



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

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para optar el
grado de Maestro en Administración

por:

Ada Luz Herrera Auca _____

Laura Mallqui Ocaña _____

Jackelin Lisbeth Palomino Reyna _____

Iván Roberto Zamora Morales _____

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 61

Lima, 17 de septiembre de 2018

Esta tesis

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

ha sido aprobada.

.....

Christian Aste León (Jurado)

.....

Jaime Serida Nishimura (Jurado)

.....

César Neves Catter (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A Dios por bendecir siempre mi camino.

A mis padres, por su amor infinito y ejemplo de superación y trabajo
A mi amiga Elizabeth, por su valioso aporte a mi tesis y amistad incondicional.

Ada Luz Herrera Auca

A mis padres por su valioso apoyo, sincero e incondicional.
A mis hijos Rommel, Iris e Ivana, por ser la principal motivación para seguir con
el objetivo de alcanzar mis metas.

Laura Mallqui Ocaña

A mi única y maravillosa familia.
A mis padres Rusbelid y Enrique por su gran corazón, apoyo incondicional y su
fe en mí.
A mis hermanos Kathy y Kike por ser siempre fuente de fuerza y crecimiento.

Jackelin Lisbeth Palomino Reyna

A cada una de las personas que han estado a través de mi camino, que me han
apoyado y dado fuerzas en este reto, gracias a cada uno.

Iván Roberto Zamora Morales

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Origen y antecedentes	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 <i>Objetivos Generales</i>	2
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	2
1.3 Justificación y Contribución.....	2
1.4 Alcances y Limitaciones	3
1.4.1 <i>Alcances</i>	3
1.4.2 <i>Limitaciones</i>	4
1.5 Metodología	5
1.5.1 <i>Análisis de Mercado</i>	5
1.5.2 <i>Plan estratégico</i>	6
1.5.3 <i>Plan Negocio</i>	6
1.5.4 <i>Viabilidad económica del proyecto</i>	6
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1 Sociedad de los nativos digitales.....	7
2.1.1 <i>Generación Z</i>	8
2.2 Educación	9
2.2.1 <i>Educación en el Perú</i>	9
2.2.2 <i>Educación Secundaria en el Perú</i>	10
2.2.3 <i>Modalidades de interacción de la enseñanza</i>	11
2.3 Modelo E learning.....	11
2.3.1 <i>Aprendizaje</i>	11
2.3.2 <i>Impacto de la tecnología en la educación</i>	12
2.4 Educación Virtual.....	13
2.4.1 <i>Educación Virtual Síncrona</i>	13
2.4.2 <i>Educación virtual asíncrona</i>	14
2.4.3 <i>Principales características de la plataforma de educación virtual</i>	15
2.5 Metodologías de Enseñanza Virtual: E-Learning.	16
2.6 Modelo Tecnológico	17
2.6.1 <i>Tecnología para servicios tradicionales</i>	17
2.6.2 <i>Servicios de plataforma virtual</i>	18
2.7 Casos de éxito.....	19
2.8 Modelo de Negocio de Plataformas Digitales.....	20
2.9 Sharing Economy Business Model	21
2.10 Conclusiones	22
CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	23
3.1 Factores externos en el mercado objetivo	23
3.1.1 <i>Factores sociales y culturales</i>	23
3.1.2 <i>Factores Económicos</i>	24
3.1.3 <i>Factores legales y políticos</i>	25
3.1.4 <i>Factores Tecnológicos</i>	26
3.1.5 <i>Factores ecológicos</i>	29
3.1.6 <i>Factores geográficos</i>	29
3.1.7 <i>Conclusiones de análisis SEPTTEG</i>	30
3.2 Competencia Existente	31
3.2.1 <i>Propuestas Peruanas</i>	31
3.2.2 <i>Posibles competidores internacionales</i>	33

3.2.3	<i>Clases particulares tradicionales (independientes)</i>	34
3.2.4	<i>Conclusiones del análisis de competidores</i>	34
3.3	Investigación cualitativa.....	35
3.3.1	<i>Entrevistas a profundidad</i>	35
3.3.1	<i>Entrevista directa</i>	36
3.3.2	<i>Focus Group</i>	39
3.3.3	<i>Focus Group Alumnos</i>	39
3.3.4	<i>Focus group Educadores y Profesionales</i>	41
3.4	Validación de producto	42
3.4.1	<i>Prueba de funcionalidades de la plataforma virtual</i>	43
3.4.2	<i>Objetivos</i>	43
3.4.3	<i>Datos Generales</i>	43
3.5	Conclusiones	43
3.5.1	<i>Prueba de una clase modelo</i>	44
3.5.2	<i>Objetivos</i>	44
3.5.3	<i>Datos Generales</i>	45
3.5.4	<i>Actividad</i>	45
3.5.5	<i>Conclusiones</i>	45
3.6	Investigación cuantitativa.....	46
3.6.1	<i>Público objetivo</i>	46
3.6.2	<i>Objetivos</i>	47
3.6.3	<i>Tamaño de la muestra</i>	49
3.6.4	<i>Metodología</i>	49
3.6.5	<i>Perfil de los encuestados</i>	51
3.6.6	<i>Evaluación de concepto EduKT365</i>	52
3.6.7	<i>Intención de contratar los servicios de EduKT365</i>	55
3.6.8	<i>Precio</i>	57
3.6.9	<i>Conclusiones de las Encuestas</i>	59
3.7	El mercado.....	63
3.7.1	<i>Público Objetivo</i>	64
3.7.2	<i>Determinación de la Demanda</i>	64
3.7.3	<i>Mercado Potencial</i>	65
3.7.4	<i>Mercado disponible</i>	66
3.7.5	<i>Mercado Objetivo</i>	67
CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		70
4.1	Modelo de negocio	70
4.1.1	<i>Descripción del modelo de negocio</i>	71
4.1.2	<i>Business Model Canvas</i>	74
4.1.3	<i>Ventaja Competitiva</i>	78
4.1.4	<i>Factores Críticos de éxito</i>	80
4.2	Análisis competitivo.....	82
4.2.1	<i>Amenaza de futuros competidores</i>	82
4.2.2	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	82
4.2.3	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	82
4.2.4	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	83
4.2.5	<i>Conclusiones del análisis competitivo</i>	83
4.3	Análisis Estratégico.....	84
4.3.1	<i>Misión, Visión, valores y objetivos corporativos</i>	84

4.3.2	<i>Análisis y Evaluación de Factores de Entorno Externo e Interno</i>	85
4.3.3	<i>Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)</i>	89
4.3.4	<i>Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)</i>	90
4.3.5	<i>Matriz FODA</i>	91
4.3.6	<i>Definición de Objetivos Estratégicos:</i>	92
CAPÍTULO V. PLAN DE NEGOCIOS		94
5.1	Estrategia de Marketing	94
5.1.1	<i>Servicio</i>	94
5.1.2	<i>Precio</i>	97
5.1.3	<i>Plaza</i>	98
5.1.4	<i>Promoción</i>	98
5.1.5	<i>Personalización</i>	103
5.1.6	<i>Participación</i>	103
5.1.7	<i>Par a par en comunidades</i>	104
5.1.8	<i>Predicciones modeladas</i>	104
5.1.9	<i>Presupuesto de marketing y ventas</i>	105
5.1.10	<i>Métricas de Marketing</i>	105
5.2	Estrategia de operaciones	106
5.2.1	<i>Diseño la cadena de valor y proceso operativo</i>	106
5.2.2	<i>Proveedores</i>	110
5.3	Estrategias del Plan de Organización y Talento Humano	112
5.3.1	<i>Plan y Estructura Organizacional</i>	112
5.3.2	<i>Política de Talento Humano para Educadores</i>	116
5.3.3	<i>Política de Talento Humano de Personal Administrativo</i>	121
5.3.4	<i>Aspectos legales y societarios</i>	127
5.3.5	<i>Costo de personal e incentivos</i>	128
5.4	Estrategias de tecnologías de información y comunicaciones.	129
5.4.1	<i>Modelo Tecnológico</i>	129
5.4.2	<i>Infraestructura</i>	129
5.4.3	<i>Plataforma de videoconferencia</i>	131
5.4.4	<i>Estrategias de información a través de la cadena de valor</i>	133
5.5	Responsabilidad social empresarial	134
CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA		135
6.1	Inversión.....	135
6.2	Proyecciones.....	136
6.2.1	<i>Proyección de ingresos:</i>	136
6.2.2	<i>Proyección de costos de operación</i>	139
6.3	Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.....	140
6.4	Análisis Financiero.....	140
6.5	Análisis de Sensibilidad	142
6.5.1	<i>Sensibilidad a la variación de la comisión por clase</i>	142
6.5.2	<i>Sensibilidad de la participación de mercado</i>	142
6.6	Análisis de Escenarios.....	143
6.6.1	<i>Escenario optimista</i>	143
6.6.2	<i>Escenario pesimista</i>	143
6.7	Conclusiones	145
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES		146
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES		149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II-1 Diferencia entre Nativos e Inmigrantes Nativos	7
Tabla III-1 Conclusiones alumnos y padres	59
Tabla III-2 Conclusiones educadores	61
Tabla III-3 Determinación Mercado Potencial.....	65
Tabla III-4 Número de horas y precio por hora de clase.....	66
Tabla III-5 Determinación de la intención de compra del mercado disponible	67
Tabla III-6 Evolución de la penetración de mercado	68
Tabla III-7 Teoría de Difusión de la Innovación y Penetración de Mercado.....	69
Tabla IV-1 Ventajas y desventajas del modelo propuesto	73
Tabla IV-2 Business Model Canvas.....	74
Tabla IV-3 Indicadores de medición de los factores críticos de éxito	81
Tabla IV-4 Matriz EFE	90
Tabla IV-5 Matriz EFI.....	91
Tabla V-1 Atributos para cada publico	94
Tabla V-2 Precios y comisiones de los productos.....	98
Tabla V-3 Inversión en Prelanzamiento.....	100
Tabla V-4 Inversión en Lanzamiento.....	101
Tabla V-5 Paquetes de horas de clase	102
Tabla V-6 Presupuesto de crecimiento anual “típico”	103
Tabla V-7 Presupuesto de marketing	105
Tabla V-8 Métricas de Marketing	106
Tabla V-9 KPI’s Talento Humano	116
Tabla V-10 Programa de Capacitación para educadores.....	119
Tabla V-11 Cantidad de Educadores con Bonificación Anual.....	120
Tabla V-12 Programa de Capacitación para Staff Administrativo	124
Tabla V-13 Costo por perfil de puesto	128
Tabla V-14 Evaluación alternativa - Desarrollo propio	130
Tabla V-15 Evaluación alternativa – Adquisición de licencia.....	131
Tabla V-16 Comparativo de plataformas de videoconferencia.....	132
Tabla VI-1 Inversión inicio de operaciones	136
Tabla VI-2 Tipos de producto	137
Tabla VI-3 Determinación de precio unitario mixto.....	137
Tabla VI-4 Proyección de ingresos	138
Tabla VI-5 Costo del Servicio.....	139
Tabla VI-6 Gastos Variables	139
Tabla VI-7 Gastos Fijos	140
Tabla VI-8 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado	140
Tabla VI-9 Determinación del Flujo de Caja Económico del Proyecto.....	141
Tabla VI-10 Tabla de Escenarios	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura II-1 Prácticas y modelos económicos	21
Figura III-1 Porcentaje de alumnos que terminan la educación secundaria de acuerdo con el NSE (2001-2016)	24
Figura III-2 Población y matrícula de alumnos de secundaria 2009 - 2015.....	25
Figura III-3 Resultados de la ECE del Perú entre 2009-2015.....	26
Figura III-4 Personas que usan internet según ámbito geográfico 2012- 2016.....	27
Figura III-5 Tipo de conexión a internet según ámbito geográfico 2012-2016	28
Figura III-6 Porcentaje de escuelas de primaria y secundaria con acceso a Internet en el Perú	29
Figura III-7 Prueba de Funcionalidad	44
Figura III-8 Clase modelo	46
Figura III-9 Collage de encuestas realizadas- alumnos.....	50
Figura III-10 Collage de encuestas realizadas- padres.....	50
Figura III-11 Collage de encuestas realizadas - educadores	50
Figura III-12 Profesión de educadores	52
Figura III-13 Opciones de Logo y Nombres	52
Figura III-14 Evaluación de concepto EduKT365 - alumnos	53
Figura III-15 Evaluación concepto EduKT365 - padres de familia	54
Figura III-16 Nivel de agrado del concepto EduKT365.....	55
Figura III-17 Intención de contratar los servicios de EduKT365 – padres de familia	56
Figura III-18 Nivel de interés en dictar clases en EduKT365 sin precio	56
Figura III-19 Dispersión de precio justo y máximo por una hora en EduKT365 – padres de familia	57
Figura III-20 Penetración de mercado hasta la obtención del Mercado Meta.....	68
Figura IV-1 Fases del Modelo de negocio	70
Figura V-1 Proceso de Registro Educador y Alumno/Padre de Familia.....	95
Figura V-2 Cadena de Valor	107
Figura V-3 Cotizaciones hosting.....	112
Figura V-4 Organigrama EduKT365	114
Figura VI-1 Sensibilidad a la variación de la comisión por clase.....	142
Figura VI-2 Sensibilidad a la participación de mercado	143

ADA LUZ HERRERA AUCA

Contadora Pública Colegiada egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con especialización en Tributación Empresarial. Cuento con 10 años de experiencia desempeñando funciones en el área de Contabilidad e Impuestos en empresas líderes en diversos sectores. Durante mi trayectoria profesional he obtenido buenos resultados para la organización en la que me he desempeñado, siempre comprometida con sus lineamientos y objetivos. Poseo una alta capacidad de análisis, cualidades de líder y facilidad de comunicación.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BPZ EXPLORACION & PRODUCCION S.R.L

Empresa dedicada a la exploración y explotación de petróleo la cual realiza sus operaciones en lotes de hidrocarburos ubicados en Tumbes y Piura, recientemente fue adquirida por el Grupo mexicano Alfa el cual actualmente es la Casa Matriz de la Compañía.

Contador de Reporte Financiero

Febrero 2015 – Actualidad

Estuve a cargo del reporte financiero corporativo, presentación de resultados a la Casa Matriz y atención de fiscalizaciones tributarias notificadas por SUNAT.

- Implementar la estructura de los Estados Financieros según los requerimientos de la nueva Casa Matriz de la Compañía
- Gestionar los procesos de fiscalización sin observaciones por parte de la SUNAT.

Contador de Impuestos

Noviembre 2013 – Enero 2015

Estuve a cargo de la gestión de los procesos de fiscalización realizados por SUNAT, así como de los procesos para la obtención de devolución de impuestos.

- Implementación del proyecto de facturación electrónica en la Compañía
- Gestionar exitosamente los procesos de fiscalización de la Compañía sustentando correctamente US\$ 135 millones de dólares de gastos requeridos por SUNAT sin acotaciones significativas por parte ésta.

- Apoyar en la gestión de los procesos de devolución de impuestos por US\$ 10 millones de dólares.

SNACKS AMERICA LATINA S.R.L

Empresa integrante del Grupo Pepsico compañía multinacional líder en la producción y comercialización de bebidas y snacks.

Supervisor de Impuestos

Abril 2012 - Noviembre 2013

Dirigí los proyectos de planeamiento tributario de la Compañía y optimización de procesos.

- Propuesta de fusión de las Compañías maquiladores y comercializadores a efectos de generar ahorro tributario por US\$ 1 millón de dólares, así como evitar la generación de contingencias tributarias.
- Participación en el proyecto de implementación de SAP en la Compañía en los tiempos previstos.

Coordinador de Impuestos

Abril 2011 – Marzo 2012

Estuve a cargo de los procesos de fiscalización y devolución de impuestos de la Compañía.

- Gestión de devolución de Impuestos por US\$ 5 millones de soles.
- Atención exitosa de 4 procesos de fiscalización de las empresas del grupo evitando contingencias tributarias por US\$ 2 millones de dólares.

Analista de Impuestos

Diciembre 2010 – Marzo 2011

Estuve a cargo del cumplimiento de obligaciones tributarias mensuales y anuales.

- Implementación de los controles SOX en el Área de Impuestos.
- Elaboración de políticas para las áreas de la empresa respecto al tratamiento tributario de los gastos en cada área funcional.
- Implementación de la norma de percepciones y capacitación tributaria a los distribuidores y fuera de ventas de la Compañía-

BDO – CONSULTORES TRIBUTARIOS Y LEGALES SAC

Firma de consultoría miembro de BDO Internacional, una de las organizaciones en Auditoría y Consultoría más importante a nivel local y mundial. Con presencia local por más de 25 años brindando servicios de alta calidad a organizaciones peruanas de distintas actividades empresariales y gubernamentales.

Asistente de Auditoría Tributaria

Noviembre 2007 – Noviembre 2010

Estuve a cargo de la gestión de procesos de fiscalización por parte de SUNAT en diversas empresas del rubro industrial.

- Liderar un equipo de trabajo de 8 personas para atender un proceso de fiscalización el cual se realizó dentro de los plazos previstos y sin observaciones por parte de SUNAT

FORMACIÓN ACADEMICA

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018

Maestría en Administración

ESCUELA DE POST GRADO ESAN 2011

PADE en Tributación Empresarial

UNIVERSIDAD DE LIMA 2009

Diplomado en Tributación Empresarial

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 2002 – 2006

Contadora Pública

OTROS ESTUDIOS

CIBERTEC: Excel Avanzado 2017

IPCNA: Inglés Intermedio 2011

Programa de Entrenamiento Ejecutivo “Tributación sectorial: Gas y Petróleo” 2014

Programa de Entrenamiento Ejecutivo “Facturación Electrónica” 2014

Programa de Entrenamiento Ejecutivo “Beneficios de la recuperación IGV” 2014

LAURA MALLQUI OCAÑA

Profesional con amplia experiencia en las áreas de Contabilidad, Finanzas y Comercial en empresas del rubro textil, metalmecánico, inmobiliario y farmacéutico, liderando proyectos que conduzcan al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Me considero una persona resolutiva, organizada, con disposición al cambio y actitud de revisión constante en pro de mejoramiento, de excelente comunicación y experiencia en la gestión de equipos multidisciplinarios.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MEDIFARMA S.A.

