, coordinar y verificar la ejecución de los procesos de selección, entrenamiento, desarrollo y gestión del desempeño de los colaboradores, con el fin de identificar el potencial y competencias requeridas para garantizar un personal idóneo con miras a afrontar los retos de la organización y su estrategia de crecimiento y expansión, así

como la de propiciar la apropiación de los valores y cultura organizacional y mejora del ambiente laboral.

Manuelita Corporativa S.A.S. – Cali, Colombia

Analista de Desarrollo Organizacional **Ene 2017 – Feb 2018**
Gestionar el sistema de medición de desempeño y coordinar la medición de ambiente laboral, acompañamiento y seguimiento a los planes de acción.
Coordinar la ejecución de la metodología de cuadros de sucesión con el fin de asegurar la disponibilidad de capital humano en el Grupo. Diseñar y ejecutar programas para el fortalecimiento de la cultura organizacional y desarrollo de competencias.

Agroindustrial Laredo S.A.A. – La Libertad, Perú

Analista de Desarrollo Organizacional **Oct 2013 – Ene 2017**
Responsable de la gestión del sistema de medición de desempeño, medición de clima organizacional y medición de calidad de servicio interno, acompañamiento, seguimiento y gestión de los planes para mejorarlos.
Facilitadora de la cultura organizacional a través la ejecución de programas de reinducción, entrenamientos en el cargo y capacitación. Elaboración y seguimiento a la ejecución del presupuesto de la gerencia de Recursos Humanos.

Analista de Capacitación **Jun 2012 – Oct 2013**
Responsable del diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño y ejecución del plan de capacitación. Elaboración y seguimiento del presupuesto de capacitación y KPI's.
Aplicación de metodología de evaluación por competencias a puestos operativos críticos y desarrollo de herramientas de gestión en capacitación y desarrollo de competencias para certificaciones ISO 9001 y 14001.

Practicante de Desarrollo Organizacional **Mar 2012 – Jun 2012**
Preparación documentaria para auditoría interna y corporativa en los procesos de selección y capacitación.
Levantamiento de perfiles de la posición, administrativos y operativos. Apoyo logístico en clima organizacional y capacitaciones.

CÉSAR MISAEL NORIEGA EGÚSQUIZA

Ejecutivo senior con más de 14 años de experiencia en compañías transnacionales del sector banca y finanzas. Experto en elaborar análisis de mercado, perfiles crediticios y venta de productos financiero en banca pyme, personal y recuperación de cartera morosa. Capacidad para persuadir y concretar logros comerciales, comunicación a todo nivel. Contador Público con diplomado en finanzas. Inglés intermedio superior.

FORMACION

2021	**EGADE Business School Tecnológico de Monterrey**
	Programa de Branding Personal y Liderazgo
2018-2021	**Universidad ESAN**
	Magíster en Administración
2007-2008	**Universidad ESAN**
	Diplomado en Gestión Financiera
1990-1995	**Universidad César Vallejo**
	Contador Público Colegiado

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BANCO INTERNACIONAL DEL PERÚ - INTERBANK
Empresa del sistema financiero, con más de 120 años de funcionamiento, líder del grupo empresarial Intercorp, caracterizado por la diversificación de las ofertas del mercado peruano, apostando a nivel nacional de la gran inversión, para la satisfacción de necesidades básicas y de entretenimiento.

Ejecutivo Banca Pequeña Empresa **2021 – a la fecha**
Responsable de la administración de cartera de clientes, en el asesoramiento de clientes generadoras de renta de 3ra categoría, Personas Naturales y Personas Jurídicas, con facturación de hasta 3MM de ventas anuales, posición basada en logro de objetivos comerciales como la colocación de créditos y cruce de ventas, con fines de generar en el cliente una buena experiencia acorde a la estrategia del banco, además de la recuperación de la cartera morosa según los tramos de atraso como son: mora temprana, intermedia y tardía, lo antes comentado para rentabilizar la cartera asignada.

SCOTIABANK PERÚ SAA
Empresa transnacional del sistema financiero, con casa matriz en Toronto – Canadá, con más de 180 años de funcionamiento con fuerte presencia en Centro América y América del Sur, tercer banco a nivel de participación de mercado en el Perú con más de 6,000 colaboradores.

Funcionario Banca Pyme **2018 – 2020**
Responsable de elaboración de propuestas crediticias para la satisfacción de clientes, persona natural y jurídica, generadoras de renta de 3ra categoría del Impuesto a la Renta, analizando de ser el caso y tratamiento de garantías, liderando equipos comerciales para la consecución

de objetivos, además de recuperación de cartera morosa en coordinación con Scotia Contacto, antes SCI, según tramo responsable y según el tratamiento de la garantía, según sea el caso.

Funcionario Banca Personal **2013 – 2018**

Frente comercial para el asesoramiento en créditos, inversiones y protección, de clientes naturales que generen renta de 1ra, 4ta y 5ta Categoría del Impuesto a la Renta, con tratamiento de garantía de ser el caso, así como la coordinación con Scotia Contacto, antes SCI, en la recuperación de cartera morosa, incidiendo en créditos con garantía mobiliaria e inmobiliaria.

CREDISCOTIA FINANCIERA SA

Empresa sistema financiero, miembro del grupo transnacional Scotiabank, con casi 30 año en el mercado, líder en el segmento microfinanzas, con más de 2,500 colaboradores en las principales ciudades del Perú.

Funcionario Banca de Consumo **2007 – 2013**

Responsable de la atención de clientes para el asesoramiento en créditos de consumo, como tarjetas de crédito, libre disponibilidad y adquisición de vehículos menores, así como clientes con personería natural, generadoras de una fuente económica verificable. Coordinación directa con fuerza de ventas.

J & V ALARMAS SAC – CLAVE 3

Empresa dedicada a la dotación de personal de seguridad (Liderman), así como a equipos de seguridad electrónica, siendo la segunda empresa con más participación en seguridad electrónica, compitiendo con Prosegur.

Gestor de Créditos y Cobranzas **2005 – 2007**

Encargado de elaborar informes de prefactibilidad en la admisión de clientes, con personería jurídica y natural, para el servicio de seguridad electrónica, así como la responsabilidad de la cobranza del servicio de manera directa, elaborando informes de morosidad a fin de cada mes, reportando directamente a mi inmediato superior en la ciudad de Lima.

MILAGRITOS SALAZAR CHÁVEZ

Estudios culminados para Magister en Administración de Negocios. Magister en Derecho Civil y Empresarial. Abogada de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Experiencia en Jefaturas de Áreas de Asesoría Legal, Recuperaciones y Cobranzas de entidades financieras, en Oficialía de Cumplimiento y Docencia. Con conocimiento de inglés a nivel intermedio, ofimática e interés en continuar el desarrollo profesional.

FORMACION

2021	**EGADE Business School Tecnológico de Monterrey**
	Programa de Branding Personal y Liderazgo
2018-2021	**Universidad ESAN**
	Magíster en Administración
2009-2011	**Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo – UPAO**
	Magíster en Derecho Civil y Empresarial
1990-1995	**Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo – UPAO**
	Abogada colegiada – Derecho y Ciencias Políticas

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CHIMU AGROPECUARIA S.A.
Empresa perteneciente al Grupo Ikeda, dedicada a la producción y comercialización de productos avícolas, cuenta con plantas de alimento balanceado, granjas reproductoras, plantas de incubación, granjas de engorde, centros de beneficio de aves, tiendas comerciales, centros de acopio y con presencia en todo el norte y la selva del país.

Asesora Legal y Oficial de Cumplimiento **2017 – a la fecha**
Responsable del control, seguimiento y administración de la totalidad de contingencias judiciales laborales, penales, civiles y administrativas; así como a cargo del programa de cumplimiento de la empresa vinculado con los temas de prevención de lavado de activos y de la financiación del terrorismo.

CAJA TRUJILLO
Empresa del sector financiero perteneciente al Sistema de Cajas Municipales, dedicada a la intermediación financiera y comenzó a operar y prestar servicios en 1985. Actualmente con presencia en 15 regiones del país, a través de 82 agencias y oficinas a nivel nacional.

Jefe del Departamento de Asesoría Legal **2016 – 2017**
Responsable de la asesoría legal integral de la entidad financiera en temas corporativos, control interno, laboral, procesal y contratos y garantías dentro de todas sus agencias a nivel nacional, para lo cual se administró 11 abogados internos, 03 bachilleres en derecho y 06 estudios de abogados externos.

ASESORÍA LEGAL EXTERNA **2015 – 2016**

Servicio de asesoría legal impartido como abogada especializada en temas importantes de la práctica legal relacionados con los siguientes ítems: Absolución de Consultas, Gestión Societaria o Empresarial y Contratación Segura.

Abogada Senior **2015 – 2016**

Ejercicio independiente en Lima y Trujillo, brindando servicios de consulta en Derecho Corporativo, elaborando informes, asistiendo y representando a personas naturales o jurídicas, así como en aspectos legales para la toma de decisiones; también a cargo de procesos judiciales de cobranza de entidades bancarias y financieras.

Estudio MUÑIZ, RAMIREZ, PEREZ-TAIMAN & OLAYA ABOGADOS

Estudio de abogados y firma líder en Perú, integrado por profesionales con alto nivel de especialización en diversas áreas del derecho y con conocimiento de los sectores económicos en los que se desenvuelven, brindando un servicio legal que se integra perfectamente con las estrategias empresariales de sus clientes.

Abogada Asociada **2014**

Responsable en la ciudad de Lima de la asesoría legal y patrocinio en todo tipo de litigios de naturaleza procesal, civil, contencioso administrativa y arbitral, así como procesos judiciales para las cobranzas de los créditos de las principales entidades bancarias del país.

FINACIERA CONFIANZA S.A.A.

Entidad financiera resultante de la fusión de Caja Nuestra Gente (tras la adquisición y fusión de Caja Rural Nor Perú, Caja Rural del Sur y Edpyme Crear Tacna) y de Financiera Confianza. Líder en el sector microfinanciero peruano que mediante la metodología de finanzas productivas impulsa el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo de las personas en situación de vulnerabilidad. Cuenta con una experiencia en el sector de casi 30 años y una cobertura a nivel nacional de más de 200 oficinas.

Jefe Nacional de Recuperaciones **2000 – 2013**

Responsable en la ciudad de Lima de la administración de las cobranzas a nivel nacional en el Norte, Centro, Lima-Oriente y Sur, comprendiendo 174 Oficinas, así como el planeamiento de nuevas estrategias para la efectividad de las cobranzas extrajudiciales y judiciales. Administrando a nivel nacional personal de oficina (39), de campo (90), estudios legales externos (25) y empresas de cobranza externa (03). Además del desempeño como Jefe del Área Legal en Caja Nor Perú en los años 2000 al 2002.

WAGNER LUIS SANCHEZ PEREZ

Profesional con 17 años de experiencia en empresas comerciales, retail y de intermediación financiera creando y liderando equipos comerciales comprometidos, exitosos y flexibles. Con capacidad de innovación, desarrollo de equipos exitosos, estrategias comerciales, gestión del riesgo y cobranza. Reconocido por superar los objetivos comerciales en términos de rentabilidad, productividad y cuota de mercado.

FORMACION

2021	**EGADE Business School Tecnológico de Monterrey**
	Programa de Branding Personal y Liderazgo
2018-2021	**Universidad ESAN**
	Magíster en Administración
2011-2012	**Universidad ESAN**
	Diplomado en Gerencia de Microfinanzas
1996-2002	**Universidad Nacional de Trujillo**
	Economista

EXPERIENCIA PROFESIONAL

INTEGRA RETAIL SAC

Holding que surge de la fusión de tres grandes cadenas especializadas en la venta minorista de electrodomésticos: CARSA, El Gallo más Gallo y MARCIMEX. Iniciaron operaciones el 1 de Julio del 2020, cuentan con 133 puntos de venta a nivel nacional y es la segunda compañía más grande en la comercialización de electrodomésticos del país.

Gerente de Regional de Créditos **2020 – a la fecha**

Encargado de garantizar una óptima gestión comercial en el norte del país de acuerdo con el plan estratégico anual. Responsable de la elaboración y ejecución de planes para incrementar las colocaciones de los productos crediticios y de la gestión de riesgo. Asimismo, de lograr la rentabilidad del portafolio manteniendo bajos niveles de pérdida esperada.

MARCIMEX PERU

Empresa retail-financiero con 44 sucursales a nivel nacional, perteneciente al importante grupo económico ecuatoriano Consenso, dedicado mayormente a la producción y comercialización de electrodomésticos y muebles para el hogar, a través de retail, distribución mayorista y exportaciones. Propietarios de Indurama, marca líder en línea blanca; con presencia en países de Sudamérica y Centroamérica, logrando ventas anuales de US$ 250 millones.

Gerente Regional de Crédito y Cobranza **2017 – 2020**

Logré el 1er puesto a nivel nacional con los mejores resultados en volumen de colocaciones y calidad de cartera a fines del 2018 y último semestre 2019 respectivamente, con crecimiento

del 10% en la cartera de préstamos y cumplimiento sostenido por encima del 100% de las metas de recuperación y reducción de provisiones.
Dirigí una de las más importantes regiones de la compañía, que incluía 11 sucursales y una cartera de préstamos de 25 millones de soles.
Implementamos nuevos puestos de funcionarios de crédito en 35 sucursales y desarrollamos sus competencias con lo cual se mejoró importantemente la gestión comercial y de riesgo a nivel nacional, logrando reducir la calidad de cartera de la compañía de una tasa de morosidad de 6% en 2017 a 3.5% en 2018.

Gerente Regional Comercial **2013 – 2017**
Logré la mejor gestión en el 2015, en resultados de control de morosidad y calidad de cartera; asimismo, reconocimiento de la Gerencia por la reducción de rotación de personal.
Responsable de la planificación táctica operativa de las estrategias comerciales y de su ejecución. Asimismo, de la implementación de productos comerciales y crediticios; finalmente, del cobro de los créditos de consumo.
Implementamos y pusimos en marcha nuevas sucursales en la región Nor Oriente del país, las mismas que contribuyeron con un crecimiento del 20% de las ventas e importante participación de mercado en la región.
Formé parte del equipo gerencial que implementó un nuevo ERP, con lo que logramos integrar procesos, haciéndolos más eficientes y mejorando la atención a clientes tanto internos como externos.

Supervisor de Crédito y Cartera **2009– 2013**
Responsable de la implementación y ejecución de normas, procedimientos y políticas relacionadas al proceso crediticio y de recuperación de cartera; brindando soporte y apoyo de la Gerencia de Créditos, en comités de crédito y orientado principalmente a reducir el riesgo crediticio a través de la formación y capacitación al personal de negocios.
Desarrollé y puse en marcha estrategias operativas con las actividades de evaluación y cobranza crediticia, alcanzado finalmente mejorar la calidad de gestión de créditos y mora temprana.

CAJA RAIZ
Institución financiera cuyo principal accionista es la ONG Solaris, tiene una red de 50 agencias en el país que contribuye a promover el desarrollo sustentable de la pequeña y microempresa, logrando por eso recibir el ISO 9001 por la prestación de servicio crediticio financiero y una certificación internacional por protección al cliente. Su patrimonio efectivo asciende a S/ 146.2 millones.

Funcionario de Negocios Senior **2008 – 2009**
Responsable de la promoción, evaluación y recuperación de créditos pyme, consumo y comerciales.
Con nivel de autonomía para la aprobación de créditos.
Gestioné eficientemente cartera de créditos en los departamentos de La Libertad y Lambayeque.
Dirigí talleres de capacitación para funcionarios junior en temas de tecnología crediticia y ventas.

CAJA TRUJILLO
Empresa del sector financiero perteneciente al Sistema de Cajas Municipales, dedicada a la intermediación financiera y comenzó a operar y prestar servicios en 1985. Actualmente con presencia en 15 regiones del país, a través de 82 agencias y oficinas a nivel nacional.

Coordinador de Créditos **2004 – 2007**
Coordinaba con el administrador de agencia el plan comercial para asegurar la meta de colocaciones y recuperación de créditos; asimismo, la supervisión de los asesores de negocio orientándolos al cumplimiento de metas de cartera y clientes. Tenía autonomía para la aprobación de créditos y diversas transacciones de servicios financieros.
Dirigí talleres de capacitación para asesores de negocio y ejecutivos de venta junior en tecnología crediticia y prospección de solicitudes de crédito.
Supervisé y ejecuté la puesta en marcha de productos crediticios nuevos.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS xxiii
ÍNDICE DE FIGURAS xxv
GLOSARIO xxvii
RESUMEN EJECUTIVO xxix
CAPÍTULO I . INTRODUCCIÓN 1
1.1. Antecedentes 1
1.2. Objetivos 2
1.3. Justificación 2
1.4. Contribución 4
1.5. Alcance 5
1.6. Limitaciones 5
1.7. Antecedentes de la idea de negocio 6
1.7.1. Proyecto de evaluación de viabilidad económica de plan de negocios de clases a medida en los distritos de Lima Metropolitana 6
1.7.2. Plan de negocio para la implementación de una plataforma virtual de clases académicas particulares 6
1.7.3. Plan de negocio para la implementación de una plataforma digital de acceso a tutores para estudiantes de colegios primaria y secundaria 7
1.7.4. Trabajo de investigación APPrende 8
1.7.5. Plan de marketing para la implementación de una plataforma virtual intermediaria de clases de reforzamiento académico inmediatas – TUPROFE ¡YA! 8
1.8. Estructura de la tesis y metodología 9
1.8.1. Estructura de la tesis 9
1.8.2. Metodología 10
2.1. Marco Contextual 12
2.1.1. COVID19 12
2.1.2. Teletrabajo 13
2.1.3. Clases a distancia en Perú y Trujillo 14
2.1.4. Comisiones de venta y Modelos de negocio en aplicaciones móviles 16
2.2. Visión y Misión 19
2.2.1. Visión 19
2.2.2. Misión 19

2.3. Análisis del macroentorno - PESTEL 19
2.3.1. Factor social 20
2.3.2. Factor económico 23
2.3.3. Factor político 25
2.3.4. Factor ecológico 26
2.3.5. Factor tecnológico 27
2.3.6. Factor legal 29
2.3.6.1. Marco Regulatorio de la Educación en el Perú 29
2.3.6.2. Marco Regulatorio de plataformas virtuales 29
2.3.6.3. Marco Regulatorio de las empresas en el Perú 29
2.4. Análisis del microentorno - Las fuerzas de Porter 30
2.4.1. Productos sustitutos 30
2.4.2. Entrada de nuevos competidores 31
2.4.3. Rivalidad de los competidores actuales 31
2.4.4. Poder de negociación de proveedores 32
2.4.5. Poder de negociación de clientes 32
2.5. Análisis externo 32
2.6. Estrategias 33
2.7. Conclusiones del capítulo 34
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO 36
3.1. Introducción 36
3.2. Focus group a tutores y asesores académicos 36
3.2.1. Focus group de tutores 36
3.2.2. Ficha técnica 37
3.2.2.1. Resultados 37
3.2.3. Focus group de asesores académicos 46
3.2.4. Ficha técnica 46
3.2.4.1. Resultados 47
3.2.5. Conclusiones de los 2 focus group 52
3.3. Estudio cuantitativo a Tutores 52
3.3.1. Ficha técnica 52
3.3.1.1. Grupo Objetivo 52
3.3.1.2. Objetivos del Estudio de Mercado 53

3.3.1.3. Instrumento.....53

3.3.1.4. Muestra 53

3.3.2. Resultados 54

3.3.2.1. Filtro 1: ¿En qué distrito de la provincia de Trujillo vive usted?.....54

3.3.2.2. Filtro 2: ¿Toma usted las decisiones de educación de un tutorado y estaría interesado en contratar un asesor académico para mejorar su nivel de aprendizaje? 55

3.3.2.3. ¿Cuántas horas al mes contrata los servicios de asesoramiento académico para su(s) tutorado(s) en los cursos que lleva en el colegio a nivel primario o secundario?.....55

3.3.2.4. ¿Por qué razón es más probable que contrate un asesor académico?.....56

3.3.2.5. ¿Cuáles son los cursos que suele contratar al requerir los servicios de un asesor académico? 57

3.3.2.6. ¿Está de acuerdo con los métodos virtuales que se vienen utilizando para impartir las clases escolares y de enseñanza?.....58

3.3.2.7. ¿Contrataría este servicio de asesoría académica de forma remota a que emplea Microsoft Teams?.....58

3.3.2.8. ¿Cuánto pagaría por un servicio similar al presentado por hora cronológica de enseñanza presencial y/o virtual? 59

3.3.2.9. ¿Cuántas horas estaría dispuesto a contratar al mes a través de la plataforma virtual? 59

3.3.2.10. ¿Qué tan importante es para usted la facilidad del uso de Microsoft Teams durante las horas de asesoría académica a su tutorado? 60

3.3.2.11. ¿Previamente, cuando contrató un servicio similar, como se enteró de tal servicio?...60

3.3.2.12. ¿Cuáles serían los atributos que más valora asociados con la asesoría académica? ..61

3.3.2.13. ¿Qué tan importante es para usted la facilidad del uso de la plataforma virtual que le permitirá contratar los servicios de un asesor académico? 62

3.3.2.14. En caso utilizara este servicio, ¿cuál sería su medio de pago preferido? 63

3.4. Estudio cuantitativo a asesores académicos.....65

3.4.1. Ficha técnica.....65

3.4.1.1. Grupo Objetivo.....65

3.4.1.2. Objetivos del Estudio de Mercado.....65

3.4.1.3. Instrumento.....65

3.4.1.4. Muestra 65

3.4.2. Resultados 66

3.4.2.1. Filtro 1: ¿Usted brinda el servicio de clases particulares a escolares de primaria y/o secundaria, y utilizaría el servicio de la plataforma virtual propuesto? 66

3.4.2.2. Filtro 2: ¿Cuenta con computadora, PC o laptop y adicionalmente con acceso a internet? 67

3.4.2.3. ¿Cuántos años de experiencia tiene brindando el servicio de clases particulares de primaria y/o secundaria? 67

3.4.2.4. ¿Qué medios utiliza para brindar sus servicios de asesoría académica a sus alumnos de primaria y/o secundaria? 68

3.4.2.5. ¿Cuáles herramientas utiliza para asesorar a su(s) alumno(s) en los cursos que lleva en el colegio? 68

3.4.2.6. ¿Cuántas horas al mes contratan sus servicios de asesoramiento privado para el(los) tutorado(s) en los cursos que lleva en el colegio a nivel primario o secundario? 69

3.4.2.7. ¿Cuáles es el(los) curso(s) que brinda en sus servicios de profesor particular según su especialidad? 70

3.4.2.8. ¿Cuáles es el(los) curso(s) más demandado(s) por los tutores o estudiantes (tutorados)?.....70

3.4.2.9. ¿Le gustaría tener acceso a una plataforma virtual (aplicación móvil y/o página web) que le permita llegar a un mayor público?.....71

3.4.2.10. ¿Cuánto considera usted sería el pago al docente por hora cronológica de enseñanza virtual y de manera individual (por alumno)?.....72

3.4.2.11. ¿Qué tan importante es para Usted la facilidad del uso de Microsoft Teams durante las horas de asesoría académica que brinde al tutorado?.....73

3.4.2.12. De las siguientes fortalezas o competencias que se consideran para brindar los servicios de asesoría académica, ¿cuál considera que usted tiene más o menos desarrollada? 73

3.4.2.13. Previamente cuando lo contrataron, ¿cómo se enteraron del servicio de asesoría académica que brindaba? 74

3.4.2.14. ¿Qué tan importante es la facilidad del uso de la plataforma virtual (página web y/o aplicación) que le permitirá acceder a una amplia oferta de tutores que deseen contratar sus servicios? 75

3.4.2.15. ¿Cuál sería su medio de pago preferido para sus servicios de asesoría académica?...75

3.4.2.16. ¿Dentro de la plataforma virtual, tendría algún inconveniente de que se guarde el resultado de sus evaluaciones en el repositorio de privacidad que será de acceso para los tutores interesados en su servicio de asesoría académica?.....76

3.5. Conclusiones del capítulo.....78

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....80

4.1. Análisis para Propuesta de Valor a Tutores.....80

4.1.1. Tareas de los tutores 80

4.1.2. Dolores de los tutores.....80

4.1.3. Alegrías de los tutores.....81

4.1.4. Servicios 81
4.1.5. Aliviadores de dolor de los tutores 81
4.1.6. Generadores de alegría de los tutores 82
4.2. Análisis para Propuesta de Valor a Asesores Académicos 82
4.2.1. Tarea de los asesores académicos 82
4.2.2. Dolores de los asesores académicos 84
4.2.3. Alegrías de los asesores académicos 84
4.2.4. Servicios 84
4.2.5. Aliviadores de dolor los asesores académicos 84
4.2.6. Generadores de alegría de los asesores académicos 85
4.3. Ad-Lib Value Proposition 85
4.4. Modelo de Negocio 88
4.4.1. Asociaciones clave 88
4.4.2. Actividades clave 89
4.4.3. Recursos clave 90
4.4.4. Propuesta de valor 90
4.4.5. Fuente de ingresos 91
4.4.6. Estructura de costos 92
4.4.7. Relaciones con los Tutores y Asesores Académicos 92
4.4.8. Canales de distribución 93
4.4.9. Segmento de clientes 94
4.5. Conclusiones del capítulo 96
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING 98
5.1. Mercado objetivo 98
5.1.1. Market share 98
5.2. Objetivos de marketing 98
5.2.1. Objetivos generales 99
5.2.2. Objetivos específicos 99
5.2.2.1. Objetivos de ventas e ingresos por ventas 99
5.2.2.2. Objetivos de branding y fidelización 100
5.3. Estrategia de marketing general 100
5.3.1. *Estrategia de segmentación* 100
5.3.1.1. Tutores 100

5.3.1.2. Asesores académicos 101
5.3.2. *Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento* 101
5.3.3. *Retención y fidelización* 102
5.3.3.1. Programa de fidelización para tutores 102
5.3.3.2. Programa de fidelización para asesores académicos 102
5.3.4. *Presentación del logotipo* 103
5.4. Marketing mix 103
5.4.1. Producto 103
5.4.2. Precio 104
5.4.3. Plaza 105
5.4.4. Promoción 105
5.4.4.1. Prelanzamiento 106
5.4.4.2. Lanzamiento y consolidación 106
5.5. Métricas del marketing 107
5.5.1. Ingreso por ventas 107
5.5.2. Horas de clase impartidas 107
5.5.3. Recordación de marca 108
5.5.4. Satisfacción de clientes 108
5.5.5. Tasa de conversión 108
5.5.6. Recompra 109
5.5.7. Churn rate 109
5.5.8. Métricas digitales 109
5.6. Presupuesto 110
5.6.1. Campaña de lanzamiento 110
5.6.2. Publicidad y emailing 110
5.7. Conclusiones del capítulo 111
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES 112
6.1. Objetivos 112
6.2. Estrategia de operaciones 112
6.3. Ubicación 112
6.4. Flujos de las actividades de “T-enseño” 113
6.4.1. Acceso a la web de “T-enseño” 114
6.4.2. Solicitud de servicio por parte del cliente (tutor) 115

6.4.2.1. Solicitud y asignación de asesor académico....115
6.4.2.2. Entrega de la asesoría académica....117
6.5. Horario de funcionamiento....117
6.6. Indicadores....119
6.7. Gastos preoperativos y activos Fijos....119
6.8. Conclusiones del capítulo....120
CAPÍTULO VII. PLAN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)....121
7.1. Objetivos....121
7.2. Funcionamiento de la plataforma virtual....121
7.3. Interfaz gráfica de la plataforma virtual....122
7.4. Arquitectura....123
7.5. Características de la aplicación móvil de "T-enseño"....125
7.6. Arquitectura lógica....125
7.7. Plan de gestión de riesgos de TI....125
7.8. Aspectos legales....126
7.9. Gastos preoperativos y activos Fijos....126
7.10. Conclusiones del capítulo....127
CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS....128
8.1. Objetivos del plan organizacional....128
8.2. Formalización de la empresa....128
8.2.1. Régimen tributario....128
8.2.2. Régimen laboral, esquema de la sociedad y registro de la marca....129
8.3. Estructura organizacional....129
8.3.1. Objetivos del plan de recursos humanos....129
8.3.2. Organigrama....130
8.4. Puestos de colaboradores de "T-enseño"....130
8.4.1. Gerente General....130
8.4.2. Supervisor de Operaciones....131
8.4.3. Operadores de Servicio....131
8.5. Servicios tercerizados de "T-enseño"....132
8.6. Reclutamiento, selección, contratación y capacitación....132
8.7. Sueldo de los colaboradores....133
8.8. Horarios laborales....134

8.9. Indicadores 135
8.10. Conclusiones del capítulo 135
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO 136
9.1. Supuestos 136
9.2. Ingresos 136
9.3. Gastos preoperativos 137
9.4. Gastos Fijos 137
9.5. Inversiones y financiamiento 138
9.5.1. Activos fijos 138
9.5.2. Inversión 138
9.5.3. Financiamiento 139
9.6. Estado de Resultados 139
9.7. Flujos de Caja 139
9.8. Tasa de descuento 140
9.9. Evaluación 140
9.10. Análisis de riesgos 140
9.11. Conclusiones del capítulo 143
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 145
10.1. Conclusiones 145
10.2. Recomendaciones 149
ANEXO I. Preguntas realizadas en el Focus de Tutores 151
ANEXO II. Preguntas realizadas en el Focus de Asesores académicos 153
ANEXO III. Preguntas realizadas en Encuesta a Tutores 155
ANEXO IV. Distribución de la Población Tutores 157
ANEXO V. Preguntas realizadas en Encuesta a Asesores académicos 158
ANEXO VI. Distribución de la Población Asesores académicos 160
ANEXO VII. Protocolo de clases brindadas a través de Microsoft Teams “T-enseño” 161
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. América Latina: Posiciones ranking en lectura en la prueba Pisa 2018 3
Tabla 1.2. La Libertad: hogares con teléfono celular y acceso a internet 4
Tabla 2.1. Mundo: estadísticas COVID19 a julio del 2021 13
Tabla 2.2. Medios por los que se implementa Aprendo en Casa 15
Tabla 2.3. Áreas priorizadas por Aprendo en casa 15
Tabla 2.4. La Libertad y Trujillo: Población (2018, 2019 y 2020) 20
Tabla 2.5. Trujillo: Número de estudiantes en los distritos de Víctor Larco Herrera y Trujillo en los años 2015 y 2020 21
Tabla 2.6. Trujillo: número de instituciones educativas del nivel primaria y secundaria en el 2015 21
Tabla 2.7. Perú: Tipos de hogares en 1993, 2007 y 2017 22
Tabla 2.9. Perú: porcentaje de hogares que cuentan con TIC 2019-I vs 2020-I.....27
Tabla 2.10. Perú: población por grupos de edades que utiliza internet 2019-I vs 2020-I.....28
Tabla 2.11. Perú: principales dispositivos en los que los peruanos utiliza internet 2019-I vs 2020-I28
Tabla 2.12. Matriz EFE.....32
Tabla 2.13. Estrategias 34
Tabla 3.1. Víctor Larco Herrera y Trujillo: Habitantes de los NSE A, B y C.....53
Tabla 3.2. Víctor Larco Herrera y Trujillo: Estudiantes de los NSE A, B y C que contratarían asesores académicos y pagarían más de S/ 35 64
Tabla 3.3. Trujillo: Docentes de la provincia 65
Tabla 3.4. Trujillo: Mercado objetivo de asesores académicos 77
Tabla 4.1. Modelo Canvas.....95
Tabla 5.1. Presupuesto del plan de marketing (en soles) 110
Tabla 6.1. Indicadores operativos.....119
Tabla 6.2. Presupuesto de Gastos preoperativos.....119
Tabla 6.3. Presupuesto de activos fijos.....120
Tabla 7.1. Gestión de riesgos de Tecnologías de la Información.....125
Tabla 7.2. Presupuesto de Gastos preoperativos.....126
Tabla 8.1. Salario bruto.....133
Tabla 8.2. Rango salarial.....133
Tabla 8.3. Estructura salarial de T-enseño del primer al quinto año proyectado 134
Tabla 8.4. Horario laboral posible.....134
Tabla 9.1. Ingresos de “T-enseño” 137

Tabla 9.2. Gastos preoperativos de “T-enseño”.....137
Tabla 9.3. Costos fijos de “T-enseño” (sin IGV).....138
Tabla 9.4. Inversión en gastos preoperativos y activos fijos de “T-enseño”.....138
Tabla 9.5. Estructura de la inversión.....138
Tabla 9.6. Estados de Resultados Proyectados.....139
Tabla 9.7. Flujos de Caja Proyectados sin IGV.....140
Tabla 9.8. Análisis Unidimensional Variación de Precios.....141
Tabla 9.9. Análisis Unidimensional Variación de Tutores por Mes Año 1.....141
Tabla 9.11. Análisis Bidimensional Var. Precios y Var. Tutores.....142
Tabla 9.12. Análisis de escenarios.....142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Esquema del Teletrabajo en Latinoamérica 14
Figura 2.2. Perú: Tasa bruta y neta de matrícula escolar de personas de 6 a 11 años según departamento en el 2019 22
Figura 2.3. Perú: proyecciones crecimiento del PBI y demanda (2012 y 2022) 24
Figura 2.4. Perú: fluctuaciones de la inflación 2018 - 2021 24
Figura 3.2. Tutores: Distrito de residencia 55
Figura 3.1. Tutores: Interés en contratar un asesor académico 55
Figura 3.3. Tutores: Horas de asesoramiento académico al mes 56
Figura 3.4. Tutores: Razones para contratar a un asesor académico 57
Figura 3.5. Tutores: Cursos que suele contratar 57
Figura 3.6. Tutores: Aceptación de métodos virtuales en enseñanza 58
Figura 3.7. Tutores: Aceptación de asesoría académica por Microsoft Teams 58
Figura 3.8. Tutores: Disposición a pagar por hora de enseñanza 59
Figura 3.9. Tutores: Disposición de hora a contratar al mes 60
Figura 3.10. Tutores: Facilidad de uso de Microsoft Teams durante la asesoría 60
Figura 3.11. Tutores: Medio de información del servicio similar anterior 61
Figura 3.12. Tutores: Valoración de los atributos 62
Figura 3.13. Tutores: Importancia de facilidad de uso de Microsoft Teams 62
Figura 3.14. Tutores: Preferencia medio de pago 63
Figura 3.16. Asesores: Interés en utilizar el servicio de plataforma virtual propuesto 67
Figura 3.17. Asesores: Cuenta con computadora, PC o laptop e internet 67
Figura 3.18. Asesores: Años de experiencia brindando clases particulares 68
Figura 3.19. Asesores: Medios utilizados para brindar las asesorías académicas 68
Figura 3.21. Asesores: Herramientas utilizadas para las asesorías 69
Figura 3.22. Asesores: Horas al mes que contratan sus servicios de asesoramiento 69
Figura 3.23. Asesores: Cursos que se brindan según especialidad 70
Figura 3.24. Asesores: Cursos más demandados por los tutores 71
Figura 3.25. Asesores: Opinión de asesores de acceso a plataforma propuesta 72
Figura 3.26. Asesores: Opinión de asesores sobre el pago 72
Figura 3.27. Asesores: Opinión de asesores facilidad de uso de plataforma 73
Figura 3.28. Asesores: Valoración de competencias 74
Figura 3.29. Asesores: Medio de información de asesoría similar anterior 74

Figura 3.30. Asesores: Facilidad de uso de plataforma para acceder a más servicios.....75
Figura 3.31. Asesores: Preferencia de asesores de medio de pago 75
Figura 3.32. Asesores: Publicación de resultados.....76
Figura 4.1. Propuesta de Valor Tutores.....83
Figura 4.2. Propuesta de Valor Asesores académicos 86
Figura 5.1. Logo de la empresa 103
Figura. 6.1. Ubicación de las oficinas de “T-enseño”.....113
Figura 6.2. Modelo operativo de “T-enseño” 114
Figura 6.3. Acceso en web “T-enseño” 116
Figura 6.4. Solicitud de servicio.....117
Figura 6.5. Solicitud al asesor académico 118
Figura 6.6. Entrega del servicio.....118
Figura 7.1. Registro y selección de asesoría académica en la plataforma virtual.....122
Figura 7.2. Principales pantallas del aplicativo 122
Figura 7.3. Datos del asesor académico y cursos.....123
Figura 7.4. Calificación de las asesorías académicas.....123
Figura 7.5. Arquitectura del servicio 124
Figura 7.6. Arquitectura física del aplicativo móvil 124
Figura 8.1. Organigrama 130

GLOSARIO

- **Tutorado:** hijo y/o menor de edad que asisten al colegio en los niveles de primaria o secundaria.
- **Asesor académico:** docente o profesional que apoya a los estudiantes de primaria o secundaria para el mejor entendimiento y mejorar su rendimiento en determinados cursos.
- **Tutor:** padre y/o responsable de los tutorados.
- **Plataforma virtual:** medio digital mediante el cual se accede al servicio (aplicación móvil y/o página web).
- **Microsoft Teams:** Plataforma auxiliar usada sólo para las sesiones de enseñanza entre el asesor académico y tutorado.
- **Educación a distancia:** Según Martínez (2008) la educación a distancia es una estrategia educativa donde el espacio, el tiempo, la ocupación o el número de participantes no afectan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Webster y Hackley (1997) indican que la educación mediante la tecnología es una opción importante porque permite reducir costos, compartir información y profesores en distintos lugares.
- **Economía colaborativa:** Fehrer et al. (2018) indica que la economía colaborativa surgió a partir del intercambio de bienes y servicios entre individuos, y ya no sólo entre empresas y clientes finales. Esto está redefiniendo las relaciones comerciales, expandiendo las definiciones tradicionales de transacción y consumo, impactando en los modelos comerciales y de gestión globales. La economía colaborativa, compartida o de consumo compartido puede ser definida como un modelo en el que la propiedad y acceso a bienes y servicios se comparten entre los agentes del sistema; de ese modo existe un mayor número de beneficiarios y se generan eficiencias en la sociedad.
- **Transformación digital (TD):** Reis et al. (2018) indican que a partir de una revisión de literatura desde 1968 en el que encuentra más de un centenar de publicaciones de las que puede señalar que la TD es el uso de nuevas tecnologías digitales como las redes sociales, dispositivos móviles, y análisis de dispositivos integrados que

permiten mejorar la perspectiva comercial de las empresas y las experiencias de los clientes, permitiéndoles optimizar sus recursos. Por ello va, más allá de la digitalización de recursos llegando a afectar aspectos de la política, negocios y problemas sociales. Las definiciones de TD se pueden clasificar en tres elementos: tecnológico al basarse en nuevas tecnologías, organizacional al requerir un cambio de procesos y nuevos modelos de negocio, y social ya que influye todos los aspectos de la vida humana.

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, el Estado peruano viene incrementando la inversión en educación con el fin de mejorar sus principales indicadores. No obstante, diversos estudios apuntan a la inequidad e ineficiencia del sistema educativo. Por ejemplo, el informe global de competitividad 2021 del Foro Económico Mundial señala una mala calidad del sistema educativo peruano. De hecho, el Perú ocupó el puesto 60 en infraestructura dentro del cual se encuentra la calidad del sistema educativo, de 64 países estudiados (World Competitiveness, 2021).

Estas deficiencias se reflejan en los últimos resultados de las pruebas PISA 2018, pese a que ha habido mejoras en la última década de evaluación. Perú se logró posicionar en el puesto 64 de 77, por encima de Panamá y República Dominicana. Asimismo, tanto en ciencias como en matemáticas, el Perú también logró ocupar el mismo puesto con puntajes promedio inferiores al promedio de países de la OCDE (489 puntaje promedio). Estos resultados no hacen más que poner en evidencia, los problemas que la educación en el Perú trae como lastre: la cuestionable calidad educativa; ocasionada por los vigentes métodos de enseñanza, la preparación de los docentes, el bajo nivel de inversión en educación, entre otros aspectos.

A partir de esta problemática nace “T-enseño”, que busca implementar una plataforma virtual que facilite la ejecución de clases académicas complementarias a estudiantes de primaria y secundaria que pertenecen al NSE A, B y C de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, en la Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad. Se realizó la evaluación a través de estudios de mercado cuantitativos y cualitativos que mostraron aceptación por parte de los dos segmentos de clientes, donde el 91% de tutores contratarían el servicio de un asesor académico con las características que “T-enseño” ofrece y el 75% de asesores académicos muestra interés en utilizar una plataforma para asesoría virtual.

En base a la investigación de mercado, los atributos más importantes de la propuesta de valor del modelo de negocio para los tutores son: el acceso a profesionales calificados, ya que “T-enseño” brindará un pool de asesores académicos; la seguridad respecto de los asesores académicos, toda vez que los tutores contarán con su historial civil y datos personales para tomar conocimiento de su reputación; informes de la clase y de los resultados del tutorado,

generando la retroalimentación respectiva; y, el logro de mejores calificaciones y progreso en el aprendizaje de los tutorados. En cuanto a los asesores académicos, también clientes del modelo de negocio, podrán generar ingresos extras por los servicios de clases académicas que brinden, para lo cual deberán demostrar una buena conducta civil, documentos académicos y psicológicos; asimismo, se desarrollarán sus competencias técnicas o de estudios y digitales para mejorar su metodología, como parte de los cursos que la plataforma virtual de T-enseño brindará; y, luego de un uso recurrente podrían darse reducciones en las comisiones como premios e incentivos a los asesores académicos más destacados, con la finalidad de incentivar el uso y difusión de la plataforma.

De esta manera, la propuesta de valor del modelo negocio consiste en ser una plataforma que facilite la ejecución de clases académicas complementarias de reforzamiento de manera online. Por un lado, contribuye con los tutores a encontrar asesores académicos calificados para complementar y reforzar las clases de sus tutorados, buscando mejorar su nivel educativo (alumnos de primaria y secundaria). Y por el otro, contribuye con los asesores académicos a contactar a los tutores antes indicados y obtener por ello ingresos adicionales.

Después de realizar el análisis estratégico y siguiendo los resultados del estudio de mercado favorable, se llevaron a cabo los planes de marketing, operaciones, tecnologías de la información, organizacional y financiero. El plan de marketing apuntará a un market share del 2.5%, para el primer año lo cual representa un promedio de 707 estudiantes y 84,096 horas de enseñanza respectivamente. Entre los cursos a dictar estarán matemáticas, razonamiento matemático, idiomas, física, entre otros. En base a esto, se destinará un presupuesto para la campaña de lanzamiento en el año 0 de S/ 31,776, y luego se considera un presupuesto anual promedio de S/ 186,483 para publicidad digital.

Operativamente la empresa funcionará en una oficina ubicada en Av. España N° 550, Trujillo con un área de 24 m2. Cuatro son los principales procesos de este plan: acceso a la web (asesores académicos y tutores), solicitud del servicio por parte del tutor, solicitud y asignación de asesor académico, y entrega de la asesoría académica. El horario de funcionamiento operativo de la empresa a nivel de entrega de clases será de 9:00 a 19:00 horas, las clases se impartirán a través de Microsoft Teams. Las operaciones serán realizadas por cuatro colaboradores directos: un gerente general, un supervisor, y dos operadores. En

todos los casos pasarán por un riguroso proceso de reclutamiento y selección, siendo los mejores los escogidos.

Los planes funcionales requerirán de presupuesto, los cuales son considerados dentro de la inversión inicial y proyecciones del negocio. La viabilidad económica del proyecto con un VAN de S/ 252,137 el cual se obtiene de descontar los flujos de caja con una tasa de 15%. Los accionistas que son los integrantes de la tesis harán una inversión de S/ 241,883. Cabe señalar que incluso en un escenario pesimista bajo los supuestos realizados se obtiene un VAN positivo.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se discutirán los objetivos del plan de negocio, la justificación del porqué este proyecto debería ser evaluado y los alcances de este.

1.1. Antecedentes

En los últimos años, el Estado peruano viene incrementando la inversión en educación con el fin de mejorar sus principales indicadores. No obstante, diversos estudios apuntan a la inequidad e ineficiencia del sistema educativo. Por ejemplo, el informe global de competitividad 2021 del Foro Económico Mundial señala una mala calidad del sistema educativo peruano. De hecho, el Perú ocupó el puesto 60 en infraestructura dentro del cual se encuentra la calidad del sistema educativo, de 64 países estudiados (World Competitiveness, 2021). Los resultados indican que no se están acortando las brechas de educación en el país y que la calidad de esta es deficiente.

Según Carrillo (2019), en el Perú en el 2015 la tasa de conclusión de primaria (en el grupo de edades 12-13 años) fue de 82% para todo el país (88% en la zona urbana y 69% en la zona rural). En el caso de secundaria (17-18 años), sólo el 69% de jóvenes del país culminó esa etapa de formación. En cuanto a los aprendizajes, en el 2015, en segundo de primaria, por ejemplo, tan solo el 50% de niños logran lo esperado según su grado y edad (45% de escuelas públicas y 61% de escuelas privadas); en el caso de matemáticas, el 27% logran los aprendizajes esperados (29% son del área urbana y 12% del área rural). En segundo de secundaria, el 15% comprende lo que lee (16% urbano y 2% rural; 10% de escuela pública y 29% de escuela privada), y en matemáticas sólo el 10% logra los aprendizajes esperados (10% urbano y 2% rural; 6% de escuela pública y 19% de escuela privada).

Estas deficiencias se reflejan en los últimos resultados de las pruebas PISA 2018, pese a que ha habido mejoras en la última década de evaluación. En América Latina, Chile obtuvo los mejores resultados en lectura, ocupando el puesto 43 a nivel global, seguido de Uruguay y Costa Rica. Perú se logró posicionar en el puesto 64 de 77, por encima de Panamá y República Dominicana. Asimismo, tanto en ciencias como en matemáticas, el Perú también

logró ocupar el mismo puesto con puntajes promedio inferiores al promedio de países de la OCDE (489 puntaje promedio).

Estos resultados no hacen más que poner en evidencia, los problemas que la educación en el Perú trae como lastre: la cuestionable calidad educativa; ocasionada por los vigentes métodos de enseñanza, la preparación de los docentes, el bajo nivel de inversión en educación, entre otros aspectos.

La deficiencia en las aulas físicas y virtuales, permiten proponer esta propuesta de negocio que complementaría la educación escolar, con el fin de mejorar el rendimiento de los estudiantes y con ello del nivel educativo trujillano y del Perú.

1.2. Objetivos

Determinar la viabilidad económica de un plan de negocio para implementar una plataforma virtual que facilite la ejecución de clases académicas complementarias a estudiantes de primaria y secundaria.

Los objetivos específicos son:

a. Diseñar el análisis estratégico de la propuesta.
b. Realizar un estudio de mercado para determinar los segmentos y definir el mercado meta en los Distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.
c. Definir el modelo de negocio para satisfacer las necesidades del mercado objetivo identificadas en el estudio de mercado.
d. Proponer las acciones para la implementación del modelo de negocio como son los planes de marketing, de operaciones, tecnología de la información y de recursos humanos.
e. Evaluar la viabilidad económica y financiera, proyecciones de ingresos y costos, así como el análisis de riesgos.

1.3. Justificación

La tesis es relevante porque desarrolla una propuesta viable que facilita las transacciones entre los tutores de estudiantes de primaria y secundaria y los asesores académicos

(docentes), de manera que se cierran brechas de accesibilidad a una educación de calidad para el mercado de Trujillo, dicha brecha se ha hecho más evidente con la situación actual de pandemia Covid 19.

En el 2018, Perú ocupó el puesto 64 de 77 países en los resultados de la prueba PISA (Programme for International Student Assessment), realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Si bien es cierto, existe mejora en la compresión lectora y otras materias frente a años anteriores, nuestro país continúa ubicado en los últimos puestos de la región (RL, 2019). Por lo tanto, podemos calificar a la educación peruana como deficiente y de baja calidad (ver Tabla 1.1).

Tabla 1.1. América Latina: Posiciones ranking en lectura en la prueba Pisa 2018

País	Orden
Chile	43
Uruguay	48
Costa Rica	49
México	53
Brasil	57
Colombia	58
Argentina	63
Perú	64
Panamá	71
República Dominicana	76

Fuente: Magisterio, 2019.

Esta deficiencia en la educación escolar, en sus etapas de primaria y secundaria, es evidente para los tutores y genera la necesidad en ellos de invertir aún más en la educación de sus tutorados (estudiantes de primaria o secundaria), a través de actividades y clases extracurriculares.

Frente a esta necesidad y al uso de los medios digitales en la actualidad (ver Tabla 1.2), se plantea el desarrollo de una plataforma virtual que permita la identificación y contratación de asesores académicos, de tal forma que se puedan cubrir las deficiencias de la educación formal y potenciar áreas específicas en la formación de los estudiantes escolares.

Tabla 1.2. La Libertad: hogares con teléfono celular y acceso a internet

Ítem	Distrito Trujillo	Distrito Víctor Larco H.	Departamento La Libertad
Hogares con acceso a internet	61%	65%	34%
Hogares con teléfono celular	94%	95%	90%

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017 – INEI.

Elaboración: Propia

De acuerdo IPE (2019), en cifras del portal del MEF al 26 de noviembre del 2020, el gasto público en educación asciende a S/ 23,235 millones, monto que equivale al 71.1% del presupuesto (PIM) 2020 para el sector (S/ 33,460 millones). Asimismo, previo a la pandemia, sólo el 22% de escuelas públicas en el departamento de La Libertad se encontraban en buenas condiciones. De hecho, cerca del 50% de instituciones estatales no contaban con servicios básicos adecuados y contaban con una infraestructura precaria que incluye limitaciones en accesos a Internet. Cabe señalar que, de las provincias, Trujillo es la que mejor acceso tiene con 77%.

Al momento de acontecer la pandemia por la COVID-19, este escenario se recrudeció reflejando que en el 90% de las UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) de La Libertad supervisadas, se encontraron problemas para implementar la educación a distancia (El Comercio, 2021). Además, cabe resaltar que la educación privada contribuyó al PBI con S/13,360 millones, lo cual significó el 60% del PBI del sector y al 2% del PBI total del 2019 (Gestión, 2019).

Por lo expuesto, la presente propuesta de tesis pretende demostrar la viabilidad de un proyecto de negocio, el cual, mediante una plataforma virtual, enlace la necesidad de demanda complementaria académica, de tutores y tutorados, y la oferta de asesores académicos que dicten clases a través de medios virtuales en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, de la provincia de Trujillo, en el departamento de La Libertad.

1.4. Contribución

La presente tesis ha contribuido con el desarrollo de conocimientos de un aspecto de la realidad como es el servicio de clases académicas complementarias y el mercado objetivo de

tutores y asesores académicos en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, como resultado de la investigación de mercado que se efectuó. Asimismo, la elaboración de la tesis se convirtió en el puente que permitió unir la teoría con la práctica dentro del proceso de búsqueda del conocimiento del mercado potencial en el cual se desarrollará el modelo de negocio, el cual contribuirá con la sociedad y el país.

1.5. Alcance

La tesis busca desarrollar una propuesta de plan de negocio para la implementación de una plataforma virtual que permita el intercambio del servicio de docencia en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, en la Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad. Los alcances son:

a. Geográfico: En el alcance ha sido considerada la zona geográfica de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, en la Provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad.

b. Temporal: La información a utilizar en la presente tesis se recopilará durante los años 2020 y 2021. Asimismo, dado el dinamismo de mercado, se considera que los resultados no podrán considerarse válidos luego de cinco (05) años.

c. Demográfico: se ha considerado la población estudiantil de colegios públicos y privados de primaria y secundaria que requieran asesorías académicas y que habiten en las zonas señaladas en el alcance geográfico. También se ha considerado a tutores de niveles socioeconómicos A, B y C.

1.6. Limitaciones

La pandemia Covid-19 impidió realizar la investigación de mercado de manera presencial para la obtención de la información requerida. La terminología también fue otra limitante, por lo que se realizó un glosario con los términos utilizados y su explicación para que las personas puedan entenderlos. No obstante, se ha logrado cumplir con lo necesario para obtener resultados confiables en la investigación de mercado y planes funcionales.

1.7. Antecedentes de la idea de negocio

Durante la investigación se realizó la búsqueda en el repositorio de ESAN de trabajos similares que nos permitieran encuadrar y enfocar nuestra propuesta de negocio, en el que se encontraron tres tesis que se detallan a continuación:

1.7.1. Proyecto de evaluación de viabilidad económica de plan de negocios de clases a medida en los distritos de Lima Metropolitana

Bracamonte y Durán (2017) proponen desarrollar una plataforma virtual y app que ofrezca clases particulares en Lima Metropolitana, enfocada a alumnos de nivel secundaria. En la plataforma se podrá ver las características de los docentes como: experiencia, especialidad, disponibilidad, y calificaciones por servicios previos; para luego optar por el que más le convenga. Los autores señalan en base a su investigación (encuestas), que no sólo hay interés de los padres de familia sino también de los profesores que ofrecerían sus servicios. Esto se ve reforzado por las tendencias del mercado de mayor alumnado en los colegios con deficiente rendimiento. Al momento de analizar la oferta descubren que ésta no ha llenado las expectativas de los padres.

De ese modo plantean una estrategia de diferenciación para ser líder, generando a la vez un modelo que brinde satisfacción y seguridad a los clientes. Asimismo, los ingresos serán un 30% del precio de las clases, ya que la pasarela de pagos cobra el 4% de cada transacción, siendo así, los ingresos reales serán el 26% por concepto de comisión. A partir de una evaluación económica y financiera, con un horizonte de 5 años y un escenario conservador encuentran que el negocio es viable requiriendo una inversión de 290 mil soles.

1.7.2. Plan de negocio para la implementación de una plataforma virtual de clases académicas particulares

Herrera et al (2018) basa su propuesta en la innovación tecnológica y la variedad de estilos de aprendizaje con los que actualmente se cuentan. Además, señala que la educación virtual en el Perú no ha sido totalmente explotada. Por tanto, presenta como solución la plataforma virtual “EduKT365”.

El alcance de la propuesta es para Lima Metropolitana, y el público objetivo son alumnos de secundaria que necesitan un reforzamiento académico y escolar, pero que cuenten con acceso a internet y el equipo necesario para poder llevar clases virtuales, tales como computadoras, celulares o tablets. La diferencia del negocio con respecto a lo que se ofrece actualmente, es que las clases particulares que se ofrecen en Lima Metropolitana están atomizadas, lo cual quiere decir que hay mucha oferta poco organizada dado que no existen barreras de entrada al mercado. Entre los competidores se encontró a Tus Clases, Superprof y Aprendiendo.

El precio al público por el servicio es de S/ 25.42 sin IGV, mientras que los educadores perciben S/ 20 sin IGV; por lo que, se cobra una comisión por el uso de la plataforma de S/ 5.42 por hora dictada, equivalente al 21%. La viabilidad del negocio está sustentada en un VANE de S/ 425,459 con un TIRE de 23%, para lo cual plantean una inversión inicial de S/ 1,403,409.

1.7.3. Plan de negocio para la implementación de una plataforma digital de acceso a tutores para estudiantes de colegios primaria y secundaria

Anchante et al (2019) plantea una plataforma digital de acceso a demanda de tutores para estudiantes de colegios de primaria y secundaria, haciendo uso de la economía colaborativa para unir a los tutores con los padres de menores en edad escolar.

Basa su propuesta en la seguridad y confianza que se genera en los padres con la evaluación detallada de los aspirantes a tutores, los cuales tiene como uno de sus requisitos ser estudiantes universitarios activos, haciendo uso de psicólogos, pedagogos, especialistas legales y pruebas de conocimientos, toda vez que estos tutores tendrán la función de impartir el servicio de tutorías que se contraten mediante la plataforma. El alcance de la propuesta es para la ciudad de Lima Metropolitana, enfocada de manera específica en los alumnos de colegios de sectores A, B y C. Asimismo, se efectúan las proyecciones con una penetración de mercado moderada de 3% para el primer año hasta alcanzar un 10% al finalizar los 5 años de funcionamiento en el mercado.

El porcentaje de comisión establecido es del 20% del precio de venta, es decir, aplicado a cada transacción realizada al contratar un servicio de tutoría académica.

Asimismo, la viabilidad económica de la propuesta de negocio se respalda con una TIR de 21% que les permitió manifestar a los mismos autores de la tesis que se trata de un modelo de negocio atractivo, con un VAN de S/. 95,965.33. Para la inversión inicial en el año 0 se requiere de S/. 300,361.66 que cubrirán los gastos de lanzamiento y constitución de la empresa.

1.7.4. Trabajo de investigación APPrende

Álvarez-Calderón et al (2017) plantea que APPrende sea una comunidad virtual que una a profesores, alumnos y anunciantes en un modelo de economía colaborativa para el intercambio de conocimientos a través de clases particulares. Esta comunidad estará soportada por una aplicación móvil y una página web. Asimismo, cuenta con los siguientes atributos que lo diferencian de la competencia, como herramienta de gestión para profesores, clases grupales, georreferenciación, calificación de profesores y oferta de productos/insumos necesarios para las clases tomadas o dictadas. El alcance de la propuesta es para la ciudad de Lima Metropolitana.

La comisión establecida es del 12% con un precio por hora de clase académica de S/ 60. Y, en cuanto a la viabilidad económica de la propuesta de negocio se respalda con una TIR de 38.5% y con un VAN de USD 176 mil. Para la inversión inicial en el año 0 se requiere de USD 414 mil.

1.7.5. Plan de marketing para la implementación de una plataforma virtual intermediaria de clases de reforzamiento académico inmediatas – TUPROFE ¡YA!

Bazán et al (2020) plantea realizar un plan de marketing para la implementación y lanzamiento de una plataforma virtual que conecte profesores y alumnos que necesiten clases de reforzamiento académica de manera inmediata.

Los atributos más valorados son la flexibilidad de los horarios, generar ingresos adicionales de manera rápida y sencilla, poder brindar clases desde cualquier lugar, la respuesta inmediata de los profesores, la flexibilidad del horario de clases y los profesores que serían alumnos y ex alumnos de las universidades. Siendo que el alcance de la propuesta es para la ciudad de Lima Metropolitana.

La comisión que se aplica es del 24%, a razón de S/ 12 por un valor por hora de clase de S/ 50. Asimismo, la viabilidad económica de la propuesta de negocio se fundamenta con una TIR de 63% y con un VAN de S/ 359,662.00.

En base a las tesis revisadas, se identificó que la educación virtual a manera de asesorías académicas en provincias es un nicho de mercado no explotado en épocas de prepandemia. Sin embargo, la pandemia ha favorecido el desarrollo de este tipo de negocios en diversos sectores, incluyendo el educativo pues los padres se preocupan de que sus hijos no descuiden ni disminuyan su nivel de aprendizaje, por ello, necesitan de clases académicas complementarias y de reforzamiento, cuyo acceso es a través de plataformas virtuales.

1.8. Estructura de la tesis y metodología

1.8.1. Estructura de la tesis

Para el desarrollo del presente plan de negocio se empleará tanto información primaria como secundaria. A nivel secundario se realizará la búsqueda de modelos académicos y aplicados en el rubro de negocio, así como de las tendencias y el contexto en el que se propone la idea; mientras que a nivel primario se realizará un estudio de mercado.

El desarrollo del plan incluye en primer lugar una revisión de algunas definiciones necesarias para comprender el negocio; seguidas de la situación actual en la que se desarrolla la idea y el análisis estratégico de la empresa. Luego de ello se desarrolla un estudio de mercado cualitativo y cuantitativo, a los tutores y asesores académicos, que son un factor primordial en la educación de los estudiantes de primaria y secundaria. Los resultados del estudio que incluyen información general, hábitos y de la idea de negocio permitirán no sólo delimitar los planes funcionales sino también estimar la demanda potencial y el mercado objetivo.

Luego de ello se desarrolla el modelo de negocio mediante la metodología del Business Model Canvas. Asimismo, se desarrolla un plan funcional de Marketing a partir del criterio de las 4P’s priorizando los resultados del estudio de mercado. A nivel operativo, se realizará el diagrama de las operaciones del negocio, incluyendo un “layout”, y de la plataforma TI necesaria para su éxito, así como se efectuará un plan de tecnologías de la información. En

el plan de recursos humanos se identificarán los colaboradores necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, de ser necesario se incluirán indicadores que permitan la medición de la productividad.

Cada uno de los planes funcionales incluirá un presupuesto, los cuales puedan emplearse al momento de evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto a partir de un Valor Actual Neto (VAN) y una Tasa Interna de Retorno (TIR). En caso de identificarse variables sensibles al modelo se realizará un análisis de riesgo financiero a partir de análisis de sensibilidad y análisis de escenarios.

1.8.2. Metodología

Para desarrollar la tesis, se explicará la metodología para la elaboración del plan de negocio (Weinberger, 2009) y que se detalla a continuación:

- Análisis del entorno que es fundamental para descubrir las oportunidades sobre la base de las cuales surge la idea de negocio del presente plan, lo cual también permitirá identificar las amenazas que dificultarían el ingreso al mercado.
- Identificar la necesidad del mercado para determinar los atributos de valor del servicio de clases académicas complementarias para tutores y asesores académicos.
- Estimar el mercado objetivo a través de la investigación de mercado de los dos segmentos de clientes, tutores y asesores académicos y del servicio de clases académicas.
- Establecer el modelo de negocio.
- Desarrollar el plan estratégico y de negocio que comprende los planes funcionales.
- Determinar la viabilidad económica del proyecto.

Asimismo, en la elaboración de la presente tesis se utilizaron las siguientes herramientas:

1.8.2.1. Investigación de mercado

El estudio de mercado se efectuó en 03 fases, la primera fue el análisis de información de las fuentes secundarias, habiendo usado trabajos e investigaciones relacionadas al presente plan de negocio. La segunda fase fue la investigación cualitativa a través de dos focus group tanto de tutores como asesores académicos, y, la tercera fase se constituye por la

investigación cuantitativa, que se efectuó mediante dos encuestas también a ambos segmentos de clientes, tutores y asesores académicos. En ambas investigaciones cualitativa y cuantitativa, se tuvo la finalidad de capturar la intención de compra y los atributos más relevantes de la propuesta, para de esta manera poder ir construyendo la idea de negocio que luego se constituya en el presente plan de negocio. Cabe mencionar que para las encuestas se utilizó la plataforma Microsoft Forms.

1.8.2.2. Análisis estratégico

A fin de determinar y definir la estrategia genérica y las estrategias específicas del presente plan de negocio, se efectuaron los análisis del macroentorno a través del PESTEL y del microentorno mediante las Cinco Fuerzas de Porter, lo cual permitió revisar y evaluar los factores externos que pueden impactar en el modelo de negocio. Luego de ello, se procedió a realizar el análisis externo con la matriz EFE, lo cual contribuyó a determinar las estrategias que se detallarán en el Capítulo II.

1.8.2.3. Planes funcionales dentro del plan de negocio

Este plan de negocio incluye el desarrollo de los planes funcionales para cada área del negocio, que son marketing, operaciones, tecnología de la información y recursos humanos, con sus respectivos objetivos, estrategias, acciones y presupuesto.

1.8.2.4. Viabilidad económica del proyecto

Dentro del plan financiero que comprende entre otros aspectos, los supuestos, los ingresos y gastos, el estado de resultados, flujos de caja, evaluación, y tiene por objetivo determinar la viabilidad económica a través de la tasa interna de retorno y el VAN, así como el análisis de sensibilidad para determinar los factores que significan un riesgo para el presente plan de negocio.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El presente capítulo se ha estructurado de la siguiente manera: En una primera sección se presentará una revisión del contexto en el que se desarrolla el plan de negocio considerado, es decir, la Covid 19, teletrabajo y clases a distancia. Asimismo, se efectuará el análisis del macroentorno y microentorno, a través del análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, con la finalidad de obtener una visión global de los aspectos que pueden afectar al modelo de negocio, y, luego se contempla el análisis externo a través de la matriz EFE. Posteriormente, se determinarán las estrategias, metas y acciones del modelo de negocio, para terminar con las conclusiones del capítulo.

2.1. Marco Contextual

2.1.1. COVID19

Según la OMS (2020), los coronavirus son una familia extensa de virus que pueden ocasionar enfermedades a los humanos y animales, pudiendo ocasionar síndromes respiratorios, siendo el más débil el resfriado. La COVID19 por su parte es la enfermedad que ocasiona el coronavirus recientemente descubierto a partir del brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019, y a partir del cual se ha desatado una pandemia, que ha obligado la paralización de muchas actividades económicas en el mundo, el aislamiento de los infectados y ocasionado la muerte de miles de personas. Esto tomando en cuenta que a esa fecha no existía vacuna que pueda actuar en su contra.

En el Perú, el primer caso fue reportado el 6 de marzo del año 2020 por lo que el Gobierno se obligó a decretar un estado de emergencia nacional y por lo que se paralizaron las clases presenciales en todos los centros educativos públicos y privados; situación que se prevé se mantenga durante todo el año. Algunos ciudadanos de departamentos como: Lima, La Libertad y Arequipa presentaron reclamos debido a que las escuelas privadas no han reducido las pensiones pese a que no están entregando el mismo nivel educativo ofrecido antes de la pandemia (Andina, 2020). Debido al colapso de los centros sanitarios y el incremento de infectados y víctimas mortales, se decretaron algunas medidas como: el toque de queda, cuarentenas obligatorias, y limitación de circulación en la vía pública. MINSA

(2021) señala que al 18 de julio del 2021 el número de fallecidos es de 195,243 y el nivel de letalidad es de 9.32% en todo el país; mientras que en La Libertad el número de fallecidos es de 9,998 pero con una letalidad de 11.76%. Un dato preocupante es que a nivel de Latinoamérica el Perú está sólo detrás de Brasil y México a nivel de casos y fallecimientos (ver Tabla 2.1).

Tabla 2.1. Mundo: estadísticas COVID19 a julio del 2021

	País	Casos Totales	Casos Totales (%)	Fallecimientos	Fallecimientos (%)
	Mundo	192,224,510		4,133,311	
1	Estados Unidos	35,081,719	18%	625,363	15%
2	Brasil	19,419,741	10%	544,302	13%
3	India	31,215,142	16%	418,511	10%
4	Rusia	6,006,536	3%	149,922	4%
5	Sudáfrica	2,311,232	1%	67,676	2%
6	México	2,664,444	1%	236,469	6%
7	Perú	2,096,013	1%	195,332	5%

Fuente: Worldometers (2021). Elaboración propia.

Con respecto a la vacunación, en el Perú al 20 de julio del 2021 se han aplicado un total de dosis administradas a 11,016,031 personas (primera y segunda dosis), de las cuales 4,075,040 personas que ya han recibido ambas dosis (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021).

2.1.2. Teletrabajo

El teletrabajo es una modalidad que ya existe en el Perú desde el año 2013, y se define como una modalidad de prestación de servicios generalmente haciendo uso de Tecnologías de Información (TIC), sin que el empleado tenga que estar presente en las locaciones de su contratante, permaneciendo en todo momento el vínculo laboral de ambos agentes. Para ello debe haber un contrato escrito formal entre las partes en el que aparte de sus funciones se indique los recursos que deben ser entregados al trabajador para el buen desempeño de sus actividades (OISS, 2020).

La explosión de la pandemia COVID19 no sólo aceleró, sino que obligó a utilizar el teletrabajo en lugares donde su aparición era mínima, por ejemplo, el Perú. La Figura 2.1 muestra los países de Latinoamérica con mayor empleo de teletrabajo como: México, Colombia, Brasil y Chile; lo que se ha visto impulsado por la generación de los Millenials

(casi 90%). Si bien antes de la crisis varias economías y empresas ya la usaban, este ha sido un punto de inflexión en el que se ha pasado de tener reuniones físicas a virtuales en plataformas digitales. Se espera que cuando se levanten las restricciones, esto no necesariamente implique una vuelta física de los trabajadores a las oficinas; quedando grandes desafíos como el evitar la pérdida de valores sociales y económicos de los espacios físicos de trabajo en países desarrollados; y el aumento de la desigualdad y del desempleo en economías emergentes como las de Asia y Latinoamérica (ONU, 2020). De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2020) existe una insuficiencia de empleos de alrededor de 500 millones de personas a nivel internacional. Incluso, indica que en los países desarrollados existen desigualdades. Además, la Organización Internacional del Trabajo (2021) precisa que la recuperación laboral luego del Covid 19 será con desigualdad y lenta.

Figura 2.1. Esquema del Teletrabajo en Latinoamérica

Fuente: La Ley, 2020.

2.1.3. Clases a distancia en Perú y Trujillo

Actualmente, debido a la pandemia de la Covid 19 los alumnos peruanos de colegios y universidades tienen clases a distancia. Para el caso de los alumnos de colegio público, el gobierno ha optado por la plataforma de Aprendo en casa, el cual cubre inicial, primaria, secundaria, básica especial y básica alternativa. Dicha plataforma se puede usar mediante

radio, televisión y medio digitales. En la Tabla 2.2 se muestra los medios por los que se ha implementado Aprendo en casa.

Tabla 2.2. Medios por los que se implementa Aprendo en Casa

Medio principal de entrega por nivel de población					
Modalidades y niveles	**Poblaciones / Niveles**	**Grados / ciclos**	**TV Perú**	**Radio Nacional / regionales**	**Web (Aprendoencasa.pe)**
EBR - Inicial	EBR Urbano, Rural 3	3 a 5 años	X		X
	Rural multigrado	3 a 5 años	X	X	
	EIB (9 lenguas originarias y castellano como segunda lengua)	3 a 5 años		X	
EBR - Primaria	EBR Urbano	Todos	X		X
	EBR Rural	Todos	X	X	
	EIB (9 lenguas originarias)	9 lenguas		X	
EBR - Secundaria	EBR Urbano y Rural 3	Todos	X		X
	EBR Rural 1 y 2		X	X	
EBE	Urbano	PRITE, CIBE			X
EBA*		Ciclo inicial e intermedio		X	
		Ciclo avanzado			X

Fuente: Ministerio de Educación, 2020.

Adicionalmente, la estrategia de Aprendo en casa llega a todo el Perú y está basada en fases. La fase 1 incluye las redes sociales y la televisión y busca el fortalecimiento de la ciudadanía. En la fase 2 se busca el desarrollo de competencias en áreas priorizadas como: matemática, comunicación, personal social, entre otros. La fase 3 incluye el regreso a clases contando con recursos como la radio, televisión y tecnología (ver Tabla 2.3).

Tabla 2.3. Áreas priorizadas por Aprendo en casa

Áreas priorizadas de las primeras semanas			
Nivel	**TV**	**Radio**	**Web**
Inicial	Actividades de aprendizaje	Actividades de aprendizaje	Actividades de aprendizaje
			Actividades física y arte
Primaria	Integrado: Comunicación y matemática	Comunicación	Integrado: Comunicación, Matemática y Personal Social
	Actividades física y arte	Matemáticas	Actividades física y arte
Secundaria	Comunicación	Comunicación	Comunicación
	Matemáticas	Matemáticas	Matemáticas
	Actividades física y arte		Personal Social
			Actividades física y arte
EBA		Comunicación	
		Matemáticas	

Fuente: Ministerio de Educación, 2020.

Por parte de las universidades públicas y privadas, las clases también se están impartiendo a distancia debido a la pandemia. En Trujillo, la principal casa de estudios es la Universidad Nacional de Trujillo, la cual también se ha adaptado a la educación virtual. Para dicho fin, se han dado mecanismos por parte del gobierno para facilitar dicha transición. Uno de estos mecanismos ha sido el Decreto Legislativo N° 1465, mediante el cual se ha destinado S/ 31 millones para que las universidades públicas puedan contratar el servicio de internet para los alumnos de escasos recursos. Además, PRONABEC ofrece la beca continuidad para los alumnos de mejores rendimientos académicos y el crédito continuidad para apoyar a que los estudiantes puedan terminar.

2.1.4. Comisiones de venta y Modelos de negocio en aplicaciones móviles

A continuación, se mencionan los planes de negocio consistentes en plataformas virtuales que han sido revisadas y detalladas en el punto 1.7 del Capítulo I:

- Bracamonte y Durán (2017) plantean un modelo de negocio multilateral, unificando en una sola plataforma y proceso en tiempo real la conjunción de la oferta y demanda de clases particulares para los niveles secundaria, brindando a los profesores, alumnos y padres de familia el espacio para consultar alternativas y disponibilidad de horarios y planificar y concretar las clases en horarios próximos. La comisión establecida por el servicio es del 26%.
- Herrera et al (2018) establece también un modelo de negocio multilateral que consiste en conectar a alumnos de secundaria y a educadores a través de una plataforma virtual para el dictado de clases académicas particulares síncronos, este modelo se monetiza a través del cobro de una comisión por clase impartida ascendente al 21%. El acceso al servicio se realizará a través de la página web de EduKT365.
- Anchante et al (2019) plantea una plataforma digital de acceso a demanda de tutores para estudiantes de colegios de primaria y secundaria, haciendo uso de la economía colaborativa y un modelo de negocio multilateral para unir a los tutores con los padres de menores en edad escolar. La comisión que se tiene establecida es del 20%.
- Álvarez-Calderón et al (2017) plantea que APPrende sea una comunidad virtual que una a profesores, alumnos y anunciantes en un modelo de economía colaborativa para el intercambio de conocimientos a través de clases particulares, dentro de un modelo

de negocio multilateral. Esta comunidad estará soportada por una aplicación móvil y una página web. La comisión establecida es del 12%, pero con un precio por hora de clase académica de S/ 60 soles, ya que está dirigido sólo al NSE A.

- Bazán et al (2020) plantea realizar un plan de marketing para la implementación y lanzamiento de una plataforma virtual *TUPROFE ¡YA!*, que conecte profesores y alumnos que necesiten clases de reforzamiento académica de manera inmediata, dentro de un modelo de negocio multilateral. La comisión que se maneja es aproximadamente del 24%.

Asimismo, se muestran otros modelos digitales que consisten también en aplicaciones móviles que siguen un giro de negocio similar al propuesto (Miranda, 2019):

- Uber: es una red de transporte que conecta al usuario del taxi con los conductores registrados mediante un aplicativo móvil. El costo de la comisión promedio cobrado es de 25% al conductor.
- Cabify (antes Easy Taxi): es similar a Uber. La comisión es de 23%.

Como se observa, en promedio las comisiones cobradas por este tipo de aplicativos son de 23 a 25%.

Uber sigue un modelo de negocio multilateral, ya que se encarga de crear y mantener una plataforma mediante la cual las personas se pueden encontrar para hacer un intercambio comercial; es decir, conecta conductores con personas que desean movilizarse en la ciudad a un costo menor y con seguridad y conveniencia. Lo cual determina tanto su propuesta de valor como sus segmentos de clientes que son los usuarios de la plataforma y los conductores que deseen tener ingresos adicionales o que simplemente no tengan trabajo y deseen encontrar una manera sencilla de generar ingresos. Asimismo, entre los beneficios y atributos que ofrece Uber son los siguientes: Brinda la opción de un sistema de calificación al conductor a través de estrellas, los conductores no tienen horarios establecidos para laborar, la comisión cobrada por el uso de la plataforma es aproximadamente una quinta parte del pasaje y una parte se deriva a costos de publicidad, los conductores no deben asumir gastos de inscripción, y, por último Uber brinda un entorno confiable y de tranquilidad al conductor, ya que le permite estar conectado con sus seres queridos, con el mismo equipo de Uber y con las autoridades de emergencia, cuenta con equipos de respuesta ante incidentes, con botón de

asistencia para emergencias, soporte ante incidentes las 24 horas, calificación bilateral, seguimiento por GPS y verificación de usuarios por medio de una fotografía. Con todo ello, Uber busca fidelizar a los conductores y evitar los riesgos de que contacten directamente con los usuarios o pasajeros.

En cuanto a Cabify, su modelo de negocio funciona como centro de contacto mediante una app, que conecta usuarios con conductores disponibles para realizar viajes, dando al usuario la oportunidad de efectuar un seguimiento permanente desde que el conductor acepta el servicio. De esta manera, el usuario conoce con exactitud la localización del vehículo, siempre buscando que el conductor y usuario tengan la seguridad de conocer con quién está realizando el viaje, pues cada uno tiene una calificación y un historial de los viajes efectuados. Asimismo, Cabify está enfocado en la seguridad de sus usuarios (pasajeros y conductores), cuenta con un seguro contra accidentes que cubre a ambos adicional al SOAT que es obligatorio para los vehículos. Justamente por esta promesa de seguridad para ambos, entre otros factores, es que Cabify ha logrado el posicionamiento y la fidelización de sus conductores y pasajeros, mitigando la posibilidad de que ambos puedan contactar directamente.

Los negocios relacionados a economía colaborativa buscan promover la fidelidad de los clientes a partir de actuar de forma proactiva, ofreciendo servicios adicionales complementarios en más del 90% de casos; y empleando programas de lealtad en más del 80% de situaciones. Esto no sólo busca entregar un servicio sino generar una experiencia para los clientes.

En ese sentido la propuesta de negocio deberá adoptar herramientas tecnológicas actuales y aprovechar las redes sociales para captar nuevos clientes y expandirse. Asimismo, posicionar la marca desde el primer día en la mente de los clientes y aprovechar la opinión de estos en el mismo aplicativo para capitalizarlo en nuevos clientes. También deberá crear un modelo de retención desde la primera compra, en la que sus colaboradores den soporte a los clientes ante cualquier eventualidad negativa como problemas de uso de la plataforma o de conexión, contribuyendo a una mejor experiencia del cliente. A partir del aplicativo y si los clientes tienen comentarios positivos por anteriores servicios, deberá aprovecharlo para incentivar a un nuevo consumo o a la recomendación inmediata ante el conocimiento de una demanda del servicio.

2.2. Visión y Misión

La visión es la que define el futuro de la empresa y debe guiar las actividades de la empresa en cuanto al mercado (Arbaiza, 2015). Franco (2009) indica que la visión motiva la generación de sus propios recursos y capacidades y debe estar enlazada con las metas estratégicas.

2.2.1. Visión

Entonces, la visión de "T-enseño" es la siguiente:

En el año 2025 ser la mejor opción en el Perú de intermediarios a partir de una plataforma virtual entre asesores académicos de alta calidad y los tutores de estudiantes de primaria y secundaria que necesiten clases de reforzamiento en el corto plazo; con el fin de contribuir con la formación de ciudadanos íntegros que aporten a la sociedad trujillana y del país.

2.2.2. Misión

De acuerdo con Arbaiza (2014) la misión es un enunciado que resume la identidad de un negocio y es la introducción al mercado. Se debe mencionar el rubro del negocio y explicar las actividades.

De acuerdo con Balanko-Dickson (2008) la misión no puede exceder las 30 palabras y se debe señalar los principios del negocio. Finalmente, Barrow y Brown (2012) la misión debe ser específica y breve. Arbaiza (2015) indica que la misión debe ser la guía en la toma de decisiones a largo plazo, siendo la base de los demás planes operativos.

La misión elegida para "T-enseño" es la siguiente: Acercar a los asesores académicos con los tutores de estudiantes de primaria y secundaria que necesiten mejorar su nivel educativo, mediante un servicio que brinde confianza, calidad y rapidez.

2.3. Análisis del macroentorno - PESTEL

En el siguiente punto de la investigación se señalan los factores externos sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos y legal que abran oportunidades para el presente plan de negocio e identificar amenazas.

2.3.1. Factor social

De acuerdo con el INEI (2020a) la población en Perú era de 32.6 millones de personas al 30 de junio del 2020. Para el próximo año INEI proyecta que la población supere los 33 millones de habitantes. Perú se ubica en el cuarto puesto de los países con mayor población en Latinoamérica. Más de 25 millones de habitantes en el país tiene edad para trabajar, de los cuales 47.9% son varones y 52.1% mujeres. De estos 25 millones, 17.9 pertenece a la población económicamente activa (PEA) y 7.1 millones son población compuesta por estudiantes, amas de casa, jubilados, enfermos y personas con discapacidad.

En cuanto a Trujillo, la población proyectada al 2020 es de 1,118 miles de personas, siendo la tercera ciudad con mayor población (CPI, 2019). Representa el 55.5% de la población del departamento de La Libertad. Los distritos que cuentan con más población son Trujillo con 344 mil personas, El Porvenir con 229 mil personas, La Esperanza con 224 mil habitantes y Víctor Larco Herrera con 78 mil habitantes. Si bien es cierto, este último distrito cuenta con menos población general que otros como Trujillo y El Porvenir; en el habita un mayor número de pobladores de los NSE A y B.

Tabla 2.4. La Libertad y Trujillo: Población (2018, 2019 y 2020)

Código	Departamento y Provincias	Población 2018	Población 2019	Población 2020
130000	**La Libertad**	**1 938 501**	**1 979 901**	**2 016 771**
130100	**Trujillo**	**1 060 030**	**1 090 514**	**1 118 724**
130101	Trujillo	335 811	340 582	344 374
130102	El Porvenir	211 809	220 624	229 115
130103	Florencia de Mora	38 506	38 475	38 334
130104	Huanchaco	78 375	82 792	87 192
130105	La Esperanza	210 654	217 756	224 427
130106	Laredo	41 158	42 144	43 024
130107	Moche	40 336	41 610	42 798
130108	Poroto	3 866	3 900	3 924
130109	Salaverry	20 983	21 866	22 717
130110	Simbal	4 437	4 482	4 515
130111	Víctor Larco Herrera	74 095	76 283	78 304

Fuente: INEI, 2020b.

De acuerdo con la Gerencia Regional de Educación La Libertad (GRELL) al 2015 el número de alumnos de primaria y secundaria de los distritos de Víctor Larco Herrera y Trujillo pertenecientes a las UGEL 03 Trujillo Nor Oeste y UGEL 04 Trujillo Sur Este fue

de 84,632. Tomando en cuenta la tasa de crecimiento del INEI (2019) de 1.7% al 2020, se tendrían 92,074 alumnos (ver Tabla 2.5).

Tabla 2.5. Trujillo: Número de estudiantes en los distritos de Víctor Larco Herrera y Trujillo en los años 2015 y 2020

Centro Poblado	2015	2020P
El Bosque	56	61
El Recreo	97	106
La Esperanza	44	48
Mampuesto	14	15
San Andrés	519	565
Trujillo	75,414	82,046
Víctor Larco Herrera	8,488	9,234
Total general	**84,632**	**92,074**

Fuente: GRELL, 2016

Con respecto al número de instituciones educativas, se observa que al 2015 el número de instituciones educativas en la UGEL 03 Trujillo Nor Oeste y UGEL 04 Trujillo Sur Este fue de 484, donde el 77% son instituciones privadas y el 23% nacionales (ver Tabla 2.6).

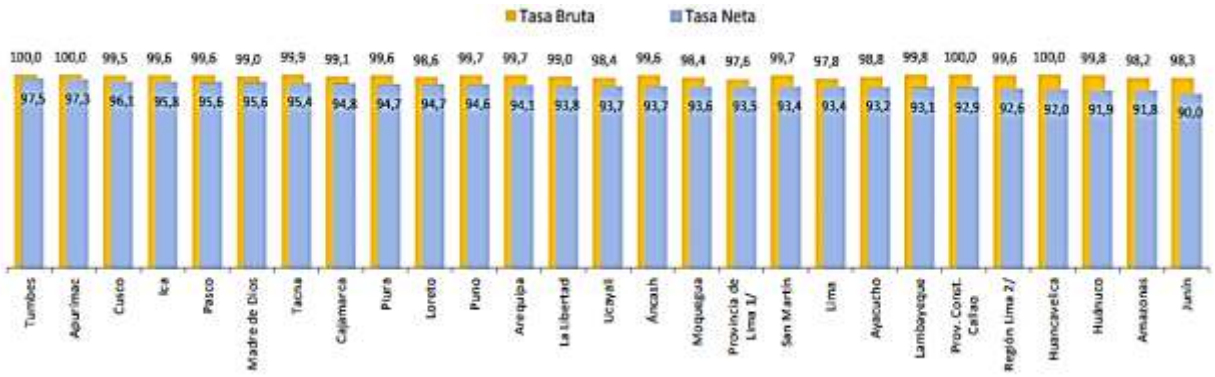
Tabla 2.6. Trujillo: número de instituciones educativas del nivel primaria y secundaria en el 2015

Tipo de institución educativa	E. Primaria		E. Secundaria		Total
Nacional	67	60%	45	40%	112
Privada	235	63%	137	37%	372
Total	302	62%	182	38%	484

Fuente: DIREL, 2016.

Con respecto al grado de matrícula e inserción en la educación, de acuerdo con INEI (2020d) se observa que La Libertad cuenta con una tasa neta de matrícula escolar de 93.8% en niños de 6 a 11 años. INEI (2020d) define como tasa neta de matrícula escolar a aquellas personas de 6 a 11 años en educación primaria, en cambio tasa bruta es aquella donde la matrícula es algún grado del sistema de enseñanza regular. Con respecto al Covid 19, la Defensoría del Pueblo (2020) indica que la tasa de deserción acumulada en educación básica es del 9.3% al 2018, siendo esta cifra mayor en educación rural (11.3%). Dicha tasa se incrementaría dado que los niños y adolescentes dejarían sus estudios para asumir labores productivas o por falta de dinero para pagar dicho servicio.

Figura 2.2. Perú: Tasa bruta y neta de matrícula escolar de personas de 6 a 11 años según departamento en el 2019



Fuente: INEI, 2020d.

De acuerdo con el INEI (2018), el total de hogares nucleares ha crecido en 2.2% promedio anual, llegando a 4.4 millones de familias en el Censo del 2017. Una familia nuclear está conformada por padre y madre con o sin hijos, o solo por el jefe del hogar con hijos. Los hogares extendidos son aquellos conformados por hogares nucleares con otros parientes. Los hogares compuestos son aquellos que contienen no parientes (ver Tabla 2.7).

Tabla 2.7. Perú: Tipos de hogares en 1993, 2007 y 2017

Tipo de hogar	Censo 1993	Censo 2007	Censo 2017	Variación intercensal 2007 - 2017		Incremento promedio anual	Crecimiento promedio anual
				Absoluto	%	Absoluto	%
Total	**4 762 779**	**6 754 074**	**8 252 284**	**1 498 210**	**22.2**	**149 780**	**2.0**
Nuclear	2 581 930	3 577 316	4 451 706	874 390	24.4	87 415	2.2
Extendido	1 192 428	1 695 898	1 701 064	5 166	0.3	516	0.0
Compuesto	226 963	283 624	204 418	- 79 206	-27.9	- 7 918	-3.2
Unipersonal	451 160	794 661	1 384 143	589 482	74.2	58 932	5.7
Sin núcleo	310 298	402 575	510 953	108 378	26.9	10 835	2.4

Fuente: INEI, 2018.

De acuerdo con el INEI (2018), el total de hogares nucleares en La Libertad llegaron a 256,226, lo cual significó el 54.1% del total de hogares en el departamento según el Censo del 2017. Cabe mencionar que en el escenario de pandemia Herrera (2020) indica que los niños serán uno de los grupos etarios más afectados, debido a su vulnerabilidad emocional y de salud. En ese contexto se produce una discontinuidad de la educación y un alejamiento de las aulas donde normalmente se impartían las clases, lo que dificulta el aprendizaje en gran parte de ellos e incrementa las brechas. En el mediano plazo cuando se retorne a las aulas es

probable que se encuentre un indicador de aprendizaje desgastado y peor situación que el que había antes de la pandemia.

En cuanto al rendimiento de los estudiantes peruanos, la Tabla 1.1 señala que el Perú es uno de los peores de la región, siendo el mejor país Chile. El país presenta indicadores más desgastados que países como Chile, México, Brasil y Colombia.

Luego de analizado el presente factor social, se determina que, respecto de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, tanto la población, como el número de estudiantes, las instituciones educativas y el total de hogares nucleares en La Libertad reflejan una oportunidad importante y favorable para el negocio que se plantea con el presente plan, ya que denotan que existe un mercado potencial que se llegará a determinar más adelante con los resultados de la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa.

2.3.2. Factor económico

El Reporte de Inflación del BCRP (2021) indica que pese a la pandemia el panorama económico del país y del mundo ha mejorado, siendo optimista para el segundo semestre del presente. Se espera un crecimiento del PBI mundial de 5.9% y 4.2% para el presente y próximo año; mientras que el Perú tendría un crecimiento superior al 10% en 2021 y de 4.5% en 2022 debido a la recuperación de consumo e inversiones (ver Figura 2.3). Esto tomando en cuenta que no habría olas de contagios a niveles del año 2020 y el incremento de las vacunaciones.

El desempleo se redujo observándose una menor contracción de poco más de 9% a mayo del presente que es menor a la contracción superior del 55% en junio del año pasado. Esto permitiría la recuperación de la masa salarial, un aumento del consumo real y una mayor confianza de los consumidores.

En el primer trimestre del año habría un déficit de cuenta corriente de USD 1,670 millones impulsado por el incremento de importaciones y déficit en servicios. Se espera que la balanza termine en términos positivos cercanos al 0.2% del PBI en 2021 y de 2% en 2022 favorecido por las mayores exportaciones.

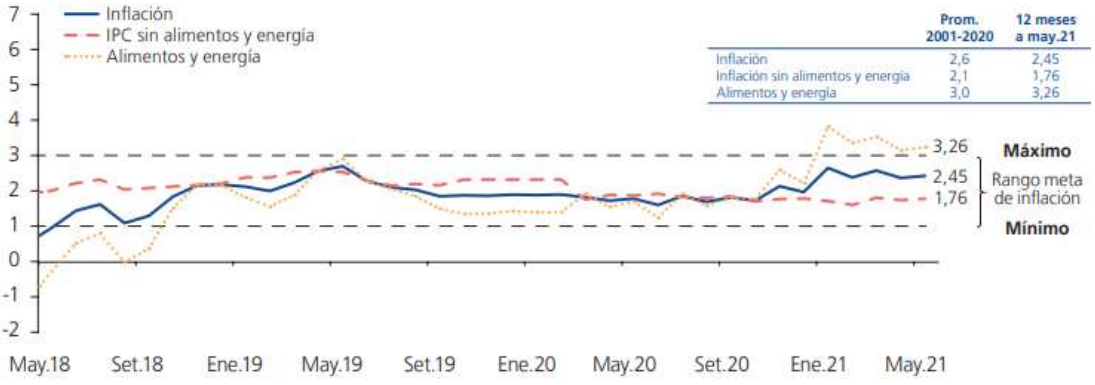
Figura 2.3. Perú: proyecciones crecimiento del PBI y demanda (2012 y 2022)

Fuente: BCRP, 2021.