Producción y comercialización de productos farmacéuticos, líder en ventas en el mercado nacional y con creciente presencia en el mercado internacional: Brasil, Uruguay y Ecuador.

Jefe de Rentabilidad

Julio 2018 - Actualidad

Encargada de analizar los márgenes comerciales de las distintas unidades de negocio de la organización y diseñar los lineamientos para lograr los ratios de rentabilidad exigidos por la gerencia financiera, Las funciones están orientadas al establecimiento de políticas de precios, descuentos, así como una adecuada asignación de costos, que permitan a la empresa mantener su ventaja competitiva en el sector. Reporta a la Gerencia de Finanzas.

- Formé un equipo de trabajo para el levantamiento de información comercial y establecimiento de plan de acción e indicadores de seguimiento y evaluación.

Coordinador de Créditos y Cobranzas

marzo 2016 – junio 2018

Liderar proyectos de mejora continua del área comercial de la organización, generando ahorro de tiempo y costos en las operaciones con distribuidoras y clientes. Reportaba a la Jefatura de Créditos y Cobranzas.

- Logré automatizar procesos operativos, logrando mejoras en la atención a clientes y mayor eficiencia de los recursos de la empresa.

- Se implementaron interfases con las distribuidoras y clientes, con la finalidad de obtener información de forma oportuna para la toma de decisiones de la gerencia comercial.
- Logré reducir el tiempo de atención de reclamos de clientes.

Analista Créditos y Cobranzas

Febrero 2010 – febrero 2016

Gestionar la cobranza de Distribuidoras Nacionales y clientes del Exterior. Evaluación, negociación de plazos y condiciones de pagos con clientes. Reportaba a la Jefatura de Créditos y Cobranzas.

- Formé parte del equipo encargado de desarrollar el proyecto de recupero de descuentos aplicable a la cadena de distribución, que representa el 70% de la facturación de la empresa, con el objetivo de auditar los descuentos que éstas trasladan a los clientes finales.
- Logré reducir los riesgos de incobrabilidad mediante la implementación de políticas de créditos para clientes de venta directa, estableciendo requisitos para el otorgamiento de líneas de crédito: pagarés, cartas fianza, prenda industrial.

TECNICAS METALICAS ING. S.A.C.

Empresa nacional especializada en la ingeniería y fabricación de estructuras metálicas, para proyectos de telecomunicaciones, mineros, y de infraestructura vial.

Analista Contable

Junio 2,000 – febrero 2,010

A cargo de la elaboración de Estados Financieros mensuales para la gerencia, declaración de impuestos laborales y tributarios y análisis de gastos de proyectos. Reportaba a la Jefatura del área de Contabilidad.

- Análisis de cuenta por rendir al personal y cuentas por pagar a subcontratistas.
- Encargada del área de Recursos Humanos: Preparación de planillas de salarios y sueldos, información de cálculo de CTS, liquidaciones de personal, información mensual para AFP, seguro complementario de trabajo de riesgo, declaración jurada de planillas (M.Trabajo), contratos de trabajo.

- Logré reducir el tiempo en la entrega de información financiera a la gerencia administrativa.
- Formé parte del equipo encargado de desarrollar el sistema de planillas de la organización, que permitió optimizar el proceso de tareo, determinación de provisiones contables, y pago de remuneraciones del personal.

CIA INDUSTRIAL ATLANTIC S.A

Empresa dedicada a producción de hilado de algodón y mezclas, abasteciendo a las principales empresas exportadoras de prendas de vestir de tejidos de punto.

Asistente Contable

Mayo 1,997– Diciembre 1999

A cargo del análisis de la información financiera relacionada con el área de tesorería: conciliaciones bancarias, cuentas por pagar. Apoyo en la elaboración de declaraciones de carácter tributario y laboral.

- Diseñé formatos de valorización de importaciones, así como hojas de trabajo que permitieron determinar los impuestos de forma más rápida.
- Atención de requerimientos de la administración tributaria (Sunat) con resultados satisfactorios.

SOLMARTOUR S.A

Agencia de Viajes, dedicada al turismo receptivo y local. Con sedes en Cusco, Arequipa y Puno.

Asistente Contable

Setiembre 1,994– Julio 1,996

Encargada de analizar las cuentas de balance, determinación de impuestos, cálculo de provisiones contables, así como el llevado de libros contables.

- Reporté mensualmente al área de tesorería el estado de las cuentas por pagar, para la programación respectiva.
- Adecuación de libros contables de acuerdo con las normas vigentes

CONSORCIO TEXTIL DEL PACIFICO S.A

Empresa dedicada a la fabricación de fibras textiles de lana y alpaca, para el mercado local y extranjero. La organización

Asistente Contable

Setiembre 1,992– Julio 1,994

Responsable del cumplimiento de las normas referidas al llevado de los libros contables de la organización. Encargada de analizar las cuentas por cobrar, de clientes y de personal.

- Logré proveer reportes actualizados al área de Créditos y Cobranzas para evitar contar con cuentas de clientes vencidas.
- Formé parte del equipo encargado de la toma de inventario físico en las empresas que formaban parte del consorcio.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2016 - Actualidad
Maestría en Administración de Negocios	
INSTITUTO DE LA CALIDAD	2014
Business Process Management (BPM)	
INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	2013
Especialización en gestión de Créditos y Cobranzas	
COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE LIMA	2006
Especialización en Finanzas	

OTROS ESTUDIOS

CIBERTEC: Excel Intermedio	2011
ICPNA: Inglés Intermedio	2016

JACKELIN LISBETH PALOMINO REYNA

Ingeniera Metalúrgica colegida con diez años de experiencia en mejora continua y eficiencia de procesos, implementación, auditorías y certificación de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente y calidad, responsabilidad social, antisoborno, certificada como auditor Líder IRCA ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 y Metodología Six Sigma.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ALFRED H. KNIGHT DEL PERÚ SAC

Empresa dedicada al análisis y muestreo de minerales. Actualmente con operaciones en más de 35 países. Certificada bajo la Norma ISO 9001:2008, ISO 14001:2014 y OHSAS 18001:2007.

Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente

Enero 2016 – Julio 2017

Liderar un equipo de cuya misión es la de generar y promover una cultura de mejora continua de manera transversal en la organización. Reporta a la Gerencia de Laboratorio.

A través de los logros se mejora el performance del SSOMA en la organización, reducir costos en SST, que permitió mejorar la posición frente a los clientes y proteger al trabajador.

- Implementación de programa de reciclaje.
- Implementación de programa SOL (Seguridad, orden y limpieza).
- Reducción de ratio de accidentes en 36%.

PROMOTORES ELÉCTRICOS S.A. – HOLDING MALLQUI

Empresa peruana dedicada en exclusividad a la venta de materiales eléctricos y a la fabricación de transformadores para uso industrial y domésticos. Certificada bajo la Norma ISO 9001:2008.

Jefe del Sistema Integrado de Gestión

Junio 2013 - Marzo 2015

Liderar un equipo cuya misión es la de generar una cultura de mejora en base a normas internacionales y nacionales, transversal en el corporativo de 4 empresas. Reporta a la Gerencia de Finanzas.

A través de los logros se incrementa la sinergia entre los procesos de la organización, con lo cual se incrementó la rentabilidad de la organización

- Rediseño de KPI's empleando BSC de acuerdo con nuevas estrategias proyectadas.
- Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo acorde a la norma internacional OHSAS 18001:2007 y normativa nacional.

EPLI S.AC

Empresa dedicada a la fabricación e instalación de transformadores eléctricos. Actualmente es la empresa más importante del mercado local en el campo de la Electricidad y Electrónica de Potencia. Certificada bajo la Norma ISO 9001:2008 e ISO 14001:2014

Jefe del Sistema Integrado de Gestión

Abril 2012 - Junio 2013

Liderar un equipo cuya misión es la de implementar y sensibilizar al personal de toda la organización en las normas de seguridad y medio ambiente. Representante de la Dirección y Secretaría del CSST. Reporta a la Gerencia General

A través de los logros se mejoró la presencia frente al cliente nacional e internacional, luego del cual se concretaron nuevas oportunidades económicas significativas con clientes internacionales, de manera que se incrementaron las utilidades de la misma.

- Certificación del Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001:2004.
- Implementación del SGSST bajo la norma internacional OHSAS 18001:2007 y normativa nacional.

EL TUMI PERÚ S.R.L

Empresa dedicada a la comercialización de equipos médicos, sala de operaciones y software de optimización en servicios de salud. Certificada bajo la Norma ISO 9001:2008

Responsable del Sistema de Gestión de Calidad Agosto 2008 – Abril 2012

A cargo de consolidar y optimizar el proceso de gestión de calidad a través de toda la organización. Reporta a Gerencia de Administración y Finanzas.

A través de los logros se participa en procesos de comercialización con el estado, debido a que representan un punto dentro del TDR.

- Implementación y obtención del certificado de Renovación de INDECI y DIGESA.
- Re certificación del sistema de gestión bajo la norma ISO 9001:2008.

METALÚRGICA PERUANA

Empresa dedicada a la fundición, ofreciendo soluciones técnicas y de ingeniería de desgaste para el sector metalúrgico, minero e industrial a nivel mundial, produciendo y comercializando piezas de gran tonelaje y precisión, adecuando procesos y materiales a las necesidades de cada cliente

Asistente de Control de Procesos y Aseguramiento de la Calidad Oct 08 – Ago 11

A cargo de la supervisión y estandarización de piezas de acero, desarrollo del Gantt y full kit, aplicando la metodología Six sigma

A través de los logros se reducen costos anuales en el proceso de producción y desarrollar exitosamente los planes de acción con clientes internacionales.

- Implementación y desarrollo de metodología Six Sigma de piezas de maquinaria pesada para el Proyecto del Cliente CATERPILLAR.
- Mejora de eficiencia metálica en la producción de forros de molino, incrementado la eficiencia de 55% a 75%, reduciendo los costos anuales en \$15000.

EXPERIENCIA EN CONSULTORIA

Consultoría en mejora de procesos, implementación y certificación de sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional y otros inherentes a la organización, en el marco de normas internacionales y/o nacionales.

A través de los logros en consultoría, las empresas cliente han logrado ser premiadas en calidad a nivel nacional, incrementar su eficiencia, ganar licitaciones, mejorar su rentabilidad y generar nuevas oportunidades de negocio.

SOLRISK SAC

Empresa de ejecución de proyectos de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente, monitoreos de agentes ocupacionales y ambientales, Responsabilidad Social, Continuidad de Negocios, entre otros. Con amplio conocimiento respecto a la normatividad legal vigente, implementación de Sistemas de Gestión, temas de sensibilización y concientización, entre otros.

Consultor

Enero 2018 - Actualidad

ICS SAC

Empresa especializada en consultoría, auditoría y capacitación, enfocados en brindar soluciones integrales a la medida de sus clientes en la implementación de Sistemas de Gestión basados en reconocidos estándares internacionales.

Consultor

Agosto 2017 – Diciembre 2017

Logros: Certificación del sistema de gestión bajo las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007 a empresa constructora

SES

Es una empresa cuyo giro principal es la prestación de servicios y productos a través de nuestros modelos de servicios en los que se encuentra fábrica de Software y/o Testing, Outsourcing, HelpDesk. Certificada bajo la Norma ISO 9001:2008

Consultor

Marzo 2016 - Julio 2018

Logros: Certificación del sistema de gestión bajo la norma ISO 9001:2008.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración	2016 - 2018
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Ingeniera Metalúrgica	2002 – 2008

CERTIFICACIONES

Bureau Veritas del Perú/ IRCA ISO 45001:2018 Lead Auditor	2018
TÜV Rheinland/ IRCA ISO 9001:2015 Lead Auditor	2018
Bureau Veritas del Perú/ IRCA ISO 14001:2015 Lead Auditor	2018
PUCP/ Diplomatura en Ingeniería de la Calidad y Six Sigma Green Belt.	2010

OTROS ESTUDIOS

Kaizen Certification/ Compliance – Estrategias de Implementación en Sistemas de Gestión Antisoborno ISO 37001:2016.	2018
SGS del Perú/ Diplomado de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	2015
CESAP/ Diplomado en Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional	2013
Certificado TOIEC Inglés Avanzado	2018
Bizagi, Visio, MS Project, Design Thinking	2018

PONENCIAS

FIGMMG – UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional aplicado en la Industria Metalúrgica	2018
--	------

INVESTIGACIÓN

Proyecto: SIM3CAM – Simulación Calidad, Control, Colada – Ambiental Función: Especialista en Gestión de Procesos “Proyecto ganador en la Incubadora 1551 FII – UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS”.	2016
Proyecto: Lixiviación - extracción por solventes y electro refinación de la plata a partir de minerales sulfurados argentíferos. Función: Especialista SIG	2015

IVAN ROBERTO ZAMORA MORALES

Project Manager Senior mexicano, con alto enfoque comercial y más de 8 años de experiencia en la gestión de proyectos inmobiliarios de gran envergadura a nivel internacional, siempre con una visión integral del negocio.

Mi trayectoria en el rubro inmobiliario inició en la Ciudad de México, llegando, posteriormente inicié el reto manejar los primeros proyectos de Grupo Lar en Perú, y actualmente me encuentro desarrollando nuevas oportunidades de negocio en Colombia.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GRUPO LAR COLOMBIA

Empresa inmobiliaria española con más de 40 años de experiencia, con presencia en 7 países. Enfocada a la inversión y gestión de activos inmobiliarios, Oficinas y parques empresariales, Parques industriales, Centros Comerciales, Primera residencia y Vacacional

Responsable País

Agosto 2018 - Actualidad

A cargo de un proyecto de 1,000 departamentos en la región de Antioquia, responsable del desarrollo de nuevos proyectos y la generación de nuevas. Reportando directamente al Presidente Ejecutivo de España.

- A cargo de la operación actual en Colombia gestionando el proyecto San Cayetano (900 viviendas) ubicado en la ciudad de Río Negro, Medellín
- Desarrollar de nuevas oportunidades de negocio para ingresar a la capital, Bogotá.

GRUPO LAR PERÚ

Inmobiliaria con 5 años de experiencia en Perú con 6 proyectos activos sumando un total de 5,000 viviendas.

Gerente de Proyectos Senior

Febrero 2014 – Actualidad

Gestión de un portafolio de proyectos sumando un total de más de 2,700 viviendas en el segmento B con ventas superiores a los 1,000 millones de soles. Responsable de la gestión económica y financiera del proyecto, así como del seguimiento

- Gestión de un equipo humano conformado por un gerente, un jefe de y dos ejecutivos

de proyectos.

- Evaluación de nuevas oportunidades de negocio
- Gestión económica y financiera de los proyectos.
- Gestión con entidades financieras para la obtención de financiamiento.
- Seguimiento de los aspectos técnicos del proyecto con apoyo del área técnica.
- Desarrollo de la estrategia comercial de cada uno de los proyectos.
- Control y seguimiento comercial (pricing, publicidad)
- Responsable de los primeros proyectos de Grupo Lar Perú en cogestión con un socio estratégico, Cosapi Inmobiliaria.
- Desarrollo del proyecto residencial más alto de Perú en el segmento B, el cuál comercializó de forma exitosa al vender el 40% de la primera fase (207 depts) en un plazo de 10 meses.

GRUPO LAR MÉXICO

Una de las inmobiliarias más grandes de la Ciudad de México con más de 14 años de experiencia en México.

Jefe de Proyectos

Febrero 2010 – Febrero 2014

A cargo de proyectos residenciales y mixtos (vivienda y centro comercial) ubicados en distintas ciudades, Guadalajara y Querétaro sumando un total de 500 millones de soles en ventas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS	2016 - 2018
Maestría en Administración de Negocios	
ITESM (México)	2005 - 2009
Diplomado Comunicación Corporativa	

OTROS ESTUDIOS

ITESM - Auditor en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001.	2009
ITESM - SAP módulo de Ventas y distribución (SD)	2009
Colegio de Arquitectos - Seminario Nacional de Habilitaciones Urbanas	2015
Colegio de Arquitectos - Seminario en Gestión de Proyectos Inmobiliarios	2015
ESAN - Taller de Comunicación y Uso de la Palabra	2017

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la Tesis: Plan de negocio para la Implementación de una plataforma virtual de clases académicas particulares

Autores: Herrera Auca, Ada Luz
Mallqui Ocaña, Laura
Palomino Reyna, Jackelin Lisbeth
Zamora Morales, Iván Roberto

Resumen:

Actualmente, la innovación tecnológica influye y genera cambios en muchos aspectos de la sociedad, así tenemos los nuevos grupos generacionales llamados nativos digitales o generación Z, cuya principal característica es la facilidad de adaptación a la tecnología, puesto que han crecido bajo este entorno.

Adicionalmente, a nivel global la variedad de estilos de aprendizaje, en los diversos programas educativos tienen actualmente un valor agregado que es la educación virtual. Sin embargo, en Perú este recurso aún no ha sido completamente explotado en el campo educativo, por lo contrario, la crisis en el sistema educativo peruano crea y acrecienta brechas de aprendizaje en los alumnos.

Por ello, el presente plan de negocio consiste en la implementación de una plataforma virtual denominada “EduKT365”, orientada al servicio de clases académicas particulares síncronas dirigidas a alumnos de educación secundaria, las cuales serán desarrolladas por educadores seleccionados, ofreciendo una adecuada metodología de enseñanza en un ambiente virtual controlado.

El plan de negocio cuenta con una estrategia desarrollada en tres fases. En la presente tesis se desarrolla la primera fase que tiene como alcance geográfico a Lima Metropolitana

El público objetivo está conformado por los alumnos de secundaria que requieren de un reforzamiento académico escolar y que cuenten con acceso a internet y herramientas (tablet, desktop, laptop, celular) para recibir una clase virtual, siendo el padre de familia el decisor de la compra del servicio.