El déficit fiscal se redujo de 9% a casi 7% del PBI con tendencia a seguir reduciéndose hasta alcanzar el 4.5%. Por otro lado, los gastos no financieros del país se reducirían por los menores costos de la COVID-19. A nivel de política monetaria, la tasa de referencia continúa en mínimos histórico de 0.25% con el objetivo de seguir dinamizando los créditos al sector privado, lo que a su vez fomentaría la creación de puestos de trabajo, las inversiones y el consumo de las familias.

La inflación, se ha incrementado por la recuperación de la economía siendo las expectativas de 3% para el presente año (debido al incremento de precio de los commodities) y encontrándose dentro del rango meta de 2% para el próximo año (ver Figura 2.4).

Figura 2.4. Perú: fluctuaciones de la inflación 2018 - 2021



Fuente: BCRP, 2021.

Cabe resaltar que la educación privada contribuyó al PBI con S/13,360 millones, lo cual significó el 60% del PBI del sector y al 2% del PBI total del 2019 (Gestión, 2019), brindando de esta manera un escenario favorable para el plan de negocio que está orientado a los NSE A, B y C. Según el MEF (2021) el presupuesto del 2022 propuesto por el gobierno de la administración Castillo para el sector educación será de S/ 35,758 millones, que representa el 18.20%, con el fin de disminuir el impacto de la Covid 19 en la población estudiantil. Cabe resaltar que este sector es el que recibe mayor presupuesto para el próximo año. Del total, el 77.2% se destinará a la educación básica. No obstante, de acuerdo con el Banco Mundial, en América Latina los países que menos invierten en educación son Haití, Guatemala y Perú, los cuales ocupan los tres últimos lugares del ranking, y por el contrario, los países que más invierten en educación son Cuba, Costa Rica y Bolivia (Ruiz-Healy Times, 2021).

Justamente por ello, es que las brechas en el sector educación peruano hasta la fecha no han podido cerrarse, ya que lo que se invierte en nuestro país no es suficiente, lo cual genera la actual baja calidad del sistema educativo peruano, la insuficiente infraestructura en el sector, los docentes no remunerados adecuadamente y los niveles de enseñanza muy por debajo de los estándares. Por todo esto, el sector educación peruano continuará denotando las debilidades en la calidad de enseñanza con la consiguiente mayor demanda de clases de reforzamiento, la cual podrá ser cubierta por la presente propuesta de negocio.

2.3.3. Factor político

El panorama político actual está determinado por la constante lucha entre el poder ejecutivo y el legislativo. A esto se suma la inestabilidad que confiere la situación de pandemia que se vive en el país. La Covid 19 ha manifestado los principales problemas del país, como la crisis del sistema de salud peruano. Todo ello ha debilitado al gobierno, así como los problemas que venía arrastrando años antes debido a la corrupción.

Euromonitor (2020) señala que se prevé un crecimiento lento en los próximos periodos debido a la inestabilidad que podría ocasionar una falta de inversión. Por otro lado, ya se cuenta con un presidente electo para el periodo 2021 - 2026, el señor Pedro Castillo Terrones, no obstante, si bien ya se conoce su gabinete ministerial, el mismo ha genera incertidumbre

y sobre todo cuestionamientos por los antecedentes que podrían tener sus integrantes. Además, a esto se suma el constante crecimiento de la corrupción, la cual incluso está presente en el entorno del partido político Perú Libre, que se ve reflejado en el caso de los "Dinámicos del Centro". Por otro lado, el nuevo gobierno está denotando venir acompañado de un nuevo modelo que se inclina a la izquierda; lo que podría ahuyentar y/o paralizar las inversiones del exterior, devaluándose aún más la divisa, lo cual ya se ha visto en los últimos meses llegando hasta el máximo histórico de S/ 4.00.

A poco más de mes y medio desde que el presidente señor Pedro Castillo juró como tal, su nueva administración no está demostrando señales suficientes de estabilidad o de tener un rumbo claramente definido. Si bien, su Consejo de Ministros recibió el voto de confianza del Congreso de la República, éste no está logrando conseguir eliminar o mitigar los conflictos y nuevas divergencias con un actual Congreso de oposición, el cual ya se encuentra organizando comisiones de investigación para el gobierno.

Este contexto político antes mencionado está impactando en la economía peruana, en tanto la población se encuentra demostrando el más bajo respaldo a un gobernante durante las últimas décadas de régimen republicano. Siendo así, esta incertidumbre del escenario político alejará la inversión económica privada, dentro de la cual se encuentra el sector educación, provocando que la deficiencia en la educación se acentúe más; siendo esta situación beneficiosa para el desarrollo del presente plan de negocio que busca brindar las clases académicas complementarias y de reforzamiento para los estudiantes de primaria y secundaria.

2.3.4. Factor ecológico

La Economía Circular es un sistema vigente por el cual se prioriza la reducción, reutilizamiento y reciclaje de productos con el fin de obtener beneficios de desarrollo sostenible para el país. Este sistema se encuentra dentro de la Agenda 2030 por el cual se vela por la protección de las personas y del planeta, a partir de un menor impacto negativo al medio ambiente (Andina, 2019).

En ese sentido un menor desplazamiento de las personas reduce el consumo de agentes contaminantes como el combustible de los automóviles. A la vez, el mayor uso de

herramientas digitales permite reducir el uso de papel, cuyo mayor insumo se extrae de los árboles. De ese modo se reduce las huellas de carbono de los individuos. PRODUCE (2018) señala a las 10 R como estrategias de este sistema. Estas son: rechazar, repensar, reusar, reducir, reparar, remanufacturar, restaurar, reciclar, reutilizar, y recuperar.

El presente plan de negocio contribuye a reducir la movilización a partir de vehículos, y a la reducción de uso de papel de los estudiantes; lo que contribuye a aminorar la contaminación y a reducir las huellas de carbono. Se propone además contar con mensajes en la página web que sean amigables con el medio ambiente.

Además, al tratarse de una plataforma virtual se encuentra dentro de la economía circular antes mencionada, toda vez que generará menor desplazamiento de personas y vehículos, así como promoverá el menor uso de papel y el mayor uso de herramientas digitales, lo cual contribuirá a reducir la contaminación. No obstante, actualmente tenemos a la contaminación digital, ya que, las plataformas digitales, aunque no necesiten un soporte físico específico para funcionar, dependen de enormes estructuras en las que se procesan millones de datos durante las veinticuatro horas del día. Ante ello, los expertos apuntan a que la solución pasa por alimentar estas grandes maquinarias con fuentes de energía limpia y renovable. Por todo ello, es que es importante que el presente plan de negocio también pueda contribuir a reducir esta contaminación.

2.3.5. Factor tecnológico

De acuerdo con Andina (2019) el 82% de los peruanos usa internet mediante un teléfono móvil. Esta población es mayor a 6 años. De acuerdo con el INEI (2020c) el 40.1% de los hogares a nivel nacional cuenta con acceso a internet en el primer trimestre del 2020, lo cual significó un incremento del 3.4% con respecto al 2019. En la Tabla 2.9 se muestra el porcentaje de hogares que cuenta con alguna tecnología de información y comunicación en el primer trimestre del 2019 y 2020. Como se observa, ha habido un incremento del 1.9%.

Tabla 2.9. Perú: porcentaje de hogares que cuentan con TIC 2019-I vs 2020-I

Condición de tenencia de TIC	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (%)
Al menos una TIC	93.0	94.9	1.9
Ninguna	7.0	5.1	-1.9

Fuente y elaboración: INEI, 2020c.

Con respecto a la frecuencia del uso de internet (ver Tabla 2.10), el 81.2% utiliza al menos una vez internet al día, siendo mayor en hombres (81.5%) que en mujeres (80.8%) de acuerdo con la información del INEI (2020c).

Tabla 2.10. Perú: población por grupos de edades que utiliza internet 2019-I vs 2020-I

Sexo / Frecuencia de uso de Internet	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (%)
Total	**100.0**	**100.0**	
Una vez al día	79.0	81.2	2.2
Una vez a la semana	19.0	17.0	-2.0
Una vez al mes o cada dos meses o más	2.0	1.8	-0.2
Hombre	**100.0**	**100.0**	
Una vez al día	79.3	81.5	2.2
Una vez a la semana	19.1	16.8	-2.3
Una vez al mes o cada dos meses o más	1.6	1.7	0.1
Mujer	**100.0**	**100.0**	
Una vez al día	78.6	80.8	2.2
Una vez a la semana	19.0	17.3	-1.7
Una vez al mes o cada dos meses o más	2.4	2.0	-0.4

Fuente y elaboración: INEI, 2020c.

Finalmente, con respecto a los dispositivos que utilizan los peruanos para acceder a internet (ver Tabla 2.11), el 87.9% utiliza celular, el 29.4% utiliza computadora y el 19.7% usa laptop, de acuerdo con la información del INEI (2020c).

Tabla 2.11. Perú: principales dispositivos en los que los peruanos utiliza internet 2019-I vs 2020-I

Tipo de dispositivo	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (%)
Computadora	34.8	29.4	-5.4
Laptop	20.7	19.7	-1.0
Celular	83.9	87.9	4.0
Tablet	3.7	3.2	-0.5
Otro	1.8	5.4	3.6

Fuente y elaboración: INEI, 2020c.

El escenario tecnológico actual se constituye en uno muy favorable para la presente idea de negocio, ya que se encuentra en constante ascenso todo lo relacionado con el acceso a internet, uso de internet por celular y hogares que cuentan con internet o con una TIC. Siendo así, y al tratarse el presente modelo de negocio de una plataforma virtual para brindar las clases académicas complementarias y de reforzamiento, este factor tecnológico contribuye de manera muy positiva y óptima al desarrollo del negocio.

2.3.6. Factor legal

2.3.6.1. Marco Regulatorio de la Educación en el Perú

Dentro del marco regulatorio del sector Educación se tienen las siguientes normativas que regulan el sector:

a. Ley General de Educación N°28044 (Congreso de la República, Año 2003), publicada en El Peruano con fecha 28 de julio del 2003.
b. Reglamento de la Ley General de Educación, Decreto Supremo Nº011-2012-ED (Presidencia de la República, Año 2012), publicado en El Peruano con fecha 06 de julio del 2012.
c. Modificación al Reglamento de la Ley General de Educación N°28044, Decreto Supremo Nº009-2016 (Presidencia de la República, Año 2016), publicado en El Peruano, con fecha 06 de julio del 2016.

2.3.6.2. Marco Regulatorio de plataformas virtuales

En el Perú no existe aún regulación sobre plataformas virtuales, internet de las cosas, uso de internet o tecnologías con el uso de internet. Por ahora, solo se tiene normada la Ley de Protección de Datos Personales. Según esta ley, toda personal natural, jurídica o entidad pública que realiza un tratamiento de datos personales deberá observar lo prescrito en la Ley N°29733 (Congreso de la República, Año 2011), publicada en El Peruano con fecha 3 de julio del 2011 y su Reglamento, aprobado mediante el Decreto Supremo N°003-2013-JUS (Presidencia de la República, Año 2013), publicado en El Peruano con fecha 22 de marzo del 2013.

Asimismo, no existe normativa que legisle específicamente el uso del internet asociado a tecnologías, como plataformas que están disponibles a los usuarios.

2.3.6.3. Marco Regulatorio de las empresas en el Perú

Respecto al marco regulatorio, tenemos que la legislación aplicable en el Perú relacionada con este rubro es la Ley General de Sociedades N°26887 (Congreso de la República, Año 1997), publicada en El Peruano con fecha 09 de diciembre de 1997, el Código de Protección y Defensa del Consumidor – Ley N°29571 (Congreso de la República,

Año 2010), publicado en El Peruano con fecha 02 de setiembre del 2010, y la demás normativa relacionada con el desarrollo del presente plan de negocio.

En cuanto al factor legal, si bien las plataformas virtuales como la presente propuesta de negocio no tienen una normatividad específica, sí deben cumplir con la legislación relacionada con la protección de datos personales para evitar el uso fraudulento de los datos e información, y, también con el respeto a los derechos de los consumidores, ya que la legislación tiene como finalidad que éstos tenga acceso a un servicio de calidad e idóneo, todo lo cual se tendrá en cuenta para el desarrollo de las operaciones y tecnologías de la información del presente plan de negocio.

2.4. Análisis del microentorno - Las fuerzas de Porter

En el siguiente acápite se desarrollarán las cinco fuerzas de Porter para el presente plan de negocio. Estas son: productos sustitutos, nuevos competidores entrantes, competidores actuales, proveedores, clientes.

2.4.1. Productos sustitutos

Los productos sustitutos para la idea planteada serían las clases particulares que se dictan en los mismos colegios a manera de reforzamiento, algunas de las cuales tienen costo, mientras que unas pocas son gratuitas. Sin embargo, los tutores podrían desconfiar tomando en cuenta que los resultados de los jóvenes no son los esperados. También existen clases particulares que las dictan profesionales completamente ajenos al centro educativo de los estudiantes; lo que podría incurrir en ciertos riesgos para los contratantes debido a una falta de historial de enseñanza, así como de los datos del docente.

Otro producto que podría considerarse como sustituto es el de las clases gratuitas en línea a partir de plataformas como YouTube, Vimeo y Google Videos; sin embargo, estos métodos tienen un alto contenido distractor como los anuncios publicitarios, así como una ausencia de personalización lo que es perjudicial para los alumnos.

En base a lo indicado previamente, podría indicarse que la amenaza de sustitutos es baja y podría tornarse media en el tiempo, dependiendo de la reacción de los agentes del mercado de enseñanza en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.

2.4.2. Entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es media. Esto se debe a que los costos de ingresar al mercado son comparativamente bajos, por lo que un servicio de calidad a los tutorados y al brindar confianza a los tutores no habría por qué buscar otras opciones. Además, necesitamos también de la preferencia de los asesores académicos para que puedan brindar el servicio. Por tanto, se buscará la fidelización de ambos puntos.

Se puede tomar en cuenta que los nuevos competidores con servicios similares no cuentan con investigaciones de mercado iguales a la del presente negocio en el ámbito geográfico definido, lo que implicaría un retraso si es que quieren participar en el mercado. Además, se sabe que en Perú ya existen plataformas web de servicios de asesoría académica virtual, como son "Aula ya" y "Xcooly". Si bien no prestan servicios en las ciudades donde se realiza la presente investigación, sí lo hacen en Lima, convirtiéndolos en posibles competidores; sus precios oscilan están alrededor de S/. 40 la hora dependiendo del grado de instrucción o dificultad de la enseñanza. Para ello, se hará un seguimiento de las acciones en el mercado con el fin de tomar decisiones y planificar en caso se ubique a un nuevo competidor. Por ejemplo, podrían realizarse alianzas con los asesores académicos con las mejores calificaciones de los usuarios finales si se detecta una entrada masiva de competidores nuevos, de forma de asegurar la disponibilidad y la calidad del servicio.

2.4.3. Rivalidad de los competidores actuales

Actualmente en la provincia de Trujillo no se cuenta con un modelo de negocio de este tipo, es decir que se ofrezca a partir de una plataforma, y con posibilidades de elegir entre un gran número de docentes en la materia solicitada. Lo más cercano son las clases que se ofrecen a partir de páginas libres como "Mercado Libre", "Olx"; sin embargo, la información que se presenta en estos portales no es del todo fiable, por lo que no existe mucha formalidad en el negocio de clases virtuales. Esto no debe ser motivo de descuidar el modelo de negocio tomando en cuenta que las barreras de entrada son bajas, además el Covid 19 ha incentivado a que aparezcan más competidores que brindar sus servicios de manera digital. A partir de lo analizado se podría decir que de momento existe una amenaza baja, con miras a convertirse en media en el tiempo.

2.4.4. Poder de negociación de proveedores

Los proveedores externos del modelo de negocio vendrían a ser principalmente: el diseñador y quien mantendrá habilitada la plataforma para que tenga un desempeño óptimo; la pasarela de pagos que deberá poder realizarse por corresponsalía o transferencia a una cuenta universal. Finalmente se cuenta con los trabajadores, especialmente el administrador.

Se considera que el poder de negociación es bajo – mediano, al estar inmersos en una economía colaborativa.

2.4.5. Poder de negociación de clientes

Quienes reciben los servicios de enseñanza son los tutorados a los que se les impartirán las clases; sin embargo, el cliente que podría considerarse como final son los tutores que son quienes deciden a quién contratarán y el monto de pago. Por ello es fundamental entablar una relación de confianza con ellos que se fortalezca en el corto y mediano plazo.

Por otro lado, se encuentran los asesores académicos que ofrecerán sus servicios a partir de la plataforma virtual a cambio de una comisión. Los asesores académicos son los que mayor presión podrían colocar al querer negociar cambios en las tarifas y comisiones, además puede existir una deserción o rompimiento del vínculo con el asesor académico, el cual puede ir a una plataforma similar debido a un menor cobro de la comisión. Se considera que el poder de negociación es mediano-alto.

2.5. Análisis externo

La matriz de evaluación de factores externos sirve para analizar las amenazas y oportunidades que presenta el entorno para el negocio. Para obtener esto se utiliza la información obtenida del análisis PESTEL y de las 5 fuerzas de Porter. En la Tabla 2.12 se indican las amenazas y oportunidades identificadas.

Tabla 2.12. Matriz EFE

	Amenazas	Peso	Rating	Ponderado
1	Pandemia incentiva a competidores a brindar servicios similares	0.05	2	0.1
2	Riesgo de que asesores académicos contacten directamente con tutores	0.1	2	0.2

3	Normatividad legal no específica de regulación en plataformas virtuales	0.05	1	0.05
4	Instituciones educativas cuenten con su propio equipo de asesores académicos	0.05	1	0.05
5	Aparición de plataformas similares a nivel nacional e internacional	0.05	1	0.05
	Subtotal			**0.45**
	Oportunidades			
1	Alumnos con bajo nivel de entendimiento a nivel latinoamericano	0.1	4	0.4
2	Plataformas auxiliares disponibles para brindar el servicio online	0.1	3	0.3
3	Gran porcentaje de población tiene acceso a Internet	0.15	4	0.6
4	Baja calidad del servicio educativo peruano	0.12	3	0.36
5	Persistencia de clases a distancia producto de la pandemia	0.13	4	0.52
6	Convenios con principales instituciones educativas de primaria y secundaria	0.1	3	0.3
	Subtotal			**2.48**
	Total	**1**		**2.93**

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

De acuerdo con los resultados, la matriz EFE obtiene un resultado de 2.93. Dicho resultado supera 2.50, lo cual indica que se están utilizando positivamente las oportunidades ofrecidas por el entorno y reduciendo el efecto de las amenazas.

2.6. Estrategias

En base al análisis realizado, la estrategia genérica más adecuada para "T-enseño" es la de **diferenciación**, debido a que se trata de un mercado en el que no existen barreras de entrada y buscará posicionarse diferenciándose a partir del uso de una plataforma y aplicación móvil para captar ambos tipos de clientes (tutores y asesores académicos). Al inicio se podrá mantener esta estrategia en el mercado, la cual podría ir ajustándose según el comportamiento de los potenciales competidores.

Para lograr esta estrategia se han establecido como metas que el 100% de los asesores académicos contará con evaluaciones psicológicas, de antecedentes penales y judiciales y con evaluaciones académicas óptimas, antes de iniciar las operaciones, lo cual permitirá el acceso a profesionales calificados y confiables, ya que "T-enseño" brindará un pool de asesores académicos, con lo cual se generará seguridad y confianza para los tutores, así como también el servicio incluirá un informe de la sesión de aprendizaje y de los resultados del participante (tutorado), permitiendo el logro de sus mejores calificaciones y progreso académico. En lo que respecta a los asesores académicos, además del acceso a la demanda

de tutores y la posibilidad de generar ingresos adicionales, les dará oportunidad de mostrar su buena imagen, a través de la calificación asignada por los tutores.

A continuación, se precisan las metas con sus respectivas acciones para cada una de las estrategias establecidas luego de haber efectuado el análisis externo, a través de la matriz EFE (ver Tabla 2.12), las mismas que apalancan la estrategia genérica:

Tabla 2.13. Estrategias

N°	Estrategia	Meta	Acciones
1	Ofrecer un servicio confiable y seguro de asesores académicos evaluados integralmente	El 100% de los asesores académicos contará con evaluaciones psicológicas y de antecedentes, antes de iniciar operaciones	1.1. Contactar a centros de diagnóstico psicológico en la ciudad de Trujillo
			1.2. Evaluación de antecedentes judiciales y penales
			1.3. Evaluar semestralmente el desempeño de los asesores
2	Conseguir mayor alcance del mercado potencial desarrollo adecuado de marketing y publicidad	Lograr que se genere un recordatorio de la marca en el público objetivo del 65% al finalizar el primer año	2.1. Contactar con los canales educativos de colegios y universidades
			2.2. Contactar con comunidades virtuales de tutores y asesores
			2.3. Publicidad en redes sociales y página web
			2.4. Utilizar Google Analytics para seguimiento de la página web
3	Otorgar servicio de clases con asesores académicos altamente calificados	El 100% de los asesores académicos contará con evaluaciones académicas óptimas	3.1. Evaluación del nivel académico del asesor
			3.2. Revisión de credenciales y certificados de capacitación
4	Fidelizar a los asesores académicos a través de políticas de incentivos por calificación	Lograr la fidelización del 75% de asesores académicos	4.1. Capacitaciones para desarrollo de competencias técnicas y digitales
			4.2. Política de incentivos con reducción de comisiones
5	Fidelizar a los tutores con permanente disponibilidad de asesores académicos calificados y de buena reputación	Lograr una satisfacción mensual de aprox. 90% terminando el primer año de operaciones	5.1. Promociones de clases de prueba a costo cero
			5.2. Opción de seleccionar a asesores por calificación de otros tutores
6	Evaluar semestralmente el mercado para actualizar permanente los servicios de la plataforma	Lograr una penetración en el mercado del 2% en Año 1 de operaciones y de 4% en Año 5	6.1. Encuestas por aplicativo o correo electrónico para medir grado de satisfacción por servicio brindado
			6.2. Evaluar mensualmente los indicadores financieros

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

2.7. Conclusiones del capítulo

En cuanto al análisis del macroentorno PESTEL, nos refleja los problemas de la educación en el Perú, justamente por la deficiente calidad educativa ocasionada por los

vigentes métodos de enseñanza y la preparación de los docentes, lo cual se espera mejore en este y en los próximos gobiernos. No obstante, esta situación presentada y el incremento actual en el uso de tecnologías, promueve favorablemente la presente propuesta de negocio.

De conformidad con el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se determina que la amenaza de productos sustitutos es baja y podría tornarse media en el tiempo, dependiendo de la reacción de los agentes del mercado; en cuanto a la amenaza de nuevos competidores la amenaza es media, debido a que los costos de ingresar al mercado son comparativamente bajos, por lo que con un servicio de calidad se podrán lograr las metas de penetración en el mercado; y, en lo referente a la rivalidad de los competidores actuales, en la provincia de Trujillo a la fecha no se cuenta con un modelo de negocio de este tipo, lo cual no debe ser motivo para descuidar el negocio tomando en cuenta que las barreras de entrada son bajas. En cuanto al poder de negociación de proveedores externos al modelo de negocio es bajo–mediano, al estar inmersos en una economía colaborativa; y, en relación con el poder de negociación de los clientes que son los tutores y asesores académicos, son estos últimos los que mayor presión podrían colocar al pretender negociar cambios en las tarifas y comisiones, por ello, se considera que el poder de negociación es mediano-alto.

En lo relacionado a la matriz EFE, se obtiene un resultado de una calificación ponderada de 2.93 que, al superar el 2.50, indica que se están utilizando positivamente las oportunidades ofrecidas por el entorno y reduciendo el efecto de las amenazas.

Finalmente, este análisis antes referido ha contribuido a establecer las estrategias de T-enseño, genéricas y específicas, así como sus respectivas metas y acciones, con la finalidad de lograr el posicionamiento en el mercado y prevalecer sobre sus futuros competidores directos e indirectos. Estas estrategias estarán contenidas en los planes de marketing, operaciones, organizacional y de recursos humanos, y financiero, los cuales contribuirán al óptimo desarrollo del presente plan de negocio.

CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. Introducción

Para el presente capítulo se desarrollará la investigación de mercado para analizar la oferta y la demanda. Esta investigación consta de una parte cualitativa, la cual realizó 2 focus group a los clientes del negocio: tutores y asesores académicos.

Luego de aplicar el focus group y conocer los atributos e información relevantes, se aplicó un estudio cuantitativo, también a ambos clientes, con la finalidad de tener una mejor exploración de los datos y entender el mercado al que se dirige la propuesta. Para el diseño de las encuestas se utilizará la información y resultados obtenidos de ambos focus groups. El objetivo será generar datos descriptivos estadísticos que permitan estimar el mercado potencial de tutores y asesores académicos.

3.2. Focus group a tutores y asesores académicos

Se aplicarán 2 focus group, uno a tutores y otro a asesores académicos. Esta técnica es de naturaleza cualitativa, permite reunir información relevante para el lanzamiento de un servicio y para obtener ideas que permitan mejorar la propuesta de negocio en caso sea aceptada. Asimismo, ayuda a comprobar si es correcta la elección de público objetivo y la segmentación de mercado correspondiente.

3.2.1. Focus group de tutores

Objetivo general:

Identificar información cualitativa para conocer las opiniones, y disposiciones a emplear y a pagar de los tutores por los servicios ofrecidos en una plataforma virtual de enseñanza extracurricular para tutorados en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.

Población

Se realizará un intercambio de ideas y una aplicación de diferentes preguntas a ocho participantes, cada uno que representen al mercado meta. El grupo estuvo integrado por tutores que pertenezcan a hogares de los niveles socio económicos A, B y C, con edades entre los 25 y 79 años, en los distritos de Trujillo y Víctor Larco.

3.2.2. Ficha técnica

Se presenta la metodología del estudio cualitativo, el cual fue realizado el 7 de abril del 2021 a las 8:30 pm por la aplicación Google Meet. Las preguntas realizadas se indican en el Anexo I. Se contó con un moderador y con 8 tutores participantes, a las cuales se les realizó el focus group de manera virtual. Las personas que participaron en el focus group fueron las siguientes:

Nombre de Moderador: 1) Ana Gonzales Saldaña

Nombres de Participantes: 1) Christiam Ruiz Castañeda (padre)
2) Christian Cruzado Lescano (padre)
3) Elvis Reyna / Gaby Carranza Mauricio (padres)
4) Indira Bocanegra Alcántara (madre)
5) Liliana Palacios (madre)
6) Luz Elena Arrué (madre)
7) María José Vásquez (madre)
8) Paúl Vergara (padre)

3.2.2.1. Resultados

El día 7 de abril del presente se realizó un focus group a tutores (08) de manera virtual. Tuvo una duración de poco más de una hora. La moderadora fue una de las integrantes del equipo. Los resultados son los siguientes:

- **¿Quién asesora a su(s) tutorado(s) en los cursos que lleva en el colegio? ¿Contrata el servicio de clases particulares de primaria y secundaria para su/s tutorado/s?**

Christiam Ruiz señala que depende de las materias, si están relacionadas con su línea porque es abogado (lenguaje, historia), es él quien guía directamente a su hijo, y, cuando es matemáticas lo hace su esposa. Pero ya cuando el tema es más complejo, sí han buscado a un profesor particular 2 veces a la semana para el curso de matemáticas, además por ejemplo en verano colocaron a su hijo en una academia para que reciba clases de química, física y matemáticas. María José Vásquez indicó que su hija recibe reforzamiento en clases particulares de inglés por las tardes, en los demás cursos es ella quien asesora a su hija. Indira

Bocanegra, manifestó que su hija no necesita ayuda porque es autodidacta, pero que cuando necesita ayuda, ella es quien la apoya en todas las materias que necesite.

Paúl Vergara dijo que cuando su hijo necesita refuerzo lo apoya su cuñada porque ambos padres trabajan, pero ya cuando se presentan temas que necesitan un refuerzo más calificado, se apoyan en plataformas o páginas de internet, como por ejemplo en el curso de inglés.

Por otro lado, según lo indicado el 80% de los tutores sí contratan los servicios de docentes para el reforzamiento de las clases virtuales que reciben sus tutorados (hijos en educación primaria y secundaria). También el 90% de tutores señalan que la asesoría sí es necesaria con énfasis en materias más complejas; asimismo, en contexto de la pandemia ellos han asumido el rol de asesores en las materias más sencillas desde su perspectiva.

- **¿Cuáles son los años de primaria y secundaria en los que se presentan más falencias en el aprendizaje de su/s hijo/s o tutorado/s?**

El 90% de los tutores participantes en el focus group señalaron que, en los diferentes grados de primaria y secundaria, ya que no se enfocaron en algún grado de enseñanza en particular. Definieron la necesidad como permanente en la vida educativa de sus tutorados.

- **¿Cuáles considera son los cursos más demandados o que requiere más su/s hijo/s o tutorado/s para reforzar sus conocimientos y aprendizaje?**

Luz Elena Arrué, señala que se necesitan refuerzos en matemáticas, porque en los cursos de letras no hay problema. Paúl Vergara, manifiesta que su hija sí recibe clases particulares de matemáticas en forma virtual, así como también necesita amplio refuerzo en inglés. Cristian Cruzado, indica que él y su esposa realizan trabajo remoto y según la disponibilidad de ambos apoyan a su hijo, pero por ejemplo, el día en que realizamos el focus group, su hijo rindió examen de razonamiento matemático y él es abogado y no conoce esos temas, por ello, tuvo que buscar en internet el tema que no entendía su hijo, y además ahora la complicación es que todas las clases las reciben en forma virtual, y el nivel no es el mismo que la forma presencial, y que eso origina que su hijo necesite un reforzamiento adicional en los cursos de matemáticas e inglés con profesores particulares que lo ayuden a repasar las clases virtuales que recibe.

El 95% de los tutores señalan que los cursos más demandados son matemáticas, razonamiento matemático, química y física que a la fecha los reciben de manera virtual. Además, el 85% de los tutores inciden en que las clases virtuales no permiten que sus tutorados (hijos) presten la debida atención, y, justamente por esta modalidad virtual que arroja deficiencias, es que necesitan reforzamiento.

- **¿Cuáles son los atributos que más valora en un tutor? ¿Es importante para Usted la capacidad pedagógica del docente, las competencias, empatía, el aprendizaje o disciplina de su/s hijo/s o tutorado/s u otros que considere relevantes? Por favor comente estos atributos.**

Cristian Cruzado, manifiesta que valora que el docente tenga buena pedagogía y paciencia, que se encuentre bien capacitado y que también conozca al docente anteriormente, como por ejemplo en su caso, que contrataron para su hijo a la profesora de inglés de su esposa.

Christiam Ruiz, señala que el tema de la recomendación, experiencia, el desempeño anterior que ha desplegado, el conocimiento por clases previas y la capacidad de desarrollar el curso, son atributos que más valora en un tutor. Por otro lado, Liliana Palacios, indica que su hija ya se desenvuelve sola, pero que tiene problemas en épocas de exámenes con el curso de matemáticas, que valora la recomendación y la confianza que tenga el profesor con el alumno y viceversa. Es decir, los atributos que más valora son la recomendación y experiencia del docente. Lo que más valoran el 90% de los tutores son el conocimiento previo del docente, buena pedagogía, paciencia, capacitación, las recomendaciones de otros padres, experiencia del docente, capacidad para desarrollar el curso y confianza en el docente por parte de sus tutorados.

- **¿Cuánto le interesa conocer previamente la evaluación del asesor, asignada por otros padres de familia o tutores?**

La gran mayoría de los tutores coindicen con que es importante este conocimiento previo del asesor y las recomendaciones. Esta información genera confianza, previa a la contratación del servicio; adicionalmente las recomendaciones surgen de alguien cercano a su entorno.

- **¿En qué meses del año necesita más la asesoría de un docente para su/s hijo/s o tutorado/s?**

Elvis Reyna, señala que los cursos de matemáticas y razonamiento matemático son el punto débil que tienen todos los alumnos, pero que todo se basa en la falta de comprensión lectora del problema. Suele tener a su tutorado en clases de refuerzo todo el año, pero que los meses de mayor demanda son julio y agosto, es decir, a mediados de año es necesario un reforzamiento mayor porque ya hay un avance en el aprendizaje, por lo que, se puede apreciar cómo va a terminar el año escolar su hijo; asimismo.

Indira Bocanegra, indica que su hija es autodidacta, pero con el tema de las clases virtuales ella contrataría a alguien para que acompañe a su hija y haga que desarrolle sus tareas, ya que ella como madre trabaja desde casa y no tiene tiempo para estar revisando las tareas a su hija. Considera además que esta revisión de tareas sea permanente todo el año, porque su hija avanza en las clases y les dejan prácticas que no las desarrolla porque no tiene un acompañamiento. Señala que el método de estudio virtual es muy displicente.

El 90% de los tutores señalaron que la asesoría para sus tutorados es una necesidad constante y permanente en el año para el desarrollo o revisión de las tareas, principalmente en fechas previas a sus exámenes.

- **¿Cuál es el periodo de tiempo promedio en que necesita la asesoría de un docente para su/s hijo/s o tutorado/s, anual, mensual u otra a lo largo de un año?**

Los tutores señalaron que el periodo de tiempo promedio es en su mayoría anual, a lo largo del periodo académico en que sus tutorados estudian. Sin embargo, en los primeros meses del año se requiere durante el periodo de vacaciones de los estudiantes.

- **¿Cuál es la frecuencia, semanal con que contrata estos servicios?**

María José Vásquez, dice que no hay un mes específico, sino que su hija recibe clases particulares de inglés todo el año. La frecuencia es lunes, miércoles y viernes, por 2 horas diarias. Paúl Vergara, señala que el reforzamiento en matemáticas para su hija es constante para que obtenga mayor seguridad, es más, ella misma contacta a su profesor de matemáticas para que le explique y la apoye constantemente en las clases que recibe. Asimismo, que el

otro curso del que recibe reforzamiento es inglés. Además, que en ambos cursos su hija recibe clases todos los días, lo cual ha mejorado muchísimo su aprendizaje.

El 90% de tutores señalaron que la frecuencia es de 2 a 3 veces por semana. Pero dependiendo de la complicación del curso, por ejemplo, inglés, las clases deben ser diarias.

- **¿Cuántas horas de clase en promedio necesita/n por sesión su/s hijo/s o tutorado/s?**

Los tutores indicaron que el número de horas varía de acuerdo con la necesidad de sus tutorados, la materia y el contenido que esté desarrollando, sin embargo, señalaron que el periodo mínimo es de 2 horas cronológicas por sesión o día, mientras que jornadas más extensas pueden ser menos efectivas.

- **¿Cuál es el precio promedio que le cobran por una hora de clases? Presencial y/o virtual. (Si tuviera precios diferentes por el tipo de servicio, por favor indicar).**

Luz Elena Arrué, señala que el precio ha variado, antes el costo por hora presencial era menor que la hora virtual de hoy, que normalmente se reciben las clases diarias por 2 horas, que el costo ahora es el doble por hora porque el profesor debe elaborar la diapositiva para dictar sus clases, cuando antes en presencial solamente se utilizaba papel y lapicero; estando alrededor de los S/. 40 a S/. 50.

Cristian Cruzado, indica que no puede decir si ha variado el precio, porque la contratación de la profesora de inglés para sus hijos es desde el año pasado hasta la fecha en que continúan con las clases. Asimismo, que mucho tiene que ver el nivel de la enseñanza que imparten en el colegio que generalmente no es muy bueno, y, por ello, siempre se requieren clases particulares de reforzamiento. Por otro lado Christiam Ruiz manifiesta que sí ha variado el precio entre una asesoría presencial y virtual, pero en el caso puntual de su hijo ha bajado un poco porque antes estaba en una academia y ahora en clases con profesor particulares, esta reducción es del 15% o 20%; pasando de S/. 50 a S/. 40.

Los tutores no indicaron un importe preciso, pero que sí estarían dispuestos a pagar el precio que se establezca, siempre y cuando se trate de un servicio de calidad, ya que la educación de sus tutorados la consideran una inversión.

- **¿Cómo evalúa la eficacia? ¿Qué resultados espera y en cuánto tiempo?**

Indira Bocanegra, señala que no ha contratado un profesor particular para su hija, pero cuando ella le enseña y apoya en sus clases, se da cuenta que aprende más, le consulta y asimila más; por ello, nota que su hija sí necesita reforzamiento en sus clases, sobre todo de un profesor particular, ya que cuando hay un acompañamiento su hija muestra mayor comprensión y siente que le toma interés al aprendizaje, así ella puede apreciar el resultado.

Elvis Reyna, indica que generalmente las clases son 2 horas por día y que la eficacia se mide con el resultado de los exámenes y cuando los alumnos resuelven mejor sus tareas. María José Vásquez, manifiesta que ve mejoría porque su hija por ejemplo ya comprende más el inglés, recibe clases de reforzamiento de inglés antes presencial y ahora virtual.

El 80% de los tutores manifestaron que la evaluación la realizan con las mejoras que demuestren sus tutorados (hijos) durante el año de estudios. Asimismo, consideran que cuando sus hijos reciben el reforzamiento de sus clases, se generan mejoras en los resultados del aprendizaje, y, que la efectividad la pueden visualizar con las calificaciones.

- **¿Qué medios utiliza para contactar a estos asesores? ¿Cuáles considera las ventajas y desventajas del sistema presencial?**

Los tutores señalaron que, a través de referencias de terceros o personas cercanas a su entorno, que ya recibieron el servicio, es como se contactan con los asesores. Utilizan medios telefónicos.

En cuanto al sistema presencial, en el contexto actual se considera de preocupación o desconfianza. Sin embargo, con asesores de mucha confianza o que han trabajado anteriormente se mantienen en presencial.

- **¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de la asesoría académica por medio del sistema virtual? ¿Cuáles opina son las ventajas y desventajas del sistema semipresencial? ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por este tipo de servicio?**

Paúl Vergara, señaló que le parece interesante la plataforma, indicó que los profesores deben contar con las referencias suficientes y que es necesario el reforzamiento de los

alumnos de primaria y secundaria en diferentes materias. Cristian Cruzado, sugirió que para este servicio de la plataforma es necesario el filtro de los docentes, el tipo y la calidad de estos y que el precio sea establecido según la oferta y la demanda. Considera además a las clases virtuales como una buena idea por la situación en la que nos encontramos; asimismo, que en su caso ahora se encuentra de vacaciones y puede ayudar a su hijo, pero cuando trabaja es difícil hacerlo, por ello, su hijo necesita un reforzamiento, sobre todo en época de exámenes. Respecto al precio de las clases, indicó que, si el servicio es bueno, está dispuesto a pagarlo.

Christiam Ruiz, considera al servicio de la plataforma interesante, porque actualmente ambos padres trabajan, pero el niño o adolescente necesita un acompañamiento y clases de refuerzo; asimismo, que le parece bueno que los docentes que ofrece la plataforma ya tengan los filtros necesarios; sugiriendo además la posibilidad de los padres de familia de ingresar unos 5 minutos a las sesiones virtuales de clases para un control y supervisión de las clases que reciben sus hijos. Respecto a los precios señaló que la educación de sus hijos es una inversión y por lo tanto él como padre busca lo mejor para sus hijos. También, Liliana Palacios manifestó que es una buena idea el poder escoger a un docente que tenga calificaciones en la misma plataforma (estrellas), lo cual contribuye a una buena elección y constituye una buena opción.

Los tutores consideran ventajas en el sistema virtual. Respecto al precio no se precisó, pero están dispuestos a cubrir los costos de un servicio de calidad y completo, ya que la necesidad demostrada en los padres de familia es la de un tutor que acompañe a sus hijos en las clases virtuales que se encuentran recibiendo actualmente en este estado de emergencia sanitaria. El 80% de los tutores también considera una buena opción el que puedan tener dentro de la plataforma la calificación de los profesores, lo cual les permitirá escoger al docente para que les imparta clases a sus hijos.

- **¿Estaría dispuesto a pagar por horas o una cuota inicial y luego un fee mensual?**

Los tutores señalan que es indistinto, lo que es relevante es la calidad en el servicio de las clases de reforzamiento. Sin embargo, están interesados en conocer las opciones de pago que ofertaría la plataforma.

- **¿Usted aceptaría que se evalúe a su/s hijo/s o tutorado/s/s en lo que respecta a su comportamiento y aprendizaje? ¿Otorgaría su consentimiento para que se cuelgue en la plataforma virtual el resultado de la evaluación de su/s hijo/s o tutorado/s/s?**

Indira Bocanegra, señaló que sí le parece correcto que evalúen a sus hijos e incluso los profesores pueden alcanzar a los padres de familia las recomendaciones necesarias para la evaluación de sus hijos. También, Elvis Reyna, indicó que hay calificativos por estrellas como en los aplicativos de transporte que debería tener nuestra plataforma. Asimismo, que, para una buena retroalimentación, tanto el profesor como los alumnos deben tener estas calificaciones, lo cual contribuirá a una adecuada elección de ambos.

Liliana Palacios, manifestó que está bien que el alumno pueda ser evaluado por el profesor, con la finalidad de que los tutores puedan conocer la situación en la que se encuentra su hijo, por ello, la considera una buena opción.

El 80% de los tutores sí aceptaron que se evalúen a sus tutorados para poder visualizar sus mejoras y recomendaciones del asesor; así como que esta evaluación se cuelgue en la plataforma virtual. Finalmente, el 85% de los participantes consideraron a la plataforma como un proyecto innovador.

A continuación, se enlistan las conclusiones:

- La mayoría de los tutores sí contratan los servicios de asesores académicos para el reforzamiento de las clases virtuales que reciben sus tutorados (hijos en educación primaria y secundaria). Los tutores señalan que ellos suelen ayudar a sus tutorados cuando se encuentra dentro del alcance de su conocimiento y tiempo, pero cuando se requiere no tienen problema en contratar los servicios de refuerzo.
- El 90% de tutores señalan que la asesoría sí es necesaria con énfasis en materias más complejas; asimismo, en contexto de la pandemia ellos han asumido el rol de asesores en las materias más sencillas desde su perspectiva. También señalaron que los cursos que mayor refuerzo requieren sus tutorados son: matemáticas, razonamiento matemático, química y física que a la fecha los reciben de manera virtual. Los cursos de

letras son los que menos refuerzo requieren ya que los tutores realizan la enseñanza de este a partir de su conocimiento o realizando la búsqueda en Internet.

- El 85% de los tutores mencionaron que las clases virtuales no permiten que sus tutorados presten la debida atención, y, justamente por esta modalidad virtual que arroja deficiencias, es que necesitan reforzamiento.
- Lo que más valoran los tutores son: conocimiento previo del asesor académico, buena pedagogía, paciencia, capacitación, las recomendaciones de otros tutores, experiencia del asesor académico, capacidad para desarrollar el curso y confianza en el asesor académico por parte de sus tutorados.
- Los tutores señalaron que la asesoría para sus tutorados es una necesidad constante y permanente en el año para el desarrollo o revisión de tareas y en fechas previas a sus exámenes. La frecuencia es interdiaria, aunque en cursos como inglés puede ser diaria y con un tiempo no menor de dos horas al día. El momento donde más pueden requerir de los servicios es a partir de los meses de julio y agosto que es la mitad del año escolar.
- Los tutores no indicaron un importe preciso, pero que sí estarían dispuestos a pagar el precio que se establezca, siempre y cuando se trate de un servicio de calidad, lo que debería reflejarse en las calificaciones. Sin embargo, este es variable pues algunos la han aumentado porque deben preparar diapositivas.
- El 90% de los tutores señalan que toman los servicios de asesoría académica a partir de referencias de terceros. En cuanto al sistema presencial, en el contexto actual se considera de preocupación o desconfianza. Sin embargo, con asesores académicos de mucha confianza o que han trabajado anteriormente se mantienen en presencial.
- Respecto a la idea de negocio, el 80% de los tutores lo considera una buena opción ya que permitirá escoger al asesor académico de acuerdo con sus antecedentes y referencias. Asimismo, indican que les interesa los efectos en las calificaciones por encima del pago, pues consideran que la educación es una inversión para el futuro de sus hijos.
- El 85% de los participantes consideraron a la plataforma como un proyecto innovador. Consideran que la calificación es una buena idea para las mejoras del negocio y que incluso podría colocarse calificaciones para los estudiantes y recomendaciones que puedan tomar en cuenta los tutores.

3.2.3. Focus group de asesores académicos

Objetivo general

Identificar información cualitativa para conocer las opiniones, y disposiciones a dar el servicio de asesoramiento académico ofrecidos en una plataforma de enseñanza extracurricular para estudiantes en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.

Población

Se realizará un intercambio de ideas y una aplicación de entrevistas grupales a un grupo de 12 personas cada uno que representen al mercado de asesores académicos. El grupo estuvo integrado por asesores académicos.

3.2.4. Ficha técnica

Se presenta la metodología del estudio cualitativo, el cual fue realizado el 9 de abril del 2021 a las 8:00 pm por la aplicación Google Meet. Las preguntas realizadas se indican en el Anexo II. Se contó con un moderador y 12 asesores académicos, a las cuales se les realizó el focus group de manera virtual. Las personas que participaron en el focus group fueron:

Nombre de Moderador: 1) César Noriega Egúsquiza

Nombres de participantes:
1) Marco de la Cruz (docente)
2) Luis Rodríguez Otiniano (docente)
3) Virgilio Rimarachín Vásquez (docente)
4) Lidia Pérez (docente)
5) Dalia Cruz Huancayo (docente)
6) Susam Asencio Pretell (docente)
7) Anita Camacho Trujillo (docente)
8) María Luján Minchola (docente)
9) Nora Vidal (docente)
10) Vanne Alvarez (docente)
11) Cely Vásquez Acuña (docente)
12) Rosella Cabrera (docente)

3.2.4.1. Resultados

El día 9 de abril del presente se realizó un focus group a asesores académicos (12) de manera virtual. Tuvo una duración de poco más de una hora. El moderador fue uno de los integrantes del equipo. Los resultados son los siguientes:

- **¿Brinda el servicio de clases particulares a escolares de primaria y secundaria? ¿Es miembro de algún grupo o empresa que se dedica a este servicio?**

El 100% de los asesores académicos participantes señalaron que en la actualidad frecuentemente reciben propuestas para dictar clases particulares; inclusive lo solían hacer periódicamente antes de la pandemia, pero actualmente algunos de ellos, lo han dejado de hacer debido a que su trabajo en la modalidad virtual les demanda más tiempo que antes. No obstante, todos coinciden con que sí existe demanda por parte de tutores y/o tutorados por recibir el servicio de clases de refuerzo escolar/académico, tanto en los niveles de educación primaria y secundaria.

- **¿Qué medios utiliza para comunicar sus servicios a sus potenciales alumnos?**

Al respecto, el docente Marco de la Cruz, señaló que antes de la pandemia sus servicios de clases particulares eran presenciales; e incluso enfatizó que en plena pandemia el acceso al internet adoptó un rol importante debido a la necesidad de usar los medios virtuales para interactuar con los potenciales alumnos.

Los asesores indicaron que los contactan telefónicamente por chat, lo tutores lo hacen por referencias que han recibido previamente de ellos y de la calidad de sus servicios.

- **¿Cuándo brindaba el servicio de manera presencial, ¿Cómo se trasladaba? ¿Qué herramientas utilizaba para dictar sus clases (pizarra, cuaderno, otros)?**

Cuando el servicio era presencial, dependiendo de la distancia, el servicio de taxi lo cargaban al precio de las clases que brindaban al alumno(s). Asimismo, mencionaron que utilizaba las herramientas clásicas:

  - Servicio a domicilio: laptop, proyector, papel y lápiz.
  - Servicio grupal en local del profesor: laptop, proyector, pizarra, plumón.

- **¿Actualmente viene utilizando métodos virtuales para impartir clases? ¿Qué tipo de herramientas utiliza? ¿Desde su punto de vista, considera más ventajoso dictar clases virtuales o presenciales? ¿Cuáles serían esas ventajas? ¿Qué cursos dicta actualmente?**

Los asesores académicos afirmaron que las herramientas virtuales más usadas son Zoom, Google Meet, WhatsApp, y plataformas propias de los colegios. Tanto Susam Asencio como Lidia Pérez confirmaron que sí es ventajoso dictar clases virtuales porque permite una retroalimentación constante con los alumnos.

Lidia Pérez acotó que los tutores también consideran que las clases virtuales tienen ventajas debido a que ellos no tienen el tiempo suficiente para asistir a sus hijos con sus tareas. Otra ventaja que argumentaron los asesores académicos es la mayor disponibilidad de profesores calificados en las diferentes asignaturas. Y finalmente la disponibilidad de horarios.

- **¿Cuáles considera los cursos más demandados por los padres y/o estudiantes?**

Luis Rodríguez, María Luján, Cely Vásquez y Rosella Cabrera; ratificaron que los cursos que usualmente requieren de mayor tiempo y dedicación son: matemática, inglés, comunicación, ciencia, lectura, escritura y comprensión lectora.

- **¿En qué grados tanto de nivel primario como secundario Ud. cree que tienen los alumnos más problemas de aprendizaje? ¿es posible darse cuenta al inicio del año escolar, dicho problema de aprendizaje?**

En su mayoría, los asesores académicos señalaron que los problemas en el aprendizaje más profundos surgen desde el tercer grado en el nivel primario y en todos los grados en el nivel secundaria. Asimismo, indicaron que los alumnos pueden tener complicaciones en su aprendizaje en cualquier momento del año escolar según la asignatura.

También se indicó que los tutores los requieren incluso en vacaciones de los alumnos, con la finalidad de reforzar las materias que presentaron mayores dificultades en el año escolar y que inicien su nuevo periodo sin rezagos.

- **¿Cuál es el precio promedio que cobra por una hora de clases? Presencial y/o virtual.**

La profesora Anita Camacho, indicó: de S/. 25 a S/. 30 post pandemia por hora y por alumno. Mientras que prepandemia entre S/. 20 a S/. 25 soles por hora y por alumno. El profesor Marco de la Cruz hacía asesorías grupales, participaban entre 8 y 10 personas, el costo es de entre S/. 8 a S/. 10 por participante de institución estatal y S/. 15 soles de institución privada. Indicaron algunos profesores, de S/. 20 a S/. 25 soles en prepandemia.

La profesora Vanessa Álvarez, indicó que depende del nivel socio económico de los padres, en urbanizaciones con mayor poder adquisitivo cobran un precio mayor. La profesora Nora Vidal, indicó que solamente la llamaban de colegios particulares.

- **¿Cuántas horas de clase en promedio dicta a la semana?**

La asesora académica Dalia Cruz indicó que en prepandemia eran cuatro horas semanales en promedio. Mientras que los demás docentes indicaban que depende de la materia y el contenido que los alumnos necesitan refuerzo.

- **¿Cuáles son los días / horarios de la semana que comúnmente dicta clases?**

Los asesores académicos coincidieron que, en prepandemia, los horarios que estaban fuera de su trabajo principal, cualquier día de lunes a viernes, en este momento de pandemia depende mucho del tiempo libre, ya que, ahora las presentaciones de las clases en la institución donde laboran les demanda más tiempo.

- **¿Durante qué meses del año este tipo de servicios son más demandados?**

Los asesores académicos indicaron que los servicios son demandados en cualquier momento del año escolar, incluso la profesora Rosella Cabrera indicó que, hay cursos de reforzamiento en los meses de vacaciones (vacacional).

- **¿Le gustaría a Ud. tener acceso a una plataforma virtual (aplicación móvil, página web) que le permitiera llegar a un mayor público? ¿Qué beneficios buscaría para formar parte de esta plataforma?**

Los asesores académicos Virgilio Rimarachín y Dalia Cruz, indicaron que, si les gustaría, por un tema de alcance y de mejoras en su actual proceso de enseñanza regular (la

actual plataforma que utilizan). La profesora María Luján, indicó que la plataforma debe tener aplicaciones y/o herramientas virtuales que faciliten el dictado de clases.

- **¿De tener acceso a esta plataforma, estaría Ud. dispuesto a ser evaluado por los padres y alumnos de manera pública y de la misma forma por parte suya, evaluar la predisposición del alumno a ser capacitado?**

La asesora académica Rosella Cabrera, indicó que estarían de acuerdo en ser evaluados, para darse a conocer y obtener mejoras, de esa manera llegarían a más cobertura. La profesora Rosella también indicó que, la predisposición del alumno también puede ser evaluada, pero no lo ven muy relevante, porque depende del momento en que se encuentre el alumno durante las clases. También, el asesor académico Luis Rodríguez indicó que la supervisión es constante en sus trabajos regulares por eso no les sería ajeno.

- **¿Qué atributos cree Ud. es más importante para los padres de familia cuando contratan este tipo de servicios de manera particular, conocimiento para sus hijos, solo salvar las calificaciones o ambos?**

La asesora académica Susam Asencio indicó que a los tutores en su mayoría les interesa que aprueban el año escolar, para el docente le interesa el aprendizaje y los atributos de comportamiento. Por otro lado, la asesora académica Vanessa Álvarez indicó que en el nivel primario se ve mucho interés de los padres de familia para que los alumnos aprendan y en el nivel secundario están más interesados en que el alumno apruebe el año escolar.

- **Además del acceso a una mayor demanda a través de una plataforma, ¿qué otros servicios les gustaría recibir?**

La asesora académica Anita Camacho señaló acerca de la comodidad que deben sentir, tanto docentes como alumnos, al interactuar en clases, ya sean presenciales o virtuales. Además, la asesora académica Rosella Cabrera, opinó que la plataforma digital podría tener un espacio para capacitarse, como un servicio adicional, además de intercambiar experiencias pedagógicas entre colegas.

A continuación, se detallan las conclusiones:

- Los asesores académicos señalaron que en la actualidad frecuentemente reciben propuestas para dictar clases particulares; inclusive lo solían hacer periódicamente antes de la pandemia, pero actualmente algunos de ellos, lo han dejado de hacer debido a que su trabajo en la modalidad virtual les demanda más tiempo que antes.
- Los asesores académicos coinciden con que sí existe demanda por parte de padres de familia y/o alumnos por recibir el servicio de clases de refuerzo escolar/académico, tanto en los niveles de educación primaria y secundaria.
- Los asesores académicos enfatizaron que en plena pandemia el acceso al internet adoptó un rol importante debido a la necesidad de usar los medios virtuales para interactuar con los potenciales alumnos.
- Los asesores académicos afirmaron que las herramientas virtuales más usadas son Zoom, Google Meet, WhatsApp, y plataformas propias de los colegios. También señalaron que los problemas en el aprendizaje se dan en diferentes materias y grados, los más profundos surgen desde el tercer grado en el nivel primario y en todos los grados en el nivel secundario.
- El precio promedio cobrado por los asesores académicos es de S/ 20 a S/ 30 por hora por alumno. No obstante, algunos asesores académicos indicaron que también brindaban clases grupales, cobrando de S/ 8 a S/ 15 la hora dependiendo del tipo de institución educativa (pública o privada). Mientras que el número promedio de horas dictadas a la semana es de 4 horas.
- Los asesores académicos coincidieron que, en prepandemia, los horarios que estaban fuera de su trabajo principal, cualquier día de lunes a viernes, en este momento de pandemia depende mucho del tiempo libre, ya que, ahora las presentaciones de las clases en la institución donde laboran les demanda más tiempo.
- Con respecto a tener acceso a una plataforma virtual que les permitiera a los asesores académicos llegar a un mayor público, los asesores académicos indicaron que sí les gustaría, por un tema de alcance y de mejoras en su actual proceso de enseñanza regular (la actual plataforma que utilizan).

- Los asesores académicos indicaron que la plataforma digital podría tener un espacio para capacitarse, como un servicio adicional, además de intercambiar experiencias pedagógicas entre colegas.
- Con respecto al atributo más importante en la decisión del tutor de contratar el servicio, los asesores académicos precisaron que a los tutores en su mayoría les interesa que aprueban el año escolar, para al asesor académico le interesa el aprendizaje y los atributos de comportamiento.

3.2.5. Conclusiones de los 2 focus group

Los focus group, uno por el lado de la demanda (tutores) y otro por el lado de la oferta (asesores académicos) indican que existe una brecha por desarrollar. En cuanto a los asesores, estos buscan expandir sus servicios y ven conveniente el ingreso de un aplicativo móvil que los ayude a encontrar y fidelizar clientes incluso pagando una comisión.

Por otro lado, los tutores indican que los cursos de números son los que mayor apoyo requieren para sus tutorados y que la necesidad es permanente. Estos indican que no tienen inconvenientes en hacer uso de este tipo de plataformas, siempre que se vea el resultado en el aprendizaje de sus tutorados. Los comentarios y las opiniones son alentadoras para dar el siguiente paso que es el estudio de mercado cuantitativo.

3.3. Estudio cuantitativo a Tutores

3.3.1. Ficha técnica

3.3.1.1. Grupo Objetivo

El estudio tiene como población objetivo a los tutores que residen en los distritos de Víctor Larco Herrera y Trujillo, que tengan a cargo a un menor cursando estudios de nivel primaria y secundaria, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C; siendo conformada por un total de 39,159 tutores quiénes representan el 42.90% del universo en todo el departamento de La Libertad. El número de tutores se toma en cuenta por cada tutorado con la finalidad de no sobreestimar la demanda y obtener así información por cada tutorado. (ver tabla 3.1).

Tabla 3.1. Víctor Larco Herrera y Trujillo: Habitantes de los NSE A, B y C

Población	Porcentaje	Población
Estudiantes de Víctor Larco Herrera y Trujillo (privados y públicos)	100.00%	91,280
Segmentos ABC La Libertad (Apeim)	42.90%	39,159

Fuente: GRELL, 2016. APEIM, 2020.

Elaboración: Propia.

3.3.1.2. Objetivos del Estudio de Mercado

El estudio de mercado tiene como objetivo principal generar datos descriptivos estadísticos que permitan estimar el mercado potencial de la propuesta de negocio para tutores.

Objetivos Específicos:

- Determinar perfiles y características de usuarios potenciales
- Conocer los hábitos de consumo de los usuarios.
- Evaluar la aceptación de la idea de negocio.

3.3.1.3. Instrumento

El instrumento fue una encuesta virtual con preguntas filtro o de descarte, debido a que no se cuenta con un control presencial de los encuestados. De este modo se trata de obtener la información de mayor calidad posible (ver Anexo III). Se aplicó entre el 15 de mayo y el 14 de junio del 2021.

3.3.1.4. Muestra

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia, donde los encuestados han sido seleccionados de forma conveniente para la investigación por tiempo y costos, sin conocer sus probabilidades de selección.

Se determinaron 188 encuestas, con un nivel de confianza de 92.5% y un margen de error de 6.5%. Este margen de error será tomado en cuenta en el análisis de los escenarios económico financiero del modelo de negocio como en la sensibilidad de las variables.

El cálculo del tamaño de muestra fue elaborado con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^{2}.\,p.\,(1-p)}{e^{2}}$$

En la cual:

- **p:** Factor de probabilidad éxito fracaso, al no conocer el valor, se asume 0.5.
- **Nivel de confianza:** Cuantifica la probabilidad de que el intervalo contenga el verdadero valor poblacional, tomando 92.5%
- **Z:** Es el valor crítico para construir un intervalo de confianza. teniendo en cuenta una distribución normal estandarizada, para el nivel de confianza señalado, Z = 1.78.
- **e:** Margen de error, que representa la cantidad de imprecisión en la estimación que se realiza. Para el estudio tomamos un valor de 6.5%.

Levine, Krehbiel y Berenson (2006) señalan que el uso de muestreos no probabilísticos se debe limitar a situaciones en las que se desea obtener aproximaciones flexibles de bajo costo, pues los resultados no pueden generalizarse a la población. Sin embargo, los autores también señalan que, si la población tiene una distribución normal, entonces la distribución muestral también debe seguir una distribución normal independientemente del tamaño de la muestra. Esto se analiza para diferentes variables en el anexo IV, donde se concluye que la muestra no tiene una distribución normal. En ese sentido, el análisis de riesgos financieros considera márgenes más amplios de evaluación que los convencionales, dado el margen de error y nivel de confianza.

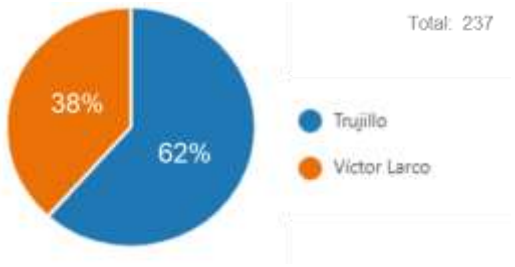
3.3.2. Resultados

Durante el proceso de ejecución del estudio se recibieron 237 respuestas, de los cuales el 100% residen en los distritos de estudio, y el 79% de ellos indicaron tener interés en contratar un asesor académico, por lo que se consideran 188 encuestas válidas.

3.3.2.1. Filtro 1: ¿En qué distrito de la provincia de Trujillo vive usted?

De respuestas recibidas: el 62% (146) reside en el distrito de Trujillo y el 38% (91) en el distrito de Víctor Larco (ver Figura 3.2).

Figura 3.2. Tutores: Distrito de residencia

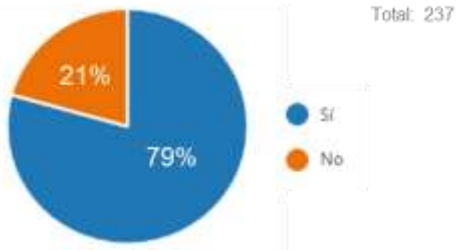


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.3.2.2. Filtro 2: ¿Toma usted las decisiones de educación de un tutorado y estaría interesado en contratar un asesor académico para mejorar su nivel de aprendizaje?

De respuestas recibidas: el 79% (188) "Sí" contrataría a un asesor académico, mientras que el 21% (49) "No" lo haría (ver Figura 3.1).

Figura 3.1. Tutores: Interés en contratar un asesor académico

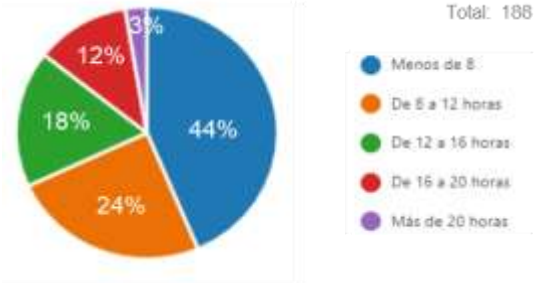


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.3.2.3. ¿Cuántas horas al mes contrata los servicios de asesoramiento académico para su(s) tutorado(s) en los cursos que lleva en el colegio a nivel primario o secundario?

De los tutores encuestados con interés en contratar un asesor académico, el mayor porcentaje está representado por el 44% que contrata menos de 8 horas, el 24% de 8 a 12 horas, el 18% de 12 a 16 horas. (ver Figura 3.3).

Figura 3.3. Tutores: Horas de asesoramiento académico al mes



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

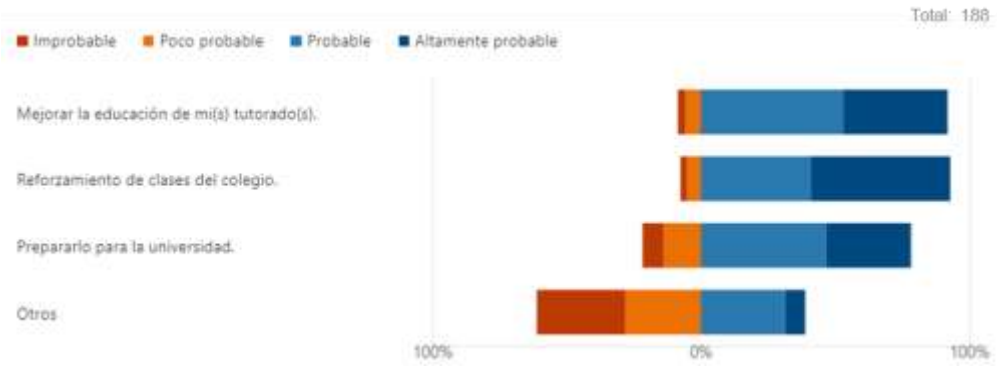
Esta distribución en la contratación de horas mensuales concuerda con los resultados encontrados en el focus group a tutores, donde los tutores coindicen en que la contratación es variable y depende de las necesidades de los tutorados.

3.3.2.4. ¿Por qué razón es más probable que contrate un asesor académico?

Haciendo un análisis "top two box" es decir "Altamente probable" y "Probable" de la razón por la que los tutores encuestados contratan un asesor académico, se tiene:

- Sobre "mejorar la educación de mis tutorados" el 38.8% indicó que es una razón altamente probable y el 52.7% es una razón probable.
- Sobre "reforzamiento de clases del colegio" el 51.6% indicó que es una razón altamente probable y el 41.0% es una razón probable.
- Sobre "prepararlo para la universidad" el 31.9% indicó que es una razón altamente probable y el 46.3% es una razón probable.
- Finalmente, sobre "otras" el 7.4% indicó que es una razón altamente probable y el 31.4% es una razón probable. (ver Figura 3.4).

Figura 3.4. Tutores: Razones para contratar a un asesor académico



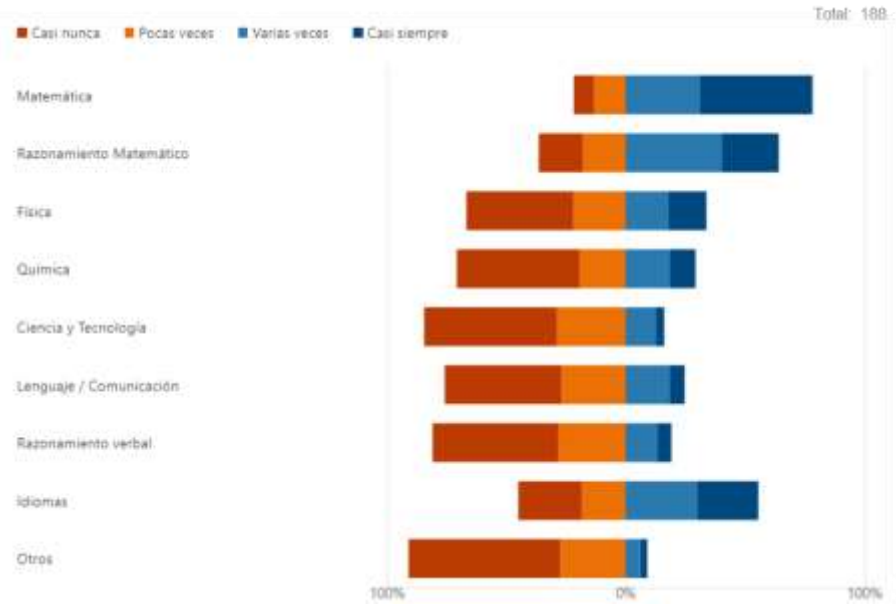
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.3.2.5. ¿Cuáles son los cursos que suele contratar al requerir los servicios de un asesor académico?

Haciendo un análisis "top two box", es decir "Casi siempre" y "Varias veces", se tiene:

- Matemáticas con 78.2%, donde el 47.3% respondió casi siempre y 30.9% varias veces.
- Razonamiento matemático con 63.8%, donde el 23.4% respondió casi siempre y 40.4% varias veces.
- Idiomas con 55.3%, donde el 25.5% respondió casi siempre y 29.8% varias veces (ver Figura 3.5).

Figura 3.5. Tutores: Cursos que suele contratar



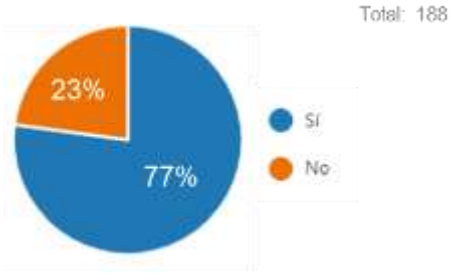
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Los cursos con mayor demanda concuerdan con los resultados de los focus group a tutores como asesores académicos, donde coindicen que los cursos que mayor refuerzo requieren sus tutorados son matemáticas, razonamiento matemático, química y física, mientras que los cursos de letras son los que menor refuerzo requieren.

3.3.2.6. ¿Está de acuerdo con los métodos virtuales que se vienen utilizando para impartir las clases escolares y de enseñanza?

De los tutores encuestados que contratan un asesor académico el 77% (145) "sí" está de acuerdo con los métodos virtuales de enseñanza y el 23% (43) no lo está (ver Figura 3.6).

Figura 3.6. Tutores: Aceptación de métodos virtuales en enseñanza

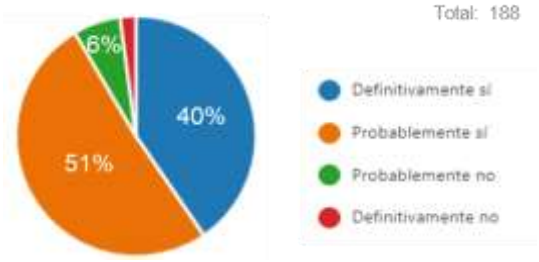


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.3.2.7. ¿Contrataría este servicio de asesoría académica de forma remota a que emplea Microsoft Teams?

De los tutores encuestados que contratan un asesor académico y haciendo un análisis "top two box", es decir "Definitivamente sí" y "Probablemente sí", se tiene una aceptación del 91%, de los cuales 40% (76) definitivamente sí contrataría el servicio y el 51% (96) probablemente sí lo harían (ver Figura 3.7).

Figura 3.7. Tutores: Aceptación de asesoría académica por Microsoft Teams



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.3.2.8. ¿Cuánto pagaría por un servicio similar al presentado por hora cronológica de enseñanza presencial y/o virtual?

De los tutores encuestados que contratarían a través de la plataforma propuesta, se tiene que el 74% está dispuesto a pagar entre S/ 30 a S/ 40 por hora, el 20% está dispuesto a pagar entre S/ 40 a S/ 50 por hora y el 6% está dispuesto a pagar entre S/ 50 a S/ 60 por hora. (ver Figura 3.8).

Figura 3.8. Tutores: Disposición a pagar por hora de enseñanza

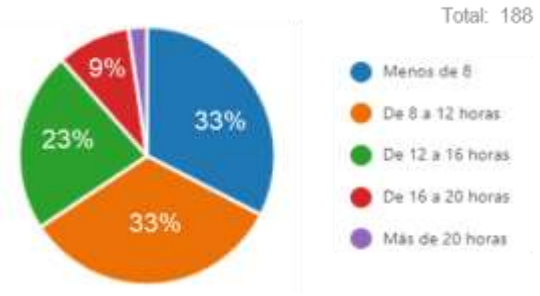
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En el estudio cualitativo no fue posible establecer una disposición a pagar certera por parte de los tutores, sin embrago con los resultados cuantitativos se determina que más del 70% tienen una disposición a pagar S/. 35 promedio por hora de enseñanza y el otro 30% está dispuesto a pagar un valor mayor por hora.

3.3.2.9. ¿Cuántas horas estaría dispuesto a contratar al mes a través de la plataforma virtual?

De los tutores encuestados que contratarían a través de la plataforma propuesta y haciendo un análisis “top two box”, es decir quienes estén dispuestos a contratar hasta 12 horas al mes, se obtiene que el 32.6% está dispuesto a contratar menos de 8 horas al mes y el 33.1% está dispuesto a contratar entre 8 a 12 horas (ver Figura 3.9).

Figura 3.9. Tutores: Disposición de hora a contratar al mes

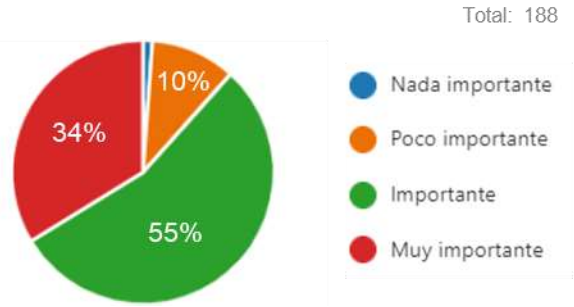


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.3.2.10. ¿Qué tan importante es para usted la facilidad del uso de Microsoft Teams durante las horas de asesoría académica a su tutorado?

De los tutores encuestados que contratarían a través de la plataforma propuesta y haciendo un análisis "top two box", es decir "Muy importante" e "Importante", se tiene una valoración del 89%, donde el 34% señala que es muy importante la facilidad de uso de Microsoft Teams y el 55% señala que es importante (ver Figura 3.10).

Figura 3.10. Tutores: Facilidad de uso de Microsoft Teams durante la asesoría



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.3.2.11. ¿Previamente, cuando contrató un servicio similar, como se enteró de tal servicio?

De los tutores encuestados que contratarían a través de la plataforma propuesta y haciendo un análisis "top two box" se obtuvo que el 46% indicó que por "Recomendaciones" y el 38% indicó que por "Redes sociales" (ver Figura 3.11).

Figura 3.11. Tutores: Medio de información del servicio similar anterior

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

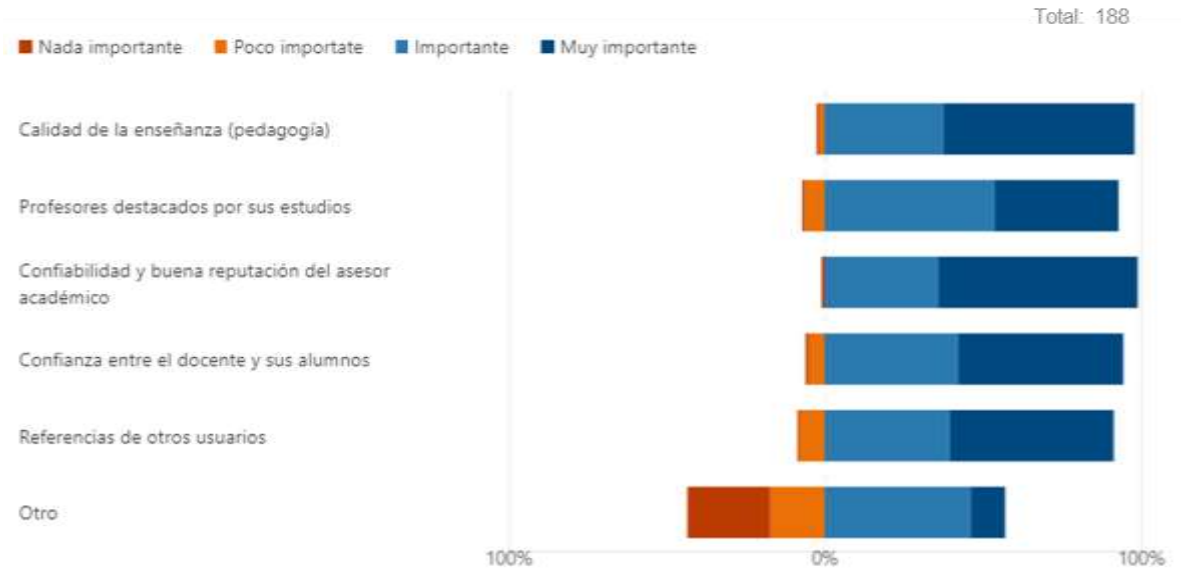
Estos resultados del medio de información concuerdan con los resultados del estudio cualitativo de tutores, donde coindicen que las recomendaciones de otras personas de su entorno son las que más inciden al momento de contratación del servicio.

3.3.2.12. ¿Cuáles serían los atributos que más valora asociados con la asesoría académica?

De los tutores encuestados que contratarían a través de la plataforma propuesta y haciendo un análisis "top two box", es decir "Muy importante" e "Importante", se obtuvo (ver Figura 3.12):

- Respecto a calidad de enseñanza: el 60.5% señala que es muy importante y el 37.2% señala que es importante.
- Respecto a los profesores destacados: el 39.5% señala que es muy importante y el 53.5% señala que es importante.
- Respecto a la confiabilidad y reputación del asesor académico: el 62.8% señala que es muy importante y el 36% señala que es importante.
- Respecto a la confianza entre asesor académico y alumno: el 52.3% señala que es muy importante, el 41.9% señala que es importante.
- Respecto a la referencia de otros usuarios: el 51.7% señala que es muy importante y el 39.5% señala que es importante.

Figura 3.12. Tutores: Valoración de los atributos

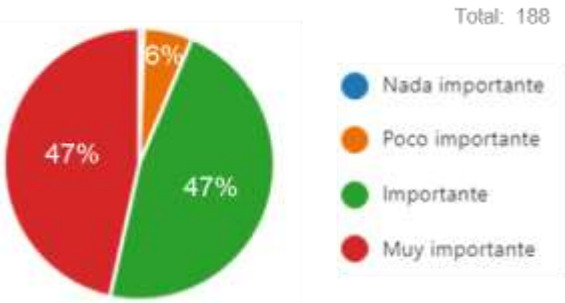


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.3.2.13. ¿Qué tan importante es para usted la facilidad del uso de la plataforma virtual que le permitirá contratar los servicios de un asesor académico?

De los tutores encuestados que contratarían a través de la plataforma propuesta y haciendo un análisis "top two box", es decir "Muy importante" e "Importante", se tiene una valoración del 94% respecto a la facilidad del uso de la plataforma virtual que le permitirá contratar los servicios de un asesor académico: el 46.5% de tutores señala que es muy importante y el 47% señala que es importante (ver Figura 3.13).

Figura 3.13. Tutores: Importancia de facilidad de uso de Microsoft Teams



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.3.2.14. En caso utilizara este servicio, ¿cuál sería su medio de pago preferido?

Haciendo un análisis "top two box" respecto al medio de pago preferido se obtuvo que el 43% de los tutores encuestados señalan que prefieren pagar con "Tarjeta de débito / crédito" y el 41% señala que prefiere pagar por "Transferencia" (ver Figura 3.14).

Figura 3.14. Tutores: Preferencia medio de pago

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se muestran los principales resultados del estudio cuantitativo a los tutores.

- El 44% de encuestados contrata a un asesor académico menos de 8 horas, el 24% de entre 8 a 12 horas y el 18% de entre 12 a 16 horas.
- Para el 38.8% de los tutores, mejorar la educación de los tutorados es una razón altamente probable para contratar un asesor académico y probable para el 52.7%. Mientras que reforzar las clases del colegio de los tutorados es una razón altamente probable para el 51.6% y probable para el 41.0%.
- Los cursos más contratados por los tutores son Matemáticas (47.3% casi siempre y 30.9% varias veces), razonamiento matemático (23.4% casi siempre y 40.4% varias veces) e idiomas (25.5% casi siempre y 29.8% varias veces).
- El 40% y 51%, "Definitivamente sí" y "Probablemente sí" respectivamente, contrataría el servicio que emplee Microsoft Teams.
- El 74% está dispuesto a pagar entre S/ 30 a S/ 40 por hora y el 20% está dispuesto a pagar entre S/ 40 a S/ 50 por hora (incluido IGV).
- En cuanto a la disposición de horas a contratar por mes 32.60% está dispuesto a contratar en promedio 4 horas al mes y el 33.19% está dispuesto a contratar en promedio 9.9 horas.

- El 34% señala que es “Muy importante” la facilidad de uso de Microsoft Teams y el 55% señala que es “Importante”.
- Respecto a la información en servicios previos, el 46% indicó que lo hizo por “Recomendaciones” y el 38% indicó que lo hizo por “Página web y redes sociales” l.
- Los atributos más valorados son: la calidad de enseñanza (98%), los profesores destacados (93%), reputación del asesor (99%), confianza entre tutorado y asesor académico (92%), y referencia de otros usuarios (88.8%).
- El 50% y 43% señalan que prefieren pagar con “Tarjeta de crédito/débito” y “Transferencias”, respectivamente.

Finalmente, el mercado objetivo de atención de tutorados sería el siguiente, basados en información de los estudiantes de Víctor Larco Herrera y Trujillo (privados y públicos) de la GRELL (2016), considerando un porcentaje de NSE A, B y C de 42.90% (APEIM, 2020), y considerando que el 79% contratarían asesores académicos y un 91% de disposición a contratar un asesor académico por más de S/ 35 promedio (ver Tabla 3.2). De este total, se espera captar al 2.5% en el año 1, lo que equivale a 707 tutorados mensuales u 8,484 tutorados en el año.

Tabla 3.2. Víctor Larco Herrera y Trujillo: Estudiantes de los NSE A, B y C que contratarían asesores académicos y pagarían más de S/ 35

Descripción	Porcentaje	Población *Mensual*	Población *Anual*
Estudiantes de Víctor Larco Herrera y Trujillo (privados y públicos)	100.0%	91,280	1,095,360
Segmentos ABC La Libertad (Apeim)	42.9%	39,159	469,908
Estudiantes de Víctor Larco Herrera y Trujillo (privados y públicos) del NSE A, B y C *con tutores interesados en contratar asesores académicos*	79%	30,936.00	371,232
Estudiantes de Víctor Larco Herrera y Trujillo (privados y públicos) del NSE A, B y C con tutores interesados en contratar asesores académicos *usando la plataforma propuesta y pagarían más de S/ 35 promedio*	91%	28,291.00	339,492

Fuente: GRELL, 2016. APEIM, 2020.
Elaboración: Propia.

3.4. Estudio cuantitativo a asesores académicos

3.4.1. Ficha técnica

3.4.1.1. Grupo Objetivo

El estudio tiene como población objetivo a los docentes que residen en la provincia de Trujillo, conformada por un total de 18,219 docentes, quiénes representan el 55.46% del universo en todo el departamento de La Libertad. (ver tabla 3.3).

Tabla 3.3. Trujillo: Docentes de la provincia

Población	Porcentaje	Población
Asesores académicos de La Libertad (privados y públicos)	100 %	32,853
Distribución Provincia Trujillo	55.46%	18,219

Fuente: INEI, s.f.
Elaboración: Propia.

3.4.1.2. Objetivos del Estudio de Mercado

El estudio de mercado tiene como objetivo principal generar datos descriptivos estadísticos que permitan estimar el mercado potencial de la propuesta de negocio para asesores académicos.

Objetivos Específicos:

- Determinar perfiles y características de usuarios potenciales
- Conocer los hábitos de consumo de los usuarios.
- Evaluar la aceptación de la idea de negocio.

3.4.1.3. Instrumento

El instrumento fue una encuesta virtual con preguntas filtro o de descarte, debido a que no se cuenta con un control presencial de los encuestados. De este modo se trata de obtener la información de mayor calidad posible (ver Anexo V). Se aplicó entre el 16 de mayo y el 16 de junio del 2021.

3.4.1.4. Muestra

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia, donde los encuestados han

sido seleccionados de forma conveniente para la investigación por tiempo y costos, sin conocer sus probabilidades de selección.

Se determinaron 201 encuestas, con un nivel de confianza de 92.5% y un margen de error de 6.3%.

El cálculo del tamaño de muestra fue elaborado con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^{2}.\,p.\,(1-p)}{e^{2}}$$

En la cual:

- **p:** Factor de probabilidad éxito fracaso, al no conocer el valor, se asume 0.5.
- **Nivel de confianza:** Cuantifica la probabilidad de que el intervalo contenga el verdadero valor poblacional, tomando 92.5%
- **Z:** Es el valor crítico para construir un intervalo de confianza. teniendo en cuenta una distribución normal estandarizada, para el nivel de confianza señalado, Z = 1.78.
- **e:** Margen de error, que representa la cantidad de imprecisión en la estimación que se realiza. Para el estudio tomamos un valor de 6.3%.

Al igual que en el estudio de Tutores, se analizó la distribución normal de la muestra de asesores académicos (ver anexo VI), donde se concluye que no tiene una distribución normal. En ese sentido, el análisis de riesgos financieros considera márgenes más amplios de evaluación que los convencionales, dado el margen de error y nivel de confianza.

3.4.2. Resultados

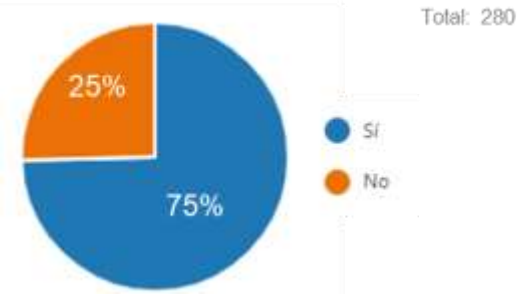
Durante el proceso de ejecución del estudio se recibieron 280 respuestas, de los cuales el 75% muestra interés en utilizar una plataforma para asesoría virtual, y sólo el 4% de ellos indicaron no contar con las herramientas para brindar el servicio, por lo que se consideran 201 encuestas válidas.

3.4.2.1. Filtro 1: ¿Usted brinda el servicio de clases particulares a escolares de primaria y/o secundaria, y utilizaría el servicio de la plataforma virtual propuesto?

De los asesores encuestados: el 75% (209) “sí” utilizaría el servicio de plataforma virtual

propuesto y el 25% (71) “no” lo utilizaría (ver Figura 3.16).

Figura 3.16. Asesores: Interés en utilizar el servicio de plataforma virtual propuesto

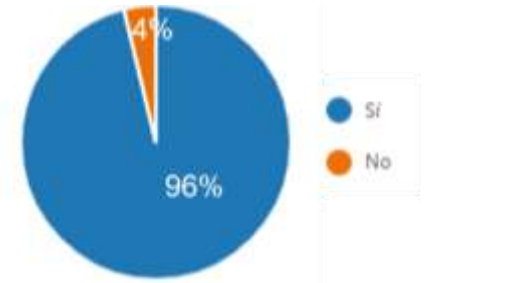


Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.4.2.2. Filtro 2: ¿Cuenta con computadora, PC o laptop y adicionalmente con acceso a internet?

De los asesores encuestados que utilizarían la plataforma propuesta, el 96% (201) “sí” cuenta con computadora, PC o laptop con acceso a internet y el 4% no cuenta con equipos electrónicos o internet (ver Figura 3.17).

Figura 3.17. Asesores: Cuenta con computadora, PC o laptop e internet



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.4.2.3. ¿Cuántos años de experiencia tiene brindando el servicio de clases particulares de primaria y/o secundaria?

De los asesores académicos encuestados que utilizarían la plataforma y cuentan con las herramientas: haciendo un análisis “top two box”, es decir entre 3 y 10 años de experiencia, se obtuvo que el 36% cuenta con 3 a 6 años de experiencia brindando el servicio de clases particulares de primaria y/o secundaria y el 29% de 6 a 10 años (ver Figura 3.18).

Figura 3.18. Asesores: Años de experiencia brindando clases particulares

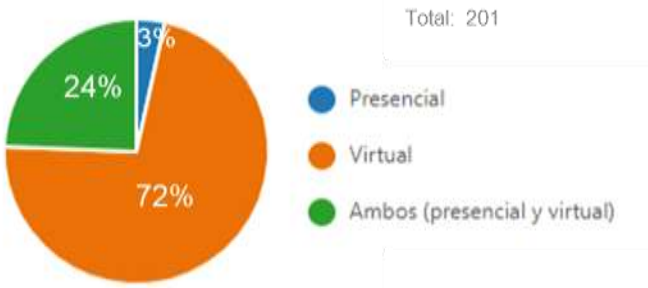
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

En la investigación cualitativa a tutores, se señaló que la experiencia y docentes calificados son atributos valorados en el servicio, por lo que este resultado donde más del 85% tiene más de 3 años de experiencia dando el servicio, es favorable para el desarrollo del modelo de negocio.

3.4.2.4. ¿Qué medios utiliza para brindar sus servicios de asesoría académica a sus alumnos de primaria y/o secundaria?

De los asesores académicos encuestados que utilizarían la plataforma y cuentan con las herramientas: haciendo un análisis "top two box" se obtuvo que el 72% (145) utiliza medios virtuales para brindar sus servicios de asesoría académica y el 24% (49) ambos medios (presencial y virtual) (ver Figura 3.19).

Figura 3.19. Asesores: Medios utilizados para brindar las asesorías académicas



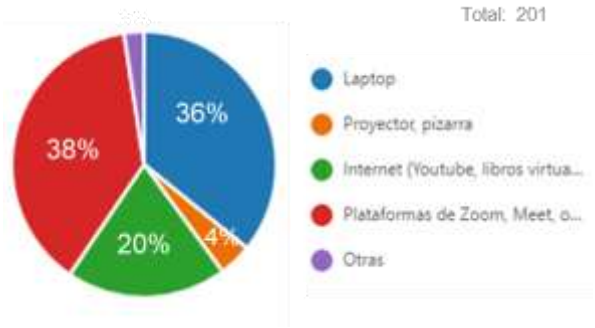
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.4.2.5. ¿Cuáles herramientas utiliza para asesorar a su(s) alumno(s) en los cursos que lleva en el colegio?

De los asesores académicos encuestados que utilizarían la plataforma y cuentan con las

herramientas: haciendo un análisis “top two box” se obtuvo que el 38% utiliza plataformas digitales como Zoom, Google Meet, entre otras y el 36% laptop (ver Figura 3.21).

Figura 3.21. Asesores: Herramientas utilizadas para las asesorías



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Al igual que los resultados del estudio cualitativo, las herramientas más empleadas por los asesores académicos son las plataformas digitales, con un 38%, acentuado por la modalidad de estudio virtual en que se encuentran, en el contexto de pandemia actual.

3.4.2.6. ¿Cuántas horas al mes contratan sus servicios de asesoramiento privado para el(los) tutorado(s) en los cursos que lleva en el colegio a nivel primario o secundario?

De los asesores académicos encuestados que utilizarían la plataforma y cuentan con las herramientas: haciendo un análisis “top two box”, es decir que contratan sus servicios entre 12 y 20 horas al mes, se obtiene que el 37% (74) es contratado de 16 a 20 horas al mes y el 20% (41) de 12 a 16 horas al mes (ver Figura 3.22). En contraste con el estudio cuantitativo a tutores, las horas demandas por estos es menor al señalado por los asesores, lo que da la posibilidad de tener una mayor demanda. (ver Figura 3.9).