De acuerdo con el análisis SETPEG, se observa que existe un incremento de 2.8% de alumnos matriculados en escuelas privadas y una disminución en este mismo porcentaje de las escuelas públicas. Siendo el motivo principal la percepción de los padres de familia respecto de las deficiencias en la gestión de la educación pública. Esto demuestra que existe interés por parte de los padres de familia en invertir, en la medida de sus posibilidades, en nuevas opciones de servicios educativos de calidad.

Por otro lado, cada año se incrementa la cobertura del servicio de internet en el país. Se observa que, en Lima Metropolitana, el acceso a este servicio se ha incrementado hasta en 88.7%. Esto hace posible que el servicio de educación virtual tenga un alcance cada vez mayor.

Adicionalmente, el mercado actual de clases académicas particulares en Lima Metropolitana se caracteriza por encontrarse atomizado, es decir existe un gran volumen de proveedores de este servicio sin que ninguno de ellos tenga mayor relevancia o participación de mercado que otro, es informal y tiene bajas barreras de entrada.

Se realizó un análisis de la competencia en el mercado y se observó una falta de maduración de los competidores. Sin embargo, se observan posibles competidores internacionales como *Superprof*, plataforma española con presencia en 13 países. Con respecto a competidores locales operativos se encuentran Tus Clases, que consiste en una plataforma de mercado, que ofrece un repositorio de ofertas de clases particulares sin realizar un filtro ni control, y Aprendiendo, que está ofrece clases pregrabadas o asíncronas.

Para determinar el mercado potencial, se utilizaron fuentes secundarias, tales como la base de datos del Ministerio de Educación (MINEDU) donde se identificó una población de 727,686 alumnos de nivel secundaria en Lima Metropolitana y a través de la investigación cuantitativa se determinó que el 54% de los alumnos requiere reforzamiento académico, determinándose un mercado potencial de 392,950 alumnos el mercado potencial y un mercado disponible de 271,335 alumnos, considerando

únicamente a los NSE A, B y C debido a que de acuerdo con lo indicado en el informe de NSE 2017 del APEIM estos segmentos cuentan con las herramientas y accesos requeridos.

El mercado objetivo para el décimo año de operaciones asciende a 8,253 alumnos, que corresponde a una penetración del 3.04% del mercado disponible, la cual tiene un comportamiento similar a la teoría de Difusión de Innovación (Early Adopters).

El modelo de negocio se monetiza a través del cobro de una comisión por clase impartida, la cual variará en función al tipo de servicio prestado (Clases de 60min, 30 min o 15min).

Para la implementación del modelo de negocio se requiere una inversión inicial de S/ 1,403,409 compuesta principalmente por el capital de trabajo necesario para mantener las operaciones hasta que se obtengan flujos positivos los cuales se generan a partir del tercer año de operación.

De acuerdo con la penetración del mercado objetivo se proyecta un crecimiento progresivo hasta llegar a captar 8,253 alumnos en el último año y generar 2,832,072 horas de clases dictadas durante los diez años de operación, para lo cual se requiere 2,476 educadores afiliados a la plataforma. Los ingresos del último año ascienden a S/ 14 millones de soles, siendo los honorarios de los educadores el costo variable más importante, que equivale a un 80% del ingreso generado.

La viabilidad del negocio está determinada por un VANE de S/ 425,459, calculado para un horizonte de diez años, TIRE de 23 %, el cual resulta altamente sensible a la variación de la comisión por clase impartida dado que ante una disminución mayor al 2% el negocio no es viable.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Origen y antecedentes

El sector educación se ha convertido en un eje importante en la sociedad y aspecto laboral, por tal motivo existe una gran variedad de opciones de enseñanza de manera particular o grupal, las cuales actualmente pueden ser desarrolladas de manera presencial o virtual esto en virtud de la adaptación de la demanda al uso de la tecnología. Sin embargo, aún no se han aprovechado estos recursos tecnológicos y la relevancia en la efectividad de la enseñanza.

Adicionalmente, debido a la creación acelerada de colegios en Lima Metropolitana y por la falta de recursos para lograr una supervisión óptima existen colegios que no proporcionan una enseñanza conveniente para todos sus alumnos, además de ello, existen educadores que, a pesar de tener un gran conocimiento, no tienen las habilidades y herramientas para poder transmitir dicho conocimiento de manera efectiva.

Actualmente existe un mercado de clases académicas particulares el cual satisface la brecha académica escolar y la necesidad de generar ingresos adicionales por parte de los educadores. Esto es posible debido a la cultura emprendedora del país, la cual hace posible la generación de nuevas fuentes de ingreso. Sin embargo, este mercado se encuentra atomizado e inmerso en la informalidad del país la cual representa el 76.5% de la economía nacional (INEI, 2016).

El sector tecnológico ha desarrollado avances que lo convierten en un factor relevante en la interacción social del país, generando nuevas alternativas de comunicación y oportunidades de negocios. Esto se evidencia en el uso de plataformas virtuales cuya función es conectar al proveedor del servicio con el cliente, como por ejemplo Uber y Alibaba, los cuales tienen por característica la escalabilidad y efectividad de costos debido a que no existen barreras físicas, siendo su principal recurso la comunidad alrededor de la misma y generar un ambiente propicio para el desarrollo de una economía colaborativa.

Considerando estos aspectos se ha propuesto una idea de negocio que permita crear una solución para contribuir en la educación de alumnos de nivel secundaria en Lima Metropolitana, propiciando una oportunidad de generar ingresos adicionales para los

educadores que gusten de compartir sus conocimientos. Por lo cual, la idea de negocio contempla el uso de una plataforma virtual que permitirá conectar a alumnos y educadores para proporcionar una experiencia de aprendizaje satisfactoria de forma eficiente en un ambiente virtual controlado.

1.2 Objetivos

Para el desarrollo de la presente tesis se han establecido objetivos generales y específicos que se detallan a continuación:

1.2.1 Objetivos Generales

Desarrollar un plan de negocios para la implementación de una plataforma digital para el desarrollo de clases académicas particulares virtuales de nivel secundaria y diversas materias.

1.2.2 Objetivos específicos

Con el propósito de lograr el objetivo general se han establecido los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una investigación para estimar la demanda de clases académicas particulares en Lima Metropolitana.
- Identificar y analizar el mercado de las clases académicas particulares para los alumnos de nivel secundaria.
- Determinar el modelo de negocio que permita satisfacer las necesidades del mercado objetivo, determinadas en el estudio de mercado.
- Proponer las estrategias para la implementación del plan de negocio.
- Evaluar la viabilidad del negocio, rentabilidad, proyección de ingresos y costos y análisis de sensibilidad.

1.3 Justificación y Contribución

El principal objetivo de la idea de negocio es proporcionar una alternativa para cubrir la brecha de aprendizaje de los alumnos de nivel secundaria, a través del uso de las herramientas tecnológicas que forman parte del estilo de vida de los alumnos, padres de familia y educadores en Lima Metropolitana. La presente idea de negocio

tiene la característica de ser escalable, lo cual le permite incrementar su alcance geográfico a diversas zonas del país y/o fuera del mismo, esto en función al fortalecimiento de las condiciones de conectividad a internet requeridas para la prestación del servicio.

Además de ello, la idea de negocio genera un ambiente virtual seguro para los usuarios de la plataforma. Asimismo, la optimización de recursos en tiempo y dinero incurridos durante las coordinaciones y traslados para el dictado de clases académicas particulares.

Adicionalmente, el plan de negocio propuesto busca contribuir en el proceso de formalización del mercado de clases académicas particulares, ya que el modelo de negocio considera el cumplimiento de los requerimientos tributarios, laborales y legales que establece la normativa actual.

1.4 Alcances y Limitaciones

Para el desarrollo de la presente tesis se han establecido los siguientes alcances y limitaciones:

1.4.1 Alcances

El alcance de la presente tesis abarca la elaboración del plan de negocio, formulación de estrategias y evaluación de viabilidad para la implementación del negocio. Asimismo, cabe precisar que no se incluye la puesta en marcha del negocio.

Se ha considerado el desarrollo de un modelo de negocio global, por el cual se establece una estrategia de implementación en tres fases, (ver Modelo de negocio), para la presente tesis se abarca únicamente la realización de la primera fase, la cual se basa en la expansión de la empresa a Lima Metropolitana.

Los principales temas desarrollados en la presente tesis son los siguientes:

- Estudio de mercado para determinar la demanda de clases académicas particulares por parte de los alumnos de nivel secundaria.

- Análisis de los competidores en las diferentes modalidades (presenciales y virtuales) que permitan identificar las ventajas competitivas de la idea de negocio.
- Desarrollo de estrategias que fortalezcan el posicionamiento y crecimiento de la idea de negocio en un horizonte de 10 años, determinando como actividades claves la captación y selección de los educadores, actividades de marketing y administración de la plataforma virtual que aseguren la calidad del servicio ofertado a los clientes.
- Elaboración del flujo de caja económico para evaluar la viabilidad del negocio.

1.4.2 Limitaciones

Para la realización de la presente tesis se determinaron los siguientes tipos de limitaciones:

1.4.2.1 Limitaciones de recursos

La realización de un estudio de mercado específico requiere una importante inversión económica, por lo cual se decidió emplear el método de muestreo por conveniencia para realización de la investigación de mercado, en base al cual se obtuvo la información necesaria para la determinación del mercado potencial.

El desarrollo de clases modelo involucra inversión de tiempo por parte de los participantes (alumnos y educadores) y recursos económicos, motivo por el cual para la presente tesis se realizará solamente una clase modelo. La realización de la clase modelo se emplea para conocer de manera directa las reacciones y percepciones del educador y alumno, sin embargo, se debe considerar el efecto Hawthorne sobre los participantes, esto significa que los mismos podrían sobre estimar su deseabilidad sobre el modelo de negocio.

1.4.2.2 Limitaciones de información

Actualmente se cuenta con escasa información de fuentes secundarias sobre el mercado de clases académicas particulares, y en específico de clases virtuales, por lo que la determinación del mercado potencial se basa en información proveniente de

fuentes primarias, obtenidas en la investigación de mercado realizada a través de entrevistas a profundidad, *focus group* y encuestas. Sin embargo, la realización del *focus group* de padres de familia no se logró concretar debido a la complejidad para hacer coincidir los tiempos disponibles. En este caso se recurrió a realizar entrevistas dirigidas.

1.5 Metodología

A continuación, se explicará la metodología para la elaboración del modelo de negocio (Weinberger, 2009).

- Identificar la necesidad del mercado para determinar los atributos de valor del servicio que el alumno, padre de familia y educador consideren relevante.
- Estimar el mercado potencial mediante el estudio de la demanda de clases académicas particulares.
- Establecer el modelo de negocio
- Desarrollar el Plan Estratégico y plan de negocio
- Determinar la viabilidad económica del proyecto

Con el objetivo de la adecuada realización de la presente tesis se utilizaron diversas herramientas, las cuáles se describen a continuación:

1.5.1 Análisis de Mercado

El análisis de mercado se desarrolló en 4 fases: i) análisis de información de fuentes secundarias, ii) investigación cualitativa, iii) prueba de producto iv) investigación cuantitativa.

La fase de análisis de información de fuentes secundarias tuvo como objetivo determinar el estado y evolución de la educación en Lima Metropolitana. La fase de investigación cualitativa se desarrolló a través de las herramientas de entrevistas a profundidad, entrevistas directas, *focus group* y prueba de producto la cual se realizó con el objetivo de poner a prueba las funcionalidades de la plataforma virtual e interacción entre el alumno y el educador durante una clase síncrona. Con el análisis de

esta información se procedió a bosquejar la idea de negocio, la cual fue validada durante la fase de investigación cuantitativa a través de la realización de las encuestas.

1.5.2 Plan estratégico

Con el objetivo de proponer estrategias para la implementación de la idea de negocio se realizó la evaluación de factores internos y externos que pudieran afectar la viabilidad del negocio. Con la información obtenida se elaboró la matriz FODA determinando los objetivos estratégicos.

1.5.3 Plan Negocio

El plan de negocio incluye el desarrollo de las estrategias funcionales correspondientes a cada área del negocio, las cuales son marketing, talento humano, tecnología de la información y operaciones, así como la distribución de los recursos para la implementación de este modelo.

1.5.4 Viabilidad económica del proyecto

Incluye la formulación del flujo de caja económico considerando los elementos involucrados para la implementación de la idea de negocio y prestación del servicio con el objetivo de determinar la viabilidad económica a través de la TIR y el VAN y análisis de sensibilidad para determinar los factores que representen un riesgo al negocio.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la presente tesis se ha realizado la revisión de diversa literatura pertinente. A continuación, mostramos los temas más relevantes.

2.1 Sociedad de los nativos digitales

Con la introducción de las nuevas tecnologías las cuales crean un “nuevo modelo social” de acercamiento o aislamiento entre la sociedad y su entorno, nacen los términos como inmigrantes digitales y nativos digitales.

Vergara S. & Serva V. (2010) en su investigación titulada “Los Nativos Digitales en la sociedad de las nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información.” Mencionan que existen varias características para identificar a nativos digitales como es la edad, que son aquellos estudiantes menores de 30 años. Es aquella generación que ha crecido inmersa en las nuevas tecnologías y están caracterizados por la tecnofilia (Son las personas que sienten atracción por todo lo relacionado con las nuevas tecnologías).

Para Prensky (2011) quienes han crecido y formado su educación con la tecnología son “nativos digitales” y aquello que no han tenido esta condición se les denomina “inmigrantes digitales”, que comienzan a usar los medios informáticos por obligación.

Asimismo, desde finales del siglo XX se comienza a ver el nuevo período del avance de la tecnología informática computacional (TIC), aquí es cuando nace el contraste de las personas que nacen antes de las TIC y los que crecieron oponiéndose al conocimiento de la tecnología. En la Tabla II-1 se presenta la diferencia (OEI, 2017).

Tabla II-1 Diferencia entre Nativos e Inmigrantes Nativos

Nativos Digitales	Inmigrantes Digitales
Dependen cada vez más de la utilización de la tecnología móvil. Cambian roles de enseñanza (educador – alumno).	Realizan actividades sin depender de la telefonía móvil, computadoras y/o otros elementos tecnológicos.
En la sociedad son los alumnos	En la sociedad son los docentes.

Fuente. (Prensky, 2011). Elaboración: Autores de esta tesis

En su artículo de Ibarra L. & Llata G. (2010, pág. 15) señalan varias características o rasgos que describen a los nativos digitales en la sociedad, sobre todo como reconocer las acciones que comúnmente desarrollan diariamente. El papel que juega la tecnología en las competencias de los procesos educativos y lúdicos de los niños es fácil de hallar dichos rasgos y son los siguientes:

- Su proceso e interacción con la tecnología es rápido
- Utilizan hipertexto y la multimodalidad
- Mantienen una conexión en línea con la comunidad
- Manejan paquetes breves de información
- Aprenden con juego y diversión
- Desarrollan un autoaprendizaje mediante tutoriales (aprenden practicando)
- El docente para captar la atención utiliza las nuevas tecnologías.

2.1.1 Generación Z

En el mundo actual, los procesos de innovación y cambio son tan rápidos que no se pueden asimilar los efectos o consecuencias en la sociedad. (Cerezo, 2010). Con ello quiere explicar y señalar que el mundo o contexto donde conviven los jóvenes adolescentes, ahora llamados Generación Z. Cerezo en su artículo da a conocer por fechas las denominaciones por cada generación:

Baby Boomer: 1946 y 1960

Generación Y: 1980 hasta 1995

Generación X: 1960-1980

Generación Z: 1995 y posteriores

Entonces, las generaciones más jóvenes que han crecido en la sociedad digital son los adolescentes menores de 20 años.

Hace un año, O'Donnell B. & Pérez D. (2016) publicaron su artículo sobre la “Generación Z” donde señala que esta generación nace en un periodo de crisis económica y toman las palabras de Moreno H. miembro del equipo de negocios de Telefónica Open Future en Madrid, citado en (Zocalo.com.mx, 2017) quien en este evento destaca las características de las personas que corresponden a esta generación:

“(…) más realistas, más emprendedores y pragmáticos, más autónomos, más resolutivos y más críticos. A nivel laboral estos jóvenes anteponen el desarrollo profesional a la estabilidad financiera prefieren trabajar en proyectos de jerarquías

diluidas, consideran crucial la conciliación entre vida laboral y personal, y sueñan con el autoempleo”. (párr. 13)

La característica social de la generación Z es con conciencia colectiva, se preocupan más por la salud, la ecología y la economía; por eso los autores señalan que son más realistas, más globales y más digitales que la generación de los *millennials*.

Según un artículo de la revista FORBES la generación Z se desarrolla en el terreno educativo con altas expectativas, quieren una nueva visión de las universidades, que hagan uso de inteligencia artificial para mejorar la calidad de las clases y la experiencia de estudio. En el artículo se señala que:

“Esta generación está más enterada sobre temas de educación (disciplinas, modelos, lugares, formatos) y por ende tiene más ambición y búsqueda de preparación; será importante revisar que los nuevos universitarios serán más exigentes en términos de capacidades y tiempo, es decir una carrera semi-personalizada que dure menos tiempo.” (Chacon, 2017)

2.2 Educación

La educación en un país es un elemento sumamente significativo e importante en la formación y desarrollo de sus pobladores, debido a que ofrece elementos y conocimientos básicos que le ayudan al ciudadano en su integración a la sociedad.

2.2.1 Educación en el Perú

El Perú es un país en crecimiento económico, rico en biodiversidad y diversidad cultural, habitado por gente tenaz, perseverante y creativa. Para desarrollar este potencial se necesita formar personas capaces de enfrentar las adversidades y retos en los diversos contextos de la vida que se encuentra en continuo cambio. Esta formación tiene que darse a lo largo de la vida, convirtiendo la etapa escolar en una oportunidad para desarrollar ese potencial a sus más altos niveles (MINEDU, 2017).

El Perú todavía vive una crisis en el sistema educativo, se logra percibir, aunque los docentes se han declarado en huelga o “guerra” por conflictos con el Poder Ejecutivo. A raíz de esto, Chiappe (2017) menciona que los escolares y principalmente los que estudian en colegios estatales y en zonas rurales, continúan presentando niveles de rendimientos bajos en comprensión de textos, matemática y ciencias. Existen tres grandes problemas en la educación y que se deben solucionar para mejorar este sector:

- No cuenta con un sistema educativo que mantenga una relación directa y exacta con las necesidades de algunos sectores de la población.
- La desautorización del docente y el bajo reconocimiento que recibe por su trabajo.
- La mala gestión de la geolocalización de los centros escolares dificulta la educación a los sectores rurales, debido a que estos deben trasladarse extensas distancias para llegar a sus centros educativos.

El diario Gestión (2018) publicó un artículo donde señala que el Perú es uno de los países de la región que invierte muy poco en la educación. “En general, resulta fundamental que la mejora de la calidad educativa se mantenga como un tema prioritario en la agenda. Aún quedan importantes retos en el sector para aspirar a los resultados de los países de la OCDE, como la cobertura en las zonas rurales y la calidad de la educación.”

2.2.2 Educación Secundaria en el Perú

La educación básica es la primera etapa del sistema educativo, es obligatoria y cuando la imparte el Estado, es gratuita. Satisface las necesidades primarias de aprendizaje de niños, jóvenes y adultos.

La educación secundaria de Perú se encuentra dentro de la educación básica regular. En este nivel educativo se encuentra los adolescentes que hayan aprobado el sexto grado de educación primaria y dura cinco años. También ofrece a los estudiantes una formación científica, humanista y técnica. Afianza su identidad personal y social. (Cuenca, Carrillo, De los Rios, Reátegui, & Ortiz, Setiembre de 2017)

Según el artículo del diario gestión titulado “CADE Educación: “La educación secundaria en el Perú no ha cambiado en los últimos 50 años”. El Perú tiene un reducido gasto público por estudiante (US\$ 691 dólares), ahí se señala que, en el ranking de la Unesco, el país estaría ocupando en el séptimo lugar de once países seleccionados de América Latina en inversión de educación. Algo importante que se resalta en el artículo es lo siguiente:

"Los jóvenes que cursan secundaria representan el 11% de los ciudadanos del país, siendo un grupo que muestra los más bajos resultados educativos en las escuelas y requiere de un esfuerzo por parte de las autoridades para construir la propia identidad del estudiante y que cuente con las competencias mínimas para definir su futuro" (Gestión, 2017)

2.2.3 Modalidades de interacción de la enseñanza.

A lo largo de la historia educativa, se han creado muchas modalidades de interacción para enseñanza-aprendizaje, ergo en esta investigación se tocará las modalidades de interacción digital que son principalmente dos:

2.3 Modelo E learning.

El modelo e-learning es un proceso de enseñanza-aprendizaje virtual y flexible, que requiere de un soporte informático, conexión a internet y que facilita el acceso al alumnado al excluir las clases presenciales. Las ventajas de este modelo son las siguientes:

- Mayor flexibilidad.
- Facilidad de acceso.
- Reducción de los tiempos de aprendizaje.
- Aumento de la retención.
- Compatibilidad de actividades.
- Comodidad.
- Posibilidad de actualización inmediata de los contenidos de los cursos.
- Reducción de costos.
- Formación personalizada.
- Seguimiento exhaustivo del proceso de formación

2.3.1 Aprendizaje

El estudio del aprendizaje ha sido de gran importancia para los psicólogos de las diferentes escuelas desde finales del siglo XIX puesto que educación y psicología están estrechamente interrelacionadas.

Días Bordenave (1986), citado por Alonso et al. (1995) ofrece una definición completa donde llama define al aprendizaje como la modificación relativamente permanente en la capacidad o disposición del hombre, producida como resultado de su

comportamiento, que no puede atribuirse al crecimiento o a las enfermedades o mutaciones genéticas.

Rodríguez & García-Merás (2005) hacen un breve recuento de las principales tendencias: En principio, refieren que los dos principales polos son el conductismo (enfatisa las condiciones externas que favorecen el aprendizaje, por lo que lo más importante son las respuestas y el reforzamiento para lograr la meta) y el cognoscitismo (enfatisa la importancia del campo vital del escolar, su estructura cognoscitiva y sus expectativas).

En función a las definiciones citadas, se puede concluir que existe la oportunidad de una mejora en la calidad de enseñanza proporcionada por los educadores, lo que tendrá un efecto positivo y sostenible en el aprendizaje de los alumnos, debido a que el aprendizaje genera la modificación del comportamiento y conducta. Asimismo, el docente al conocer el estilo de aprendizaje que predomina en el aula podría realizar una clase más inclusiva en donde los estudiantes puedan desarrollar sus capacidades y dejar que el resto se contagie de esa mayoría, así se lograría la estrategia educativa en donde todos son partícipes de la educación.

2.3.2 Impacto de la tecnología en la educación

El modelo de educación está sufriendo un cambio desde hace algunos años. Tras él se encuentra una firme apuesta por la tecnología, por la educación 2.0.

La tecnología e Internet han mejorado la manera de relacionarnos, pero también de progresar educacional y profesionalmente. En el caso de la enseñanza, ya no es raro encontrar aulas con pizarras digitales o alumnos que han sustituido papel y bolígrafo por su ordenador portátil o *tablet*. Tampoco es raro ver cómo, cada vez más, los temarios se complementan con contenidos multimedia o descargables a través de un campus virtual. De la misma manera existe la formación online. Sin duda, una gran apuesta que permite prepararse al ritmo y compaginarla con otros cursos y/o la vida laboral.

Tan importante es la tecnología en estos días y tan conscientes empiezan a ser las instituciones, que ya hay institutos que han incorporado a su listado una asignatura de programación.

2.4 Educación Virtual

La sociedad actual está llena por las nuevas tecnologías y de inventos que es inevitable no incorporarlas en el sistema educativo. Se debe tener en cuenta que la enseñanza virtual o lo que se llama e-learning, es una alternativa a las nuevas necesidades de educación en el país y en el mundo ya que tienen la capacidad de reducir el tiempo, aumentar la productividad y activar el proceso de aprendizaje del alumno.

Con la ayuda de la tecnología se puede interactuar con compañeros de clase, con tutores o docentes de la escuela o la universidad de manera síncrona (en el momento, en tiempo real) o asíncrona (en diferido). Por esta razón y manera de comunicación que la enseñanza virtual se ha transformado y se divide en síncrona o asíncrona.

2.4.1 Educación Virtual Síncrona

La enseñanza virtual síncrona es aquella en la cual dos o más personas tienen una comunicación a una hora determinada ya que establecen una comunicación en tiempo real. Esta enseñanza se puede plasmar cuando se realiza una videoconferencia (método mayor usado por los estudiantes entre sí) y en donde se utiliza elementos de comunicación en tiempo real como lo es el chat (Barohona, 2016).

En la comunicación sincrónica se realiza de manera inmediata, donde se está interactuando con educadores o los grupos de trabajo, y se concreta con ayuda de diferentes plataformas que permiten ejecutar este proceso. Este tipo de comunicación incrementa la motivación y ayuda a llegar a un acuerdo en conceptos o significados. (PoliVirtual, 2015).

Entre las ventajas de la educación virtual síncrona se tiene que esta enseñanza es mayor y con mejor interacción entre alumno y educador; nuevas plataformas como las salas virtuales con herramientas innovadoras que permiten al alumno realizar comentarios o grabar las clases; comunicación a tiempo real, mensaje flexible.

Para facilitar un mejor intercambio sincrónico entre educador y alumno existen herramientas para tener una mejor comunicación sincrónica (Blog E- Learnig Masters, 2017).

2.4.2 Educación virtual asíncrona

La enseñanza virtual asíncrona es aquella en el cual el estudiante realiza el aprendizaje a su propio ritmo. Es decir, donde las clases o cursos en donde no hay una comunicación en tiempo real con el instructor (Un ejemplo de este es él envió de correo electrónico o un foro en el cual se envía o deja una pregunta y esta es respondida en las siguientes horas). Esto no significa que el alumno no puede tener comunicación con el instructor, simplemente significa que no lo hace en tiempo real. (Barohona, 2016).

En esta comunicación asincrónica, se realiza por medio de redes no inmediatas y sin la necesidad que las personas no estén conectadas al mismo tiempo. Se presenta más que todo en la comunicación con los educadores y tutores a los cuales se les hacen llegar las dudas a sus correos electrónicos y que son resultas en las horas posteriores, así el alumno puede aprovechar para estudiar. (PoliVirtual, 2015)

Para facilitar un mejor intercambio asincrónico entre educador y alumno existen herramientas para tener una mejor comunicación asincrónica (Blog E- Learnig Masters, 2017)

Según, Corica y Hernandez Aguilar (2015) la educación a distancia o virtual es un término difícil de definir por incluir estrategias de enseñanza en diferentes contextos geográficos. El autor recauda y compara estudios comparativos de las definiciones más relevantes de educación a distancia y se resaltan las siguientes características:

- Separación educador-estudiante
- Medios Técnicos Organización
- Apoyo (Tutoría) Aprendizaje
- independiente y flexible
- Comunicación Bidireccional
- Comunicación masiva
- Enfoque Tecnológico
- Procedimientos industriales

Por otro lado, también se tiene al estudio de un artículo donde señala que las principales características de la educación virtual y cómo esta forma de aprendizaje que se acopla al tiempo y necesidad del estudiante y del docente, mejorando la comunicación entre ambas partes: (PoliVirtual, 2015)

El método de enseñanza – aprendizaje es de autoformación, flexible, interactivo e independiente, aplicando el autoaprendizaje y estrategias de automotivación, donde se

centra toda la atención al aprendizaje de los alumnos y no a la enseñanza. Tú, como estudiante, eres el actor principal de esta metodología de estudio.

El Estudiante se debe desempeñar de forma autónoma. Estudia a su propio ritmo, sin imperativo de tiempo, desde su casa o desde su trabajo, facilitando el proceso enseñanza-aprendizaje de acuerdo con el ambiente en que se desenvuelve, siendo él el responsable de su propio aprendizaje.

El uso de Internet es el principal medio de comunicación entre los estudiantes y el tutor. Por este medio interactúan, acceden y transmiten información requerida, permitiendo una retroalimentación que enriquece y completa el proceso educativo, sin ningún tipo de limitación de tiempo y espacio.

Los desplazamientos ya no serán necesarios y los tiempos utilizados en estos traslados, se pueden aprovechar para estudiar. Los trabajos, debates y asesorías se realizan por medio de ambientes virtuales.

Mejora el uso de las herramientas tecnológicas en los estudiantes y el uso del internet de manera adecuada.

2.4.3 Principales características de la plataforma de educación virtual.

Entre las características más destacables de una plataforma virtual se deben encontrar las que se encuentran fuertemente ligadas e interconectadas, se consideran las siguientes (Blog CAE, 2015):

- **Brindar seguridad en el acceso:** El acceso debe estar restringido a cada usuario, según su perfil y sin la posibilidad de entrar si no está registrado.
- **Interacción:** Entre los alumnos y entre éstos y el docente.
- **Entorno intuitivo:** La navegación dentro del portal debe ser lo más sencilla posible y siguiendo siempre las mismas pautas.
- **Diversidad de recursos para la formación y la comunicación:** Debe contar con diferentes tipos de herramientas posibles, tanto para la formación del alumno como para la comunicación entre los usuarios.

- **Acceso a la información:** Debe proporcionar diversidad de recursos que posibiliten el acceso a la información y su estructuración como base de datos, bibliotecas virtuales, tutoriales, etc.
- **Portal de administración sencilla:** Debe permitir realizar todas las actividades relacionadas con la gestión académica, como matrícula, consulta de expedientes, etc. de una manera más directa y sencilla.
- **Favorecedora del aprendizaje colaborativo:** Debe posibilitar el trabajo colaborativo entre usuarios a través de aplicaciones que permitan compartir información, trabajar con documentos conjuntos, etc.
- **Seguimiento del progreso del alumno:** Debe proporcionar herramientas que informen al docente sobre la participación del alumno y sobre los resultados de evaluación.

2.5 Metodologías de Enseñanza Virtual: E-Learning.

La enseñanza virtual, es conocida como la enseñanza online o educación a distancia, es una modalidad de educación a través de la cual se hace obligatorio el uso de tecnología para los alumnos. Esta se trabaja o se caracteriza cuando alumnos y educadores no necesitan estar en mismo espacio físico para realizar un proceso de aprendizaje, se resalta el sistema online o como se conoce hoy en día “plataforma e-learning”. (Calvillo Garcia, 2017)

La metodología *e-learning* puede definirse como el proceso de enseñanza que se desarrolla en internet, mediante el manejo de medios electrónicos, el cual comprende fundamentalmente los siguientes aspectos: (Remis, 2015)

- **El pedagógico**, referido a la Tecnología Educativa como disciplina de las ciencias de la educación, vinculada a los medios tecnológicos.
- **El tecnológico**, referido a la Tecnología de la Información y la Comunicación, mediante la implementación de soluciones en dónde se integran tecnologías propias y de código abierto.

En ese sentido, la Organización mundial para la Alimentación (FAO, 2014) apoya esta tesis mencionando que actualmente varias organizaciones e instituciones están

aplicando el e-learning ya que puede ser tan eficaz como la capacitación tradicional, pero a un menor costo. El desarrollo de estos programas e-learning los costos (incluidos los costos de los servidores Web y el soporte técnico) son considerablemente bajos que los costos ligados a los salones de clases, el tiempo de los instructores, y el tiempo de viaje de los alumnos y de ausencia de su trabajo para asistir a clases.

2.6 Modelo Tecnológico

Para la presente tesis, se describe la adaptación de los servicios a la tecnología.

2.6.1 Tecnología para servicios tradicionales

La adaptación de empresas a la tecnología ha permitido prestar servicios, desde los más simples hasta los complejos, es por eso por lo que más empresas están apostando por usarla. Gracias a la tecnología se ha podido demostrar que las sociedades son cada vez más productivas y aunque no es todavía un sistema para salvar negocios, sí ha permitido mejorar los servicios de forma consistente.

Es por ello por lo que todas las empresas, pequeñas y grandes, deben seguir exprimiendo el potencial de la tecnología y de su aplicación a sus negocios, por tradicionales que sean. En este sentido, las grandes empresas son las que primero incorporan nuevos métodos tecnológicos a sus sistemas de trabajo, y estos después de probar su efectividad pasan a empresas más pequeñas.

Las empresas tienen en cuenta poco a poco que, por ejemplo, los usuarios buscan cada vez más en Internet. Debido a ello los negocios de los sectores tradicionales, como una autoescuela en Madrid, han realizado estudios previos para comprobar sus posibilidades de volcarse en la red. Y esto les ha permitido expandir su negocio a través de Internet de manera sólida y muy consecuente (Página web Que es, 2015).

Este blog, también menciona que “los resultados de trasladar los negocios tradicionales a Internet son cada vez más positivos y están representándose como oportunidades ideales de que una mayor cantidad de empresarios saquen provecho de lo último en la Sociedad de la información para potenciar sus negocios” (Página web Que.es, 2015, párr. 6). Las nuevas tecnologías ya se convirtieron en un factor importante

para cualquier negocio, “sobre todo ahora que el público y los clientes potenciales cada vez usan más Internet, tanto en casa como en el móvil en cualquier lugar”. (párr. 6).

2.6.2 Servicios de plataforma virtual

Una plataforma virtual es un conjunto de aplicaciones informáticas a la que se accede a través de la red y que facilitan la gestión, desarrollo y distribución de cursos por internet. Esta a su vez permite que los educadores elaboraren materiales y lo pongan a disposición de los alumnos en internet. (Ayllon Diaz, 2012)

Las plataformas virtuales representan herramientas que complementan la enseñanza presencial y facilitan la educación a distancia. Hay diferentes denominaciones al termino plataforma virtual y son las siguientes (Blog Sites, 2011):

- Entorno de Aprendizaje Virtual – Virtual learning environment (VLE)
- Sistema de Gestión de Aprendizaje – Learning Management System (LMS)
- Sistema de Gestión de Cursos – Course Management System (CMS)
- Entorno de Gestión de Aprendizajes – ManagedLearningEnvironment (MLE)
- Sistema Integrado de Aprendizajes – Integratedlearningsystem (ILS)
- Plataforma de Aprendizajes – LearningPlataform (LP)
- Campus Virtual (CV)
- Aula Virtual (AV)

Tipos de Plataformas virtuales:

Plataformas comerciales. Hay que pagar para poder utilizarla. Un ejemplo de este tipo de plataforma virtual se tiene la e-ducativa que es utilizada por la Universidad de Panamá.

Plataformas de software libre. Son plataformas gratuitas. Una de las más utilizadas es Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic LearningEnviroment o Entorno de Aprendizaje Dinámico Orientado a Objetos y Modular), y que actualmente ha sido instalado en más de 24500 instituciones y en 75 idiomas.

Luego de revisar algunos casos, se puede deducir que aún en el mundo muy poco se ha empleado algún tipo de enseñanza virtual en colegios, pues sobre todo en América Latina, aún se tiene educadores que no se capacitan adecuadamente, estudiantes cuyos padres aún no tienen el conocimiento para adquirir una educación virtual. Ergo, es una oportunidad para hacer conocimiento que el aprendizaje, no solo se hace en las aulas sino en plataformas virtuales o clases online.

Se ve algunos casos de éxito a nivel institucional, (pero no a nivel de enseñanza particular) estos son:

2.7 Casos de éxito

Se ve algunos casos de éxito a nivel institucional, (pero no a nivel de enseñanza particular) estos son:

Caso 1: Colegio Online: La educación virtual más exitosa de Chile

La institución ofrece una nueva metodología educativa en línea, este método permite que mediante una plataforma el alumno pueda consultar a tutores online (según un horario de clases) dispuestos a resolver todas las dudas que tenga el alumno.

El colegio trata ser inclusivo ya que acoge a alumnos con problemas médicos y que no pueden asistir a sus estudios de la forma tradicional. Los estudiantes se preparan para rendir exámenes libres, certificados por el Mineduc, en horarios libres, con excelentes materiales y guías para qué estudien. (Carrasco, 2017)

El colegio Online se creó en el año 2007 y fue la primera institución educativa virtual. En el año 2010 fue considerado dentro de los 50 casos de éxito en Chile.