Figura 3.22. Asesores: Horas al mes que contratan sus servicios de asesoramiento

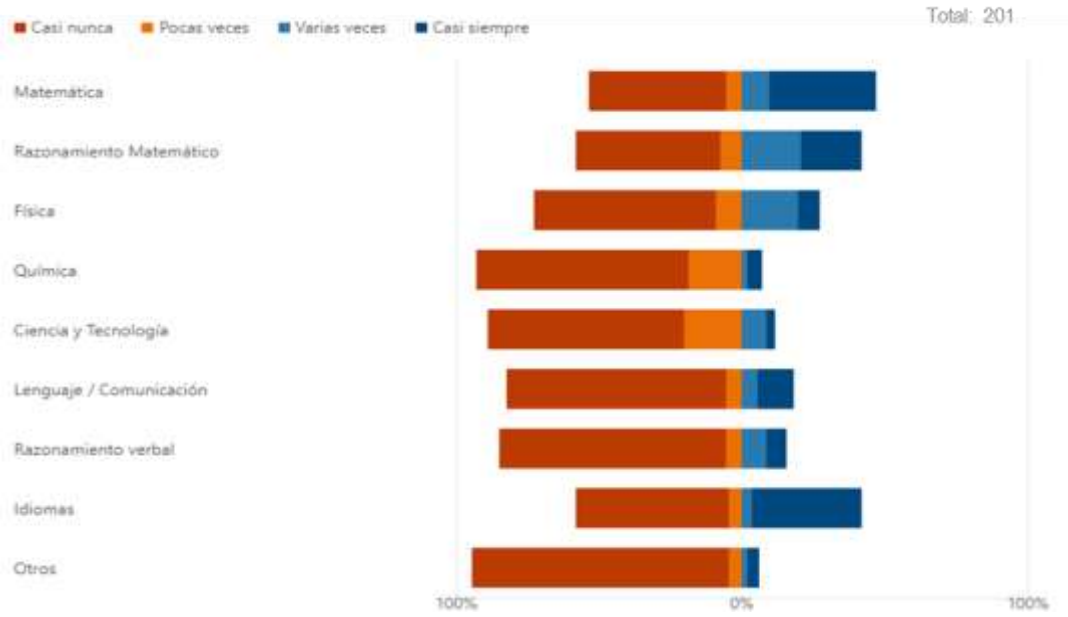
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.4.2.7. ¿Cuáles es el(los) curso(s) que brinda en sus servicios de profesor particular según su especialidad?

De los asesores académicos encuestados y haciendo un análisis "top two box", es decir "Casi siempre" y "Varias veces", se obtuvo que los cursos más enseñados son:

- Matemática con 46.8%, donde 37.3% respondió casi siempre y 9.5% varias veces.
- Razonamiento matemático con 41.8%, donde 20.9% respondió casi siempre y 20.9% varias veces.
- Física con 27.4%, donde 19.9% respondió varias veces y 7.5% casi siempre.
- Idiomas con 41.8%, donde 38.3% respondió casi siempre y 3.5% varias veces (ver Figura 3.23).

Figura 3.23. Asesores: Cursos que se brindan según especialidad



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.4.2.8. ¿Cuáles es el(los) curso(s) más demandado(s) por los tutores o estudiantes (tutorados)?

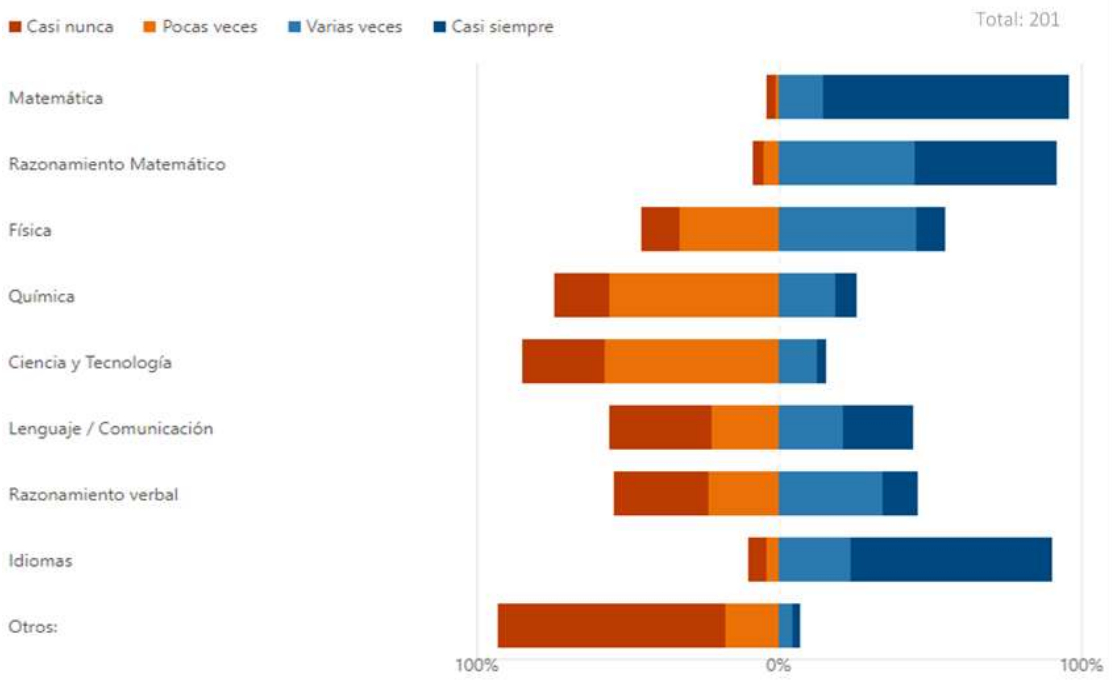
De los asesores académicos encuestados que utilizarían la plataforma y cuentan con las herramientas: haciendo un análisis "top two box", es decir "Casi siempre" y "Varias veces", se tiene que los cursos más demandados son:

- Matemática con 96%, donde el 81.6% respondió casi siempre y 14.4% varias veces.
- Razonamiento matemático con 91.6%, donde 46.8% respondió casi siempre y 44.8%

varias veces.

- Física con 54.8%, donde 9.5% respondió casi siempre y 45.3% varias veces.
- Lenguaje / comunicación con 44.3%, donde 22.9% respondió casi siempre y 21.4% varias veces.
- Razonamiento verbal con 45.7%, donde 11.4% respondió casi siempre y 34.3% varias veces.
- Idiomas con 90.1%, donde 66.2% respondió casi siempre y 23.9% varias veces. (ver Figura 3.24).

Figura 3.24. Asesores: Cursos más demandados por los tutores



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

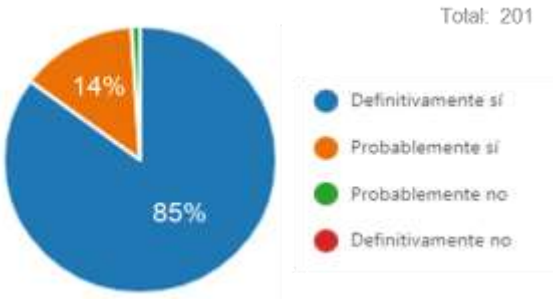
Según lo señalado en los focus group, los asesores académicos afirmaron que los cursos que usualmente requieren de mayor tiempo y dedicación son: matemática, inglés, comunicación, ciencia, lectura, escritura y comprensión lectora; lo que se puede comprobar con los resultados de la figura 3.24.

3.4.2.9. ¿Le gustaría tener acceso a una plataforma virtual (aplicación móvil y/o página web) que le permita llegar a un mayor público?

De los asesores académicos encuestados y haciendo un análisis “top two box”, es decir

"Definitivamente sí" y "Probablemente sí", se tiene una valoración del 99%, donde 85% (171) definitivamente sí accedería a la plataforma y el 14% (28) probablemente sí lo haría (ver Figura 3.25).

Figura 3.25. Asesores: Opinión de asesores de acceso a plataforma propuesta



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.4.2.10. ¿Cuánto considera usted sería el pago al docente por hora cronológica de enseñanza virtual y de manera individual (por alumno)?

De los asesores académicos encuestados y haciendo un análisis "top two box", es decir quienes estén dispuestos a recibir hasta S/31 por hora, se obtuvo que el 42% señaló que el pago debería ser de "S/ 18 a 25" y el 32% señaló de "S/ 25 a 31" (ver Figura 3.26).

Figura 3.26. Asesores: Opinión de asesores sobre el pago

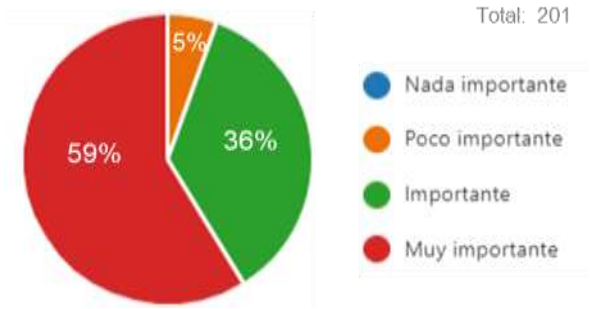
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Del estudio cuantitativo a tutores, el 100% de ellos tienen una disposición a pagar desde S/. 35 promedio por hora de enseñanza, mientras que el 74% de asesores académicos consideran que el pago debe ser en promedio S/. 28 o menos, dando oportunidades para el desarrollo del modelo de negocio.

3.4.2.11. ¿Qué tan importante es para Usted la facilidad del uso de Microsoft Teams durante las horas de asesoría académica que brinde al tutorado?

De los asesores académicos encuestados que accederían a la plataforma y haciendo un análisis "top two box", es decir "Muy importante" e "Importante", se tiene una valoración del 95%, donde el 58% señala que la facilidad del uso de Microsoft Teams durante las horas de asesoría de posibles asesores encuestados es muy importante y el 36% señala que es importante (ver Figura 3.27).

Figura 3.27. Asesores: Opinión de asesores facilidad de uso de plataforma



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

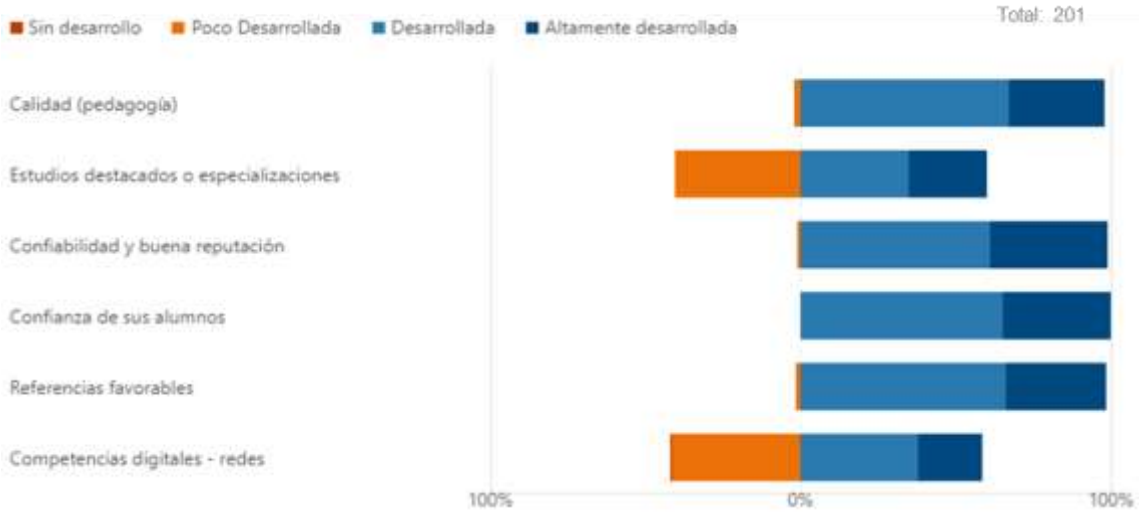
3.4.2.12. De las siguientes fortalezas o competencias que se consideran para brindar los servicios de asesoría académica, ¿cuál considera que usted tiene más o menos desarrollada?

De los asesores académicos encuestados que accederían a la plataforma: haciendo un análisis "top two box" para cada competencia, se obtuvo que (ver Figura 3.28):

- Respecto a la calidad pedagogía: el 31.2% señala que la tiene altamente desarrollada y el 66.8% que la tiene desarrollada.
- Respecto a sus estudios destacados o especializaciones: el 34.7% que la tiene desarrollada y el 40.2% que la tiene poco desarrollada.
- Respecto a su confiabilidad y reputación: el 38.2% señala que las tiene altamente desarrollada y el 60.8% que la tiene desarrollada.
- Respecto a la confianza de sus alumnos: el 35.2% señala que la tiene altamente desarrollada y el 64.8% que la tiene desarrollada.
- Respecto a referencias favorables: el 32.7% señala que las tiene altamente desarrollada y el 65.8% que la tiene desarrollada.

- Respecto a competencias digitales: el 37.7% que la tiene desarrollada y el 41.2% que la tiene poco desarrollada.

Figura 3.28. Asesores: Valoración de competencias



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.4.2.13. Previamente cuando lo contrataron, ¿cómo se enteraron del servicio de asesoría académica que brindaba?

De los asesores académicos encuestados que accederían a la plataforma: haciendo un análisis "top two box" se obtuvo que el 59% indicó que por "Recomendaciones" y el 35% indicó que por "Redes sociales" (ver Figura 3.29).

Figura 3.29. Asesores: Medio de información de asesoría similar anterior

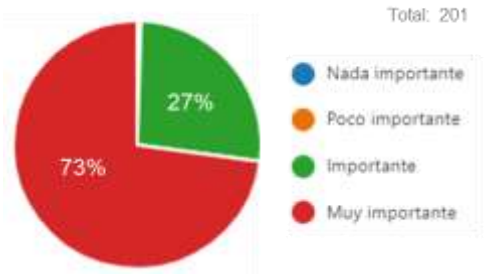
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Según los resultados en el focus group, las recomendaciones son el medio por el que se establece contacto con los asesores, y esto concuerda con los resultados de la figura 3.29 y los resultados de la investigación cuantitativa a los tutores.

3.4.2.14. ¿Qué tan importante es la facilidad del uso de la plataforma virtual (página web y/o aplicación) que le permitirá acceder a una amplia oferta de tutores que deseen contratar sus servicios?

De los asesores académicos encuestados que accederían a la plataforma: haciendo un análisis "top two box", es decir "Muy importante" e "Importante", se tiene una valoración del 99%, respecto a la posibilidad de acceder a más posibilidades a partir de una plataforma virtual el 73% de posibles asesores encuestados señala que es muy importante y el 27% señala que es importante (ver Figura 3.30).

Figura 3.30. Asesores: Facilidad de uso de plataforma para acceder a más servicios



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

3.4.2.15. ¿Cuál sería su medio de pago preferido para sus servicios de asesoría académica?

De los asesores académicos encuestados que accederían a la plataforma: haciendo un análisis "top two box" se obtuvo que respecto al medio de pago preferido: el 57% señala que prefiere pago por "Transferencia" y el 26% indica que prefiere pagar con "Efectivo" (ver Figura 3.31).

Figura 3.31. Asesores: Preferencia de asesores de medio de pago

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

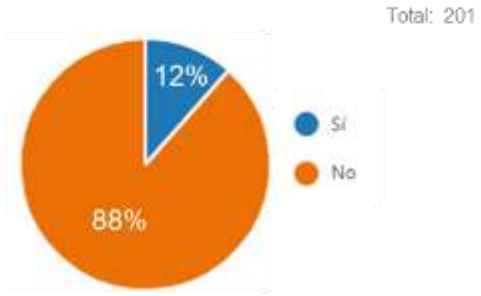
Del estudio cuantitativo a tutores, la disposición de pago en efectivo es mayor al igual

que los pagos por transferencia a cuenta de un interesado (ver figura 3.14).

3.4.2.16. ¿Dentro de la plataforma virtual, tendría algún inconveniente de que se guarde el resultado de sus evaluaciones en el repositorio de privacidad que será de acceso para los tutores interesados en su servicio de asesoría académica?

Respecto a la evaluación de sus servicios: el 88% de posibles asesorados encuestados señaló que no tiene inconvenientes que los tutores visualicen su información, mientras que el 12% señala lo contrario (ver Figura 3.32).

Figura 3.32. Asesores: Publicación de resultados



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se muestran los principales resultados del estudio cuantitativo a los asesores académicos.

- El 36% cuenta con 3 a 6 años de experiencia brindando el servicio de clases particulares de primaria y/o secundaria, el 29% de 6 a 10 años, el 21% más de 10 años y el 14% menos de 3 años de experiencia.
- El 72% utiliza medios virtuales para brindar sus servicios de asesoría académica, el 24% ambos medios (presencial y virtual) y sólo el 3% usa medios presenciales.
- El 38% utiliza plataformas digitales como Zoom, Google Meet, entre otras, el 36% laptop, el 20% internet (YouTube, libros virtuales, entre otros), el 4% proyector o pizarra y el 2% otras.
- Sobre las horas al mes que los contratan, el 37% de 16 a 20 horas, el 20% de 12 a 16 horas, el 14% menos de 8 horas, el 14% más de 20 horas y el 14% de 8 a 12 horas.

- Los cursos más enseñados son matemática (37.3% casi siempre y 9.5% varias veces), razonamiento matemático (20.9% casi siempre y 20.9% varias veces), física (19.9% varias veces y 7.5% casi siempre) e idiomas (38.3% casi siempre y 3.5% varias veces).
- Los cursos más demandados son matemática (81.6% casi siempre y 14.4% varias veces), razonamiento matemático (46.8% casi siempre y 44.8% varias veces), física (9.5% varias veces y 45.3% casi siempre), lenguaje / comunicación (22.9% casi siempre y 21.4% varias veces), razonamiento verbal (11.4% casi siempre y 34.3% varias veces) e idiomas (66.2% casi siempre y 23.9% varias veces).
- Sobre el acceso a una plataforma virtual que les permita llegar a un mayor público, el 85% "Definitivamente sí" accedería a la plataforma, el 14% "Probablemente sí", el 6% "Probablemente no" y el 1% "Definitivamente no" lo contrataría.
- Sobre el pago, el 43% señaló que el pago debería ser de "S/ 18 a 25", el 32% señaló de "S/ 25 a 31", el 16% indicó de "S/ 31 a 37" y el 9% de "más de S/ 37" (incluido IGV).
- Sobre resultados de evaluaciones que se guarden en la plataforma virtual, el 88% de posibles asesores académicos encuestados señaló que no tiene inconvenientes que los usen, mientras que el 12% señala lo contrario.
- Finalmente, el mercado objetivo de asesores académicos sería el siguiente basados en información de asesores académicos de La Libertad (privados y públicos) del INEI (s.f.) e información del estudio de mercado que indica que un 75% utilizarían la plataforma virtual, un 96% que cuenta con computadora, PC o laptop con acceso a internet y un 91% que cobraría menos de S/ 28.00 promedio (incluido IGV) (ver Tabla 3.3). Se espera captar a 707 asesores académicos mensuales u 8,484 en el año, para cubrir la demanda de tutorados, lo que representa una penetración de 7.35%:

Tabla 3.4. Trujillo: Mercado objetivo de asesores académicos

Descripción	Porcentaje	Población *Mensual*	Población *Anual*
Asesores académicos de La Libertad (privados y públicos)	100 %	32,853	394,236
Distribución Provincia Trujillo	55.46%	18,219	218,628
Asesores académicos de Trujillo provincia (privados y públicos) *con interés en utilizar una plataforma virtual*	75%	13,664	163,968
Asesores académicos de Trujillo provincia (privados y públicos) con interés en utilizar una plataforma virtual y *cuentan con computadora, PC o laptop con acceso a internet*	96%	13,117	157,404

Asesores académicos de Trujillo provincia (privados y públicos) *con interés en utilizar la plataforma propuesta*	99%	12,986	155,832
Asesores académicos de Trujillo provincia (privados y públicos) que sí utilizaría la plataforma propuesta y *que cobrarían menos de S/ 28 promedio*	74%	9,610	115,320

Fuente: INEI, s.f.
Elaboración: Propia.

3.5. Conclusiones del capítulo

Tanto en el estudio cuantitativo como cualitativo de tutores indican que hay una necesidad en ellos por contar con los servicios de un asesor académico y que los tutorados requieren apoyo en los cursos de números como son matemáticas, razonamiento matemático, física y química, pero también en idiomas; en lo que se refiere a los cursos de letras pueden ser enseñados por ellos mismos o por la autodidaxia de los estudiantes.

Uno de los atributos más valorados para los tutores, son las recomendaciones que tienen los asesores académicos, seguido por su conocimiento y la calidad de enseñanza de este. En este sentido la calificación y comentarios de evaluación del servicio se deben considerar dentro del modelo de negocio.

En base a los resultados de ambos estudios se concluye que existe una demanda ajustada a las necesidades de cada tutorado. Por un lado, los asesores académicos muestran un mayor número de contratación de horas mensuales, el 57% da servicios entre 12 y 20 horas mensuales (ver Figura 3.22), mientras que el 66% de los tutores tienen disposición a contratar a través de la plataforma propuesta menos de 12 horas (ver Figura 3.9), lo que da la posibilidad de una demanda aún mayor a la identificada.

Adicionalmente, los tutores muestran una disposición a pagar el servicio alrededor de S/ 35 (incluido IGV) por hora (ver Figura 3.8), lo que representa un mayor valor que lo esperado por los asesores académicos donde la disposición de pago del 74% de ellos es menor a S/. 28 promedio (ver figura 3.26), mostrando posibilidades para el desarrollo del negocio. Es importante señalar que para los tutores este tipo de servicio es una inversión en sus tutorados. Existe una mayor predisposición a realizar los pagos del servicio a través de medios virtuales

(tarjeta y/o transferencia), sin embargo, los asesores académicos también tienen una preferencia marcada por pago en efectivo.

Los asesores académicos también reconocen que como competencias menos desarrolladas tienen los estudios destacados o especializaciones y las competencias digitales, con una percepción de 40% y 41% respectivamente (ver Figura 3.28), convirtiéndose estas en aspectos a valorar para establecer estrategias de retención de los asesores académicos.

La penetración de mercado propuesta para tutores es de sólo el 2% para el primer año o 566 tutorados mientras que para asesores académicos es del 6%, lo que evidencia que hay margen de crecimiento, haciendo atractivo el modelo de negocio.

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Para desarrollar el modelo de negocio, se aplicará la metodología Business Model Canvas, herramienta creada por Osterwalder (2009), la misma que permite tener una visión rápida para luego describir y detallar el negocio y verificar si la idea puede ser implementada. En este capítulo se detallará el modelo de negocio de "T-enseño", y se analizará cómo la empresa generará ingresos y cómo captará la atención de los segmentos de mercado objetivo, teniendo como base los resultados generados en el capítulo de investigación de mercado. Luego de haber realizado y comprendido tanto el análisis estratégico como el estudio de mercado, se concreta la idea de la existencia de una demanda por servicios de asesoría académica complementaria a estudiantes en etapa escolar. Y para ello el modelo definirá la implementación de la plataforma virtual "T-enseño", que facilitaría la ejecución de clases académicas complementarias a esos estudiantes.

4.1.Análisis para Propuesta de Valor a Tutores

Para determinar la propuesta de valor se analizará el perfil del cliente, basados en la información de la investigación de mercado para tutores. Se identifican sus alegrías y dolores, lo que permitirá determinar los generadores de alegrías y los aliviadores de sus dolores.

4.1.1. Tareas de los tutores

Como menciona en los resultados del análisis cualitativo, el 90% de los tutores señalaron que la asesoría para sus tutorados (hijos) es una necesidad constante y permanente en el año, y en especial en fechas previas a sus exámenes. Estos hechos conllevan a que los tutores busquen asesoría para mejorar calificaciones de sus tutorados, debido a que ellos mayormente trabajan y tienen limitaciones de tiempo para ayudarlos con las clases y tareas.

4.1.2. Dolores de los tutores

De acuerdo con el estudio cuantitativo de los tutores desarrollado en el capítulo III, señala que las razones principales para contratar un asesor académico son reforzar o complementar las clases recibidas por sus tutorados en sus centros educativos y mejorar la educación de sus tutorados, con un 92.6% y 91.5% (ver Figura 3.4) en el análisis top two box de probabilidad.

Por otro lado, en el focus group realizado al grupo de tutores, la mayoría de ellos coincidieron que las clases virtuales no permiten que sus tutorados presten la debida atención, ocasionando que necesiten clases de reforzamiento. También se identificó que la mayor fuente de confiabilidad para contratar un asesor son las referencias o recomendaciones de algún contacto, pero los tutores desconocen algún centro o fuente al que deban acudir y contactar con docentes de confianza; convirtiéndose todos estos elementos mencionados en sus principales puntos de dolor.

4.1.3. Alegrías de los tutores

Durante las intervenciones realizadas por los tutores en el estudio cualitativo, se identificó que al contratar un asesor académico se espera que los tutorados logren mejores calificaciones accediendo a profesores calificados y de buena reputación (basados en referencias), incluso señalaron que el costo del servicio no es tan relevante en estos casos porque consideran que la educación es una inversión para el futuro de sus hijos.

Por lo tanto, en base a la investigación de mercado, el acceso a profesionales calificados y la seguridad respecto de los asesores académicos, son los atributos más valorados por los tutores, aspectos que se convierten en las ganancias de los tutores.

4.1.4. Servicios

Con el fin de intentar resolver las tareas y satisfacer las necesidades de los tutores (clientes), como solución se plantea la implementación de una plataforma virtual con acceso a una relación de asesores académicos, competentes y confiables que brinden clases complementarias a sus tutorados en primaria y secundaria. La identificación de esta necesidad por parte de los tutores se sostiene en la Figura 3.1 de los resultados de la investigación cuantitativa la que señala que el 79% de estudiantes con las características definidas, cuentan con tutores interesados en contratar asesores académicos.

4.1.5. Aliviadores de dolor de los tutores

Para mitigar los dolores de los tutores, se definen los siguientes aliviadores:

- La implementación de la plataforma virtual que evaluará la reputación del asesor, validado un buen perfil psicológico y de antecedentes judiciales y penales.

- Tendrá oportunidades de seleccionar a asesores académicos por calificación y comentarios de otros tutores.
- Promociones de clases de prueba a costo cero, para que pruebe el servicio y valide.

4.1.6. Generadores de alegría de los tutores

A través de los siguientes puntos, definiremos resultados y beneficios para este segmento de clientes:

- Darle libertad para elegir al asesor académico de mejor historial; asimismo, la posibilidad de calificarlo.
- El mayor alcance con la facilidad de los medios de pago.
- Acceso de uso de paquetes promocionales por uso de la plataforma virtual.
- Disponibilidad de un informe del aprendizaje logrado por del tutorado.

En la Figura 4.1, se representa la propuesta de valor a tutores.

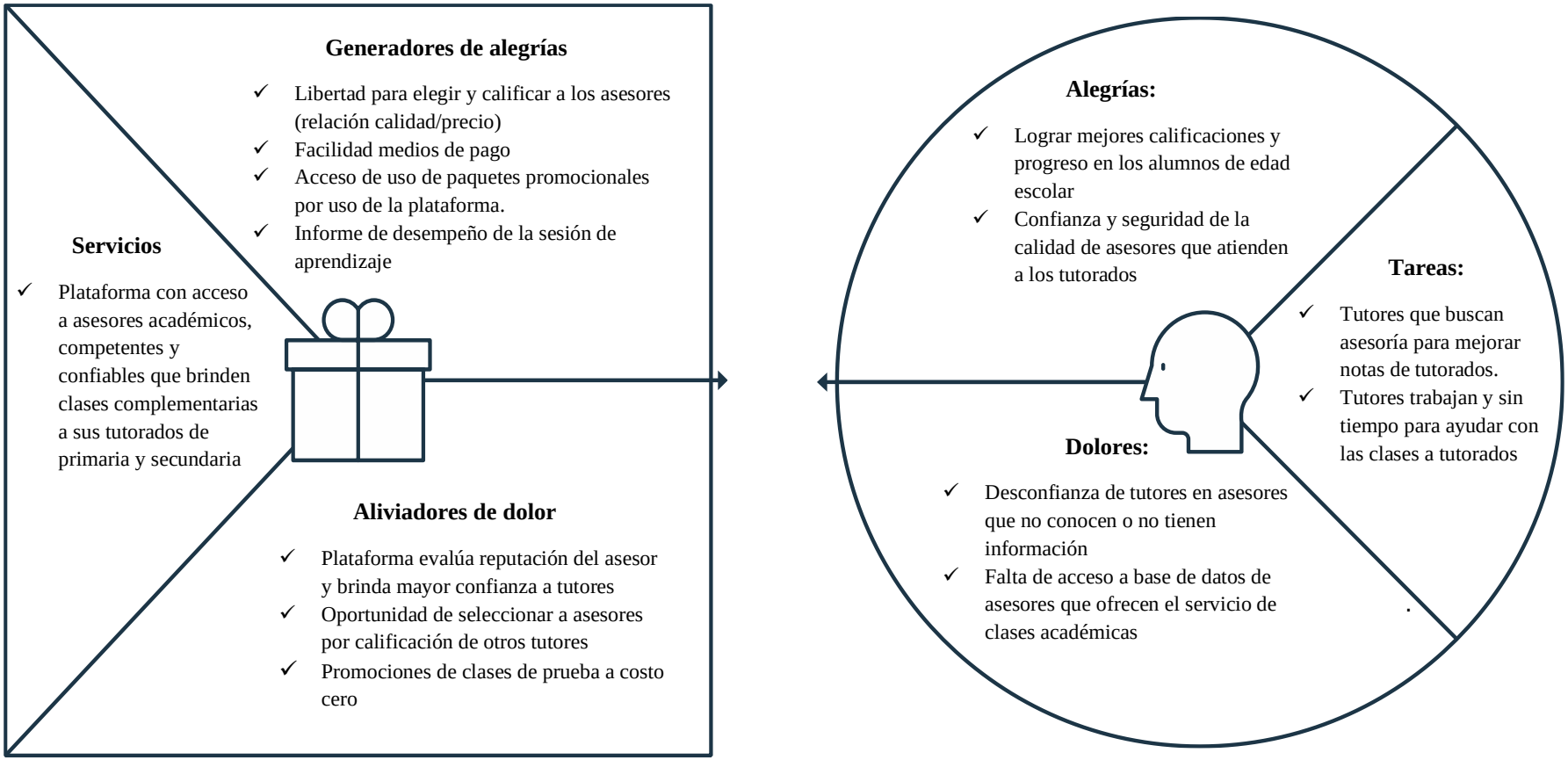
4.2.Análisis para Propuesta de Valor a Asesores Académicos

Para determinar la propuesta de valor se analizará el perfil del cliente, basados en la información de la investigación de mercado para asesores académicos. Se identifica sus alegrías y dolores y de esta forma se determinan los generadores de estas alegrías y los aliviadores de sus dolores.

4.2.1. Tarea de los asesores académicos

Como indica uno de los resultados del análisis cualitativo, la totalidad de asesores académicos señalaron que además de dictar clases en sus centros educativos, también lo hacen de manera particular a estudiantes que desean clases de reforzamiento. Hecho que indica que existe la potencial oferta para atender este tipo de servicio a cambio de ingresos extras.

Figura 4.1. Propuesta de Valor Tutores



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

4.2.2. Dolores de los asesores académicos

En base al focus group realizado al grupo de docentes, todos coincidieron que existe potencial demanda de servicios de asesoría académica complementaria en los niveles de educación tanto primaria como secundaria, pero lo han dejado de hacer pese a que saben que a raíz de la pandemia el uso de los medios virtuales ha tomado protagonismo para interactuar con los potenciales alumnos.

4.2.3. Alegrías de los asesores académicos

El uso de herramientas virtuales como Zoom, Google Meet y otras plataformas, el mayor alcance, la posibilidad de llegar a un mayor público y la diversidad de horarios, son las ventajas que permite el acceso a una plataforma digital. Todos estos son aspectos que se pueden tomar como las alegrías deseadas por los asesores académicos en función de sus opiniones vertidas en el focus group a su segmento.

4.2.4. Servicios

Con el fin de intentar resolver las tareas y satisfacer las necesidades de los asesores académicos, como solución se plantea la implementación de una plataforma virtual con acceso a una relación de tutores que requieren satisfacer una necesidad de enseñanza complementaria para sus tutorados, la misma que viene acompañada de algunos atributos como opciones de evaluación de los clientes y la disponibilidad de medios de pago previos al servicio.

4.2.5. Aliviadores de dolor los asesores académicos

Para mitigar los dolores de los asesores, se definen los siguientes aliviadores:

- La implementación de la plataforma virtual que evaluará al asesor y brindará mayor confianza a los tutores (sus clientes).
- Gran oportunidad de generar buena imagen y posicionamiento, a través de la calificación asignada por los tutores.
- Promociones de clases de prueba a costo para los tutores, pero pagadas a los asesores académicos.

4.2.6. Generadores de alegría de los asesores académicos

A través de los siguientes atributos mencionados por los asesores en el focus group, definiremos las alegrías o beneficios para ellos:

- Los ingresos adicionales por atender la demanda de tutores.
- La política de incentivos por su calificación de servicio en la plataforma.
- Ventaja del pago seguro, previo a la atención del servicio.
- Darle libertad para elegir dar el servicio según su disponibilidad.
- Acceso a cursos que fortalezcan sus competencias técnicas y digitales.

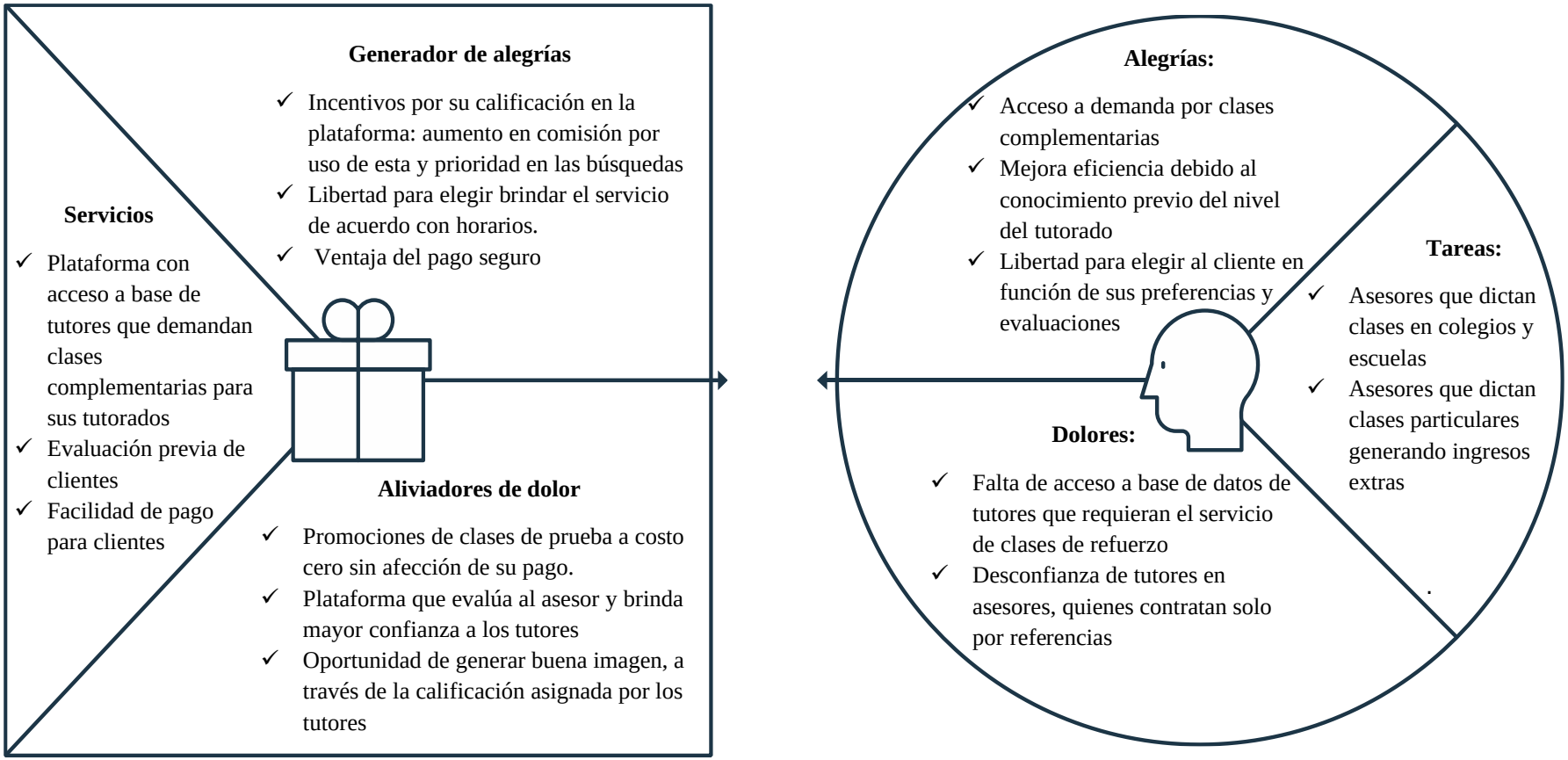
En la Figura 4.2, se representa la propuesta de valor a asesores académicos.

4.3.Ad-Lib Value Proposition

Se trata de una herramienta complementaria al Value Proposition y al Business Model Canvas, también creada por Osterwalder para entender el modelo de negocio de una manera más sencilla en un solo párrafo, para ello se debe completar los espacios con las palabras ya definidas que impliquen la explicación del modelo de negocio. En el caso de "T-enseño", el Ad-Lib es el siguiente:

Nuestra Plataforma virtual facilita la ejecución de clases académicas complementarias virtuales. **Ayuda** a los tutores a encontrar a asesores académicos (docentes calificados) **para** complementar las clases de sus tutorados (estudiantes de primaria y secundaria) **y** lograr un mejor nivel educativo, asimismo, **ayuda** a los asesores académicos a contactar a los tutores antes indicados **que quieren** obtener ingresos adicionales.

Figura 4.2. Propuesta de Valor Asesores académicos



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

4.4.Modelo de Negocio

4.4.1. Asociaciones clave

- **Facultades de Educación de universidades:**

Estas instituciones proveerán las bases de datos de profesionales egresados en las carreras de Educación, con interés en obtener ingresos adicionales dictando clases particulares a estudiantes de primaria y secundaria de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera.

Las bases de datos se obtendrán estableciendo contacto con autoridades universitarias (Decanos de Facultades y/o Directores de Escuelas), a través de reuniones para la presentación de la propuesta, mostrándoles cómo se alinea el modelo de negocio con su función de Extensión Universitaria; destacando la relación entre sus universidades y la comunidad para la que están sirviendo, siendo además una opción para el desempeño tanto de sus egresados como de los próximos a egresar, lo cual impactaría positivamente en el prestigio de la universidad.

- **Instituciones Educativas - Primaria y secundaria:**

Estas instituciones proveerán bases de datos de los tutores que residen en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, de los NSE A, B y C, quienes toman la decisión de contratar a un asesor académico para dictarle clases particulares a sus tutorados (estudiantes de primaria y secundaria).

Las bases se obtendrán estableciendo contacto con directores de estas instituciones; solicitándoles espacio para la presentación de la propuesta, mostrándoles cómo puede ser una oportunidad de convertirnos en un socio estratégico para ellos, ayudándoles a mejorar el rendimiento de sus alumnos, logrando reducir su eventual tasa de reprobados en asignaturas específicas, aumentando por consiguiente la satisfacción de los tutores. Asimismo, les favorecería porque mantendrían o mejorarían las recomendaciones positivas con potenciales clientes (padres de familia) y sobre todo, el prestigio de la entidad educativa.

- **La Dirección Regional de Educación:**

Estas instituciones proveerán las bases de datos de profesionales en la licenciatura de Educación; asimismo, los nombres de las instituciones educativas en las que estén laborando, para que a través de relaciones públicas contactar de preferencia a quienes laboran en las mejores Instituciones Educativas de la localidad. Cabe mencionar que la información que provee esta entidad es pública; por lo tanto, no habría mayor esfuerzo en obtenerla de manera periódica.

4.4.2. Actividades clave

Se considera como actividades claves las siguientes:

- Generación, mantenimiento y ampliación de base de datos de tutores y asesores académicos a partir de los key partners.
- Realizar filtro psicológico y revisión de antecedentes (penales y judiciales) a docentes interesados en la propuesta, además de la condición de emisión de recibos por honorarios.
- Creación y upgrades de la plataforma virtual.
- Definición del protocolo de la clase brindada por el asesor académico y la respectiva inducción a los asesores académicos en cuanto al proceso.
- Contratación de servicios de business intelligence para conseguir nuevos clientes. Asimismo, actividades de marketing orientadas a retenerlos y fidelizarlos.
- Diseño de política de incentivos para fidelizar a ambos segmentos de clientes.
- Atención al cliente (tutores): Soporte antes, durante y después del servicio respecto a quejas, reclamos o sugerencias.
- Atención al asesor académico: Soporte antes, durante y después del servicio respecto a quejas, reclamos o sugerencias.
- Trazabilidad de la información del tutorado, midiendo su evolución en rendimiento, a través de los informes por sesión de aprendizaje con los asesores académicos.
- Desarrollo de clases mediante la plataforma auxiliar Microsoft Teams.
- Cobro del servicio a través de la plataforma.
- Establecimiento de incentivos para los mejores asesores académicos, de acuerdo con sus calificaciones por parte de los tutores.

4.4.3. Recursos clave

Se considera como recursos claves a los a siguientes elementos:

- Plataformas tecnológicas T-enseño y Microsoft Teams (auxiliar y solo para brindar las clases académicas), a través de las cuales interactuarán tutores, asesores académicos y tutorados.
- Bases de datos de tutores de NSE A, B y C; asimismo de asesores académicos.

4.4.4. Propuesta de valor

En base a la investigación de mercado, se define que la propuesta de valor está dirigida a dos segmentos de clientes: por el lado de la demanda están los tutores y, por el lado de la oferta, los asesores académicos.

La propuesta de valor consiste en ser una plataforma que facilite la ejecución de clases académicas complementarias de reforzamiento de manera online. Por un lado, contribuye con los tutores a encontrar asesores académicos calificados y de buena reputación para complementar y reforzar las clases de sus tutorados, buscando mejorar su nivel educativo (alumnos de primaria y secundaria). Y por el otro, contribuye con los asesores académicos a contactar a los tutores antes indicados y obtener por ello ingresos adicionales, con horarios flexibles y de acuerdo con su disponibilidad.

La propuesta surge debido a que, de los resultados del análisis cualitativo, se ha inferido que los tutores presentan desconfianza en el mercado actual y se encuentran preocupados por el rendimiento de sus tutorados; no teniendo tiempo o capacidades para atenderlos plenamente. Asimismo, luego de los resultados del análisis cuantitativo, se ha evidenciado que los atributos más importantes que soportan al modelo de negocio son:

- Acceso a profesionales calificados en el sector educación, “T-enseño” brindará un pool de asesores académicos con comprobada experiencia.
- Seguridad y confianza, T-enseño se encargará de que, previamente a que los asesores académicos sean parte del pool de la plataforma, ellos deberán demostrar su reputación, pasando satisfactoriamente los filtros académicos, psicológicos, antecedentes penales y

judiciales; teniendo como propósito proteger la integridad de los menores de edad frente a cualquier riesgo.

- Informe a los tutores con novedades y recomendaciones respecto a la sesión de enseñanza como parte del respectivo feedback al tutorado.
- El logro de mejores calificaciones y progreso de los tutorados en la asignatura requerida debido a la atención personalizada por parte de T-enseño.

En cuanto a la propuesta de valor para los asesores académicos, los atributos más importantes para ellos son:

- Acceso a una demanda de tutores, lo que permitirá la posibilidad de generar ingresos adicionales; asimismo, la oportunidad de mostrar su buena imagen, a través de la calificación asignada en la misma plataforma por los tutores en base a la calidad del servicio brindado.
- La disponibilidad de diversos horarios, ya que a través de T-enseño tendrá libertad para aceptar el servicio y clientes de acuerdo con la carga de su itinerario.
- Oportunidad de accesos a cursos de desarrollo de competencias técnicas y digitales, que le permitan mejorar su empleabilidad y metodología de enseñanza.

4.4.5. Fuente de ingresos

Los ingresos provienen por la venta del servicio online de clases complementarias a los tutores, a quienes se les emitirá un comprobante de pago por la totalidad del precio de venta. De cada transacción, se obtendrá una comisión del 20% por clase brindada.

Esta comisión se establece tomando como referencia los negocios digitales propuestos y en desarrollo analizados en el punto 2.1.4, donde la mayoría de ellos establecen comisiones entre el 20% y 26%, salvo uno que ofrece 12%, pero se apalanca en un precio mayor.

Adicionalmente, en los resultados de la investigación de mercado, se espera captar a los asesores académicos que están dispuestos a percibir hasta S/. 28 promedio, que es un 80% del monto total a pagar por el tutor (S/. 35 por hora de clase académica). Por ello, se define que 20%, es una comisión razonable para el modelo de negocio.

4.4.6. Estructura de costos

Está constituida por los siguientes puntos:

Pago de la Comisión a los asesores académicos: ellos serán nuestra principal fuente proveedora de clases virtuales en las diferentes materias especializadas, dicho pago representa el 80% del total de los ingresos, descontando el IGV, ya que el asesor académico está obligado a emitir recibo por honorarios, que si bien, no deduce IGV como crédito fiscal, sí deduce la utilidad para el cálculo del impuesto a la renta.