Caso 2: Enseñanza Virtual Cursos MOOC.

Los cursos MOOC son una de las grandes novedades introducidas gracias al desarrollo de la enseñanza virtual. *MOOC* es el acrónimo inglés de Cursos Online Masivos y Abiertos. Son cursos cuya oferta es online y gratuita disponibles a través de plataformas e-learning para que cualquier interesado pueda realizarlos desde cualquier lugar. Sus principales características que define que es un MOOC son su disponibilidad abierta y gratuita, con materiales accesibles sin ningún coste, impartidos en modalidad

100% online y disponibles de forma masiva para cualquier cantidad de alumnos, sin límite de matrículas. (Blog Euroinnova, 2011).

La educación virtual genera la posibilidad de difusión del conocimiento de forma masiva y en muchos casos gratuita, propiciando el aprendizaje autodidacta y la eliminación de barreras geográficas.

2.8 Modelo de Negocio de Plataformas Digitales

Las plataformas digitales utilizadas en los modelos de negocios actuales tienen características particulares que se describen a continuación:

- El valor que se crea a partir del uso de la plataforma está dado por la interacción que se da entre los grupos de clientes, que pueden ser distintos, pero son interdependientes, actuando como un intermediario.
- Las plataformas virtuales tendrán éxito para un grupo de clientes, en la medida de que el otro u otros grupos de clientes acceda también a ella.
- El efecto de red que puede explotar una plataforma digital es un factor de suma importancia, ya que en la medida que aumente el número de usuarios la plataforma tendrá mayor valor, lo que genera a su vez el crecimiento del grupo de usuarios.
- En algunos casos, las plataformas subvencionan a los segmentos de mercado, por lo que se ofertan servicios a bajo costo o gratuitos, generando ingreso por otros medios como la publicidad. Los casos más exitosos son Google, Facebook, Uber.

Según el experto en negocios digitales Davis Ortiz de Go Digital (Ortiz, 2018) los consumidores están evolucionando hacia un perfil cada vez más digital, por lo que la tendencia de crecimiento del *E-commerce* se hace evidente. Entre otros aspectos se menciona que, a diferencia del comercio tradicional, la escalabilidad de la plataforma digital es exponencial, haciendo crecer la cantidad de productos, estar en distintos lugares y soportar monedas de diferente denominación, entre otros.

2.9 Sharing Economy Business Model

El modelo de negocio *Sharing Economy* o economía colaborativa, hace referencia al escenario en el que las personas se encuentran en la posibilidad de intercambiar lo que necesiten de manera directa, ello debido al nuevo poder que representa la coordinación a escala masiva (HEIMANS, 2014)

De acuerdo con lo indicado por la consultora (PwC RESEARCH, 2014) se ha estimado que para el 2025 los ingresos asociados a este tipo de servicios se incrementarán de los 15,000 millones que se registran actualmente a 335,000 millones.

No existe una definición única de economía colaborativa (Botsman, 2013). Sin embargo, se puede definir como “las prácticas y modelos económicos basados en estructuras horizontales y comunidades que transforman nuestra manera de vivir, trabajar y crear”

Ouishare ha diseñado el siguiente esquema de referencia, ver Figura II-1, para entender los conceptos que se pueden incluir bajo la definición de economía colaborativa (Cañigüeral, Hacia una economía colaborativa «responsable», (N.º 6, noviembre de 2016)).

Figura II–1 Prácticas y modelos económicos



Fuente y elaboración: Ouishare

2.10 Conclusiones

La población estudiantil de educación secundaria está conformada por el grupo generacional llamados nativos digitales, o la generación Z, cuya principal característica es la facilidad de adaptación a la tecnología, puesto que han crecido bajo este entorno.

La crisis en el sistema educativo peruano crea y acrecienta brechas de aprendizaje en el alumnado escolar, lo que origina déficits de aprendizaje en los alumnos.

El modelo tecnológico no es ajeno a la educación, por lo cual se han dado cambios en este sector mediante metodologías que incluyen el componente tecnológico en el dictado de clases. Así, se tiene los modelos *e-learning*, *b-learning*.

Los modelos de negocio basados en plataformas virtuales tienen ventajas frente a los negocios tradicionales, debido principalmente a que se pueden escalar y llegar a una mayor cantidad de usuarios en menor tiempo.

Las principales ventajas de esta nueva modalidad de enseñanza son la flexibilidad y personalización, las cuáles se han convertido en dos necesidades básicas de la sociedad moderna.

Debido al crecimiento de la modalidad e-learning se han generado un gran número de plataformas y herramientas digitales que apoyan el desarrollo de esta modalidad a nivel internacional, entre ellas destaca Blackboard, la cuál es la más usada por las entidades educativas. La educación en línea es una nueva tendencia a nivel mundial con varios casos de éxito a nivel internacional.

La educación virtual genera la posibilidad de difusión del conocimiento de forma masiva y en muchos casos gratuita, propiciando el aprendizaje autodidacta y la eliminación de barreras geográficas.

Sharing Economy hace una invitación al futuro, debido a que utiliza los recursos actuales para interceptar a los dos actores principales de un negocio al ofertante del servicio o producto y al cliente a través de una plataforma web, y se realiza de una manera económica, eficiente, efectiva y segura.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

De acuerdo con lo explicado en el punto 1.5.1, la metodología aplicada para el análisis e investigación de mercado consta de cuatro fases: i) investigación de mercado, ii) análisis cualitativo, iii) prueba de producto y iv) análisis cuantitativo

3.1 Factores externos en el mercado objetivo

A continuación, se realizará un estudio SEPTTEG en donde se revisan los factores sociales y culturales, ecológicos, políticos y legales, tecnológicos y geográficos; y la interacción con el modelo de negocio.

3.1.1 Factores sociales y culturales

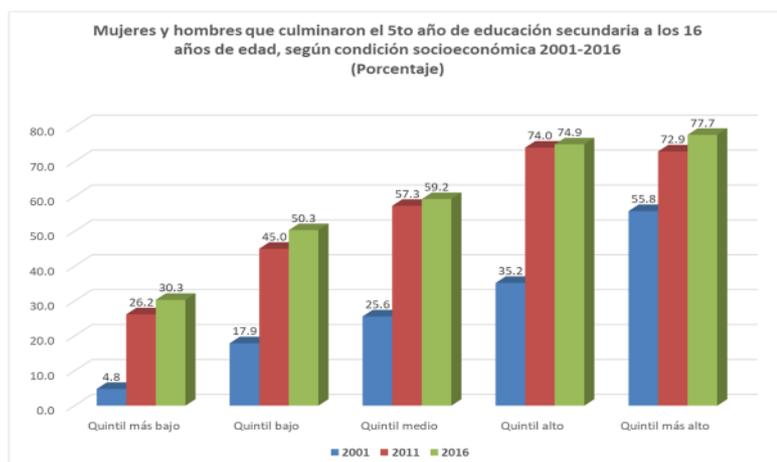
La educación constituye un factor clave en el desarrollo del país, dado que las consecuencias individuales y como nación que ésta origina se traducen en mejoras de las principales variables económicas como son: productividad, movilidad social, reducción de la pobreza, entre otros. En cuanto a los niveles educativos de la población, si bien es cierto, la educación primaria es el punto de partida para la inserción de los niños a la currícula educativa, no se puede dejar de reconocer lo fundamental que resulta la educación secundaria, ya que constituye la etapa donde los niños y adolescentes adquieren los conocimientos y capacidades para desenvolverse luego en la sociedad.

Así, según los datos reportados por el Instituto Nacional de estadística (INEI), se observan avances en lo que se refiere los alumnos que concluyeron la educación secundaria. El **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** indica que Lima Metropolitana presenta un avance menor respecto del resto de la población en términos porcentuales de alumnos que culminan la educación secundaria. En el 2001 el 59% de las mujeres y 51% de los hombres culminaban el nivel secundario, y en el 2016 fue de 72% y 65% respectivamente. En el resto del país, el porcentaje tanto para mujeres como hombres se ha duplicado, teniendo que en el 2001 las mujeres representaban 24% y los hombres 20%, llegando al 2016 en 53% y 51% respectivamente.

Cuando se analizan los resultados por niveles socioeconómicos, se observa según Figura III–1 que el quintil con menores recursos es el que representa las variaciones más favorables y significativas de acuerdo con el NSE, pasando del 4% en el 2001, al

26% en el 2011 y llegando al 30% en el 2016. Esto denotaría la importancia que está generando el aspecto educativo a niveles de todos los estratos socioeconómicos.

Figura III–1 Porcentaje de alumnos que terminan la educación secundaria de acuerdo con el NSE (2001-2016)

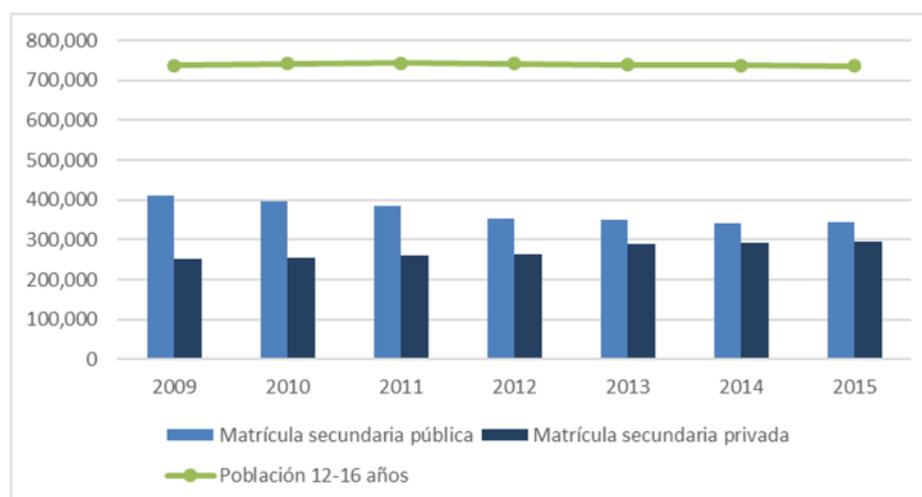


Fuente y elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares. (INEI, 2016)

3.1.2 Factores Económicos

El crecimiento sostenido de la economía ha favorecido el nivel educativo de la población del país. En este sentido, las familias destinan mayor presupuesto para la educación de sus miembros. En Lima metropolitana, la Figura III–2 muestra que si bien es cierto la población estudiantil del nivel secundaria ha experimentado una ligera caída entre los periodos 2009 y 2016, donde de 737,997 pasaron a 736,951 alumnos matriculados, hay un aspecto importante que resaltar y está relacionado a la distribución del alumnado según el tipo de gestión: pública y privada. Así, se observa que existe un incremento de 2.8% de alumnos matriculados en escuelas privadas y una disminución en este mismo porcentaje las escuelas públicas. En el lapso de seis años, aproximadamente 45,000 alumnos habrían migrado a escuelas privadas, y esto también obedecería a la percepción de los padres de familia respecto de las deficiencias en la gestión de la educación pública, de allí, en la medida de sus posibilidades, optan por la educación privada.

Figura III–2 Población y matrícula de alumnos de secundaria 2009 - 2015



Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Matrícula secundaria pública	410,445	397,642	384,389	352,222	349,825	342,424	345,005
Matrícula secundaria privada	250,867	253,780	261,616	263,437	288,416	293,696	294,640
Población 12-16 años	737,997	741,752	743,045	741,770	739,367	737,282	736,951

Fuente y elaboración: Proyecciones población (INEI, 2016) y Censo Escolar del Minedu (MINEDU, 2016)

3.1.3 Factores legales y políticos

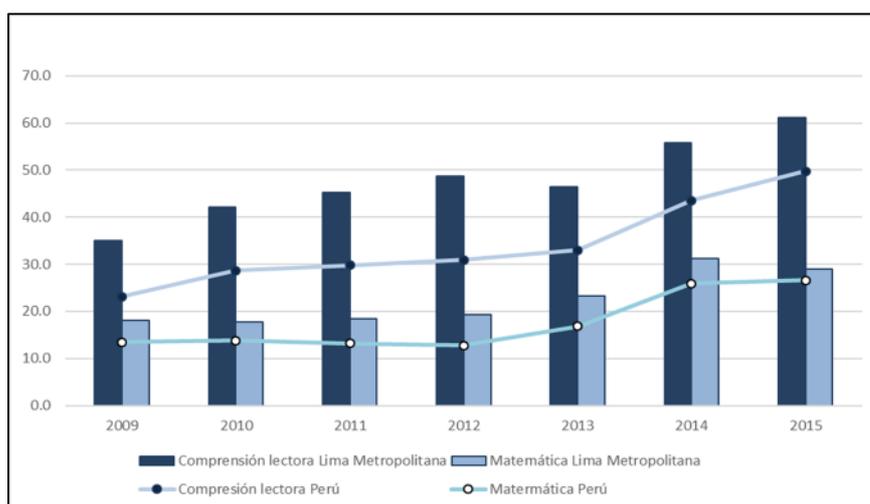
Uno de los factores principales que desde hace años forma parte de la propuesta de reformas del Estado es el de la descentralización educativa. Según menciona Talledo (2004), la descentralización educativa implica otorgar autonomía a las instituciones educativas para dar como resultado calidad y equidad educativa en cada región. Es así, que las brechas relacionadas a la zona de residencia aún persisten.

Otro aspecto por considerar es la brecha entre el perfil de salida del estudiante de nivel secundaria y los perfiles de entrada de las universidades en el Perú. En este aspecto, en tanto la currículo escolar no se adecúe a los requerimientos de las universidades, continuarán existiendo los vacíos de aprendizaje en el nivel de secundaria, que tienen que suplirse con clases extracurriculares fuera de las instituciones educativas.

A esto se suma, el tema de la metodología de la enseñanza, lo que implicaría reformular la malla curricular de la carrera de educación que se imparten en las distintas universidades a lo largo del país y brindar a los futuros docentes las herramientas adecuadas para un exitoso desempeño de su profesión. Al respecto, en la Figura III–3, se muestran los resultados de la Encuesta Escolar Educativa sobre las pruebas de

comprensión lectora y matemáticas, en los períodos comprendidos entre 2009-2015. En Lima Metropolitana se observa un aumento del rendimiento académico y superior al resto del país. La ciudad ha pasado de 35.1% en el 2009 61.2% en comprensión lectora; y, de 18% a 29% en matemáticas.

Figura III-3 Resultados de la ECE del Perú entre 2009-2015



Fuente y elaboración: UMC- MINEDU (MINEDU, 2016)

3.1.4 Factores Tecnológicos

La incorporación de la tecnología en el ámbito educativo juega un rol importante, ya que exige tanto a alumnos como docentes a desarrollar habilidades nuevas e introducir nuevas herramientas para el desempeño de las labores educativas, con lo cual se cubrirán las necesidades de una sociedad que se torna cada vez más global y digital.

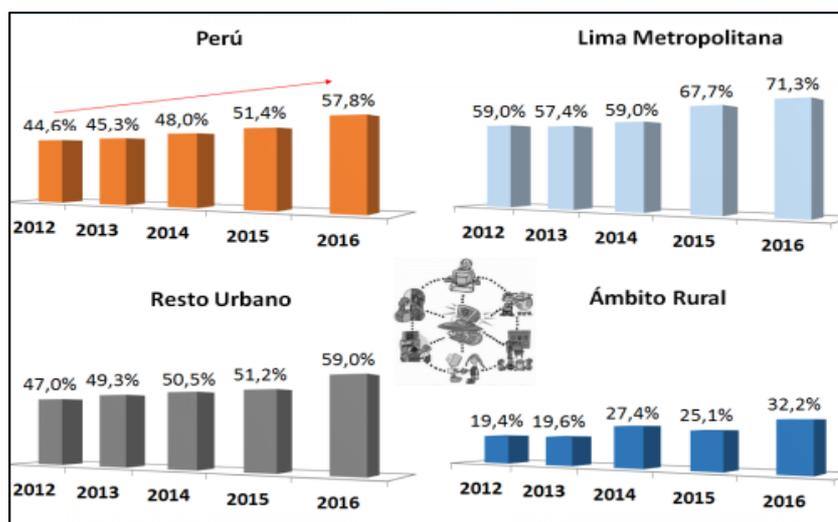
Uno de los principales aspectos a considerar en negocios digitales de videoconferencia está referido a la infraestructura tecnológica local, que está determinado por el ancho de banda, que es la cantidad de datos que se pueden enviar y recibir a través de una conexión de red en un tiempo determinado, expresándose éstos en bites por segundo(bps), kilobytes por segundo (kpbs) o megabytes por segundo(mbps). De acuerdo con lo indicado en el informe sobre el estado de banda ancha en América Latina del año 2017 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018), se indica que solo el 5% de la población de esta región accede a velocidad de internet superior a 15 Mbps, evidenciando un rezago frente al de otras zonas como Estados Unidos y Europa, donde el porcentaje de conexiones con esta

velocidad es de aproximadamente del 50%. Este desequilibrio coloca a los países de América Latina en desventaja competitiva frente a otras regiones.

En el Perú, según informe del Banco Interamericano de Desarrollo, representa uno de los índices más bajos de penetración de banda ancha fija por hogar en la región, además considerando que se define banda ancha a velocidades mayores de solo 2 Mps. Aun cuando actualmente se cuentan con un mayor número de operadores, los accesos de banda ancha están concentrados en dos de ellos, Claro y Movistar, lo que hace necesaria una mayor regulación que promueva la competencia. Otro aspecto que dificulta la expansión de las redes de telecomunicaciones es la accidentada geografía de algunas regiones del país, frente a esta situación existe la alternativa del uso de internet satelital, sin embargo, este representa un mayor costo.