Publicidad y promoción: Son todos aquellos gastos que estarán detallados en el plan de marketing digital principalmente, el cual buscará el posicionamiento de la plataforma

Gastos preoperativos: En intangibles y activos fijos.

Plataforma virtual: Implica el desarrollo y mantenimiento de la plataforma virtual.

Pago de planilla: Costos originados por el pago del personal que se encuentran en planilla detallados en la estructura organizacional del capítulo VIII.

4.4.7. Relaciones con los Tutores y Asesores Académicos

En relación con los tutores de los estudiantes de primaria y secundaria, el objetivo es crear una plataforma virtual donde puedan contratar el servicio de clases académicas complementarias. Para mantener una buena relación con estos tutores, la plataforma contará con:

- Acceso a oferta de asesores académicos que puedan cubrir su necesidad de reforzar los conocimientos de sus tutorados.
- Clases de prueba a costo cero, para que el tutor conozca y evalúe al asesor académico.
- Screening y revisión de antecedentes (penales y judiciales) del asesor académico, previo a su ingreso a la plataforma, para generar confianza en los tutores.
- Opción para elegir a los asesores académicos basados en: video de presentación, currículum, calificación y comentarios brindados por otros tutores en la plataforma virtual.

- Notificación de inicio y hora fin de clase, para garantizar que el pago es por hora efectiva de clase.
- Acceso a informe sobre la sesión de clase, donde se incluirá los temas o tópicos desarrollados, las acciones destacadas, los logros de aprendizaje y las necesidades de refuerzo o seguimiento.
- Desarrollo de clases a través de la plataforma Microsoft Teams.

Con respecto a la relación con los asesores académicos, la propuesta del modelo no solo les genera más ingresos; sino, una serie de beneficios que busca fidelizarlos. Entre ellos tenemos:

- Incentivos por su calificación y uso recurrente en la plataforma:
    - Prioridad (mayor visibilidad) en búsquedas realizadas por los tutores.
    - Acceso a cursos de desarrollo de forma gratuita o con descuento, orientados a mejoras en sus competencias digitales.
- Mejora de la calidad de su servicio, debido al conocimiento previo del nivel del alumno en la materia a enseñar.
- Generación de buena imagen y ampliación de red de contactos, a través de la calificación asignada por los tutores que ya han empleado el servicio anteriormente.
- Facilidad en medios de pago, cobrando de forma adelantada por sus honorarios.

4.4.8. Canales de distribución

De la información recogida a través de la investigación de mercado, se determinó que el canal más utilizado por los tutores fueron las recomendaciones de terceros, siguiendo en orden de importancia las redes sociales, tales como Facebook e Instagram.

La propuesta de negocio considera como canal de distribución, a la propia plataforma virtual, cuyo acceso podrá ser por un ordenador, tablet o un smartphone. De manera estratégica contará con un e-mail institucional y un chat box mediante la plataforma, el cual será utilizado para comunicarnos con los asesores académicos y tutores, y de esa manera estar pendientes de sus requerimientos, inquietudes y otros. A través de este canal también se difundirán aspectos relacionados al marketing como promociones dirigidas al mercado meta y visitantes

en general.

El servicio final de enseñanza online hacia los tutorados será a través de la plataforma auxiliar Microsoft Teams.

4.4.9. Segmento de clientes

En base a los resultados de la investigación de mercado, se puede definir que el primer segmento de mercado son los tutores que se detallan a continuación:

- Tutores de los estudiantes de primaria y secundaria, que toman la decisión de contratar el servicio clases académicas complementarias. Pertenecen al NSE A, B y C de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, de la provincia de Trujillo, en el departamento de La Libertad.
- Tutores cuyos tutorados requieren refuerzos cognitivos en los cursos de matemáticas, razonamiento matemático, idiomas y física, principalmente.
- Tutores cuyos tutorados están en temporada de exámenes (early adopters)
- Tutores que están dispuestos a pagar por hora promedio más de S/ 35.00 (incluido IGV).

El segundo segmento de clientes identificado en base a los resultados de la investigación de mercado son los asesores académicos que se detallan a continuación:

- Asesores académicos: Profesores de primaria y secundaria con experiencia principalmente en las asignaturas de matemáticas, razonamiento matemático, idiomas y física
- Asesores que estarían dispuestos a cobrar en promedio hasta S/ 28.00 por hora de clase.
- Adicionalmente, no deberán contar con antecedentes judiciales ni penales, tener un perfil psicológico óptimo y documentos académicos probos.

Tabla 4.1. Modelo Canvas

<table>
<tr>
<td rowspan="2"><u>Asociaciones clave</u>

• Facultad de Educación de Universidades:
Bases de datos de egresados y estudiantes de los últimos ciclos de Educación

• La Dirección Regional de Educación:
Base de datos de profesionales de la educación

• Instituciones Educativas - Primaria y Secundaria:
Bases de datos de tutores de distritos de Trujillo y Víctor Larco, NSE A, B y C</td>
<td><u>Actividades clave</u>

• Generar, mantener y ampliar la base de datos
• Filtro a asesores académicos miembros del pool
• Creación y upgrades de la plataforma virtual
• Publicidad en redes sociales y business intelligence
• Política de incentivos para tutores y asesores académicos
• Trazabilidad de la información y rendimiento del tutorado
• Clases por Microsft Teams
• Cobro a clientes a través de la plataforma</td>
<td rowspan="2"><u>Propuesta de valor</u>

Ser una plataforma que facilita la intermediación entre la oferta y la demanda de servicios de asesoría académica.

Atributos para tutores:
• Acceso a asesores académicos calificados
•Disponibilidad de asesores académicos de confianza
• Informe a los tutores con novedades y recomendaciones de las sesiones online
• Lograr mejores calificaciones de tutorados

Atributos para asesores:
• Acceso a la demanda de tutores
•Posibilidad de generar ingresos extras
•Libertad para elegir al cliente</td>
<td><u>Relación cliente</u>

Turores:
• Clases de prueba a costo cero.
• Screening y revisión de antecedentes del asesor académico
• Opción para elegir a los asesores académicos
• Acceso a informe sobre la sesión de clase
• Desarrollo de clases por Microsoft Teams

Asesores Académicos:
• Incentivos de fidelización
• Generar buena imagen y red de contactos
•Pago de honorarios de manera adelantada</td>
<td rowspan="2"><u>Clientes</u>

Tutores:
• Tutores de estudiantes de primaria y secundaria, de NSE A, B y C de Trujillo y Víctor Larco
• Tutores con tutorados que requieren refuerzos cognitivos en matemáticas, razonamiento matemático, física e idiomas
• Tutores cuyos tutorados están en temporada de exámenes (early adopters).
• Tutores dispuestos a pagar por hora más de S/ 35.00 (con IGV) por el servicio

Asesores Académicos:
• Profesores de primaria y secundaria sin antecedentes e historial académicos probo.
• Asesores que estarían dispuestos a cobrar en promedio hasta S/ 28.00 por hora</td>
</tr>
<tr>
<td><u>Recursos clave</u>

• Plataforma tecnológica de T-enseño y Microsoft Teams (auxiliar)
• Bases de datos de tutores de NSE A, B y C; asimismo de asesores académicos.</td>
<td><u>Canales</u>

• Plataforma virtual T-enseño con acceso por ordenador o smartphone, y Microsoft Teams
• Correo electrónico y un Chat box mediante la plataforma
• Redes sociales: Facebook e Instagram para difundir el servicio</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3"><u>Estructura de costes</u>

• Pago de la comisión a los asesores académicos: 80% del total de los ingresos obtenidos
• Pago de planilla: costos originados por el pago del personal administrativo y operativo
• Plataforma virtual: creación y mantenimiento de la plataforma
• Preoperativos: intangibles, activos fijos y campaña de lanzamiento
• Publicidad: marketing digital</td>
<td colspan="2"><u>Fuentes de ingreso</u>

• Venta del servicio de clases complementarias a los tutores, a quienes se les emitirá un comprobante de pago por la totalidad del precio de venta.
• Comisión: De cada transacción, se obtendrá el 20% por clases brindadas.</td>
</tr>
</table>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

4.5. Conclusiones del capítulo

En este capítulo se definió el modelo de negocio con la metodología del Business Model Canvas teniendo como insumo los resultados del estudio de mercado que se desarrollaron en el capítulo anterior.

Lo más importante en la definición del modelo de negocio de "T-enseño" viene a ser la propuesta de valor, la que consiste en ser una plataforma que facilite la ejecución de clases académicas complementarias de reforzamiento de manera online. Esta propuesta corresponde a la de un modelo de negocio multilateral, donde por un lado tenemos a los tutores y por el otro a los asesores académicos, dos segmentos de clientes que confluyen en un proceso de intermediación de oferta y demanda por servicios de asesoría académica en función de determinados atributos.

Los atributos identificados que sostienen la propuesta de valor en ambos segmentos de clientes son: Para los tutores, vienen a ser el acceso a profesionales competentes, asesores académicos de buena reputación, informes de desempeño y el logro de mejores calificaciones de sus tutorados. Mientras que, para los asesores académicos los principales atributos vienen a ser el acceso a la demanda de tutores y la posibilidad de generar ingresos adicionales.

La metodología empleada también permitió tener claridad sobre las características de cada uno de los segmentos de clientes que atendería, cómo se distribuiría el servicio, cómo establecería la relación con ellos, qué socios, recursos y actividades clave serían necesarios; asimismo, cuál sería la fuente de ingreso que generaría la rentabilidad el negocio y los costos que la soportan.

En cuanto a los ingresos que provienen por la venta del servicio online de clases académicas, por cada transacción se obtendrá una comisión del 20%, la cual se establece tomando como referencia los negocios digitales propuestos y en desarrollo analizados en el punto 2.1.4, donde se establecen comisiones entre el 20% y 26%, salvo uno que ofrece 12%, pero se apalanca con un precio mayor. Asimismo, en los resultados de la investigación de mercado, se espera captar a los asesores académicos que están dispuestos a percibir hasta S/. 28 promedio, que es un 80% del monto total a pagar por el tutor (S/. 35 por hora de clase académica). Por todo ello, se define que 20%, es una comisión razonable para el modelo de

negocio.

Finalmente, como se mencionó en el análisis del factor tecnológico del capítulo II, el creciente acceso a internet permite aprovechar las nuevas tendencias y herramientas tecnológicas, lo que se traduce no solo en una oportunidad para el desarrollo de modelos de negocio multilaterales como el de “T-enseño”; sino también en un factor clave de éxito a explotar.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se desarrollará el plan de marketing del negocio propuesto, señalándose el mercado objetivo y la estrategia. Cabe señalar que se realizará un análisis de marketing mix a partir de las 4P.

5.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo es aquel que presenta mayor oportunidad para el negocio tanto a nivel de demanda como de oferta. En este caso si bien son los escolares menores de 18 años los que recibirán las clases, son los tutores los que decidirán si tomar o no la opción de enseñanza. Estos además deberán poseer un equipo móvil, tablet o computadora, y acceso a Internet. Además, deberán ser habitantes de la provincia de Trujillo, en especial de los distritos del mismo nombre y Víctor Larco Herrera.

Actualmente, por la pandemia de la COVID-19, en Perú no está permitido las clases presenciales a nivel nacional. Esto ha afectado las capacidades de aprendizaje de conocimientos y el rendimiento, por lo que se requiere en algunos casos clases de reforzamiento o nivelación.

5.1.1. Market share

De acuerdo con la situación demográfica de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, con relación a los resultados del estudio de mercado presentado en el Capítulo IV, se pretende alcanzar una penetración de mercado del 2.5% para el primer año de operación.

Luego, tal cual lo señala la Tabla 9.1 del capítulo IX, “T-enseño” plantea crecer a una tasa anual de penetración del 0.50% y alcanzar una penetración final de mercado del 4.5% al quinto año que representa un promedio de 1,362 tutores y 7,008 horas de enseñanza mensuales (promedio de horas contratadas a razón de 9.9 horas mensuales por tutor según el estudio de mercado).

5.2.Objetivos de marketing

A continuación, se detallan los objetivos generales y específicos.

5.2.1. Objetivos generales

- Posicionar la plataforma como la primera opción para el servicio de educación online de Trujillo y Víctor Larco Herrera.
- Identificar y captar clientes a través de medios de comunicación como redes sociales y publicidad digital de manera permanente.

5.2.2. Objetivos específicos

- Lograr alcanzar el 2.5% de participación el primer año de operaciones, lo que equivale a unos 707 tutores atendidos.
- Asimismo, para atender esta demanda, se necesitaría el 7.35%. de los asesores del mercado objetivo, quienes sí utilizarían la plataforma propuesta y que cobrarían hasta S/ 28 promedio por hora (ver Tabla 3.4).
- Alcanzar una satisfacción mensual de aproximadamente 90% terminando el primer año de operaciones, medido a partir de encuestas.

5.2.2.1. Objetivos de ventas e ingresos por ventas

De acuerdo con el resultado del estudio de mercado y estimación de la demanda, se determinan los objetivos de ventas e ingresos. Se muestran los resultados a manera de referencia que se esperan durante el primer, tercer y quinto año.

A continuación, se detallan los objetivos de ventas e ingresos:

- Lograr un total de 7,008 horas de enseñanza mensual promedio durante los seis primeros meses de funcionamiento.
- Lograr el primer año de operación un ingreso total por ventas de S/ 2,494,373 (sin IGV), lo que equivale a S/ 498,875 (sin IGV) de utilidad bruta para la empresa a razón de una comisión del 20% de los ingresos.
- Alcanzar un total de S/ 3,616,271 y S/ 4,817,186 (ambos valores sin IGV) en servicios de educación online, efectivas en el tercer y quinto año, respectivamente.

5.2.2.2. Objetivos de branding y fidelización

Los objetivos a continuación lograrán posicionar de forma rápida y eficiente la marca, generando un aumento en los niveles de satisfacción que promuevan la retención de clientes, mejorar las tasas de recompra y recomendaciones positivas de los servicios como referente para los potenciales clientes.

En estos objetivos se señalan los indicadores meta:

- Lograr que se genere un recordatorio de la marca en el público objetivo del 65% al finalizar el primer año.
- Fidelizar a más del 80% de tutores durante el tiempo de vida del proyecto.
- Lograr la fidelización del 75% de asesores académicos.

5.3.Estrategia de marketing general

5.3.1. *Estrategia de segmentación*

La estrategia de segmentación consiste en identificar a los grupos o tipos de personas con características o atributos en común, esto con el fin de determinar las necesidades y darles una atención más personalizada. Por lo tanto, la estrategia de segmentación bien realizada permite identificar a un grupo de clientes, liderar dicho segmento y lograr la fidelización de estos clientes. Actualmente, los consumidores son más exigentes y exigen una mayor cantidad de alternativas de elección, es por ello por lo que adquiere importancia la segmentación.

5.3.1.1. Tutores

- Tutores que toman la decisión de contratar el servicio clases particulares cuyos tutorados son estudiantes de primaria y secundaria.
- Pertenecen al NSE A, B y C de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera en La Libertad.
- Con disposición a pagar por hora más de S/ 35 por la contratación de un asesor académico (ver Tabla 3.2).

5.3.1.2. Asesores académicos

- Docentes de niveles educativos de primaria y secundaria de la provincia de Trujillo.
- Especializados en asignaturas específicas y con predisposición a prestar sus servicios de manera virtual.
- Dispuestos a cobrar hasta de S/ 28.00 promedio (incluido IGV) por hora de clase impartida (ver Tabla 3.4).

5.3.2. *Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento*

Luego de elegir el segmento de mercado, "T-enseño" debe seleccionar su estrategia de diferenciación y posicionamiento; ya que, tiene como fin posicionarse como la mejor opción en el mercado trujillano de acceso a educación complementaria online. Entonces, partiendo del capítulo II donde indica que la amenaza de nuevos competidores es media, se ratifica que la estrategia más adecuada es la de diferenciación, cuya propuesta de valor está en función de:

Para los tutores:

- La calidad de la enseñanza
- Seguridad y confianza por parte de los asesores (buena reputación) hacia los tutorados.
- Informe de la sesión de enseñanza como parte del respectivo feedback al tutorado.

El logro de mejores calificaciones y progreso de los tutorados.

Mientras que para los asesores académicos es:

- Acceso a una demanda de tutores
- La posibilidad de generar ingresos adicionales.
- La oportunidad de mostrar su buena imagen.
- La disponibilidad de diversos horarios para brindar el servicio.
- Oportunidad de desarrollo en cursos de competencias digitales en educación.

Este conjunto de importantes atributos responde a la pregunta "¿Por qué debería comprar el servicio a T-enseño?" y son los que les darán una clara ventaja competitiva frente

a los futuros competidores; no obstante; para cuando lleguen la plataforma ya tendría un posicionamiento en el mercado. La comunicación y presentación al mercado de la existencia del servicio será desarrollado posteriormente en la subsección 5.4.4, referida al desarrollo de la promoción del servicio como parte del marketing mix.

Es importante hacer énfasis que el análisis top two box respecto a la confiabilidad y reputación del asesor académico, determina que el 62.8% de los tutores señalan que es muy importante y el 36% de ellos señalan que es importante, razón por la cual, se contará con dicha información en la web de "T-enseño", con el fin de generar confianza en los tutores que pretenden contratación los servicios.

5.3.3. *Retención y fidelización*

En este punto se explica la estrategia que seguirá la empresa con el fin de fidelizar tanto a los tutores como a los asesores académicos buscando relaciones de largo plazo a través del marketing relacional que busca retener y fidelizar a los clientes, diseñando para tal fin un programa de recompensas que tengan como propósito evitar dos riesgos de alto impacto en el modelo de negocio:

5.3.3.1. Programa de fidelización para tutores

- Descuentos para los tutores por uso recurrente en la plataforma.
- Clases a costo cero para determinado perfil de clientes.
- Facilidad en los medios de pago
- Informe de desempeño de su tutorado.

5.3.3.2. Programa de fidelización para asesores académicos

- Incentivos de bonificación basados en su calificación de servicio.
- Se priorizarán sus nombres en la lista de búsqueda de asesores de la plataforma.
- Acceso a cursos de desarrollo de forma total o parcialmente gratuitas, orientados a mejoras en sus competencias técnicas y digitales.
- Garantía del pago seguro.

5.3.4. *Presentación del logotipo*

A modo de integración de las estrategias planteadas, se elaboró un logo para "T-enseño", el cual contiene en su parte central un birrete, imagen que denota progreso académico. Asimismo, letras del nombre de la empresa son de color azul, representación visual que transmite valores de credibilidad y seguridad del servicio de la empresa (ver Figura 5.1), ante el mercado, buscando siempre estar en la mente del cliente con el propósito de obtener ventas de manera sostenida.

Figura 5.1. Logo de la empresa

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.4.Marketing mix

El marketing mix se desarrolla a partir de las 4P del marketing, las cuales son: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Estas estrategias permitirán obtener los objetivos de ventas e ingresos por ventas. Cada de una de ellas se explican a continuación.

5.4.1. Producto

Respecto al producto, se trata de un servicio de enseñanza a distancia a partir de una plataforma virtual hacia estudiantes de niveles escolares que, por diferentes razones, requieran clases adicionales, reforzamientos, preparaciones y asesorías. Este servicio puede ser solicitado por teléfono móvil, computadora o Tablet, que se encuentren conectadas a Internet.

Los principales cursos para dictar se detallan a continuación:

- Matemáticas

- Razonamiento matemático
- Idiomas
- Física

Los clientes podrán solicitar los servicios individualmente. Cabe señalar que, al solicitar los servicios, se tendrá la opción de visualizar el currículum de cada asesor académico y elegir el que guste, además de poder elegir y coordinar el horario de cada curso elegido.

Los servicios de enseñanza serán en periodos de hasta máximo dos horas seguidas, siendo cada hora de 60 minutos, siendo posible entregar clases de 90 minutos. En casos excepcionales se aceptará dictar clases de hasta tres horas, siempre que se encuentre aprobado por los tutores.

Esto quedará establecido al momento que el tutor solicite el servicio, el cual puede ser hasta un máximo de tres días antes de la clase. Estos aspectos serán tomados en cuenta por el público que reciba el servicio, y posicionará la marca como una empresa puntual y ordenada.

5.4.2. Precio

El servicio se trata de un producto innovador y demandado en la ciudad de Trujillo, que podría crecer fácilmente si cumple con las expectativas de los estudiantes de primaria y secundaria y sus tutores. Los precios podrían variar de acuerdo con la materia; sin embargo, se ha planteado tener un mismo precio base al inicio de las operaciones.

De acuerdo con el estudio de mercado, los tutores estarían dispuestos a pagar en promedio S/ 35.00 (con IGV) la hora de enseñanza. Cabe señalar que los pagos los realizarían mayormente con tarjeta de débito / crédito. Es preciso mencionar que, de estar vigente alguna promoción; quienes compren el servicio podrían acceder a descuentos inmediatos de acuerdo con el número de horas que adquieran en el mediano plazo también podrán acceder a descuentos para fomentar la recompra y fidelización.

El principal propósito de esta estrategia es alcanzar los objetivos de ventas.

5.4.3. Plaza

Referente a la plaza, la estrategia es de ser un intermediario entre los clientes (tutores) y quien entrega el servicio de enseñanza que son los asesores académicos. En ese sentido, los tutores accederían directamente a la web de la empresa, aplicativo, o a partir de su fan page en Facebook o Instagram. En caso se emplee publicidad audiovisual por YouTube, se colocará en múltiples lugares el acceso directo al portal de la empresa. Una vez ahí puede elegir lo siguiente: curso, número de horas, disponibilidad del asesor académico y fecha de la clase. Asimismo, tendrá la opción de adquirir más de una hora de dictado en el mismo curso, en distintos, y en diferentes fechas pudiendo acceder a descuentos como se señaló anteriormente.

Dado que la entrega del servicio es virtual se requiere que ambas partes posean adecuadas conexiones a Internet. En ese sentido, la empresa verificará la óptima conexión del asesor académico, solicitando incluso que tengan a manera de back up, su celular a manera de modem en caso fuera necesario. Por otro lado, el tutor que realice el contrato y pago web deberá marcar una opción en la que es consciente de la necesidad de una buena conexión. Por último, es preciso mencionar que, si bien las clases son virtuales, los asesores académicos contarían con material teórico y práctico que se usaría durante las clases. De ser requerido, el asesor académico enviará material adicional por correo electrónico. Cabe mencionar que el servicio final se impartirá a través de la plataforma auxiliar Microsoft Teams, la misma que cuenta con mensajes de estado, permite difuminar o cambiar los fondos, permite realizar programaciones, pizarras digitales, subtítulos, entre otras herramientas que facilitan al asesor la enseñanza y comunicación con el tutorado.

5.4.4. Promoción

Considerando lo informado por los tutores en las encuestas descritas en el estudio de mercado, el 46% de ellos señalaron que fue a través de recomendaciones que se contactaron con los asesores académicos para recibir el servicio. Asimismo, el 38% de ellos lo hicieron por las redes sociales, canal que viene ganando terreno y que "T-enseño" considera importante adoptar para hacerse visible ante sus dos segmentos de clientes. Con estos resultados, la promoción por el lado de la demanda debe estar enfocado en los tutores, como los principales promotores del servicio a través de recomendaciones en medios digitales.

Dado que “T-enseño” es una marca nueva dentro del mercado trujillano, será necesario contar con un buen plan de promoción para incrementar la penetración en el mercado objetivo.

En este punto se presenta la estrategia y acciones de promoción a seguir en dos etapas: la campaña de prelanzamiento y la de lanzamiento-consolidación, esta última se refiere a todo el horizonte del negocio. El plan de promoción buscará hacer más conocida a la empresa y a la vez explicar los servicios que se brindarán, tanto a los tutores como a los asesores académicos, con lo cual se incrementará la cartera de clientes.

5.4.4.1. Prelanzamiento

Esta etapa corresponde al año cero y se contactará por un lado a los asesores académicos para que sean sometidos al proceso de screening y se logre conformar la oferta de los primeros, y, por otro, a los tutores para que vayan conociendo la plataforma. Una manera de contactarlos es a través de la convocatoria con los socios clave, tal y como se detalló en el capítulo del Modelo de Negocio Canvas. Asimismo, en paralelo se harán convocatorias a ambos segmentos de clientes mediante las redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn para los asesores académicos y Facebook en Instagram para los tutores.

La importancia de LinkedIn radica en que por ser una red social de profesionales nos permitirá llegar a los asesores académicos y a sus redes de contacto de otros colegios. Como parte de la promoción en la etapa de prelanzamiento se publicará que para los primeros 707 tutores se le ofrecerá la primera clase a costo cero, promoción que debe ser difundida en Google Ads y Facebook.

5.4.4.2. Lanzamiento y consolidación

Esta etapa corre desde el año uno, a partir de ese momento la presencia en las redes sociales deberá ser permanente, por tal razón deberán ser monitoreadas constantemente con el afán de identificar las necesidades insatisfechas de los clientes y algunos otros requerimientos.

Con el fin de que nos provean las bases de datos y mantener la vigencia de los contactos tanto de directores de las escuelas de las facultades de Educación como de los colegios, se establecerá un cronograma para participar en reuniones como: coffee break y mantener

visibilidad frente a ellos como sus socios estratégicos. Asimismo, se organizarán, desayunos ejecutivos y webinars con temas de interés para ellos con el fin de mantener actualizados sus datos y mantener las buenas relaciones.

Finalmente, para poder conocer el comportamiento de la demanda, sus patrones y hacer predicciones, se contratarán los servicios business intelligence y de analítica de datos que permitan tomar decisiones y adelantarnos a las nuevas tendencias.

5.5.Métricas del marketing

Las estrategias de marketing que se aplican son para lograr objetivos de branding y fidelización por el negocio, tales como objetivos de horas de enseñanza y ventas. Es por esto, que es muy importante poder medir la evolución de los objetivos propuestos y relacionados a ingresos, posicionamiento de marca y penetración de mercado, durante el horizonte del proyecto. A continuación, se detallarán los criterios claves para el desempeño que se emplearán para la medición de la gestión de marketing.

5.5.1. Ingreso por ventas

Este indicador permite medir en frecuencias diarias, semanales y mensuales el ingreso que se obtendrá por cada categoría y de esa manera, compararlo con lo proyectado. Asimismo, se pueden identificar fechas que presenten estacionalidades como las épocas de exámenes bimestrales. Usando este indicador, se puede medir los ingresos que genera cada curso e incluso cada asesor académico.

5.5.2. Horas de clase impartidas

En este criterio se realizará un conteo de los servicios adquiridos según una determinada frecuencia y por curso. La evolución no sólo permite corregir desviaciones presupuestales, sino incorporar nuevos asesores académicos para épocas de mayor demanda e incluso prescindir de los que reciban menos convocatorias. También, tomando en cuenta que el tutor contará con un usuario se le puede realizar recordatorios o solicitar opiniones de los servicios impartidos, así como un seguimiento de su demanda.

5.5.3. Recordación de marca

Finalizando el primer año de operaciones, se debe realizar estudios de monitoreo de la marca y el posicionamiento en la mente de los consumidores. El objetivo de la empresa no es sólo solucionar por única vez los problemas de los alumnos sino acompañarlos en su formación. Para ello es importante el desarrollo del logo y del nombre, que se presentará en redes sociales de los niños, jóvenes y tutores. Al ver los logos, no sólo debe evocar los servicios sino una buena experiencia que busque repetir en casos necesarios, o que se recomiende a otros potenciales usuarios. Con esto último, podría incluso llegarse a brindar clases en pequeños grupos. Con esto se logrará conectar con los tutores y obtener un mínimo de 7,008 horas de enseñanza mensuales promedio.

5.5.4. Satisfacción de clientes

"T-enseño" está interesada en evaluar los servicios entregados por los asesores académicos por los que intermedia, con el fin de dar retroalimentación oportuna. Para ello, se le enviará una encuesta por el aplicativo y/o correo electrónico, que en caso no sea respondida o enviada será recordada cada vez que el usuario solicite un nuevo servicio.

La encuesta tendrá un puntaje de 1 a 5 estrellas, donde el puntaje más alto indica un mayor grado de satisfacción. En ese sentido, se espera al menos un puntaje de tres puntos por cada servicio, y un puntaje promedio mayor de tres en el análisis de resultados global. En caso se identifiquen puntajes de uno con mucha frecuencia se realizará la indagación del caso. Asimismo, el tutor contará con la opción de escribir algún comentario que acompañe la puntuación.

Los puntajes promedios serán monitoreados con un mínimo de frecuencia semanal, por materia y por asesor académico, para realizar las correcciones en una etapa temprana, para evitar deterioros de la marca. Estos puntajes reflejarán los atributos más valorados los cuales se presentaron en el estudio de mercado, y que son: calidad de enseñanza, reputación de asesores, confianza de interacción entre las partes.

5.5.5. Tasa de conversión

Este indicador permite identificar el momento en que un usuario nuevo contrata por primera vez los servicios de enseñanza. Para ello no sólo debe realizar su registro, sino que

debe realizar todo el proceso de elección y realizar el pago. Este funcionamiento es muy similar al que tienen algunas aplicaciones móviles. Es así como la empresa puede llevar un control de la situación de sus suscriptores que no necesariamente se convierten en clientes.

5.5.6. Recompra

Este indicador busca medir el cómo se comportan los nuevos usuarios. Las actividades relacionadas a este indicador buscan que los clientes sean captados y continúen adquiriendo el servicio de forma constante. El indicador busca medir la variable tiempo, ya que la recompra deberá producirse dentro de 1 mes como máximo luego del primer servicio adquirido por el cliente. Este indicador permitirá hacer el seguimiento de forma que se puedan conseguir los objetivos relacionados a la fidelización.

5.5.7. Churn rate

Este indicador es el opuesto al anterior, ya que mide cuantos usuarios dejaron de usar el servicio en un plazo determinado. Este indicador puede ser utilizando tanto para los tutores como para los asesores académicos. La importancia de este indicador es que muestra que tan eficaces han sido las actividades de marketing, lo cual se plasma en los estados financieros de la empresa. Al igual que el indicador recompra, se considera un plazo de medición de 1 mes.

5.5.8. Métricas digitales

Estos indicadores buscan medir la aceptación en las redes sociales y página web de la empresa. Por tanto, los resultados podrían ser obtenidos de la misma página web de la empresa, Facebook, Instagram y demás redes utilizadas. Se hará seguimiento a los siguientes indicadores como los “likes”.

También podrá utilizarse Google Analytics para el seguimiento de la página web, para identificar la evolución de indicadores como: número de usuarios, número de sesiones usadas, perfiles de usuarios, entre otros. Finalmente, si se contará con una aplicación móvil se podría hacer el seguimiento del perfil de usuarios a través del Google Play Store o la App Store.

5.6. Presupuesto

En base a lo analizado anteriormente, se presenta el presupuesto del plan de marketing.

5.6.1. Campaña de lanzamiento

Con el objetivo de hacer conocida a la plataforma, la mayor parte del presupuesto será destinado, a la inversión en publicidad en redes sociales, con contenido dirigido principalmente a personas de los distritos objetivos de Trujillo y Víctor Larco Herrera. El presupuesto destinado para la campaña de prelanzamiento será de S/ 31,776, el cual incluirá S/. 16,776 por clases prueba a costo S/.0 para los primeros 707 tutores que acceden por primera vez al servicio. Estas clases promocionales serán de una hora.

5.6.2. Publicidad y emailing

Las redes principales para atraer tutorados serán Facebook e Instagram por tener mayor alcance y visibilidad en los motores de búsqueda. Adicionalmente para captar a los asesores académicos se utilizará LinkedIn. El gasto promedio mensual solo en redes sociales ascenderá a S/ 5,000, las cuales serán focalizadas en el público objetivo. La Tabla 5.1 presenta el presupuesto del plan de marketing de "T-enseño".

Tabla 5.1. Presupuesto del plan de marketing (en soles)

Año	0	1	2	3	4	5
Marketing digital						
Facebook	3,500	14,000	14,238	14,480	14,726	14,977
Instagram	3,500	14,000	14,238	14,480	14,726	14,977
Google Ads	3,000	12,000	12,204	12,411	12,622	12,837
LinkedIn	2,500	10,000	10,170	10,343	10,519	10,698
Email marketing		2,400	2,441	2,482	2,524	2,567
Community Manager		2,400	2,441	2,482	2,524	2,567
Otros						
Relaciones con socios clave	2,500	12,000	12,204	12,411	12,622	12,837
Clases costo cero	16,776	16,776	20,478	24,298	28,237	32,319
Screening asesores		21,210	25,890	30,720	35,700	40,860
Cursos para profesores		60,000	61,020	62,057	63,112	64,185
Total	**31,776**	**164,786**	**175,324**	**186,166**	**197,315**	**208,823**
Total sin IGV	26,929	139,649	148,579	157,768	167,216	176,969

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

5.7.Conclusiones del capítulo

En este capítulo se elaboraron los objetivos generales de marketing, asimismo las estrategias de segmentación, diferenciación y posicionamiento; para luego determinar cómo influir en la demanda a través de la estrategia de las 4P. También se elabora un programa de recompensas para retener y fidelizar clientes de ambos segmentos.

Las estrategias del marketing mix están basadas en la información que se recabó en el análisis cuantitativo del estudio de mercado desarrollado en el capítulo III, las cuales buscan, no solo satisfacer las necesidades tanto de los tutores como de los asesores académicos; sino también, retenerlos y fidelizarlos. Asimismo, las estrategias de segmentación y posicionamiento están orientadas al desarrollo de la estrategia genérica de diferenciación que se ha planteado en el capítulo II. Por otro lado, con el propósito de quedarse en la mente del consumidor para mejorar posición y fidelización, se ha creado una marca propia con un logo distintivo buscando ser atractivo visualmente.

El producto de "T-enseño" será el servicio de enseñanza online en los cursos de; matemáticas, razonamiento matemático, idiomas y física Se apuntará a un market share del 2.5% para el primer año, lo cual representa un promedio de 707 estudiantes. En base a esto, se destinará un presupuesto para la campaña de lanzamiento en el año 0 de S/ 31,776. Asimismo, como todo negocio de economía colaborativa "T-enseño" se ve en la necesidad de llevar acciones permanentes de marketing digital para aprovechar las redes sociales tanto para captar nuevos clientes como para mantener la cartera de clientes vigente. Finalmente, se considera un presupuesto anual promedio de S/ 186,483 para publicidad digital y otros.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se presentan los flujos de las actividades esperadas de "T-enseño", la estrategia operativa acorde con el negocio, la ubicación de la oficina central, los horarios en los que funcionará la empresa y los indicadores del desempeño de esta. También se elaborará un presupuesto desagregado de inversiones y los costos y gastos propios del negocio.

6.1.Objetivos

Los objetivos del plan de operaciones son:

- Definir las actividades de "T-enseño" a partir de un flujograma que plasme las principales actividades de la empresa.
- Proponer la ubicación de la central de operaciones de la empresa.
- Proponer indicadores que permitan monitorear el desempeño de las operaciones.
- Elaborar un presupuesto acorde a las operaciones de la empresa.

6.2. Estrategia de operaciones

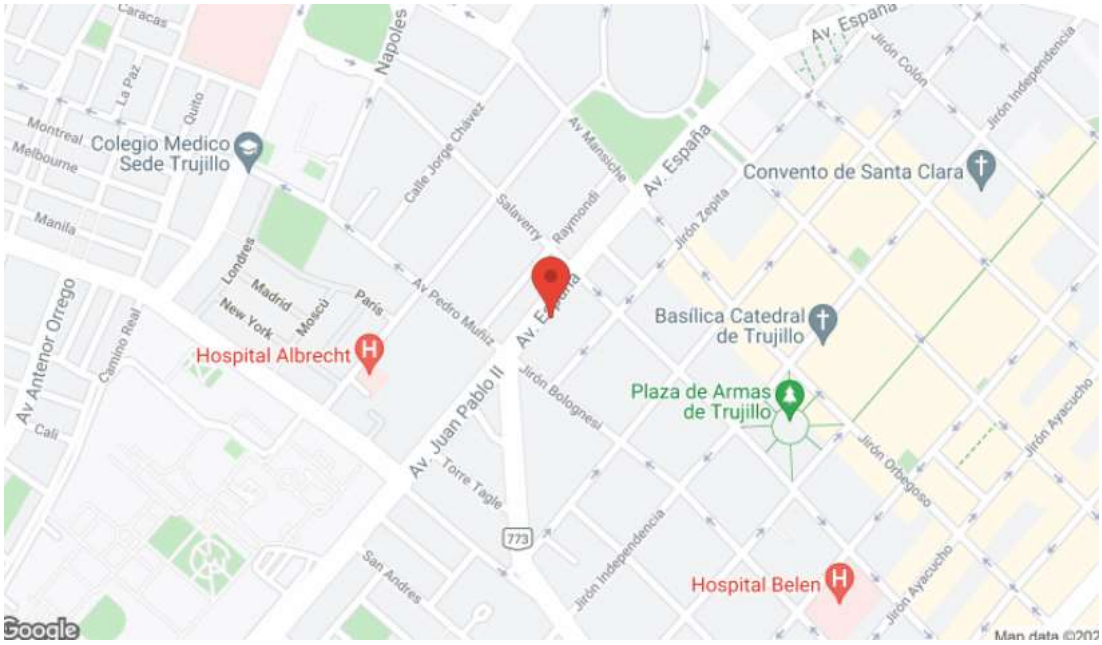
La empresa "T-enseño" tiene como finalidad ofrecer un servicio académico de calidad para los tutores y tutorados, contando con los mejores asesores académicos del mercado, de forma que se pueda hacer frente a la competencia. De esta manera, ofrecerá un servicio de asesorías académicas personalizadas para los estudiantes de Trujillo y Víctor Larco Herrera.

Para brindar un servicio óptimo y con un gran nivel de atención en cuanto a cursos y horarios será necesario contar con los asesores académicos idóneos. Se busca contar con un pool de asesores académicos disponibles, considerando lo recogido en el estudio de mercado. Además, "T-enseño" contará con precios accesibles a los tutores. Finalmente, se contará con personal administrativo capacitado y que tenga experiencia en el sector educativo.

6.3. Ubicación

La ubicación de las oficinas de "T-enseño" serán en Av. España N° 550, Trujillo (ver Figura 6.1). La oficina contará con un precio de alquiler de S/ 600 al mes.

Figura. 6.1. Ubicación de las oficinas de "T-enseño"



Fuente: Google Maps, 2021.

Las características de la oficina son los siguientes:

- Lugar: Av. España N° 550, Trujillo.
- Oficina privada.
- Área de 24 m2.
- Con servicios higiénicos fuera de la oficina.
- Buena ubicación, cerca de la Plaza de Armas de Trujillo.

6.4. Flujos de las actividades de "T-enseño"

El modelo de negocio se presenta en la Figura 6.2, se desarrolla en 2 etapas, una preoperativa y otra operativa. En la fase preoperativa intervienen dos elementos importantes: los docentes y el soporte tecnológico.

El soporte tecnológico de TI se encargará no solo del diseño y construcción de la plataforma en la etapa preoperativa; sino también, del mantenimiento constante durante la etapa operativa. Luego, los docentes que son contactados bien sean de manera personal o por las redes sociales, antes de convertirse en asesores académicos de "T-enseño", deberán

cumplir con una serie de requisitos y antes de brindarles el acceso a la plataforma, para ello se está destinando un presupuesto de S/. 21,210, que cubrirá los costos del reporte de antecedentes académicos y laborales, y exámenes psicológicos, estimando S/. 30 por asesor académico. Luego de ello podrán acceder a la página web con su usuario y clave, previa capacitación en uso y protocolos de atención al cliente.

Posteriormente, en la etapa operativa, los asesores académicos podrán revisar en la plataforma la demanda existente e incluso la preferencia por sus servicios. Es por este mismo medio que quienes demanden y elijan al asesor académico pagarán anticipadamente la prestación del servicio, convirtiéndose esto en una ventaja.

Figura 6.2. Modelo operativo de "T-enseño"

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.4.1. Acceso a la web de "T-enseño"

Por un lado, se encuentran los ofertantes de los servicios académicos que ingresarán como "Asesor T-enseño", si se encuentra registrado puede iniciar su sesión; si no lo está deberá realizar el registro ingresando datos como: correo electrónico, número de DNI, teléfono, el número de su cuenta y su hoja de vida. Luego de ello deberá leer los términos y condiciones, y aceptarlos para seguir en el proceso. Después de aceptar subirá los

documentos que acrediten su experiencia laboral y educativa. Posteriormente se realizará una prueba psicotécnica, y leer políticas de consentimiento de privacidad que deberá aceptar para ser evaluado. Si el postulante a asesor académico cumple con los requisitos de manera adecuada quedará registrado, de otro modo será excluido (ver Figura 6.3).

Por el lado de la demanda (tutor) el "Usuario T-enseño" deberá realizar también un registro en el que deberá colocar datos personales como su correo electrónico, teléfono y número de DNI. Este último verificará el nombre de la persona y su mayoría de edad, tomando en cuenta que un menor de edad no puede acceder a registro.

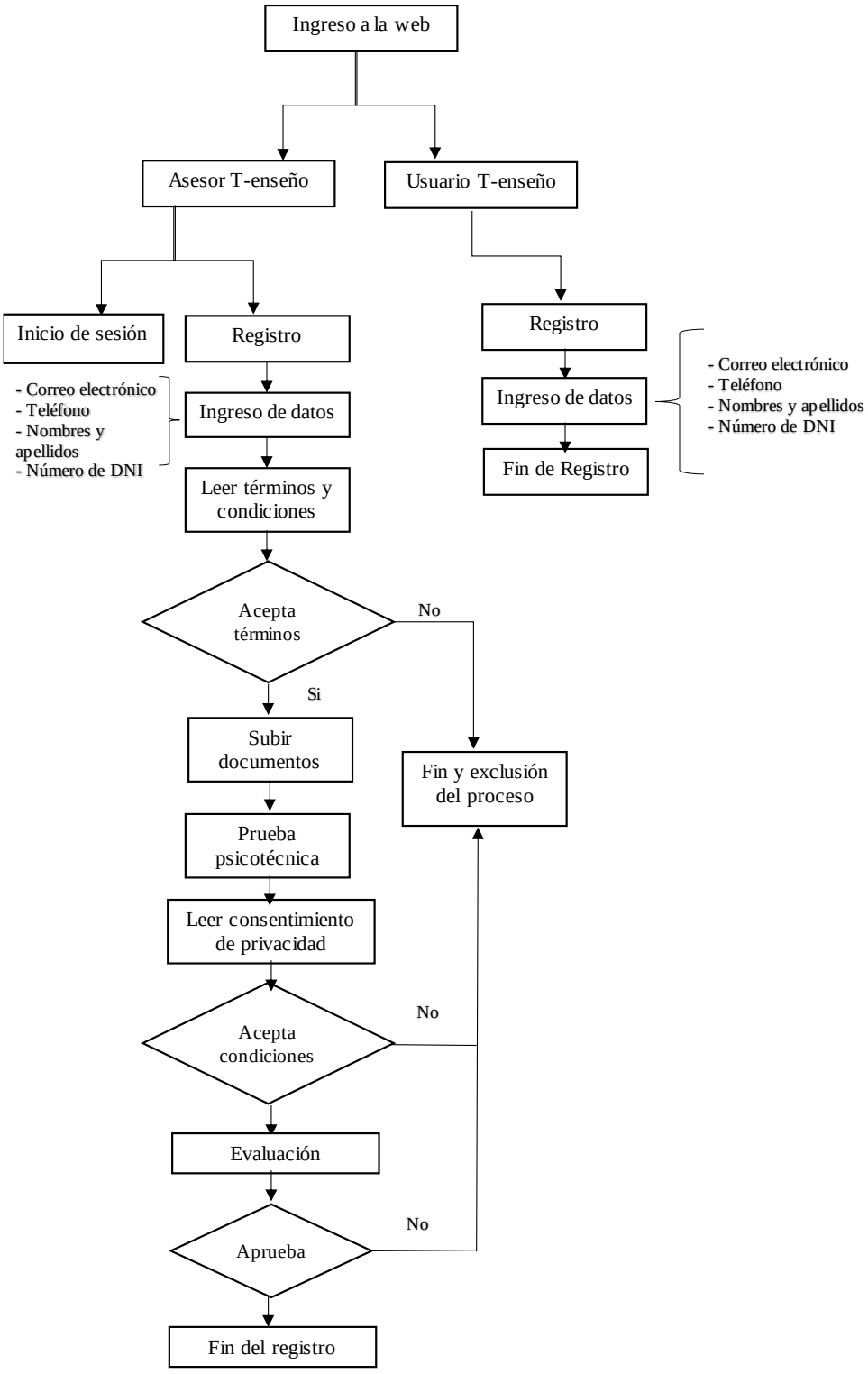
6.4.2. Solicitud de servicio por parte del cliente (tutor)

El Usuario "T-enseño" (tutor) ingresará a la web con su usuario previamente creado, seleccionará la fecha y el número de horas que desea de asesoría. En ese momento aparecerá y/o podrá buscar y elegir al asesor académico de su preferencia. Finalmente podrá realizar el pago con tarjeta de crédito/débito o vía transferencia. El usuario recibirá la confirmación del servicio en un tiempo no mayor a seis horas (ver Figura 6.4). Es importante señalar que los servicios de enseñanza serán en periodos máximo de dos horas seguidas, siendo cada hora de 60 minutos, siendo posible entregar clases de 90 minutos de manera excepcional.