El cuanto al nivel de uso del servicio de internet, la evolución ha sido favorable, contando al 2016 con una población de 15'465,921, con edad superior a 12 años que usan este servicio, de acuerdo con la Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (OSIPTEL, 2017), siendo Lima Metropolitana la zona más representativa en el uso de este servicio (71.3%), según se muestra en la Figura III-4

Figura III-4 Personas que usan internet según ámbito geográfico 2012- 2016

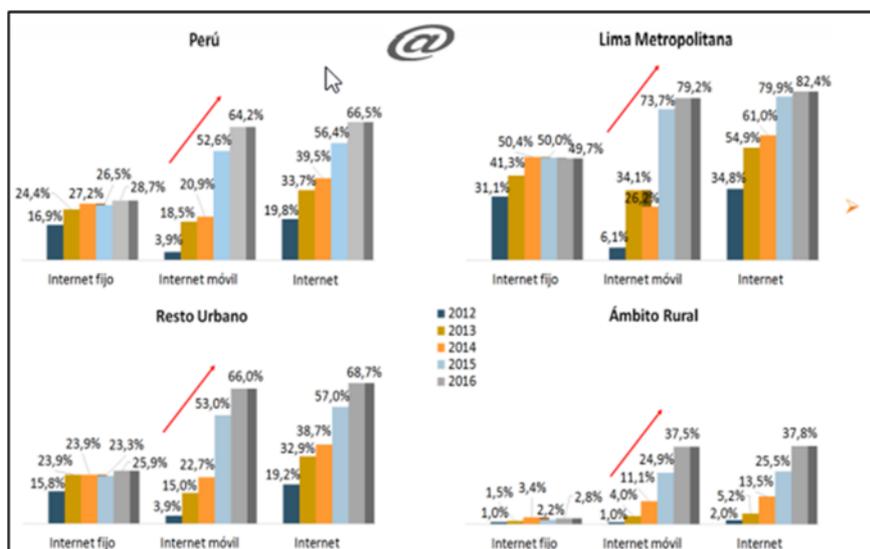


Fuente y elaboración: Osiptel

Respecto al tipo de conexión a Internet, se observa, según Figura III-5, que la telefonía móvil ha crecido de forma sostenida tanto en las zonas rurales como urbanas

en los últimos cinco años, siendo la población de Lima Metropolitana quien ostenta un mayor porcentaje en el uso de este medio (79% en el año 2016).

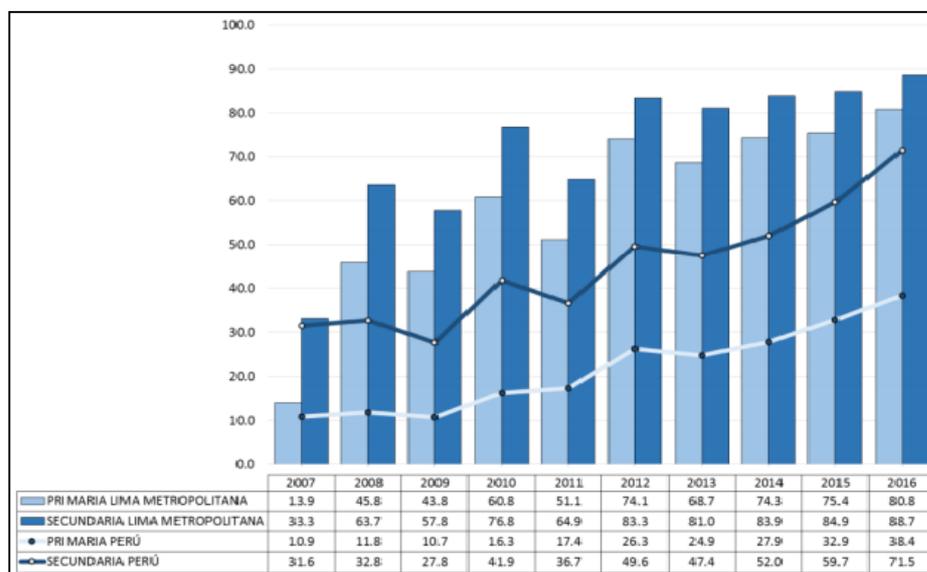
Figura III-5 Tipo de conexión a internet según ámbito geográfico 2012-2016



Fuente y elaboración: Osiptel.

En lo que se refiere a la infraestructura educativa en Lima Metropolitana, según se muestra en la Figura III-6, las escuelas de primaria y secundaria con acceso a internet van en aumento; pasando en el caso de primaria de 13.9% en el 2007 a 80.8% en el 2016; y en secundaria, de 33.3% a 88.7% en el mismo rango de tiempo. Cuando se refiere al ámbito nacional, se observa que la tendencia de crecimiento también es favorable. En el caso de instituciones de nivel secundaria, el acceso a internet en el 2007 representaba un 31.6% y llega a 71.5% en el 2016.

Figura III–6 Porcentaje de escuelas de primaria y secundaria con acceso a Internet en el Perú



Fuente y elaboración: Censo Escolar y Dirección de Tecnologías Educativas del Minedu

3.1.5 Factores ecológicos

Uno de los principales problemas que afecta a los habitantes de Lima es el alto tráfico vehicular debido a las emisiones de CO₂ al medio ambiente y contaminación sonora y estrés, por ello el uso de las plataformas virtuales para el dictado de clases particulares síncronas contribuye a la reducción de este impacto ambiental negativo. Según estudio realizado por la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico (Comercio, 2017), el 92% de los ciudadanos de Lima padece de estrés a causa del tráfico. Adicionalmente, un 21.3% de limeños indicó que el tiempo que invierten en trasladarse a sus centros de trabajo o estudios fluctúa entre dos a tres horas diarias. Esta situación es considerada como un factor que afecta la salud de los ciudadanos, ya que un 82% indica que los problemas de transporte les resta calidad de vida (82%). Finalmente, el uso de transporte público representa gastos entre S/1,680 y S/2,184 anuales, dependiendo de la alternativa de transporte.

3.1.6 Factores geográficos

La complejidad de la geografía del Perú determina que algunas ciudades como Huánuco, Huancavelica, Junín, Ucayali, Ayacucho, Loreto, Puno, Tumbes, Huancavelica presenten problemas de acceso al servicio educativo, lo que trae como

consecuencia un menor rendimiento escolar. Así se tiene, el problema de vías de comunicación (carreteras) que imposibilitan el traslado de alumnos a sus centros educativos. En algunas zonas, el transporte público es casi inexistente. Otro factor es el clima, que puede ocasionar el retraso o en casos extremos, la suspensión de clases escolares. En este contexto, la tecnología juega un rol importante al servicio de alumnos y educadores, y se espera alcanzar una mayor cobertura mediante ejecución de proyectos de instalación de fibra óptica para comunicar a más ciudades y reducir las barreras geográficas.

3.1.7 Conclusiones de análisis SEPTEG

El Perú cuenta con niveles bajos de penetración de banda ancha fija en hogares, debido a que la inversión en infraestructura tecnológica se ejecuta de manera desacelerada, sumado a las características geográficas del país que dificultan ampliar la cobertura. Adicionalmente se considera que se denomina banda ancha a velocidades mayores a 2mbps, cuando en países de Europa y EEUU están por encima de los 15mbps.

El internet móvil constituye, tanto en Lima como en otras regiones, el medio más representativo que permite la conectividad a nivel nacional y cuyo crecimiento ha sido estable en los últimos cinco años.

Se observa que existe una migración de alumnos de colegios de gestión pública a privada en una ratio de 2.8% en el lapso de seis años, lo que equivale aproximadamente a 45,000 alumnos. Esto obedecería a la percepción de los padres de familia respecto de las deficiencias en la gestión de la educación pública. A consecuencia de ello y en la medida de sus posibilidades, optan por la educación privada.

Cada año se incrementa la cobertura del servicio de internet en el país, y las escuelas no son ajenas a ella. Se observa que, en Lima Metropolitana, el acceso a este servicio se ha incrementado hasta en 88.7%.

Dada la compleja geografía existente en el Perú, la educación virtual podría ser un aliado importante en brindar servicios educativos a nivel nacional.

3.2 Competencia Existente

Considerando que un mercado se define como un conjunto de compradores, reales y potenciales, que comparten una necesidad, y vendedores que identifican y diseñan ofertas para satisfacer esta necesidad (Kotler P. y., 2012), el mercado de clases académicas particulares tiene como objetivo solucionar los problemas académicos de los alumnos de educación secundaria, el cual se encuentra conformado por los siguientes grupos de competidores:

3.2.1 *Propuestas Peruanas*

- Xcooly (www.xcooly.com.pe): Plataforma peruana enfocada a dar clases en línea, la cual se considera el principal competidor. Los atributos que ofrecen son: i) Tutores certificados, ii) Clases compartidas, iii) Pizarra Virtual, iv) Video, Voz y Chat Online, v) Carga de documentos y vi) Grabación de clases. El precio al público es de S/ 39 y el profesor recibe S/ 24 por sus servicios.

Actualmente la página indica que tiene más de 1,600 tutores registrados en 12 países de Latinoamérica y permite el registro tanto de alumnos como profesores, sin embargo, actualmente la funcionalidad de reserva y pago no se encuentra activa. Si bien es cierto se indica que los tutores estarán certificados no se indica el proceso y al momento de inscripción como tutor no se realiza ningún tipo de filtro de selección u orientación al respecto.

De acuerdo con la fuente cercana al fundador, una de las principales razones por la que la plataforma no ha sido lanzada oficialmente se debe principalmente a falta de recursos de tiempo y económicos.

A pesar de que la plataforma no ha obtenido financiamiento de Start Up Perú, ha sido destacada durante el proceso.

- Tutordoctor (www.tutordoctor.pe): Franquicia de la plataforma en la cual el alumno contacta a los educadores y éste acude a su domicilio. Ofrecen servicios a todo tipo de público desde preescolar hasta corporativos y ofrece diversidad de cursos como, por ejemplo, desde ciencias hasta cursos especializados de Excel. Su diferenciación consiste en ofrecer un servicio integral al realizar un

análisis previo al alumno y acompañamiento del desempeño del alumno en sus cursos a través de los ciclos escolares. La plataforma se encuentra actualmente en 16 países y con más de 17,000 tutores registrados en su plataforma. Así mismo algunos de sus atributos son:

- Análisis completo del alumno (análisis de personalidad, habilidades y estilo de aprendizaje)
- Realizan un match del alumno con el tutor en base a los análisis previos
- Muestran certificados de empresas como: *The Tutors Association*, CFA, entre otros de talla internacional.
- Precio al público: S/70 a S/80 la hora.

Se observa que el servicio es más especializado y busca un acompañamiento con los alumnos durante el proceso, sin embargo, el proceso de contratación podría generar retrasos ya que debes de dejar un contacto para que te puedan llamar o llamar al teléfono indicado.

- Tus Clases (<https://www.tusclases.pe/>): Es una plataforma digital de mercado en donde su función es presentar un listado de educadores donde se muestra su perfil y datos. El costo de las clases puede variar entre S/20 a S/50.. El precio varía dependiendo de la experiencia de los educadores, los servicios más económicos lo ofrecen alumnos que cursan universidad o secundaria. El servicio es gratuito por lo que los ingresos se generan a través de los educadores, con la compra de espacios privilegiados al momento de presentar la lista de educadores a los buscadores de clases.

No existe ningún control ni filtro de los educadores por lo que la plataforma se convierte en un repositorio de ofertas de clases particulares.

- Aprendiendo (<https://aprendiendo.la/pe/clases>): La plataforma consiste en clases pregrabadas enfocadas a alumnos universitarios las cuales permiten acceder de forma gratuita y el costo dependerá de la complejidad y duración del curso. Los costos varían entre S/.49 a S/.220. Presentan una gran variedad de cursos desde Cálculo hasta Globalización. La propuesta real se basa en el

aprendizaje o reforzamiento de cursos completos, lo cual atiende las necesidades de un segmento de clientes distinto al que se busca con la plataforma propuesta.

Es una propuesta con un producto sustituto ya que no se tiene un espacio para resolver dudas sino para tomar paquetes específicos para reforzar todo un curso o un tema del curso.

3.2.2 Posibles competidores internacionales

Actualmente las siguientes empresas no se encuentra en funcionamiento en Perú, pero se consideran como posible competencia a futuro, ya que la naturaleza de las plataformas digitales permitiría el ingreso de dichas plataformas al mercado nacional.

- Superprof (<https://www.superprof.es>): Plataforma española fundada en el 2013 al año obtiene los primeros 100,000 profesores y en el 2017 llegan a los 2,000,000 de profesores en 13 países. Ofrecen clases particulares. En línea o presenciales en España con y los cursos ofrecidos son para alumnos de primaria o formación profesional La plataforma es similar a la plataforma propuesta y se ve que tiene un gran respaldo al tener más de 3 millones de educadores registrados y más de 300,000 alumnos.

Los precios son fijados por los profesores, adicionalmente se indican que se realizan 15,000 búsquedas de clases todos los días.

La plataforma monetiza a través del esquema de suscripción en donde los alumnos deberán de pagar de forma anual €19 con lo cual le permitirá tener acceso a la plataforma para tomar las clases ofertadas, las cuales tienen un precio de entre €10 a €30

- Aula Ya (<https://www.aulaya.com>): Plataforma argentina, empresa hermana de Educatina página web de cursos online gratuita. La plataforma ofrece tutores para clases virtuales a precios desde los S/.18 por 30 minutos hasta S/.33 por hora.

La propuesta de valor consiste en ofrecer una clase online, con profesores de excelente nivel, enfocado a distintos niveles desde colegio hasta universidad y

fácil de usar. Actualmente la plataforma no permite la inscripción de alumnos para recibir clases debido a que no se encuentra habilitada para Perú. Así mismo en la página web se indica que a la fecha se tienen más de 250 profesores y más de 200,000 alumnos registrados generando un total de más de 800,000 clases.

- Khan Academy (<https://www.khanacademy.org>): es una plataforma reconocida a nivel internacional, que ofrece, de forma gratuita, una variada gama de videos educativos de distintas materias como matemáticas, química, biología, etc., complementado con ejercicios de reforzamiento. Además, brinda la opción al alumno, de hacer el seguimiento de su progreso según la materia elegida, promoviendo así su autoaprendizaje.

En resumen, se observa que las plataformas actuales resultan atractivas para los alumnos, sin embargo, dentro de las ofertas peruanas, algunas no se encuentran activas o en su defecto sólo son un medio de contacto entre el educador y alumno para crear una plataforma de mercado. Por otro lado, también se observa la posibilidad de escalar dichas plataformas a nivel global.

3.2.3 Clases particulares tradicionales (independientes)

Este grupo se constituye en el tradicional y mayor competidor para brindar soluciones a los alumnos que requieren complementar su aprendizaje escolar, y se encuentra conformado por docentes, estudiantes de pregrado y profesionales que acuden al domicilio de los alumnos para brindar el servicio. La oferta en este grupo está atomizada y se brinda de modo informal, donde son contratados principalmente por referencia de los propios padres de familia.

3.2.4 Conclusiones del análisis de competidores

La competencia de plataformas digitales en Perú se encuentra en fase de desarrollo ya que se observa una falta de maduración de los competidores. Sin embargo, se observan posibles competidores como Superprof que son un éxito a nivel internacional. Adicionalmente presentan un gran número de cursos que les permite tener un amplio segmento de clientes desde los niños de primaria hasta ejecutivos que buscan algún tipo de actualización.

3.3 Investigación cualitativa

En la etapa de investigación cualitativa se emplearon tres tipos de técnicas, i) entrevistas de profundidad, ii) entrevistas directas y iii) focus group.

3.3.1 *Entrevistas a profundidad*

Las entrevistas de profundidad se orientaron a expertos de educación y tecnología. Las personas entrevistadas se observan en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** El resumen de las entrevistas, así como la transcripción de las mismas se encuentran en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia., ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. y ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

3.3.1.1 *Objetivos*

- Identificar las tendencias del mercado de clases particulares en Lima Metropolitana.
- Conocer los cursos que son más demandados en las clases particulares y su temporalidad de demanda.
- Identificar las barreras para brindar educación virtual
- Definir el perfil de los usuarios, padres de familia y educadores que actualmente reciben o dictan clases académicas particulares.
- Identificar los factores que valoran los clientes potenciales respecto de las ofertas existentes.
- Identificar los factores críticos de éxito de la plataforma virtual.

3.3.1.2 *Conclusiones*

La educación virtual se encuentra en crecimiento. En lo que se refiere a la educación secundaria, algunas entidades educativas cuentan con ambientes virtuales para agilizar el aprendizaje de los alumnos. Otro factor que favorece este crecimiento es la accesibilidad de las herramientas que son necesarias para llevar a cabo las clases online (laptop e internet).

Existe demanda de clases académicas particulares en los niveles de secundaria y preuniversitaria, siendo los cursos de matemáticas y ciencias los más requeridos. Respecto a la temporalidad de la demanda los meses en los que existe mayor demanda son los meses de abril a junio y agosto a noviembre.

Las principales barreras para brindar clases virtuales están dadas por la conectividad, la deserción de los alumnos, la falta de adaptabilidad de los educadores al uso de herramientas tecnológicas.

El perfil del alumno (usuario de la plataforma) tiene características y necesidades particulares que el plan de negocios debería contemplar. Respecto de los padres de familia o decisores de compra, son personas que actualmente invierten un mayor porcentaje de sus ingresos en la educación de sus hijos y que disponen de escaso tiempo para dedicarlo a dar respuesta a las consultas académicas. En el caso de los docentes, se pueden encontrar aquellos que no se sienten familiarizados con la tecnología y otros que utilizan las redes sociales para contactar clientes y prestar sus servicios.

Los principales factores que valorarían los clientes potenciales de una plataforma virtual a decir de los expertos son: i) plataforma útil, amigable y con soporte técnico permanente, ii) precios accesibles y horarios flexibles, iii) idoneidad de educadores que brinde confianza a los padres de familia y iv) ahorro de tiempo en traslados que ofrece una clase online versus una tradicional.

Los factores de éxito de un plan de negocio de plataforma virtual serían: i) plataforma robusta que permita una comunicación óptima, ii) plana docente calificada, iii) inversión en publicidad, iii) fidelización de clientes (alumnos, padres de familia, educadores) y iv) desarrollo de la marca.