6.4.2.1. Solicitud y asignación de asesor académico

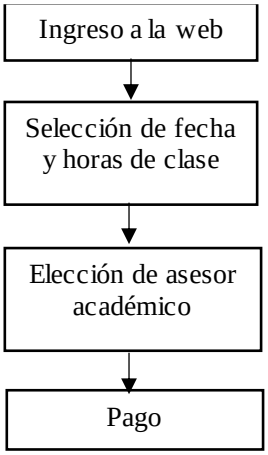
El Asesor "T-enseño" luego de haber sido admitido activa su horario de acuerdo con su disponibilidad. Al momento de que se requieran sus servicios recibirá una alerta la cual debe responder en un periodo no mayor a las seis horas. Si acepta el servicio deberá brindarlo si no lo acepta se le informa de inmediato al solicitante (ver Figura 6.4).

Figura 6.3. Acceso en web "T-enseño"



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Figura 6.4. Solicitud de servicio



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

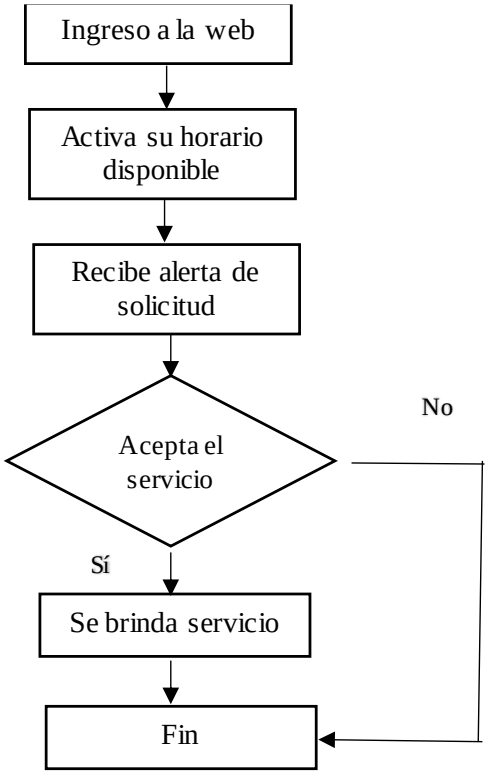
6.4.2.2.Entrega de la asesoría académica

De acuerdo con lo solicitado y aceptado se enviará al asesor académico y al tutor el enlace de Microsoft Teams donde se impartirá la asesoría (ver Figura 6.5). El asesor académico deberá cumplir con el protocolo de inicio (ver Anexo VII), pudiendo el tutor estar presente en cualquier momento de la clase. Microsoft Teams alertará cinco minutos antes de finalizar la sesión. Posterior a la clase el asesor académico deberá realizar un breve informe que contenga los temas revisados, el avance del tutorado (con una calificación de estrellas) y las recomendaciones. El tutor también deberá calificar al asesor académico lo que permanecerá en su historial para futuras prestaciones (ver Figura 6.6).

6.5.Horario de funcionamiento

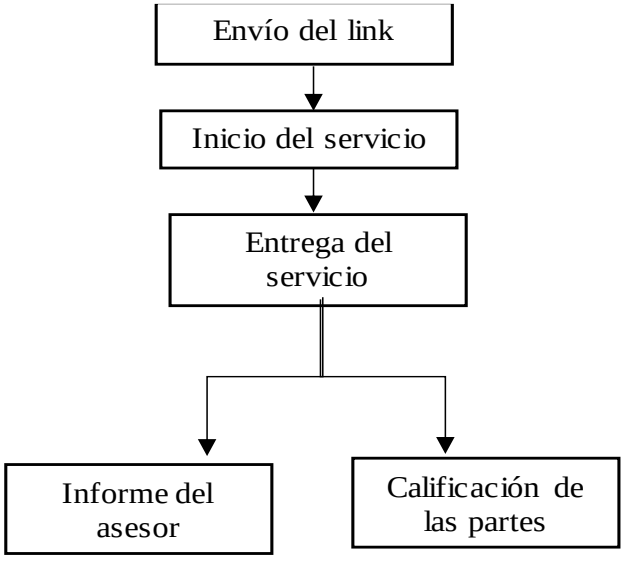
Los horarios de las clases serán impartidos durante las mañanas y tardes-noches, en un horario que puede iniciar a las 9:00 y cuya finalización no exceda por ningún motivo las 19:00. Por otro lado, desde el área administrativa la empresa tendrá al menos uno de sus colaboradores a disposición en todo momento que funcionen las asesorías.

Figura 6.5. Solicitud al asesor académico



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Figura 6.6. Entrega del servicio



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.6.Indicadores

Para monitorear el buen desempeño de las operaciones se han elaborado indicadores de desempeño del negocio, los cuales serán medidos a partir de estrellas (ver Tabla 6.1). La medición será a partir de encuestas que realizarán asesores académicos y tutores. Se espera tener como mínimo un puntaje de 3 estrellas; caso contrario se realizarán las correcciones en el muy corto plazo. Cabe señalar que estos indicadores se han establecido en base a los atributos que más valoran los responsables de los tutorados.

Tabla 6.1. Indicadores operativos

	Médición	Escala
Comodidad y facilidad de uso en la selección de la fecha y el asesor	Número de estrellas y comentarios	✪: Insatisfecho
Comodidad y facilidad de uso en la pasarela de pagos		✪✪: Poco satisfecho
Inconvenientes técnicos durante la clase		✪✪✪: Medianamente satisfecho
Mejora académica del tutorado		✪✪✪✪: Muy satisfecho
Evaluación del asesor académico		✪✪✪✪✪: Completamente satisfecho

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

6.7. Gastos preoperativos y activos Fijos

Para iniciar las operaciones en "T-enseño" es necesario invertir en intangibles, tales como la constitución de la empresa, evaluación de los primeros asesores académicos y creación de la cuenta comercial en Facebook. Dichos gastos se presentan en la Tabla 6.2.

Tabla 6.2. Presupuesto de Gastos preoperativos

Concepto	Costo (S/)
Constitución de la empresa	600.00
Evaluación de asesores académicos	21,210.00
Facebook	500.00
Total	**22,310.00**

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Además de los gastos preoperativos será necesario la adquisición de activos fijos que se depreciarán y se detallan en Tabla 6.3., los cuales ascienden a unos S/ 18,520 equivalentes a unos S/ 15,694.92 (sin IGV).

Tabla 6.3. Presupuesto de activos fijos

Mobiliario y equipos	Cantidad	Precio unitario (S/.)	Inversión (S/.)
Escritorio Gerencia General	1	550.00	550.00
Escritorios	3	550.00	1,650.00
Archivadores de pared	1	200.00	200.00
Juego de sillas (al por mayor)	6	70.00	420.00
Sillones (al por mayor)	4	350.00	1,400.00
Mesas	1	300.00	300.00
Laptop	4	3,500.00	14,000.00
Total			**18,520.00**
Total, sin IGV			15,694.92

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

6.8. Conclusiones del capítulo

Al finalizar el capítulo de operaciones se tiene que la estrategia en este punto se centrará en contar con los mejores asesores académicos disponibles en el mercado, así como el personal administrativo que cuente con experiencia en el sector educación. La ubicación de la oficina será en Av. España N° 550, Trujillo con un área de 24 m2. Es importante que los asesores académicos a través de la plataforma cumplan con los requisitos exigidos antes de tener acceso a ella para atender la demanda. Por otro lado, los tutores deberían tener sus datos básicos registrados antes de la primera solicitud del servicio, hecho que le permitirá seleccionar curso, horario y asesor de su preferencia para la entrega de la asesoría académica. El horario de funcionamiento operativo de la empresa a nivel de entrega de clases será de 9:00 a 19:00.

Con el fin de medir operativamente el desempeño del servicio entregado se emplearán cinco indicadores a partir de una escala de estrellas del 1 al 5. Finalmente, la inversión requerida en las operaciones de la plataforma es de S/ 40,830 (incluye IGV), que comprende los gastos preoperativos y adquisición de activos fijos detallados en las Tablas 6.2 y 6.3 respectivamente.

CAPÍTULO VII. PLAN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)

En el presente capítulo se desarrollan los aspectos de TI relevantes para “T-enseño”, que permitirán la puesta en marcha de la empresa, estableciendo los esfuerzos que se deben hacer en relación con la incorporación de tecnologías de la información.

7.1.Objetivos

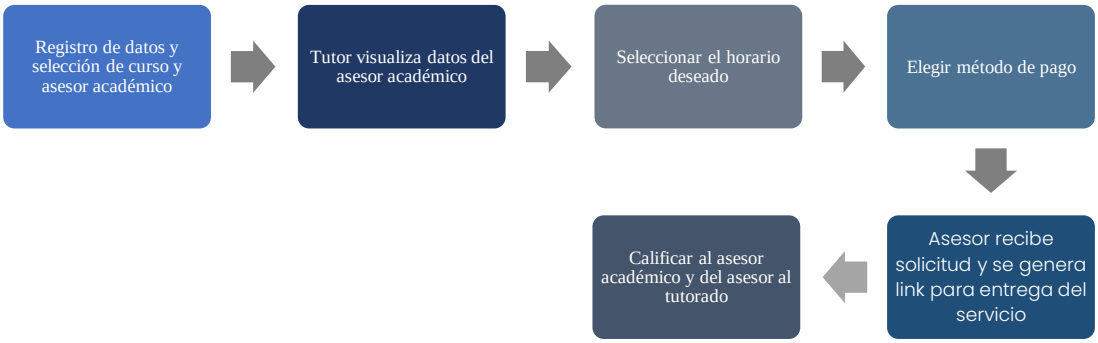
- Proponer el funcionamiento de la plataforma y el diseño de la interfaz.
- Identificar los aspectos legales que intervienen en el desarrollo y puesta en marcha.
- Elaborar un presupuesto para el área que incluya la inversión en el desarrollo y su mantenimiento.

7.2. Funcionamiento de la plataforma virtual

Como se explicó previamente, para que los tutores puedan solicitar el servicio de asesoría académica deben ingresar a la plataforma virtual de “T-enseño”, ingresar sus datos e indicar la asignatura o curso del que desee la asesoría académica para el tutorado. De esta manera, se le asignará los asesores académicos disponibles para que puedan elegir el que prefieran y se ajuste mejor a sus necesidades.

Luego, podrán visualizar los datos personales y académicos del asesor académico, así como sus calificaciones anteriores realizadas por otros clientes. Al seleccionar todo lo anterior lo que faltará seleccionar es el horario en el que se brindará la asesoría académica. Posteriormente, el servicio tiene la opción de elegir el método de pago, información que viaja al asesor elegido, quien, al aceptar el servicio, se genera un link para la entrega del servicio de enseñanza. Al final éste, corresponde calificar al asesor académico por parte del tutor y de la misma forma el asesor a sus clientes. Lo mencionado puede visualizarse en el diagrama de la Figura 7.1.

Figura 7.1. Registro y selección de asesoría académica en la plataforma virtual



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

7.3. Interfaz gráfica de la plataforma virtual

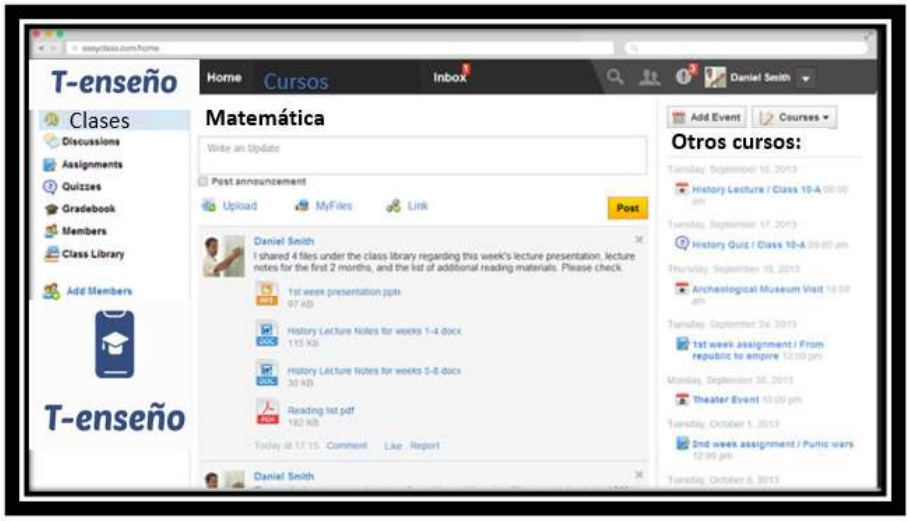
La interfaz de la plataforma virtual se detalla en la Figura 7.2. La plataforma permitirá el acceso a los tutores y tutorados a las asesorías académicas.

Figura 7.2. Principales pantallas del aplicativo

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

La interfaz de la plataforma virtual les permite a los tutores registrar sus datos para que de esta forma puedan buscar a un asesor académico de su preferencia. La plataforma virtual mostrará los datos de los cursos y asesores académicos disponibles, así como los horarios. Además, las calificaciones que tienen los asesores académicos por las clases que han brindado anteriormente (ver Figura 7.3).

Figura 7.3. Datos del asesor académico y cursos



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, la aplicación móvil permite calificar a los asesores académicos. De esto modo, se ayuda a futuros tutores a elegir el mejor servicio, y la empresa podrá cuantificar el desempeño de sus colaboradores (ver Figura 7.4).

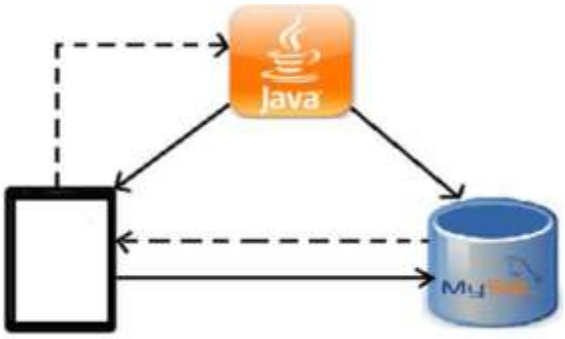
Figura 7.4. Calificación de las asesorías académicas

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

7.4. Arquitectura

La arquitectura de la aplicación móvil seguirá el estilo Modelo Vista Controlador (MVC), el cual deja identificar los datos de la aplicación, interfaz de los usuarios y la lógica del servicio a través de diferentes módulos (ver Figura 7.5).

Figura 7.5. Arquitectura del servicio



Fuente: Romero, s.f.

La disponibilidad del aplicativo se encuentra apta para cuando los usuarios demanden su registro y acceso. El servidor virtual, el cual se encontrará conectado a la "nube", estará en condiciones de atender decenas de operaciones por segundo tanto en la plataforma Android como iOS. La arquitectura toma en cuenta un sistema mínimo de Android no menor a 4.0 Ice Cream Sandwich que es uno de lo más comunes para sistema Android; mientas que para iOS será la versión 14. Con respecto a la arquitectura física, se toma en cuenta que los dispositivos móviles se enlazarán a través una conexión 4G o Wifi. La conexión de los datos estará disponible todo el día (24 / 7) y el flujo de información se dará por internet (ver Figura 7.6).

Figura 7.6. Arquitectura física del aplicativo móvil

Fuente: Picón y Zhinin, 2014.

7.5.Características de la aplicación móvil de “T-enseño”

La aplicación móvil brindará información sobre los asesores académicos que formarán parte de “T-enseño”, además indicará las etapas a seguir para que un tutor pueda hacer la contratación del servicio hasta la forma de cómo se lleva a cabo el servicio y se hace la calificación del asesor académico.

La aplicación contará con una pasarela de pagos que será seguro y será independiente al servicio que ofrece “T-enseño”.

7.6. Arquitectura lógica

Para la arquitectura lógica se considera los siguiente:

- Capa cliente: es donde se implementa la interfaz que observan los usuarios (tutores y asesores académicos).
- Capa de presentación: la segunda capa es la que integra la funcionalidad de la interfaz.
- Capa de servicios: es la que maneja la lógica de la aplicación móvil de “T-enseño”.
- Capa de datos: Es aquella donde están la información de los asesores académicos, tutores y tutorados registrados en el aplicativo.

7.7. Plan de gestión de riesgos de TI

Con el fin de minimizar los riesgos de la empresa en su entorno virtual, se consideran algunos eventos que podrían atentar contra el funcionamiento de “T-enseño” lo que generaría impacto en sus operaciones, su reputación y rentabilidad. La Tabla 7.1 presenta el evento, la probabilidad de ocurrencia, el impacto, y la acción que se propone para mitigar los efectos.

Adicionalmente, los colaboradores de la empresa informarán de inmediato cualquier evento anormal relacionado con la plataforma para darle rápida solución. De presentarse recurrencia en algún evento será incorporado dentro de la matriz de riesgos.

Tabla 7.1. Gestión de riesgos de Tecnologías de la Información

Evento de riesgo	Probabilidad	Probable impacto	Acción de gestión de riesgos
Ataques cibernéticos	Alta	Captación de información de los asesores académicos y tutorados	Monitoreo constante en las salas de estudio por parte del personal de T-enseño. Ante cualquier evento anormal se

		Daño moral y académico de los tutorados	cerrará la sesión y se pondrán en contacto con las partes.
Pérdida de información	Media	Pérdida de información de la empresa y de los usuarios	Se contará con un servicio en nube que almacene los principales datos de la empresa.
			Cada lunes en la mañana se realizará un "back up" de la información de la empresa
Phishing	Media	Captación ilícita de los datos de los usuarios	Informar a los usuarios que no deben usar ventanas emergentes no relacionadas a T-enseño. Si lo realizan es bajo su propio riesgo.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

7.8. Aspectos legales

Tomando en cuenta que para registrarse se deben colocar datos personales como el nombre, correo electrónico y teléfono, "T-enseño" está obligada a respetar la Ley N° 29733 "Ley de Protección de Datos Personales" (Congreso de la República, Año 2011), publicada en El Peruano con fecha 02 de julio del 2011), que garantiza la protección y uso adecuado de información muchas veces confidencial de las personas. El incumplimiento de esta ley su respectivo reglamento puede conllevar a sanciones por el lado del regulador INDECOPI y del Ministerio de Justicia; por ello, en el flujo de la Figura 6.3. se han contemplado "leer consentimiento de privacidad" y "acepta condiciones", tanto para el Usuario (tutor) T-enseño como para el Asesor T-enseño.

En caso extremo, un mal uso y/o mala aplicación de los datos personales puede llevar al cierre prematuro de la empresa debido a un riesgo reputacional, aun cuando sus resultados sean los esperados para los inversionistas y los asesorados.

7.9. Gastos preoperativos y activos Fijos

Para iniciar las operaciones en "T-enseño" es necesario invertir en intangibles, tales como la creación de la página web, licencia de desarrollo, alquiler de la nube, entre otros. Dichos gastos se presentan en la Tabla 7.2.

Tabla 7.2. Presupuesto de Gastos preoperativos

Concepto	Costo (S/)
Plataforma digital	60,000.00
Página web + licencia de desarrollo	3,500.00

Alquiler nube (cloud)	1,132.80
Total	**64,632.80**

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

7.10. Conclusiones del capítulo

En el presente capítulo, se ha definido el funcionamiento del circuito del servicio, desde que el cliente lo solicita, paga por él, lo recibe y califica; todo a través del interfaz haciendo de esta manera simple la comunicación entre usuario-plataforma. Asimismo, sabiendo las ventajas que ofrecen los servicios de cloud computing como son: disponibilidad de mejores opciones de almacenamiento de datos, las actualizaciones automáticas, el acceso remoto y la disminución de costos, el servidor de "T-enseño" se encontrará conectado a la "nube", atendiendo múltiples operaciones en simultaneo todos los días, siendo accesible tanto por el sistema operativo Android como por iOS.

Con el fin de proteger la información y el sistema se ha establecido un plan de gestión de riesgos de TI para identificar posibles riesgos y atenuarlos ante eventuales contingencias que tengan que ver con la reputación o pérdidas de dinero. Es importante mencionar que a través de la plataforma se interactúan con base de datos de los usuarios; por lo tanto, estamos obligados a cumplir con la Ley de Protección de Datos Personales" para garantizar la protección y uso adecuado de esa información y así evitar contingencias. Finalmente, para poner en marcha el plan de tecnologías de la información, se requiere hacer inversión en intangibles tales como la creación de la página web, licencia de desarrollo y alquiler de la "nube"; inversión que asciende a S/ 64,632.80.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se presentan el registro de la empresa y su forma de funcionamiento legal. También se presenta el organigrama de la empresa y el perfil de los colaboradores de "T-enseño, para lo que se señalará el proceso de reclutamiento y selección. Los colaboradores serán monitoreados a partir de indicadores de desempeño. En la Tabla 8.3 se presentará el presupuesto para el horizonte de evaluación.

8.1.Objetivos del plan organizacional

Los objetivos del plan organizacional son los siguientes:

- Presentar el organigrama.
- Elaborar los perfiles para los trabajadores.
- Seleccionar el tipo de sociedad adecuado para "T-enseño".

8.2.Formalización de la empresa

"T-enseño" podrá lograr su constitución como empresa en un plazo de 72 horas. De acuerdo con la SUNARP (2018) los pasos a seguir son los siguientes:

- Búsqueda y reservación del nombre de la empresa.
- Elaborar la minuta.
- Hacer el aporte de capital de "T-enseño".
- Hacer la escritura pública.
- Realizar la inscripción en el Registro de Personas Jurídicas.
- Inscribir el RUC.

8.2.1. Régimen tributario

"T-enseño" aplicará el régimen general de Impuesto a la renta (IR), el cual permite la aplicación de la depreciación acelerada de activos en tres años y el traslado de pérdidas económicas de años pasados, con lo cual se puede reducir el pago de impuestos. Las obligaciones impositivas que se deben cumplir son la siguientes (SUNAT, s.f.):

- Contar con comprobantes de venta.
- Pagar impuesto a la renta, impuesto general a las ventas (IGV), impuesto temporal de los activos netos, EsSalud (9%) y ONP (13%).
- Llevar los libros contables legalizados físicos o electrónicos.

8.2.2. Régimen laboral, esquema de la sociedad y registro de la marca

"T-enseño" formará parte del Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), instaurado por el Decreto Legislativo N° 1086 – "Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente" 26887 (Congreso de la República, Año 2008), publicada en El Peruano con fecha 28 de junio de 2008.

Además, "T-enseño" será una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) tomando en cuenta la Ley General de Sociedades N°26887 (Congreso de la República, Año 1997), publicada en El Peruano con fecha 09 de diciembre de 1997. La empresa tendrá 4 accionistas, y estará liderada por el Gerente General, el cual tomará las decisiones de "T-enseño".

Finalmente, para conseguir el registro de la marca y el logo de "T-enseño", se debe hacer el trámite respectivo en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

8.3.Estructura organizacional

En el presente punto se identifica la estructura organizacional y el personal necesario para implementar el negocio.

8.3.1. Objetivos del plan de recursos humanos

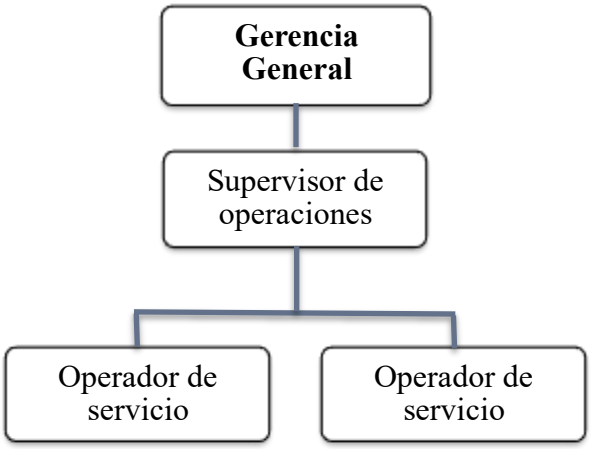
Los objetivos son:

- Identificar la estructura organizacional acorde al giro de la empresa.
- Señalar el perfil, las funciones y competencias de los trabajadores.
- Establecer la política de cultura organizacional.

8.3.2. Organigrama

La Figura 8.1 presenta la estructura organizacional de la empresa.

Figura 8.1. Organigrama



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

8.4.Puestos de colaboradores de "T-enseño"

En el presente acápite se presenta el perfil, funciones y competencias de cada colaborador.

8.4.1. Gerente General

El gerente general es el encargado de manejar todos los recursos con los que contará el negocio y tendrá como como meta lograr los objetivos financieros que se planifiquen por los accionistas. Entre otras de sus funciones, será la de ser el representante legal de "T-enseño".

Perfil: Licenciado en Economía, Ingeniería Industrial o Administración de negocios, con maestría de preferencia. Contar con una experiencia mínima de 5 años en puestos similares.

Funciones:

- Ser el gestor de las operaciones de "T-enseño".
- Hacer el análisis, elaboración y control del presupuesto.
- Liderar la implementación de la empresa.
- Actuar como el representante legal.

- Contratar al personal y seleccionar a los proveedores de la empresa.
- Realizar el seguimiento de los pagos.

Competencias: Con liderazgo, responsable, eficiente, puntual, proactivo.

8.4.2. Supervisor de Operaciones

Es el colaborador encargado de velar por el buen funcionamiento de la plataforma digital, así como del cumplimiento con las clases.

Perfil: Grado universitario de Ingeniero de Sistemas. Experiencia mínima de 3 años en posiciones similares.

Funciones:

- Dirige el monitoreo de las clases.
- Propone, ejecuta y monitorea actividades de propaganda de la empresa.
- Supervisa al personal a su cargo
- Corrige y propone soluciones a los inconvenientes presentados en el día a día.
- Cuantifica el desempeño de la empresa y discute con el administrador las medidas necesarias.

Competencias: Responsable, eficiente, puntual, proactivo.

8.4.3. Operadores de Servicio

Son los colaboradores encargados de monitorear directamente el buen desempeño de las clases.

Perfil: Grado de bachiller en ingeniería de sistemas o técnico en computación y/o informática. Experiencia mínima de 1 año en posiciones similares.

Funciones:

- Programa clases y se comunica con las partes en caso no respondan oportunamente a las solicitudes.
- Reporta inconvenientes técnicos a su jefe superior.
- Monitorea directamente las clases, ingresando esporádicamente para verificar el buen funcionamiento de las clases.

Competencias: Responsable, eficiente, puntual, proactivo, ordenado.

8.5. Servicios tercerizados de "T-enseño"

El negocio de la empresa se encuentra en comisionar por ser un intermediario entre las partes demandantes (tutores) y ofertantes (asesores académicos). Esto sin dejar de lado, la entrega de un servicio de calidad para lo cual se han establecido indicadores. En ese sentido, existen ciertas actividades de apoyo que son necesarias, pero para las cuales no se requieren mantener un personal fijo, como por ejemplo el servicio de contabilidad y tributarios, y de legal. Para las actividades de marketing y marketing digital, estas serán encargadas a una empresa especializada de la ciudad, con experiencia y enfoque en las ventas, se hará un trabajo en conjunto para el logro de los objetivos del mercado meta.

Para ello, en la ciudad de Trujillo existen varios estudios contables y legales que asesoran empresas pequeñas como la que se plantea en el presente estudio. La empresa contratada será la encargada de llevar la contabilidad y realizar las declaraciones de impuestos ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. La asesoría deberá incluir una evaluación a partir de ratios contables que será colocada en un informe y entregada al administrador. La evaluación del estudio contable-legal se basará en cartas de recomendación de sus clientes, entrevistas directas con los responsables, y la propuesta económica de sus servicios.

8.6. Reclutamiento, selección, contratación y capacitación

En inicio quienes empezarán con el reclutamiento de los colaboradores serán los accionistas. Se plantea que uno de los accionistas de la empresa pueda ocupar la posición de Gerente General, y quien continúe con el reclutamiento de los demás colaboradores.

Los anuncios de los puestos se colocarán en páginas laborales como: Computrabajo, LinkedIn y demás sitios similares. También se recurrirá a profesionales conocidos que puedan recomendar o referenciar profesionales de primer nivel. Los aspectos para evaluar son: hoja de vida donde se señalen la experiencia y los estudios del concursante. En caso sea seleccionado como parte de la terna final se le solicitará que documenten sus datos incluyendo constancias, certificados y diplomas. La terna final también deberá pasar

exámenes psicológicos y de conocimiento acordes a la posición. La persona con las mejores aptitudes será la elegida para ocupar la posición, y se le invitará a firmar su contrato siempre que esté de acuerdo con las condiciones. Para incorporarse deberá entregar certificados de antecedentes penales, policiales y judiciales, y de salud.

Los empleados, los cuales serán remunerados por planillas, recibirán los beneficios acordes al régimen de "T-enseño" que al pertenecer a un régimen MYPE se ve obligado a reconocer 15 días de vacaciones anuales y 1 gratificación anual. De acuerdo con el desempeño de la empresa se colocará un bono que incentive el desempeño de los colaboradores. En cuanto a capacitaciones iniciales, serán los accionistas quienes la realizarán directamente al Gerente General, quien luego realizará la inducción al Supervisor y este más adelante a los operadores.

8.7. Sueldo de los colaboradores

La Tabla 8.1 presenta el sueldo promedio bruto mensual de los empleados que incluyen las compensaciones por concepto de vacaciones y gratificaciones, a manera de devengados. En estos también se incluyen los aportes que debe realizar la empresa por conceptos de EsSalud y ONP o AFP.

Tabla 8.1. Salario bruto

Puesto	Salario bruto mensual	
Gerente General	S/	9,533.33
Supervisor de Operaciones	S/	3,575.00
Operadores de servicio	S/	2,383.33

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

En base a la Tabla 8.2 se ha pensado que los salarios podrían variar dentro de una banda salarial para cada puesto. En ese sentido la Tabla 8.2 presenta los rangos los cuales serán tomados en cuenta en el análisis de escenarios del capítulo financiero.

Tabla 8.2. Rango salarial

Puesto	Rango salarial
Gerente General	S/ 8,000 - 10,000
Supervisor de Operaciones	S/ 3,000 - 4,000
Operadores de servicio	S/ 2,000 - 2,700

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Tabla 8.3. Estructura salarial de T-enseño del primer al quinto año proyectado

Cantidad	Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Gerente General	S/ 136,608	S/ 140,706	S/ 144,927	S/ 149,275	S/ 153,754
1	Supervisor de Operaciones	S/ 59,766	S/ 61,559	S/ 61,559	S/ 61,559	S/ 61,559
1	Operadores de Servicios	S/ 34,152	S/ 35,177	S/ 35,177	S/ 35,177	S/ 35,177
1	Operadores de Servicios	S/ 34,152	S/ 35,177	S/ 35,177	S/ 35,177	S/ 35,177
1	Operadores de Servicios		S/ 35,177	S/ 35,177	S/ 35,177	S/ 35,177
1	Supervisor de Operaciones				S/ 61,559	S/ 61,559
1	Operadores de Servicios				S/ 35,177	S/ 35,177
1	Operadores de Servicios					S/ 35,177
Total		**S/ 264,678**	**S/ 307,795**	**S/ 312,016**	**S/ 413,099**	**S/ 452,754**

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

8.8. Horarios laborales

Los horarios laborales de los colaboradores se encuentran alineados a la normativa legal vigente. Es así como en ninguno de los casos, algún colaborador excederá las 48 horas laboradas por semana. En caso se identifique esta situación, la cual no se encuentra proyectada de acuerdo con la demanda estimada se analizará incorporar nuevos colaboradores que permitan mantener el óptimo funcionamiento de la empresa.

La Tabla 8.4 muestra un horario posible en el que los cuadros rojos representan las horas de descanso. Los horarios están enfocados a satisfacer demandas de asesorados en el año escolar, es decir mayormente en las tardes. Sin embargo, si por ejemplo apareciera una demanda significativa en periodos vacacionales, con asesorías en cualquier momento del día se realizarían los ajustes necesarios.

Tabla 8.4. Horario laboral posible

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Gerente General	9:00 - 18:00	9:00 - 18:00	9:00 - 18:00	9:00 - 18:00	9:00 - 18:00	9:00 - 18:00	
Supervisor	11:00 - 20:00	11:00 - 20:00	11:00 - 20:00	11:00 - 20:00	11:00 - 20:00	11:00 - 20:00	
Operador 1	10:00 - 19:00	10:00 - 19:00	10:00 - 19:00	10:00 - 19:00	10:00 - 19:00	10:00 - 19:00	
Operador 2		10:00 - 19:00	10:00 - 19:00	10:00 - 19:00	10:00 - 19:00	10:00 - 19:00	10:00 - 19:00

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

8.9. Indicadores

Con el fin de monitorear a los colaboradores de la empresa enfocado en la optimización del servicio y la generación de valor se han establecido cinco indicadores cuantitativos. Los resultados de estos serán revisados constantemente por la administración para tomar las medidas necesarias y corregir desviaciones, con periodicidad trimestral.

8.10. Conclusiones del capítulo

La constitución de la empresa formalmente llevará la correcta gestión de "T-enseño" acorde a ley, así como el acoger un régimen tributario – laboral, harán de los flujos, un correcto pago de impuestos acorde a la magnitud de la empresa.

Se trata de una microempresa que requiere de cuatro colaboradores directos en el inicio de operaciones: un gerente general, un supervisor, y dos operadores. Se inicia con cuatro colaboradores y al final del quinto año se espera contar con ocho colaboradores. En todos los casos pasarán por un riguroso proceso de reclutamiento y selección, siendo los mejores los escogidos. Los salarios y compensaciones están de acuerdo con los valores de mercado actuales.

Se ha presentado un horario que respeta la ley laboral vigente y en el que se cumplen con el óptimo funcionamiento de las operaciones. Esto último deberá estar alineado a los indicadores de desempeño de los colaboradores, relacionados al cumplimiento de funciones.

Los colaboradores tendrán todos sus beneficios laborales según el Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), instaurado por el Decreto Legislativo N° 1086 – "Ley de Promoción de la Competitividad, en toda la permanencia del colaborador en la empresa. El presupuesto del presente plan requerido para los cinco años del proyecto está relacionado a los gastos en planillas que en promedio son de S/ 350,068 anual.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo está enfocado en la evaluación económica y financiera de la implementación de "T-enseño". El objetivo del capítulo es hacer la evaluación y el análisis de la viabilidad económica y financiera.

9.1.Supuestos

Los supuestos que se utilizarán para el análisis son los siguientes:

- El horizonte de análisis es de cinco años, por lo que no hay perpetuidad.
- Se considera una tasa de inflación al año de 3%.
- Se considera un tipo de cambio de S/ 4.00.
- Se considera que las inversiones serán financiadas en su totalidad por los 4 accionistas (autores de la tesis).
- Se aplica una tasa de depreciación al año de 20% para equipamiento y mobiliario.
- El precio por hora del servicio es de S/ 35.00 (incluido IGV) y el cobro de comisión de "T-enseño" es de 20%, tomando como referencia lo analizado en el punto 4.4.5.
- Se considera que se cuenta con un asesor académico por tutorado, por lo que se espera que tenga un crecimiento en el periodo evaluado.

9.2.Ingresos

Los ingresos totales provienen del pago del servicio por parte de los tutores. El ingreso neto se originará por las comisiones del 20% cobradas a los asesores académicos producto del servicio. La demanda está acotada por la penetración del mercado, tutorados atendidos y horas promedio anuales enseñadas (ver Tabla 9.1).

Las horas ingresos promedio anuales se calcularon en base al estudio de mercado. Se proyectará las horas anuales demandadas en base a esta proporción.

Es necesario indicar que el mercado meta que, a continuación, inicia el cálculo de los ingresos, proviene del capítulo del estudio de mercado y está definido en la Tabla 3.2 de dicho capítulo.

Tabla 9.1. Ingresos de "T-enseño"

Horas por tutor demandas al mes	Porcentaje	Promedio de horas demandadas
4	32.6%	9.9
10	33.1%	
14	22.7%	
18	9.3%	
20	2.3%	
Total	**100%**	

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado meta	28,291	28,772	29,261	29,758	30,264
Penetración	2.50%	3.00%	3.50%	4.00%	4.50%
(I) Número de Tutores al mes	707	863	1,024	1,190	1,362
(II) Horas promedio al mes	9.9	9.9	9.9	9.9	9.9
Horas de asesoría académica mensual (I*II)	7,008	8,568	10,160	11,826	13,534
Total horas de asesoría académica anual	**84,096**	**102,816**	**121,920**	**141,912**	**162,408**
Valor Venta del servicio (Sin IGV)	S/ 29.66	S/ 29.66	S/ 29.66	S/ 29.66	S/ 29.66
Venta por asesoría académica (sin IGV)	**S/ 2,494,373**	**S/ 3,049,627**	**S/ 3,616,271**	**S/ 4,209,254**	**S/ 4,817,186**

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.3.Gastos preoperativos

Los gastos preoperativos que se necesitan para iniciar las operaciones suman S/ 118,719.07, las cuales comprenden a los gastos de marketing, operaciones y tecnologías de la información (ver Tabla 9.2).

Tabla 9.2. Gastos preoperativos de "T-enseño"

Concepto	Costo (S/)
Constitución de la empresa	600.00
Reclutamiento Asesores académicos	21,210.00
Facebook	500.00
Plataforma digital	60,000.00
Página web + licencia de desarrollo	3,500.00
Alquiler nube (cloud)	1,132.80
Marketing (año 0)	15,000.00
Clases costo 0	16,776.27
Total	**118,719.07**

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.4.Gastos Fijos

Los costos considerados para el negocio son la planilla (ver Tabla 8.3), el alquiler de la oficina, servicios básicos, presupuesto de marketing (ver Tabla 5.1), el alquiler de la nube

(Microsoft 365 Empresa Premium), entre otros costos (ver Tabla 9.3). Adicionalmente, dentro de los costos variables se considera el pago a los asesores académicos. Cabe señalar que el incremento de los costos fijos se debe al supuesto de la inflación para la evaluación.

Tabla 9.3. Costos fijos de "T-enseño" (sin IGV)

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla	264,678	307,795	312,016	413,099	452,754
Servicios de contabilidad	5,085	5,237	5,394	5,556	5,723
Alquiler de oficina	6,102	6,285	6,473	6,667	6,868
Útiles de oficina	1,525	1,571	1,618	1,667	1,717
Productos de aseo y protocolo Covid	2,542	2,619	2,697	2,778	2,861
Servicios (Luz y agua)	1,525	1,571	1,618	1,667	1,717
Telefonía fija e internet	5,085	5,237	5,394	5,556	5,723
Telefonía celular	2,723	3,404	3,404	4,766	5,447
Presupuesto marketing	139,649	148,579	157,768	167,216	176,969
Alquiler nube	960	989	1,018	1,049	1,080
TOTAL	**429,875**	**483,288**	**497,403**	**610,022**	**660,859**

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

9.5.Inversiones y financiamiento

9.5.1. Activos fijos

La inversión en activos fijos es de S/ 126,007.72, los que consideran la compra de mobiliario y equipo de oficina, así como los gastos preoperativos (ver Tabla 9.4).

Tabla 9.4. Inversión en gastos preoperativos y activos fijos de "T-enseño"

Activo Fijo	15,694.92
Gasto preoperativo	118,719.07
Activo + Gasto preoperativos	134,413.99

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.5.2. Inversión

La inversión necesaria para implementar el negocio asciende a S/ 216,021.79 (ver Tabla 9.5), la considera la inversión en activos fijos, gastos preoperativos y el capital de trabajo.

Tabla 9.5. Estructura de la inversión

Activo Fijo	15,694.92
Gasto preoperativo	118,719.07
Activo + Gasto preoperativos	134,413.99
Capital de trabajo	107,468.79
Inversión total	241,882.78

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.5.3. Financiamiento

La inversión de S/ 241,882.78 (ver Tabla 9.5), la cual será financiada en su totalidad por los 4 accionistas (25% cada uno) de la empresa con sus ahorros personales. Adicionalmente, necesidades complementarias de capital de trabajo serán financiadas por dichos accionistas.

9.6.Estado de Resultados

A partir de los ingresos, costos y gastos estimados en los presupuestos trabajados en los anteriores capítulos. La Tabla 9.6 presenta los Estados de Ganancias y Pérdidas del proyecto para un periodo de 5 años. Se observa una utilidad neta de para S/ 29,691 que llega a ser positiva en el último año a S/ 194,365, la determinación de las horas por año, provienen de la Tabla 9.1 Ingresos de "T-enseño".

Tabla 9.6. Estados de Resultados Proyectados

Año	1	2	3	4	5
(I) Horas Requeridas al año Tutor	84,096	102,816	121,920	141,912	162,408
(II) Valor Venta hora	29.66	29.66	29.66	29.66	29.66
(III)Ventas Anual (I)*(II)	**2,494,373**	**3,049,627**	**3,616,271**	**4,209,254**	**4,817,186**
(IV) Horas Requeridas al año AA	84,096	102,816	121,920	141,912	162,408
(V) Comisión AA	23.73	23.73	23.73	23.73	23.73
(VI)Costo variable (IV)*(V)	**1,995,498**	**2,439,701**	**2,893,017**	**3,367,403**	**3,853,749**
(VII) Utilidad bruta (III)-(VI)	**498,875**	**609,925**	**723,254**	**841,851**	**963,437**
(VIII) Costo fijo	-429,875	-483,288	-497,403	-610,022	-660,859
(IX) Deprec. y amort.	-26,883	-26,883	-26,883	-26,883	-26,883
(X) Utilidad antes de imp. (VII-VIII-IX)	**42,117**	**99,755**	**198,969**	**204,946**	**275,695**
(XI) Impuesto a la Renta	-12,424	-29,428	-58,696	-60,459	-81,330
Utilidad Neta (X)-(XI)	**29,692**	**70,327**	**140,273**	**144,487**	**194,365**

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.7.Flujos de Caja

Luego del Estado de Resultados se pueden proyectar los Flujos de Caja que representa el efectivo que genera el negocio. La Tabla 9.7 presenta la proyección tanto del Flujo Operativo que es positivo en S/ 56,575 en el primer año y de S/ 221,248 en el último año. El Flujo de Caja de las inversiones en el año 0 es de S/-241,883 y se recupera una parte a la posible liquidación del proyecto por S/ 107,469. El Flujo de Caja Económico llega a ser S/ 328,717 en el último año.

Tabla 9.7. Flujos de Caja Proyectados sin IGV

Año	0	1	2	3	4	5
EBITDA		68,999	126,638	225,852	231,829	302,578
Impuestos		-12,424	-29,428	-58,696	-60,459	-81,330
Flujo Operativo		**56,575**	**97,210**	**167,156**	**171,370**	**221,248**
Inversión Activo Fijo	-134,414					0
Inversión Capital de T.	-107,469	0	0	0	0	107,469
Flujo Inversiones	**-241,883**	**0**	**0**	**0**	**0**	**107,469**
Flujo de caja Económico	**-241,883**	**56,575**	**97,210**	**167,156**	**171,370**	**328,717**

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

9.8.Tasa de descuento

El total de las inversiones del proyecto será aportado por los accionistas que son los integrantes de la tesis, quienes cuentan con ahorros para financiarla en partes iguales. La mayor rentabilidad que vienen recibiendo en promedio es de 5% en una entidad financiera. Tomando en cuenta los montos y el riesgo del emprendimiento se ha decidido que el proyecto tenga una tasa de descuento del triple a ese 5%, es decir de 15%.

Adicionalmente, se consultó a 2 dueños de negocios relacionados al sector educación (academias) los cuales indicaron que tienen un rendimiento que fluctúa entre 14% y 16%. Por tanto, este fue el benchmark utilizado para aplicar la tasa de descuento de 15%.

9.9.Evaluación

Al descontar los flujos de caja se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 252,137 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 42.68%. Esto sin tomar en cuenta el efecto del IGV. El VAN es mayor a 0 y la TIR mayor al costo de oportunidad por lo que el proyecto es viable económicamente.

9.10. Análisis de riesgos

En cuanto a punto muerto o de equilibrio financiero el precio de la clase tendría que reducirse en 15.35%, es decir hasta S/ 29.63 incluido IGV, para que el VAN llegue a 0. El número de tutores tendría que reducirse en 15.33%, es decir iniciar con 599 tutores para que el VAN sea 0, independientemente de las otras variables.

Una reducción del 10% del precio de la asesoría, es decir a S/ 31.50, reduce el VAN hasta S/ 87,810 mientras que un incremento del 10%, a S/ 38.50, lo aumenta a S/ 416,464

(ver Tabla 9.8). Una reducción del 10% de los tutores a 636 el primer año, reduce el VAN hasta S/ 102,336 mientras que un incremento del 10%, es decir a 778, lo aumenta a S/ 401,426 (ver Tabla 9.10).

La Tabla 9.8 nos muestra, de manera independiente la variable precios, el comportamiento del VAN y la TIR en una variación porcentual hacia arriba y hacia abajo hasta en 10%, con su respectivo precio resultante.

Tabla 9.8. Análisis Unidimensional Variación de Precios

_	Var. %	VAN	TIR	Precio
Var. Precios	-10%	87,810	25.11%	S/ 31.50
	-8%	120,675	28.74%	S/ 32.20
	-6%	153,541	32.31%	S/ 32.90
	-4%	186,406	35.82%	S/ 33.60
	-2%	219,272	39.27%	S/ 34.30
	0%	**252,137**	**42.68%**	**S/ 35.00**
	2%	285,002	46.05%	S/ 35.70
	4%	317,868	49.37%	S/ 36.40
	6%	350,733	52.67%	S/ 37.10
	8%	383,598	55.93%	S/ 37.80
	10%	416,464	59.16%	S/ 38.50

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

La Tabla 9.9 nos muestra, de manera independiente la variable tutores, el comportamiento del VAN y la TIR en una variación porcentual hacia arriba y hacia abajo hasta en 10%, con su respectivo número de tutores resultante.

Tabla 9.9. Análisis Unidimensional Variación de Tutores por Mes Año 1

	Var. %	VAN	TIR	N° Tutores
Var. Tutores	-10%	102,336	26.90%	636
	-8%	131,375	30.08%	650
	-6%	162,192	33.42%	665
	-4%	192,229	36.59%	679
	-2%	221,987	39.68%	693
	0%	**252,137**	**42.68%**	**707**
	2%	281,706	45.69%	721
	4%	313,523	48.80%	735
	6%	341,594	51.47%	749
	8%	373,857	54.56%	764
	10%	401,426	57.08%	778

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Al realizar un análisis bidimensional con las dos variables se observan que por ejemplo una reducción del 8% de los precios y del 8% de los tutores vuelve el VAN a S/ 10,475 sin llegar a ser negativo (ver Tabla 9.10). Por otro lado, un incremento simultáneo de 10% de cada una de las variables eleva el VAN a S/ 582,086.

Tabla 9.11. Análisis Bidimensional Var. Precios y Var. Tutores

		Var. Tutores										
		-10%	**-8%**	**-6%**	**-4%**	**-2%**	**0%**	**2%**	**4%**	**6%**	**8%**	**10%**
Var. Precios	**-10%**	**-45,607**	-19,749	7,698	34,454	60,953	87,810	114,145	142,497	167,483	196,232	220,766
	-8%	-16,018	10,475	38,597	66,009	93,160	120,675	147,657	176,702	202,305	231,757	256,898
	-6%	13,570	40,700	69,496	97,564	125,367	153,541	181,169	210,907	237,127	267,282	293,030
	-4%	43,159	70,925	100,395	129,119	157,574	186,406	214,682	245,113	271,950	302,807	329,162
	-2%	72,747	101,150	131,293	160,674	189,780	219,272	248,194	279,318	306,772	338,332	365,294
	0%	102,336	131,375	162,192	192,229	221,987	**252,137**	281,706	313,523	341,594	373,857	401,426
	2%	131,924	161,600	193,091	223,785	254,194	285,002	315,219	347,728	376,416	409,382	437,558
	4%	161,512	191,825	223,990	255,340	286,401	317,868	348,731	381,933	411,238	444,907	473,690
	6%	191,101	222,049	254,889	286,895	318,607	350,733	382,243	416,139	446,061	480,432	509,822
	8%	220,689	252,274	285,787	318,450	350,814	383,598	415,756	450,344	480,883	515,957	545,954
	10%	250,278	282,499	316,686	350,005	383,021	416,464	449,268	484,549	515,705	551,482	**582,086**

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Al realizar un análisis de tres escenarios, la Tabla 9.12 muestra que un escenario pesimista resulta en un VAN de S/ 10,475.50 mientras que en un escenario optimista el VAN llega a S/ 515,957.40.

Tabla 9.12. Análisis de escenarios

	Resumen del escenario			
	Valores actuales:	Pesimista	Moderado	Optimista
Variaciones:				
Var. Precios	0	-8.0%	0.0%	8.0%
Var. Tutores	0	-8.0%	0.0%	8.0%
Resultado:				
VAN	252,136.89	10,475.50	252,136.89	515,957.40
TIR	42.68%	16.26%	42.68%	68.24%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El análisis de escenarios se ha realizado en base a las variables clave, señaladas anteriormente. No se espera un incremento o reducción mayor al 8% en ninguno de los casos. En el caso del precio este aumentaría por efectos de la inflación, y se reduciría sólo si se dieran ingresos de fuertes competidores. En cuanto a los tutores y horas de asesoría, no se esperan variaciones debido a que la demanda de servicio de nivelación post-Covid19 se verá en aumento. Es por lo que aun en un escenario pesimista el VAN sigue siendo positivo.

Ante un eventual escenario pesimista en las variables más sensibles, como son el precio y el número de tutores, de manera independiente en 15% menos o combinada en un 8% menos, se tiene que tomar en cuenta actividades que desarrollen el volumen de transaccionalidad en la facturación; aumentando el número de tutores, y por ende de horas de clase dictadas, por medio de ofertas gancho, publicidad digital dirigida, estudio e ingreso a otros mercados potenciales o por medio de nuestro socios claves descrito en el Canvas del modelo de negocio de la Tabla 4.1, en la creación de comunidades, en cuanto a la variación de precio, se considera una variable muy delicada, ya que un aumento en el precio, cuando la demanda no lo amerita, podría hacer que T-enseño no sea tomado en cuenta por los tutores, es por esa razón que sea poco probable la disminución combinada de las variables explicadas. Dichas actividades se encuentras con crecimientos anuales, pero para un óptimo control de lo antes descrito, se llevarán controles trimestrales para la revisión de los objetivos, y de esta manera tomar acción de manera oportuna y eficaz, si es que así se requiere.

Por otro lado, si se presenta un escenario positivo, es necesario tener en cuenta que habrá una necesidad de capital de trabajo, sobre todo en el aumento de colaboradores y compra de licencias, para lo cual se requerirá financiamiento, ya sea con recursos propios o del sistema financiero, para lo cual es conveniente destinar un fondo por un porcentaje de ingresos, en caso se presentes escenarios optimistas, de la misma forma, con revisiones trimestrales inclusive, de esa forma garantizamos el funcionamiento de la empresa y seremos más atractivos de potenciales inversionistas, lo que representaría una valorización de la empresa en escenarios optimistas a partir del tercer año de funcionamiento.

A partir del tercer año de funcionamiento y previo al quinto año, será necesario replantear los planes explicados en los capítulos del presente documento, según se presente, ya que se tomará decisiones de liquidación o continuidad de la empresa ante necesidades propias del mercado, o como se mencionó anteriormente, la valorización y venta de la empresa.

9.11. Conclusiones del capítulo

Al finalizar el presente capítulo se concluye la viabilidad económica del proyecto con un VAN de S/ 252,137 el cual se obtiene de descontar los flujos de caja con una tasa de 15%. Los accionistas que son los integrantes de la tesis harán una inversión de S/ 241,883.

Para los resultados del VAN se utilizó el 15%, como descuento de los flujos, viendo como costo de oportunidad promedio conservador, en negocios del sector educación y en comparación a depósitos a plazo fijo, CTS u otras administradas por el sistema financiero, es mucho mayor.

La determinación de los ingresos, son por la demanda de horas según el estudio de mercado, de cada tutor dispuesto a utilizar nuestro servicio y a su vez, dispuesto a pagar 35 soles la hora de clases. De la misma forma se determina el pago a los asesores académicos, por horas demandadas anualizadas.

Para el cálculo de los escenarios optimistas y pesimistas se está tomando 8.0% de manera combinada y 15% de manera independiente. Con la combinación de las 2 variables (precio y tutores), aunque los cálculos resultan con un VAN positivo al -8%, se tomarían acciones de aumento de facturación ante escenarios pesimistas y de la misma forma, se tomarían acciones ante escenarios optimistas, con una revisión de periodicidad trimestral.

La evaluación de riesgo independiente por variable tendría que reducir en promedio un poco más del 19% para que el VAN resulte 0, lo cual es favorable para el presente proyecto al estar por debajo del escenario pesimista, donde se combinan las variables (precio, tutores y horas).

Los ingresos son calculados en función al mercado objetivo, con 2.5% inicial de penetración de mercado objetivo, con ello, se llega a determinar la demanda de horas necesarias por usuario, el mismo que se contempla en el estudio de mercado.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como último capítulo de la tesis se presentan las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se asocian con cada uno de los objetivos.

10.1. Conclusiones

En base a cada uno de los objetivos se concluye lo señalado a continuación.

Objetivo específico 1. Diseñar el análisis estratégico de la propuesta.

Se define la Visión de T-enseño, para determinar las metas estratégicas a futuro, acorde a la Misión, el cual determina la capacidad afín de T-enseño, para generar los recursos necesarios para la consecución de la Visión.

Luego de realizar el análisis del macroentorno y microentorno, se identificó que el entorno ofrece oportunidades para el desarrollo de la propuesta, como la deficiente calidad educativa en nuestro país y región, y el incremento actual en el uso de tecnologías, sin embargo, la amenaza que los asesores académicos contacten directamente los tutores y la entrada de nuevos competidores son amenazas que se deben mitigar, la matriz EFE obtiene un resultado de 2.93.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos indica que, en la provincia de Trujillo no existe un modelo similar, lo cual representa una gran oportunidad de desarrollo, sin embargo, dada las bajas barreras de ingreso al negocio, se podría tener competencia al mediano plazo, replanteando las estrategias de ser necesarias, basadas en la economía colaborativa.

Por ende, la diferenciación será la estrategia más adecuada para T-enseño, desde el uso de la plataforma digital, hasta categorías de calidad y prestigio del servicio, sin dejar de lado los objetivos comerciales y económicos.

Objetivo específico 2. Realizar un estudio de mercado para determinar los segmentos y definir el mercado meta.

Se realizaron dos tipos de estudio de mercado: cuantitativo (encuestas) y cualitativo (focus group) para ambos tipos de clientes: asesores académicos y tutores.

Tanto en el estudio cuantitativo como cualitativo se obtiene una cifra de 79% de tutores que contratarían el servicio de un asesor académico. Estos habitan en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera; y requieren apoyo en los cursos de números como son matemáticas, razonamiento matemático, física y química, pero también en idiomas; pues consideran que los cursos de letras pueden ser enseñados por ellos mismos o por la autodidaxia de los estudiantes.

La gran parte de encuestados (más del 95%) cuenta con un ordenador en casa y se encuentra con disposición a dar clases virtuales, usando Microsoft Teams, por parte de un asesor académico. Consideran que la calidad de las clases escolares se ha deteriorado con la modalidad virtual, sin embargo, saben que es necesario, por lo que la mayor parte no aceptaría clases de refuerzo presenciales, aunque en algunos casos consideran que puede darse de manera combinada.

Ambos estudios cuantitativos y cualitativos señalan que es bien valorada la recomendación de personas que hayan tomado el servicio de algún asesor académico previamente, así como su conocimiento y la calidad de enseñanza de este. En este sentido la calificación por estrellas es considerada como parte de la innovación de la idea de negocio. Los tutores muestran una disposición a pagar S/ 35 promedio por hora (incluido IGV) en más del 90% de los casos, lo que representa un precio similar al del vigente en el mercado. Los tutores señalan que pueden pagar por varias horas semanales dependiendo de las necesidades de sus tutorados, pues lo consideran como parte de una inversión para futuro. Los pagos los realizarán también de modo virtual (tarjeta y/o transferencia).

En cuanto a los asesores académicos; estos muestran una disposición a cobrar de alrededor de S/ 18 a S/ 25 en 42% de los casos, mientras que el 17% cobrarían un monto mayor a S/ 31 (incluido IGV). Los asesores académicos señalan que el 75% “sí” utilizaría el servicio de plataforma virtual propuesto.

El 96% “sí” cuenta con computadora, PC o laptop con acceso a internet para brindar el servicio en línea. El 36% cuenta con 3 a 6 años de experiencia brindando el servicio de clases particulares de primaria y/o secundaria. El 72% utiliza medios virtuales para brindar sus servicios de asesoría académica. El 38% utiliza plataformas digitales como Zoom, Google

Meet, entre otras. Sobre las horas al mes que los contratan, el 37% de 16 a 20 horas. En promedio los encuestados indicaron que contratan el servicio 9.9 horas al mes.

Los cursos más enseñados son matemática, razonamiento matemático, física e idiomas. Así mismo, los cursos más demandados son matemática, razonamiento matemático, e idiomas.

Objetivo específico 3. Definir el modelo de negocio.

En base a la investigación de mercado, se define que la propuesta de valor está dirigida a dos segmentos de clientes: por el lado de la demanda están los tutores que son los padres de familia y/o responsables de estudiantes de primaria y secundaria, que toman la decisión de contratar el servicio clases académicas complementarias, y, pertenecen al NSE A, B y C de los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera en La Libertad; y, por el lado de la oferta, se encuentran los asesores académicos, definiéndose como un modelo de negocio multilateral.

La propuesta de valor consiste en ser una plataforma que facilite la ejecución de clases académicas complementarias de reforzamiento de manera online. Por un lado, contribuye con los tutores a encontrar asesores académicos calificados y de buena reputación para complementar y reforzar las clases de sus tutorados, buscando mejorar su nivel educativo. Y por el otro, contribuye con los asesores académicos a contactar a los tutores antes indicados y obtener por ello ingresos adicionales, con horarios flexibles y de acuerdo con su disponibilidad.

En cuanto a los atributos más importantes del modelo de negocio, se tiene que para el segmento de tutores son: el acceso a profesionales calificados (pool), seguridad y confianza de los asesores académicos, feedback de sesiones de aprendizaje (informe), mejores calificaciones y progreso de los tutorados. En cuanto, al segmento de asesores académicos son: el acceso a la demanda de tutores, posibilidad de generar ingresos adicionales, oportunidad de mostrar su buena imagen a través de sus calificaciones por los clientes, disponibilidad de horarios diversos y acceso a cursos de desarrollo de competencias digitales y técnicas.

Objetivo específico 4. Elaborar el plan de marketing.

El plan de marketing de "T-enseño" se realizó basado en las 4P y aplicando las herramientas de segmentación y posicionamiento. Dicho plan establece objetivos cuantitativos como el mercado objetivo que se proyecta sea del 2.5% de participación el primer año de operaciones, lo cual representa 707 estudiantes y 84,096 horas de enseñanza. Otros de los objetivos son fidelizar a más del 80% de los tutores durante el tiempo de vida del proyecto; en cuanto al servicio se trata de una plataforma que facilita las clases académicas complementarias y entre los cursos que se dictarán estarán matemáticas, razonamiento matemático, idiomas y física; asimismo, se explotará la publicidad por redes sociales; y, finalmente con este plan se busca lograr que "T-enseño" sea reconocida como marca y buen servicio dentro del sector educación trujillano y peruano. Por ello, se destinará un presupuesto para la campaña de lanzamiento en el año 0 de S/ 31,776, y teniendo en cuenta que es necesario un permanente marketing digital en redes sociales y otras actividades de marketing, se considera un presupuesto anual promedio de S/ 186,483.

Objetivo específico 5. Proponer el plan de operaciones y tecnología de la información.

Del plan de operaciones se tiene que la estrategia es centrarse en contar con los mejores asesores académicos disponibles en el mercado, así como el personal administrativo que cuente con experiencia en el sector educación. La ubicación de la oficina será en Av. España N° 550, Trujillo con un área de 24 m2. Cuatro son los principales procesos de este plan: acceso a la web (asesores y usuarios), solicitud del servicio por parte del cliente, solicitud y asignación de asesor académico, y entrega de la asesoría académica. Asimismo, para medir operativamente el desempeño del servicio entregado se emplearán cinco indicadores a partir de una escala de estrellas del 1 al 5. Finalmente, la inversión requerida en las operaciones de la plataforma virtual es de S/ 40,830, que incluye gastos preoperativos y activos fijos.

En cuanto al plan de tecnologías de la información, a través de este se propone el funcionamiento de la plataforma y el diseño de la interfaz, definiendo el circuito del servicio, identificando los aspectos legales presentes en el desarrollo y puesta en marcha y elaborando un presupuesto que incluya la inversión en desarrollo y mantenimiento. Por ello, para la operatividad de este plan se requiere inversión en intangibles como diseño y desarrollo de la

plataforma, página web, licencia de desarrollo, alquiler de la nube, entre otros, ascendente a S/ 64,632.80.

Objetivo específico 6. Diseñar el plan de recursos humanos.

Mediante el plan de recursos humanos se identificó la estructura organizacional acorde al giro de la empresa, estableciendo el perfil, las funciones y competencias de los trabajadores. Asimismo, en cuanto al horario se presenta uno que respeta la ley laboral vigente y en el que se cumple con el óptimo funcionamiento de las operaciones, el cual deberá alienarse a los indicadores de desempeño de los colaboradores. El presupuesto de este plan, requerido para los cinco años del proyecto está relacionado a los gastos en planillas que en promedio son de S/ 350,068 anual.

Objetivo específico 7. Realizar la evaluación económica y financiera.

Los ingresos se generan con el cobro de la comisión del 20% a los asesores académicos por el servicio brindado, considerando que el precio por hora mensual es de S/. 35, se ha determinado que los 707 tutores generen ingresos por S/. 2,494,373 en el primer año.

Los gastos preoperativos que se necesitan para iniciar las operaciones suman S/ 118,719.07, las cuales comprenden a los gastos de marketing, operaciones y tecnologías de la información y la inversión en activos fijos requerida es de S/. 15,694.92.

Se concluye la viabilidad económica del proyecto con un VAN mayor a S/ 0 de S/ 252,137 el cual se obtiene de descontar los flujos de caja con una tasa de 15% siendo la TIR de 42.68%. Los accionistas que son los integrantes de la tesis realizarán el completo de la inversión por S/ 241,883. Cabe señalar que incluso en un escenario pesimista, evaluado con una variación de -8% y bajo los supuestos realizados se obtiene un VAN positivo.

10.2. Recomendaciones

Las recomendaciones para considerar son:

- Se podría ampliar el alcance del negocio a otros distritos de la provincia de Trujillo e incluso a otras provincias con alta población, como Lima, por ser un negocio digital,

teniendo sedes descentralizadas, de ser el caso, para el reclutamiento de los asesores académicos, con su respectivo estudio de mercado.

- De darse entrada a competidores nuevos, se tendría que replantear nuevas estrategias, basadas en un nuevo análisis del microentorno basado en las 5 fuerzas de Porter, como en el presente proyecto.
- Aún con el retorno a las clases presenciales, existe evidencia de la necesidad de servicios de este modelo de negocio, donde los involucrados ya cuentan con experiencia en el servicio virtual, pudiendo repotenciar el modelo virtual a un modelo mixto.
- Crear una comunidad académica colaborativa mediante redes sociales, de esta forma se facilitarán las actividades de fidelización, tanto para asesores académicos como para tutores y tutorados, creando valor a "T-enseño".
- Capacitar a los asesores académicos en estrategias pedagógicas virtuales, para que constituya una fortaleza en ellos y así prefieran usar el servicio de T-enseño.
- La interface del aplicativo deberá ser amigable, de fácil acceso e intuitivo e invitando al registro inmediato, y que direccione a clases modelo por redes sociales.
- De ser posible contratar al inicio del negocio a una consultora externa de personería natural o jurídica que cuente con experiencia en el sector educación de la misma forma, contar con expertos en tecnología.
- Buscar financiamiento a través de entidades financieras, educativas u otras entidades interesadas en invertir en el sector educativo, dado que según los resultados obtenidos "T-enseño" es viable económicamente, sobre todo si es necesario aumentar la capacidad del negocio cuando la demanda lo requiere.

ANEXOS

ANEXO I. Preguntas realizadas en el Focus de Tutores

- ¿Quién asesora a su(s) tutorado(s) en los cursos que lleva en el colegio? ¿Contrata el servicio de clases particulares de primaria y secundaria para su/s tutorado/s?
- ¿Cuáles son los años de primaria y secundaria en los que se presentan más falencias en el aprendizaje de su/s hijo/s o tutorado/s?
- ¿Cuáles considera son los cursos más demandados o que requiere más su/s hijo/s o tutorado/s para reforzar sus conocimientos y aprendizaje?
- ¿Cuáles son los atributos que más valora en un tutor? ¿Es importante para Usted la capacidad pedagógica del docente, las competencias, empatía, el aprendizaje o disciplina de su/s hijo/s o tutorado/s u otros que considere relevantes? Por favor comente estos atributos.
- ¿Cuánto le interesa conocer previamente la evaluación del asesor, asignada por otros padres de familia o tutores?
- ¿En qué meses del año necesita más la asesoría de un docente para su/s hijo/s o tutorado/s?
- ¿Cuál es el periodo de tiempo promedio en que necesita la asesoría de un docente para su/s hijo/s o tutorado/s, anual, mensual u otra a lo largo de un año?
- ¿Cuál es la frecuencia, semanal con que contrata estos servicios?
- ¿Cuántas horas de clase en promedio necesita/n por sesión su/s hijo/s o tutorado/s?
- ¿Cuál es el precio promedio que le cobran por una hora de clases? Presencial y/o virtual. (Si tuviera precios diferentes por el tipo de servicio, por favor indicar).
- ¿Cómo evalúa la eficacia de los asesores? ¿Qué resultados espera y en cuánto tiempo?

- ¿Qué medios utiliza para contactar a estos asesores? ¿Cuáles considera las ventajas y desventajas del sistema presencial?
- ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de la asesoría académica por medio del sistema virtual? ¿Cuáles opina son las ventajas y desventajas del sistema semipresencial? ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por este tipo de servicio?

  Descripción del servicio:

  Ofrecemos una plataforma virtual que permita a los padres de familia o tutores la identificación y contratación de docentes, de tal forma que con las clases académicas se puedan cubrir las deficiencias de la educación formal y potenciar áreas específicas en la formación de los estudiantes escolares, bajo los sistemas presencial, virtual o semipresencial.
- ¿Estaría dispuesto a pagar por horas o una cuota inicial y luego un fee mensual?
- ¿Usted aceptaría que se evalúe a su/s hijo/s o tutorado/s/s en lo que respecta a su comportamiento y aprendizaje? ¿Otorgaría su consentimiento para que se cuelgue en la plataforma virtual el resultado de la evaluación de su/s hijo/s o tutorado/s/s?

ANEXO II. Preguntas realizadas en el Focus de Asesores académicos

- ¿Brinda el servicio de clases particulares a escolares de primaria y secundaria? ¿Es miembro de algún grupo o empresa que se dedica a este servicio?
- ¿Qué medios utiliza para comunicar sus servicios a sus potenciales alumnos?
- ¿Cuándo brindaba el servicio de manera presencial, ¿Cómo se trasladaba? ¿Qué herramientas utilizaba para dictar sus clases (pizarra, cuaderno, otros)?
- ¿Actualmente viene utilizando métodos virtuales para impartir clases? ¿Qué tipo de herramientas utiliza? ¿Desde su punto de vista, considera más ventajoso dictar clases virtuales o presenciales? ¿Cuáles serían esas ventajas? ¿Qué cursos dicta actualmente?
- ¿Cuáles considera los cursos más demandados por los padres y/o estudiantes?
- ¿En qué grados tanto de nivel primario como secundario Ud. cree que tienen los alumnos más problemas de aprendizaje? ¿es posible darse cuenta al inicio del año escolar, dicho problema de aprendizaje?
- ¿Cuál es el precio promedio que cobra por una hora de clases? Presencial y/o virtual.
- ¿Cuántas horas de clase en promedio dicta a la semana?
- ¿Cuáles son los días / horarios de la semana que comúnmente dicta clases?
- ¿Durante qué meses del año este tipo de servicios son más demandados?
- ¿Le gustaría a Ud. tener acceso a una plataforma virtual (aplicación móvil, página web) que le permitiera llegar a un mayor público? ¿Qué beneficios buscaría para formar parte de esta plataforma?
- ¿De tener acceso a esta plataforma, estaría Ud. dispuesto a ser evaluado por los padres y alumnos de manera pública y de la misma forma por parte suya, evaluar la predisposición del alumno a ser capacitado?

- ¿Qué atributos cree Ud. es más importante para los padres de familia cuando contratan este tipo de servicios de manera particular, conocimiento para sus hijos, solo salvar las calificaciones o ambos?

- Además del acceso a una mayor demanda a través de una plataforma, ¿qué otros servicios les gustaría recibir?

ANEXO III. Preguntas realizadas en Encuesta a Tutores

A continuación, se presentan las preguntas de la encuesta realizada a los tutores.

Recuerde: Complete una encuesta por cada tutorado que tenga en primaria o secundaria.

Preguntas filtro:

- ¿En qué distrito de la provincia de Trujillo vive usted?
- ¿Toma usted las decisiones de educación de un tutorado y estaría interesado en contratar un asesor académico para mejorar su nivel de aprendizaje? – *Si la repuesta es NO, fin de la encuesta.*

Preguntas de estudio:

- ¿Cuántas horas al mes contrata los servicios de asesoramiento académico para su(s) tutorado(s) en los cursos que lleva en el colegio a nivel primario o secundario?
- ¿Por qué razón es más probable que contrate un asesor académico?
- ¿Cuáles son los cursos que suele contratar al requerir los servicios de un asesor académico?
- ¿Está de acuerdo con los métodos virtuales que se vienen utilizando para impartir las clases escolares y de enseñanza?
- ¿Contrataría este servicio de asesoría académica de forma remota a que emplea Microsoft Teams?
- ¿Cuánto pagaría por un servicio similar al presentado por hora cronológica de enseñanza presencial y/o virtual?
- ¿Cuántas horas estaría dispuesto a contratar al mes a través de la plataforma virtual?
- ¿Qué tan importante es para usted la facilidad del uso de Microsoft Teams durante las horas de asesoría académica a su tutorado?
- ¿Previamente, cuando contrató un servicio similar, cómo se enteró de tal servicio?

- ¿Cuáles serían los atributos que más valora asociados con la asesoría académica?
- ¿Qué tan importante es para usted la facilidad del uso de la plataforma virtual que le permitirá contratar los servicios de un asesor académico?
- En caso utilizara este servicio, ¿cuál sería su medio de pago preferido?

ANEXO IV. Distribución de la Población Tutores

Para comprobar la hipótesis de que la muestra ha sido extraída de una población con distribución de probabilidad normal se puede realizar un estudio gráfico y/o analítico a partir de la muestra obtenida.

Para este caso se analizarán algunas de las preguntas realizadas en la encuesta a tutores. Se emplea la Prueba de Kolmogórov-Smirnov, cuyo objetivo es señalar si los datos provienen de una población que tiene la distribución teórica especificada, es decir, contrasta si las observaciones podrían razonablemente proceder de la distribución especificada.

Hipótesis

H_0: Los elementos se ajustan a una distribución normal

H_1: Los elementos no se ajustan a una distribución normal.

Nivel de significancia

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Prueba de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		¿Cuántas horas al mes contrata los servicios de asesoramiento académico para su(s) tutorado(s) en los cursos que lleva en el colegio a nivel primario o secundario?	¿Contrataría este servicio de asesoría académica de forma remota a que emplea Microsoft Teams?	¿Cuánto pagaría por un servicio similar al presentado por hora cronológica de enseñanza presencial y/o virtual?	¿Cuántas horas estaría dispuesto a contratar al mes a través de la plataforma virtual?	¿Qué tan importante es para usted la facilidad del uso de Microsoft Teams durante las horas de asesoría académica a su tutorado?
N		188	188	188	188	188
Parámetros normales[a,b]	Media	2.05	3.30	1.21	1.97	2.94
	Desv. Desviación	1.150	.683	.676	1.177	1.102
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.256	.264	.384	.179	.332
	Positivo	.256	.264	.384	.179	.168
	Negativo	-.180	-.252	-.291	-.126	-.332
Estadístico de prueba		.256	.264	.384	.179	.332
Sig. asin. (bilateral)[c]		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001

Conclusión

Con un 5% de significancia y un P value menor al 0.05 en todos los casos, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que, los elementos no se ajustan a una distribución normal.

ANEXO V. Preguntas realizadas en Encuesta a Asesores académicos

A continuación, se presentan las preguntas de la encuesta realizada a los asesores académicos.

Preguntas filtro:

- ¿Usted brinda el servicio de clases particulares a escolares de primaria y/o secundaria, y utilizaría el servicio de la plataforma virtual propuesto? – *Si la repuesta es NO, fin de la encuesta.*
- ¿Cuenta con computadora, PC o laptop y adicionalmente con acceso a internet? – *Si la repuesta es NO, fin de la encuesta.*

Preguntas de estudio:

- ¿Cuántos años de experiencia tiene brindando el servicio de clases particulares de primaria y/o secundaria?
- ¿Qué medios utiliza para brindar sus servicios de asesoría académica a sus alumnos de primaria y/o secundaria?
- ¿En qué distrito de la provincia de Trujillo vive usted?
- ¿Cuáles herramientas utiliza para asesorar a su(s) alumno(s) en los cursos que lleva en el colegio? (Puede seleccionar más de una opción).
- ¿Cuántas horas al mes contratan sus servicios de asesoramiento privado para el(los) tutorado(s) en los cursos que lleva en el colegio a nivel primario o secundario?
- ¿Cuáles es el(los) curso(s) que brinda en sus servicios de profesor particular según su especialidad? (Debe seleccionar una opción para cada curso).
- ¿Cuáles es el(los) curso(s) más demandado(s) por los tutores o estudiantes (tutorados)? (Debe seleccionar una opción para cada curso).
- ¿Le gustaría tener acceso a una plataforma virtual (aplicación móvil y/o página web) que le permita llegar a un mayor público? – *Si la repuesta es NO, fin de la encuesta.*

- ¿Cuánto considera usted sería el pago al docente por hora cronológica de enseñanza virtual y de manera individual (por alumno)?
- ¿Qué tan importante es para Usted la facilidad del uso de Microsoft Teams durante las horas de asesoría académica que brinde al tutorado?
- ¿De las siguientes fortalezas o competencias que se consideran para brindar los servicios de asesoría académica, cuál considera que usted tiene más o menos desarrollada?
- ¿Previamente cuando lo contrataron, cómo se enteraron del servicio de asesoría académica que brindaba? (Puede seleccionar más de una opción)
- ¿Qué tan importante es la facilidad del uso de la plataforma virtual (página web y/o aplicación) que le permitirá acceder a una amplia oferta de tutores que deseen contratar sus servicios?
- ¿Cuál sería su medio de pago preferido para sus servicios de asesoría académica? (Puede seleccionar más de una opción)
- ¿Dentro de la plataforma virtual, tendría algún inconveniente de que se guarde el resultado de sus evaluaciones en el repositorio de privacidad que será de acceso para los tutores interesados en su servicio de asesoría académica?

ANEXO VI. Distribución de la Población Asesores Académicos

Para comprobar la hipótesis de que la muestra ha sido extraída de una población con distribución de probabilidad normal se puede realizar un estudio gráfico y/o analítico a partir de la muestra obtenida.

Para este caso se analizarán algunas de las preguntas realizadas en la encuesta a asesores académicos. También se emplea la Prueba de Kolmogórov-Smirnov.

Hipótesis

H_0: Los elementos se ajustan a una distribución normal

H_1: Los elementos no se ajustan a una distribución normal.

Nivel de significancia

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

Prueba de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		¿Cuántos años de experiencia tiene brindando el servicio de clases particulares de primaria y/o secundaria?	¿Cuántas horas al mes contratan sus servicios de asesoramiento privado para el(los) tutorado(s) en los cursos que lleva en el colegio a nivel primario o secundario ?	¿Le gustaría tener acceso a una plataforma virtual (aplicación móvil y/o página web) que le permita llegar a un mayor público ?	¿Qué tan importante es para Usted la facilidad del uso de Microsoft Teams durante las horas de asesoría académica que brinde al tutorado?	¿Cuánto considera usted sería el pago al docente por hora cronológica de enseñanza virtual y de manera individual (por alumno)?
N		201	201	201	201	201
Parámetros normales[a,b]	Media	2.56	3.23	3.84	3.53	1.92
	Desv. Desviación	.978	1.272	.393	.600	.966
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.220	.240	.508	.367	.252
	Positivo	.220	.128	.343	.228	.252
	Negativo	-.170	-.240	-.508	-.367	-.170
Estadístico de prueba		.220	.240	.508	.367	.252
Sig. asin. (bilateral)[c]		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001

Conclusión

Con un 5% de significancia y un P value menor al 0.05 en todos los casos, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que, los elementos no se ajustan a una distribución normal.

ANEXO VII. Protocolo de clases brindadas a través de Microsoft Teams “T-enseño”

Fundamentación:

Este protocolo surge dentro de las actividades clave del “Plan de negocio para implementar una plataforma virtual que facilite la ejecución de clases académicas complementarias en los distritos de Trujillo y Víctor Larco Herrera, en la provincia de Trujillo, en el departamento de La Libertad”, correspondiente a la plataforma T-enseño.

Al respecto, es importante señalar que las clases virtuales que se impartirán a través de Microsoft Teams, tienen por finalidad el reforzamiento y la complementariedad de las clases que reciben actualmente los tutorados de primaria y secundaria. Asimismo, es necesario que tanto el asesor académico como el tutorado y tutor, puedan mantener una conducta acorde a la moral, buenas costumbres y siempre orientada al respeto mutuo, durante el tiempo que dure la clase académica.

Normativa durante las clases virtuales

Aspectos para considerar previos a la clase virtual:

Tutores:

1. En caso de problemas de conectividad o dificultades de conexión, los tutores deberán informar al administrador de T-enseño y/o asesor académico, para el asesoramiento y correctivos necesarios.
2. Se deberán tomar las precauciones del caso, ya que se solicita puntualidad en la hora de inicio y término de la clase virtual.
3. Se solicita no intervenir en las clases virtuales, solo podrán prestar ayuda técnica en relación con la plataforma cuando su tutorado lo requiera, facilitando el proceso de enseñanza aprendizaje virtual.
4. Tendrán acceso a supervisar la clase académica en las oportunidades que lo requieran. Si se presentara algún inconveniente o queja, podrán hacerlo a través de los mecanismos implementados en la plataforma T-enseño.

Los tutorados deberán:

1. Utilizar Microsoft Teams estipulada por T-enseño. Los horarios serán publicados en la plataforma virtual (web y aplicativo móvil) de T-enseño, el cual rige para efectos de cada clase virtual.

Aspectos para considerar durante la clase virtual:

1. Iniciada la clase, el asesor académico saludará al tutorado y tutor en caso de estar presente y luego se presentará ante ambos, de ser el caso.
2. El asesor académico brindará al tutorado una breve introducción del funcionamiento de Microsoft Teams, a fin de asegurarse que pueda interactuar adecuadamente con esta herramienta.
3. Durante la clase, los tutorados deben seguir las instrucciones señaladas por cada asesor académico y contar con los materiales solicitados previamente por el asesor al momento de la clase.
4. El micrófono deberá permanecer apagado, de tal manera de evitar interferencias y mantener el silencio correspondiente para escuchar los contenidos e instrucciones impartidas por los asesores académicos. No obstante, el tutorado puede activar el micrófono cuando tenga consultas, dudas o requiera alguna comunicación directa con el asesor académico.
5. De preferencia, no podrán ingerir alimentos y/o bebidas durante el desarrollo de las clases, para lograr un mejor entendimiento en los tutorados.
6. Se encuentra prohibido sacar fotografías, hacer videos o pantallazos a los asesores académicos durante las clases virtuales.
7. En las intervenciones de tipo oral o escrito, los tutorados deben utilizar un vocabulario respetuoso y formal hacia el asesor académico.
8. Las tutorados podrán abandonar el sistema cuando el asesor académico o el administrador de T-enseño haya finalizado la clase.

9. Las asistencias a las clases virtuales serán registradas por la plataforma virtual de T-enseño.

ADMINISTRACION

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez-Calderón, J., Chirinos, L., Miyashiro, R., Ríos, J. y Villanueva, J. (2017). Trabajo de investigación APPrende. Recuperado de: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1705/Jaime_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anchante, J., Falcón, F., Neira, G. y Paulino, J. (2019). Plan de negocio para la implementación de una plataforma digital de acceso a tutores para estudiantes de colegios primaria y secundaria. Recuperado de: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/682/2019_MADTI_17-1_08_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Andina (2019). Economía circular: conoce en qué consiste y sus beneficios para el Perú. Recuperado de: https://www.andina.pe/agencia/noticia-economia-circular-conoce-que-consiste-y-sus-beneficios-para-peru-770953.aspx

Andina (2019). INEI: 82% de peruanos usa internet a través de un celular. Recuperado: https://andina.pe/agencia/noticia-inei-82-peruanos-usa-internet-a-traves-un-celular-746720.aspx

Andina (2020). Aspec: el 90 % de padres está insatisfecho con clases virtuales en colegios privados. Recuperado de: https://andina.pe/agencia/noticia-aspec-90-padres-estan-insatisfechos-clases-virtuales-colegios-privados-793195.aspx

APEIM (2020). Niveles socioeconómicos 2020. Recuperado de: http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf

Arbaiza, L. (2014). Administración y organización: un enfoque contemporáneo. Lima, Buenos Aires: Cengage Learning

Arbaiza, L. (2015). Cómo elaborar un plan de negocio. Lima, Universidad ESAN.

Balanko-Dickson, G. (2008). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México: Mc Graw-Hill.

Barrow, C., Barrow, P. & Brown, R. (2012). The business plan workbook (7.ª ed.). United Kingdom: Kogan Page.

Bazán, M., Morán, R. y Pomar, R. (2020). Plan de marketing para la implementación de una plataforma virtual intermediaria de clases de reforzamiento académico inmediatas – TUPROFE ¡YA!. Recuperado de: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3016/BazanMilagros_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1

BCRP (2020). Reporte de Inflación del segundo trimestre. Recuperado de: https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf

BCRP (2021). Reporte de Inflación del segundo trimestre. Recuperado de: https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reporte-de-inflacion-junio-2021.pdf

Bracamonte, H., & Durán, K. (2017). Proyecto de evaluación de viabilidad económica de plan de negocios de clases a medida en los distritos de Lima Metropolitana. ESAN.

Carrillo, S. (2019). Un futuro para la educación en el Perú. Recuperado de: http://otrasvoceseneducacion.org/archivos/299650

Defensoría del Pueblo (2020). La Educación Frente A La Emergencia Sanitaria. https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/08/Serie-Informes-Especiales-N%C2%BA-027-2020-DP-La-educaci%C3%B3n-frente-a-la-emergencia-sanitaria.pdf

El Comercio (2021). Trujillo: los desafíos de la educación remota en la comunidad de Platanar. Recuperado de: https://elcomercio.pe/corresponsales-escolares/historias/los-desafios-de-la-educacion-remota-en-la-comunidad-de-platanar-trujillo-noticia/

Fehrer, J. A., Benoit, S., Aksoy, L., Baker, T. L., Bell, S. J., Brodie, R. J., y Marimuthu, M. (2018). Future scenarios of the collaborative economy. Journal of Service Management. doi:10.1108/josm-04-2018-0118

Franco, P. (2009). Planes de negocios: una metodología alternativa (2.a ed.). Lima: Universidad del Pacífico.

Gestión (2019). Balance de la contribución económica de la educación privada en el Perú. https://gestion.pe/economia/balance-de-la-contribucion-economica-de-la-educacion-privada-en-el-peru-noticia/#:~:text=privada%20en%20educaci%C3%B3n.-

,Entre%20los%20principales%20hallazgos%20se%20encontr%C3%B3%20que%20en%20el%202019,del%20gasto%20p%C3%BAblico%20en%20educaci%C3%B3n.

Global Entrepreneurship Monitor: Perú (2019). Recuperado de: https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2020/global-entrepreneurship-monitor-peru-2018-2019/

Grell (2016). Listado de directores por II.EE. 2016. Recuperado de: http://www.grell.gob.pe/politicas/gestion-institucional-regional/padron-de-ii-ee/28-listado-de-directores-por-ii-ee-2016

Hernandez-Sampieri, R y Mendoza, Christian. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mcgraw-Hill Interamericana

Herrera (2020). El coronavirus y su impacto en la educación. https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/02/el-coronavirus-y-su-impacto-en-la-educacion.html/

Herrera, A., Mallqui, L., Palomino, J. y Zamora, I. (2018). Plan de negocio para la implementación de una plataforma virtual de clases académicas particulares. Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1421/2018_MATP16-3_10_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

INEI (s.f.). Estadísticas educación. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/education/

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Perú: Perfil sociodemográfico, 2017. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap06.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020a). Nota de prensa – En el 2020 población peruana alcanza 32.6 millones de habitantes. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np101_2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020b). Perú: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, provincia y distrito, 2018 - 2020. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020c). Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020d). Perú: Indicadores de educación por departamentos, 2009 – 2019. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1751/libro.pdf?fbclid=IwAR1dfpTcMO8z52CvlMeOobKe-shRhDtfPjkX1Dd1kllO0__kxjPEuXI0kgE

La Ley (2020). El teletrabajo en la legislación peruana y latinoamericana. https://laley.pe/art/9680/el-teletrabajo-en-la-legislacion-peruana-y-latinoamericana

Levine, D., Krehbiel, T. y Berenson, M. (2006). Estadística para administración (4ª ed). México: Pearson Educación.

Magisterio (2019). El posicionamiento de América Latina en PISA 2018: Resultados preocupantes y desafíos para la región. https://www.magisnet.com/2019/12/el-posicionamiento-de-america-latina-en-pisa-2018-resultados-preocupantes-y-desafios-para-la-region/

Martínez, C. (2008). La educación a distancia: sus características y necesidad en la educación actual.

IPE (2019). SOLO EL 22 % DE ESCUELAS PÚBLICAS EN LA LIBERTAD ESTÁN EN BUEN ESTADO. Recuperado de: https://www.ipe.org.pe/portal/solo-el-22-de-escuelas-publicas-en-la-libertad-estan-en-buen-estado/

MEF (2021). Poder Ejecutivo presenta proyecto de Ley de Presupuesto para el Año Fiscal 2022, por S/ 197 mil millones. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7140&Itemid=101108&lang=es

Ministerio de Educación (2020). Aprendo en casa. Recuperado de https://www.ugelconcepcion.gob.pe/wp-content/uploads/2020/04/aprendo_casa.pdf

MINSA (2021). Sala Situacional COVID-19 Perú. Recuperado de: https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp

Miranda, L. (2019). Taxis por aplicativo: pros y contras de las “Apps” más populares. Recuperado de: https://www.autofact.pe/blog/mi-auto/actividades/app-de-taxis

OISS (2020). Informe sobre el Teletrabajo / Trabajo no presencial. Recuperado de: https://oiss.org/wp-content/uploads/2020/07/INFORME-SOBRE-EL-TELETRABAJOTRABAJO-NO-PRESENCIAL.pdf

OMS (2020). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Recuperado de: https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses

ONU (2020). ¿Ha llegado el teletrabajo para quedarse? Cómo el coronavirus puede cambiar el futuro del trabajo. Recuperado de: https://news.un.org/es/story/2020/06/1475242

Organización Internacional del Trabajo (2020). La insuficiencia de empleos remunerados afecta a casi 500 millones de personas, según un nuevo informe de la OIT. Recuperado de: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_734456/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo (2021). OIT: Después de una crisis sin precedentes en el mercado laboral, se espera una recuperación incierta y desigual. Recuperado de: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_767037/lang--es/index.htm

Owyang, J., Tran, C., & Silva, C. (2013). The Collaborative Economy: Products, services, and market relationships have changed as sharing startups impact business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain. Altimeter Research Theme: Digital Economies.

Picón, J y Zhinin, S. (2014). Diseño e implementación de una aplicación móvil para trabajo operativo de los vendedores de la empresa Agrota Cia. Ltda. Recuperado de: https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7815/1/UPS-CT004666.pdf

Plataforma digital única del Estado Peruano (2021). Campaña Nacional de Vacunación contra la COVID-19. Recuperado de: https://www.gob.pe/institucion/pcm/campa%C3%B1as/3451-campana-nacional-de-vacunacion-contra-la-covid-19#contador-de-vacunados

PRODUCE (2018). I Foro Internacional de Economía Circular. Recuperado de: https://www.produce.gob.pe/landing/EconomiaCircular/

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. Trends and Advances in Information Systems and Technologies, 411–421. doi:10.1007/978-3-319-77703-0_41

Romero, M. (s.f.). Desarrollo aplicaciones para dispositivos móviles. Recuperado de: http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/66085/3/mromeropoTFG0617memoria.pdf

Ruiz-Healy Times (2021). ¿Cuánto invierten en educación los países de América Latina? https://ruizhealytimes.com/vivir-mejor/cuanto-invierten-en-educacion-los-paises-de-america-latina/

SUNARP (2018). Constituye tu empresa en seis pasos. Recuperado de: https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos

SUNAT (s.f.). Conoce tus obligaciones tributarias. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/531794/Conoce_tus_Obligaciones_Tributarias.pdf

Valenzuela, J. (2000) Tres autos del aprendizaje: aprendizaje estratégico en educación a distancia. I Seminario sobre Educación a Distancia y Aprendizaje Virtual. México DF: Universidad Autónoma Metropolitana.

Vásquez, R., Bongianino, C. y Sosisky, L. (2006). La tecnología educativa y la educación a distancia. Educación a distancia de grado y pregrado.

Webster, J. y Hackley, P. (1997). Teaching effectiveness in technology- mediated distance learning. The Academy of Management Journal, Vol XL Nº 6, pp. 1282-1309.

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios.* Lima: Nathan Associates Inc.

Worldmeters (2021). https://www.worldometers.info/coronavirus/

Worlcompetitiveness (2021). World Competitiveness Ranking 2021. Recuperado de:_ https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/#_overall-competitiveness-and-factor-rankings---323681