3.3.1 Entrevista directa

Las entrevistas directas se orientaron a profesionales que dedican clases particulares en su tiempo libre y padres de familia. Las personas entrevistadas se observan en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

3.3.1.1 *Objetivos*

- Conocer las necesidades de clases particulares virtuales en Lima Metropolitana
- Conocer las frecuencias y horarios en los cuales un educador dicta clases particulares durante su tiempo libre.
- Conocer el rango tarifario de precios por el servicio de clases particulares
- Identificar el medio por el cual los educadores ofertan sus servicios
- Conocer la percepción del educador con respecto a la motivación en el alumno para solicitar y recibir clases particulares.
- Percepción respecto al procedimiento de reclutamiento y selección de educadores para afiliarlos a la plataforma.
- Conocer la percepción de las clases virtuales desde el punto de vista del profesional.
- Identificar el nivel de decisión del padre de familia en la compra de clases particulares.
- Conocer las ventajas y desventajas de la aplicación de una plataforma virtual colaborativa en el dictado de clases particulares

3.3.1.2 *Conclusiones*

De acuerdo con las entrevistas se puede indicar que existe demanda de clases particulares en hogares donde los padres trabajan y por lo tanto no disponen de tiempo para hacer seguimiento a las necesidades académicas de sus hijos.

Los educadores por lo general dictan en su tiempo libre para generar ingresos extras dictando clases particulares o trabajan en academias preuniversitarias

Los educadores que dictan clases particulares por lo general cobran mínimo S/. 20 soles la hora, ésta tarifa puede ser incrementada dependiendo de los tiempos y costos de traslado.

Los alumnos llegan a los educadores principalmente por referencias.

Los educadores indican que el dictado de clases particulares se incrementa cuando se acercan los exámenes finales. Los cursos de matemáticas son los más demandados y en algunos casos depende de la metodología de los educadores de secundaria para solicitar clases de reforzamiento en épocas diferentes a las de exámenes.

Actualmente los educadores ya están familiarizados con pasar evaluaciones online para postular a nuevos empleos, por lo que las que exige pasar la plataforma no serían percibidas como una barrera para postular.

Hay preferencia por la modalidad individual de clases académicas particulares. Las clases virtuales inicialmente eran demandas por motivos de traslados significativos, como por ejemplo alumnos que estudian en otras provincias, sin embargo, hoy en día uno de los motivos que también priman es la comodidad y el ahorro de tiempo en traslados. Asimismo, desde el punto de vista del educador las clases virtuales requieren un mayor esfuerzo por parte del educador dado que pone mayor ímpetu en la explicación, porque que muchas veces para el dictado sólo utiliza su voz y comparte su escritorio para la visualización del problema, y no puede observar si el alumno muestra signos de estar entendiendo o no. Sin embargo, el resultado académico es el mismo porque el alumno realiza las preguntas respectivas en caso aplique.

Los padres de familia son quienes deciden la contratación del educador por y la contratación se realiza principalmente por la recomendación de familiares y amigos. Los atributos del concepto de negocio más valorados por los padres de familia son: i) acceso a clase grabada por seguridad, ii) la disponibilidad de educadores iii) calificación a educadores por el servicio prestado y iv) precio similar al que paga por clases presenciales.

El servicio de educación a distancia es cada vez más viable gracias al avance tecnológico y la diversidad de opciones de plataformas digitales que existen en el mercado, por lo que es importante elegir la plataforma idónea en función al servicio que se busca ofrecer. Contar con una plataforma digital con respaldo y presencia internacional otorga mayor garantía a la continuidad del servicio. La opción de trabajar con una plataforma existente en el mercado versus un desarrollo propio proporciona capacidad de respuesta ante los cambios del mercado, lo cual es básico en los servicios virtuales.

3.3.2 Focus Group

Dentro de la investigación se desarrollaron dos focus groups, el primero de ellos fue a alumnos y el segundo a educadores.

3.3.3 Focus Group Alumnos

El primer Focus Group fue dirigido a alumnos de secundaria, a continuación, se detallan los objetivos y conclusiones

3.3.3.1.1 Público objetivo

El primer *focus group* estuvo dirigido a mujeres que están entre segundo y cuarto grado de secundaria y que pertenecen al NSE B y C. Para poder cumplir con el perfil de los participantes, se realizaron preguntas de filtro con relación a su año de estudio en la secundaria y nombre del colegio. El grupo estuvo integrado por nueve participantes.

3.3.3.1.2 Objetivos

El objetivo general fue conocer las percepciones que tiene los alumnos sobre las clases particulares presenciales y online e identificar los atributos más importantes para la construcción de una plataforma virtual de clases online. Entre los objetivos se encuentran:

- Conocer el perfil de los alumnos que contratan clases particulares.
- Conocer el uso del internet en los alumnos
- Identificar los gustos y preferencias por clases particulares presenciales
- Conocer la percepción por clases particulares online
- Evaluar el concepto de negocio de “Edutk365”

3.3.3.1.3 Conclusiones del focus group

- La necesidad de los alumnos, de recurrir a clases particulares se debería principalmente a la metodología utilizada por el docente, que dificulta el aprendizaje de la materia y que, en consecuencia, obliga al alumno a complementarla mediante asesorías particulares.

- Los cursos que necesitan más refuerzo académico son los de matemáticas
- Aun cuando son los alumnos los usuarios del servicio, las madres de familia son las decisoras de la contratación del educador por ser quienes tienen la capacidad de pago. La decisión de optar por una alternativa obedece principalmente a las referencias o recomendaciones de otros padres de familia. Esto, debido a que, al realizarse la clase de forma presencial, el educador necesariamente tendrá que impartirla en el domicilio del alumno y por tema de seguridad, resulta más confiable el contratar a un referido.
- Todas las participantes tienen acceso a internet; sin embargo, los horarios son restringidos por sus padres.
- La gran mayoría que tiene dudas en sus tareas recurren al internet para solucionarlos. Los alumnos del nivel secundario, no se encuentran familiarizadas con la tecnología de las clases online. Algunas muestran temor, inseguridad, diferente y que podrían distraerlas.
- Valoran del concepto de negocio (i) clases virtuales y (ii) calificación de educadores en línea. Recomiendan: (i) modificar el concepto a un tema más juvenil y que sea entendible, (ii) aplicación para internet.
- Se muestra interés por el concepto de negocio y valorarían los siguientes atributos si el concepto tendría:
 - (i) Seguridad y confianza; que está relacionado a la ventaja de una clase virtual frente a la presencial que actualmente toman, donde no requiere el ingreso del educador a su domicilio, ya que, aunque sea referido, igual es una persona extraña
 - (ii) Información del perfil del educador; permitirá al alumno conocer datos útiles como su especialidad, experiencia en enseñanza a otros alumnos de su edad.
 - (iii) Tecnología (pizarra interactiva); al tratarse de herramientas digitales, resulta interesante a los alumnos el poder usarlas para su aprendizaje.
 - (iv) Evaluación del educador; a diferencia del colegio, el alumno valora la posibilidad de expresar su opinión sobre el servicio recibido.

- (v) Metodología de enseñanza; al ser un servicio personalizado, los alumnos valoran que la clase sea impartida a su ritmo de aprendizaje y puedan expresar sus dudas sin ningún temor.
- (vi) Flexibilidad de horario; que permita reservar la clase en los horarios que los alumnos tengan disponible.
- (vii) Diversidad de servicio por materia y educadores; para que el alumno pueda encontrar diversos educadores por cada curso y tengan mayor opción a encontrar a un profesor que les genere empatía.

3.3.4 Focus group Educadores y Profesionales

El segundo Focus Group fue dirigido a educadores y profesionales, a continuación, se detallan los objetivos y conclusiones

3.3.4.1.1 Público Objetivo

El *focus group* estuvo dirigido a educadores y profesionales que cumplan las siguientes condiciones:

- Actualmente dicten clases de forma regular.
- En alguna oportunidad hayan dictado clases.
- Intención de dictar clases en su tiempo disponible.

3.3.4.1.2 Objetivos

El objetivo general del *focus group* fue el de recoger las percepciones que tienen los educadores y profesionales sobre la temática del dictado de clases online e identificar los atributos más valorados por ellos para ser incluidos en el diseño de la plataforma virtual. Respecto de los objetivos secundarios, se tienen los siguientes:

- Conocer el perfil de educadores y profesionales
- Identificar el grado de uso de internet y herramientas tecnológicas, por parte de los integrantes
- Conocer a cerca de los gustos y preferencias por las clases particulares presenciales

- Identificar las percepciones de los participantes por las clases online
- Evaluar el concepto de negocio de clases virtuales síncronas.

3.3.4.1.3 Conclusiones

Actualmente existen dos perfiles de profesionales que estarían dispuestos a dictar clases online: i) quienes ejercen la docencia y ii) quienes desempeñan un trabajo dependiente y en sus tiempos libres imparten clases académicas de forma particular. En ambos casos, la probabilidad de usar la plataforma dependería de un pago fijo mensual a éstos, que les permita contar con ingresos presupuestados con anticipación.

Los profesionales cuentan con acceso a internet por diferentes medios: el celular, servicio de internet doméstico, por lo que podrían conectarse fácilmente a una plataforma en el horario acordado con el alumno para el dictado de clases. De igual forma, los profesionales están familiarizados con herramientas tecnológicas que harían viable el dictado de clases a través de la plataforma.

Con respecto a la modalidad de dictado de clases, los participantes actualmente las dictan de forma presencial, y suelen ser poco frecuentes, debido al escaso tiempo que disponen y la dificultad de coincidir horarios con los alumnos. Adicionalmente, existe preferencia por clases individuales, debido a que los alumnos no tienen el mismo nivel de conocimiento del tema.

Acerca de las clases en línea, los participantes aún no la han experimentado, de allí que manifiestan su preferencia por el dictado de forma presencial, donde pueden visualizar de forma real la comprensión del alumno respecto del tema explicado.

Los atributos más importantes que valoran los participantes de la plataforma para clases particulares online son: i) La posibilidad de enseñar de acuerdo con sus horarios, ii) No tener que generar trabajos administrativos académicos.

3.4 Validación de producto

El servicio de clases académicas particulares a través una plataforma virtual fue probado en dos oportunidades con el objetivo de validar las funcionalidades de la

plataforma y las percepciones del servicio por parte de los clientes reales (alumno y educador), las cuales se describen a continuación.

Para la realización de la clase modelo se debe tener en consideración el “Efecto Hawthorne” (Parsons Lathrop, 2011) debido a que éste indica que existe una variación en el comportamiento de las personas cuando estas son conscientes de que se encuentran bajo observación, lo cual puede entregar resultados distorsionados con respecto a la clase modelo.

3.4.1 Prueba de funcionalidades de la plataforma virtual

Esta prueba fue realizada en la Dirección de Educación a Distancia de ESAN quien proporcionó los accesos, facilidades y la capacitación necesaria para realizar una prueba de clase online en la plataforma de videoconferencia (a través de la plataforma Blackboard Collaborate) que es utilizada en sus programas educativos a distancia.

3.4.2 Objetivos

Conocer si el desarrollo de la clase online en la plataforma virtual puede ser llevada con fluidez

Probar las herramientas y funcionalidades que tiene disponible la plataforma virtual para validar si permite realizar el dictado de la clase sin dificultades.

3.4.3 Datos Generales

Se tuvieron a dos participantes, a la alumna de secundaria: Yanirit Poma – 3ero de Secundaria y al moderador: Ivan Zamora – MBA Part Time N° 61. La prueba se realizo durante el transcurso de una hora con el apoyo del Supervisor: Hernán Yacsahuache (Asistente de Educación a Distancia)

3.5 Conclusiones

La plataforma de videoconferencia Blackboard Collaborate, permite el desarrollo de la clase de manera estable, no se presentaron problemas en el uso de las herramientas y conexión a internet.

La plataforma cuenta con herramientas y funcionalidades muy intuitivas que permitieron una fácil adaptación tanto para el moderador como para el alumno participante.

La comunicación con el alumno se realizó por audio y a través del chat de la plataforma, mediante la cual se identificó plenamente y pudo expresar todas sus dudas de manera oportuna (ver Figura III-7).

Figura III-7 Prueba de Funcionalidad



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

3.5.1 Prueba de una clase modelo

La clase modelo se realizó con la finalidad de probar el servicio bajo las condiciones (herramientas y conexión de red) reales de los clientes (educadores y alumnos) llevándose a cabo en los hogares de los participantes.

3.5.2 Objetivos

- Probar si el servicio bajo las condiciones (conexión a red y herramientas de apoyo) reales de los clientes (educadores y alumnos) es llevado de manera adecuada y eficiente.
- Comprobar la inversión de tiempo en el dictado de una clase online respecto a una clase presencial.
- Verificar si la comunicación del educador y el alumno es la adecuada para llevar a cabo la clase online.

3.5.3 Datos Generales

Se tuvieron a dos participantes: docente a tiempo completo: Elizabeth Caccya Copa – Villa María del Triunfo y a un alumno de secundaria: Sergio Cruz 2do grado de secundaria. – San Juan de Lurigancho. La clase tuvo una duración de 30 minutos en donde se resolvieron dudas acerca de algebra.

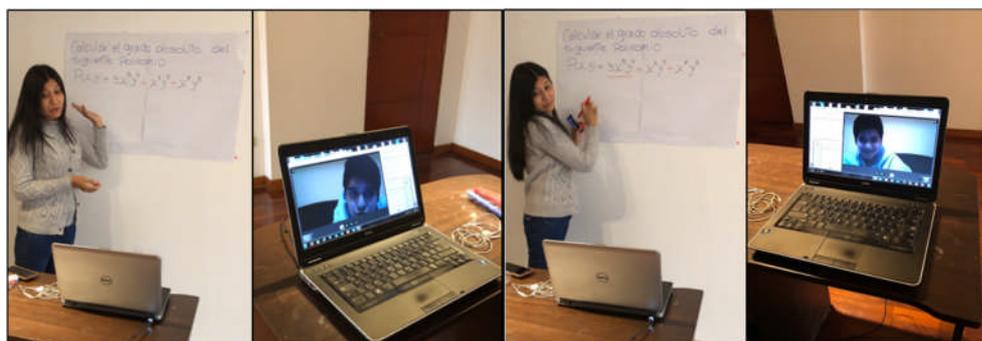
3.5.4 Actividad

Se proporcionó el acceso a modo de pruebas a Blackboard Collaborate brindado por ESAN a los participantes quienes se conectaron desde sus hogares, el educador impartió el desarrollo de ejercicio de algebra que era una materia que el alumno necesitaba repasar.

3.5.5 Conclusiones

- El alumno manifestó haber comprendido la resolución de ejercicios realizados por el educador.
- El alumno no tuvo problemas para expresar sus dudas e intervenir en la resolución de los ejercicios (ver Figura III-8)
- Los ejercicios fueron escritos en una pizarra de pared y pudieron ser visualizados sin problema alguno por el alumno, quien pudo comprender los datos consignados en la pizarra.
- De acuerdo con lo mencionado por el educador, el tiempo invertido en el desarrollo de la clase online fue el mismo que el de una clase presencial.
- El alumno respondió correctamente a las respuestas de los ejercicios planteados.

Figura III–8 Clase modelo



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

3.6 Investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se desarrollaron encuestas a cada uno de los públicos (alumnos, padres de familia y educadores) para validar la información obtenida de la investigación cualitativa.

3.6.1 Público objetivo

La aplicación de las encuestas estuvo dirigida a tres tipos de públicos objetivos:

Alumnos de secundaria que estudian en Lima Metropolitana en colegios particulares y públicos, que cuentan con dispositivos electrónicos con conexión de Internet y que tienen la necesidad de recibir clases académicas particulares

Padres de familia con hijos que cursan educación secundaria en colegios de Lima Metropolitana que son decisores de contratar clases particulares a sus hijos que vean en ellos una necesidad latente de llevar clases particulares.

Educadores, que dictan o no clases particulares en Lima Metropolitana.

Con el fin de validar el cumplimiento de cada público objetivo se realizaron las siguientes preguntas de filtro:

Para los alumnos: si cursa el nivel de secundaria, si cuenta con dispositivo con acceso a Internet y si tiene la necesidad de recibir clases particulares.

Para los padres: si tiene hijos en secundaria, si son los decisores de contratación y si sienten la necesidad que su hijo reciba clases particulares.

Para los educadores, si dictan clases particulares o no.

3.6.2 Objetivos

3.6.2.1 Objetivos para el público de los alumnos (usuarios)

- Identificar el perfil del público usuario que son los alumnos de secundaria.
- Conocer los gustos y preferencias que tienen por las clases particulares.
- Conocer los atributos que valoran de un educador que dicta clases particulares.
- Evaluar el concepto de Eduj365 en base a cuatro indicadores de concepto: deseabilidad, diferenciación, asociación con el estilo de vida y verosimilitud.
- Definir los atributos valorados del concepto EduKT365 por parte de los usuarios (alumnos).
- Identificar las ventajas y desventajas de EduKT365.
- Identificar los tipos de servicios de mayor demanda de EduKT365.
- Conocer el porcentaje de intención de recibir clases particulares desde la plataforma EduKT365.

3.6.2.2 Objetivos para el público de los padres (decisores de compra)

- Identificar el perfil del público objetivo que son los decisores de compra (padres de familia).
- Conocer los gustos y preferencias que tienen por las clases particulares.
- Conocer los atributos que valoran de un educador que dicta clases particulares.
- Evaluar el concepto de EduKT365 en base a cuatro indicadores de concepto: deseabilidad, diferenciación, asociación con el estilo de vida y verosimilitud.
- Definir los atributos valorados del concepto EduKT365 por parte de los decisores de compra (padres de familia).
- Identificar las ventajas y desventajas de EduKT365.
- Conocer el porcentaje de intención contratar los servicios ofrecidos por EduKT365 sin precio y con precio.

- Conocer los límites de precios justo y máximo que pagarían por una hora de clase en EduKT365; así como el precio óptimo.
- Determinar los medios digitales preferidos por el público objetivo para conocer EduKT365.

3.6.2.3 Objetivos para los educadores (oferta)

- Identificar el perfil de los educadores.
- Conocer los gustos y preferencias que tienen por las clases particulares.
- Evaluar el concepto de EduKT365 en base a su nivel de agrado.
- Definir los atributos valorados del concepto EduKT365 por parte de los educadores.
- Conocer el porcentaje de intención de dictar clases particulares por medio de EduKT365 sin conocer el precio y conociendo el precio.
- Conocer los límites de precio mínimo y justo que les gustaría recibir por una hora de clase dictada en EduKT365; así como el precio óptimo.
- Determinar los medios digitales preferidos por los educadores para conocer EduKT365.

3.6.3 Tamaño de la muestra

Se realizaron 206 encuestas por cada público (alumnos de secundaria, padres de familia y profesores). Se utilizó el método de muestreo por conveniencia debido a limitación de recursos, para lo cual se ha desarrollado el siguiente procedimiento:

- Se consideró el informe de Nivel Socioeconómicos del 2017, publicado por el APEIM, el cual clasifica a todos los distritos de Lima Metropolitana en diez zonas geográficas.
- De forma aleatoria por cada zona geográfica se determinaron los colegios en donde se realizaron las encuestas.
- El resultado obtenido fue de 22 colegios (Ver Anexo XXXV) en los cuales se realizaron las encuestas de forma presencial a alumnos, padres de familia y educadores.

Dado que el procedimiento anteriormente descrito se ha enfocado en mantener la aleatoriedad en el criterio de selección, los resultados obtenidos han sido determinados con la mejor aproximación de las necesidades y preferencias del público objetivo, cuya información ha sido analizada para la determinación del mercado potencial. Cabe precisar que el método de muestreo por conveniencia ha sido incluido como una limitación con respecto a la investigación de mercado.

3.6.4 Metodología

Las encuestas se aplicaron en los distritos de Comas, San Miguel, Santiago de Surco, Ate, Lima, Villa María del Triunfo, Los Olivos, San Juan de Lurigancho, entre otros distritos. El levantamiento de la información se realizó a través de encuestas presenciales y tomó un lapso de 10 días, del 17 al 27 de Julio del año 2018.

Finalmente, concluida la labor de las encuestas se realizó el procesamiento y gestión de la información a través de la tabulación de los cuestionarios válidos con las herramientas de Excel.

En la Tabla III–1 se muestra las conclusiones de la investigación cuantitativa de alumnos y padres. En la Tabla III–2 las conclusiones de los educadores y en los **¡Error!**

No se encuentra el origen de la referencia. y ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. los resultados de las encuestas.

Figura III–9 Collage de encuestas realizadas- alumnos



Fuente: Investigación de Mercado
Elaboración: Autores de la tesis.

Figura III–10 Collage de encuestas realizadas- padres



Fuente: Investigación de Mercado
Elaboración: Autores de la tesis

Figura III–11 Collage de encuestas realizadas - educadores



Fuente: Investigación de Mercado
Elaboración: Autores de la tesis.

3.6.5 Perfil de los encuestados

3.6.5.1 Alumnos

Las características demográficas del público usuario (alumnos), se observa que el 67% estuvo conformado por varones y el 33% por mujeres. Residentes de los distritos de San Miguel (22%), Lima (11%), San Juan de Lurigancho (11%) y Comas (11%).

El público usuario estudia en los siguientes colegios: Carlos Miguel (11%), Fray Luis León (7%), Cristiano Shalom (7%), Santiago Apóstol (7%), entre otros. Tal como se muestra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

3.6.5.2 Padres de Familia

Se presentan las características demográficas del público objetivo (padres de familia), se observa que el 89% estuvo conformado por mujeres y el 11% por varones. Residentes de los distritos de San Miguel (22%), Comas (14%), Los Olivos (11%) y San Juan de Lurigancho (11%).

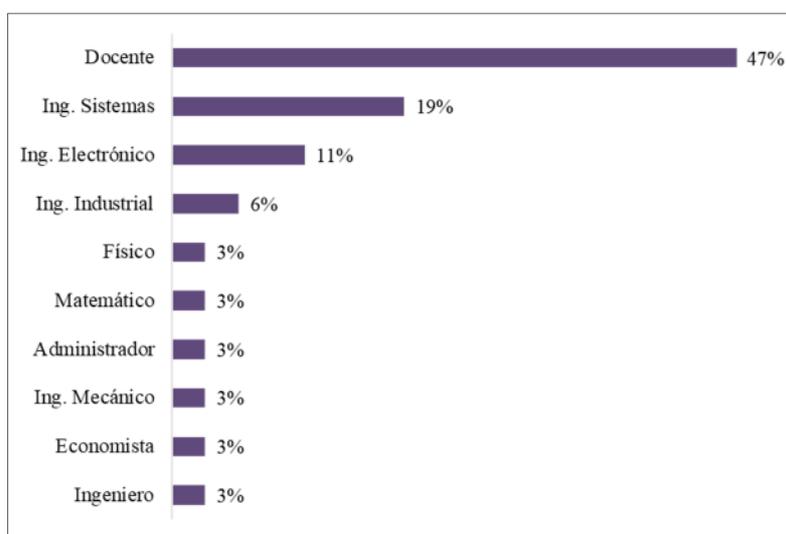
El público objetivo se caracteriza porque sus hijos estudian en los siguientes colegios: Carlos Miguel (11%), Mi Jesús (8%), Algore (6%); entre otros. El 72% de ellos indican que sus hijos están en 4to de secundaria, 17% en 3ero, 8% en 5to y 3% en 2do de secundaria.

3.6.5.3 Educadores

Las características demográficas de los educadores, se observa que el 78% estuvo conformado por varones y el 22% por mujeres. Residentes de los distritos de Surco (33%), Ate (14%), Villa María de Triunfo (14%), Comas (11%). El 44% son licenciados, 28% ingenieros, 25% bachilleres y 3% economistas.

El 47% de ellos tienen como profesión la docencia, seguidos por los ingenieros de sistemas (19%) e ingenieros electrónicos (11%); tal como se muestra la Figura III-12

Figura III–12 Profesión de educadores



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Autores de la tesis.

3.6.6 Evaluación de concepto EduKT365

3.6.6.1 Logo y nombre

En las encuestas se realizó la validación del nombre y logo propuesto, en donde se realizó un comparativo entre las siguientes opciones:

Figura III–13 Opciones de Logo y Nombres



Fuente y elaboración Autores de la tesis.

Se obtuvo como resultado que el 76% de los alumnos encuestados preferían el logo de EduKT365 en fondo blanco.

3.6.6.2 Alumnos

Se utilizaron cuatro dimensiones para la evaluación de concepto de EduKT365 dirigido a los usuarios (alumnos) ellos fueron:

Deseabilidad - Para determinar si el producto les es interesante o atractivo

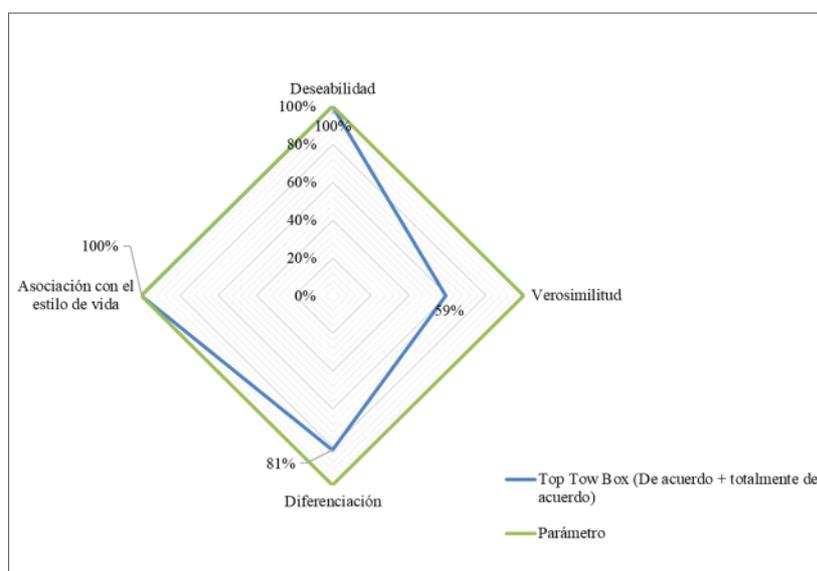
Verosimilitud, - Determinar la credibilidad del servicio ofrecido

Diferenciación – Indicar qué tan diferente es la plataforma respecto a otros servicios que conocen.

Asociación con el estilo de vida. – Determinar si se identifica con la solución propuesta a la necesidad existente.

De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura III–14, se puede observar que el concepto EduKT365 se presenta bastante atractivo en los alumnos obteniendo un 100% (*Top Two Box – TTB*) en deseabilidad y asociación con el estilo de vida, el 81% (*TTB*) lo perciben como diferente y el indicador más bajo de todos ellos es su verosimilitud con un resultado del 59% (*TTB*).

Figura III–14 Evaluación de concepto EduKT365 - alumnos



Fuente: Investigación de Mercado

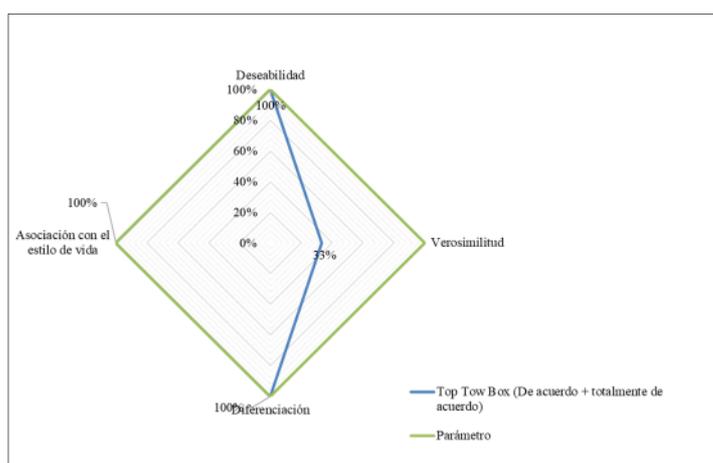
Elaboración: Autores de la tesis.

3.6.6.3 Padres de Familia

Se utilizaron cuatro indicadores para la evaluación de concepto de EduKT365 presentado, ellos fueron: deseabilidad, verosimilitud, diferenciación y asociación con el estilo de vida.

De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura III-15, se puede observar que el concepto EduKT365 se presenta bastante atractivo obteniendo un 100% (Top Two Box – TTB) en deseabilidad por parte del público analizado. Lo mismo sucede con la diferenciación y asociación con el estilo de vida ambos con el resultado de 100% (TTB); sin embargo, el indicador de verosimilitud es el más bajo de todos con un resultado del 33% (TTB).

Figura III–15 Evaluación concepto EduKT365 - padres de familia



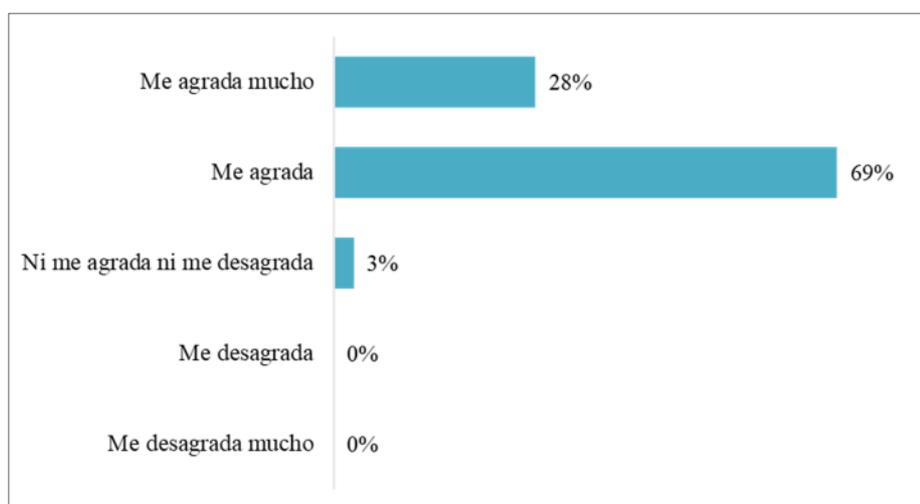
Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Autores de la tesis.

3.6.6.4 Educadores

En la Figura III-16 se muestra el nivel de agrado que tuvo la plataforma EduKT365 en los educadores. El 28% de ellos mencionan que les agrado mucho y 69% que solamente les agrado.

Figura III–16 Nivel de agrado del concepto EduKT365



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Autores de la tesis.

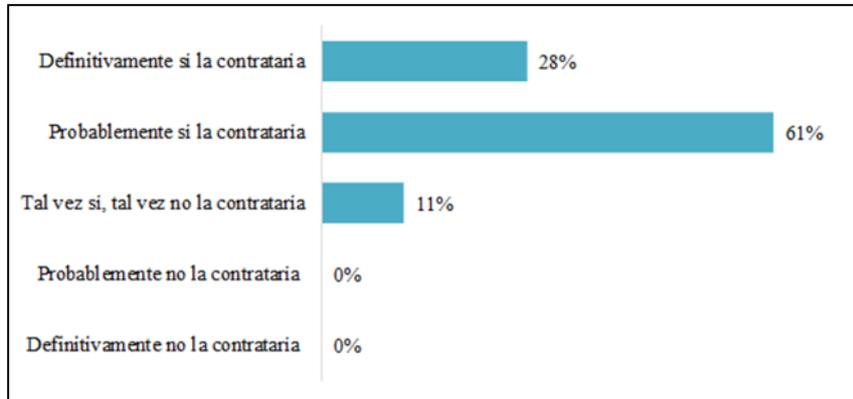
Los educadores encuestados, indicaron que los atributos que les gustaron más de EduKT365 son: (i) posibilidad de incrementar sus ingresos de acuerdo con la calificación de los alumnos (94%); (ii) cero trabajos administrativos extras (86%); ahorro de costos y tiempo en los traslados (53%). Y el atributo que solo le gusto fue el de agendar clases online (69%).

3.6.7 Intención de contratar los servicios de EduKT365

3.6.7.1 Padres de Familia

Se evaluó la intención de contratar los servicios de clases particulares de EduKT365 sin conocer el precio. Tal como se observa en la Figura III-17, el 28% definitivamente sí contrataría y el 61% probablemente sí lo haría; en su conjunto sumaría el *Top Two Box* – TTB con resultado del 89%.

Figura III–17 Intención de contratar los servicios de EduKT365 – padres de familia



Fuente: Investigación de Mercado

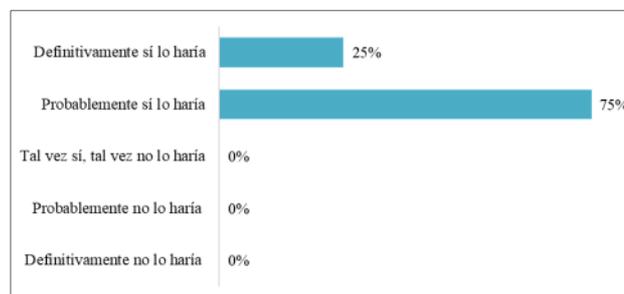
Elaboración: Autores de la tesis.

Se les pregunto a los padres si estarían interesados en pagar con tarjeta de crédito / débito las clases llevadas en EduKT365, el 22% indica que sí definitivamente contrataría y el 72% probablemente sí lo haría; en su conjunto sumaría el *Top Two Box* – TTBcon resultado del 99%.

3.6.7.2 Educadores – Intención de dictar clases en EduKT365

Se evaluó la intención que tendrían los educadores para que dicten clases particulares por medio de la plataforma EduKT365 sin conocer el precio. Tal como se observa en la Figura III–18, el 25% definitivamente sí lo haría y el 75% probablemente sí lo haría; en su conjunto sumaría el *Top Two Box* – TTBcon resultado del 100%.

Figura III–18 Nivel de interés en dictar clases en EduKT365 sin precio



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Autores de la tesis.

3.6.8 Precio

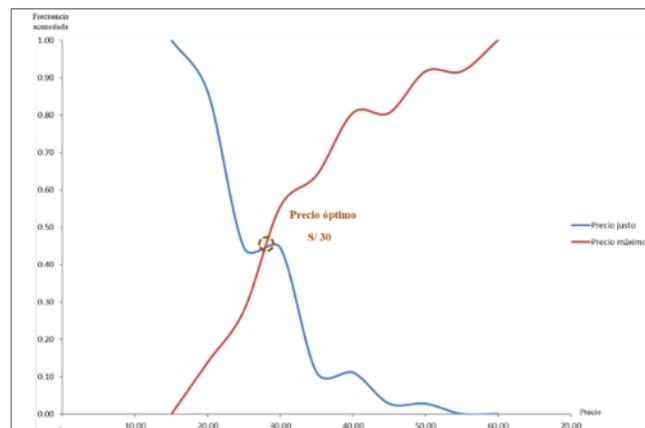
Para determinar los precios se realizaron preguntas a padres de familia y educadores.

3.6.8.1 Padres de Familia

Existe evidencia estadística, con un 95% nivel de confianza, de que el precio justo que pagarían los padres para una hora de clase por medio de la plataforma EduKT365 se ubica entre S/ 22.29 y S/27.98 y que el precio máximo se ubica entre S/ 30.76 y S/ 36.65.

Se realizó una dispersión de datos de los precios justo (normal) y máximo que pagarían los padres por una hora de clase particular en EduKT365; obteniéndose un precio óptimo de S/ 30 por hora; tal como se muestra en la Figura III–19.

Figura III–19 Dispersión de precio justo y máximo por una hora en EduKT365 – padres de familia



Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Autores de la tesis.

3.6.8.2 Educadores

Existe evidencia estadística, con un 95% nivel de confianza, de que el precio mínimo (hora /clase) que esperan los educadores recibir por EduKT365 se ubica entre S/ 19.17 y S/22.77 y que el precio justo (normal) se ubica entre S/ 29.77 y S/ 35.51

Se realizó una dispersión de datos de los precios mínimo y justo (normal) que los educadores quisieran recibir por parte de EduKT365; obteniéndose un precio óptimo de S/ 25 por hora; tal como se muestra en la Figura III-19

Si se realiza un análisis entre los precios justos indicados por los educadores y padres de familia se observa que el precio al público sería de S/.30 mientras que los educadores cobrarían S/.25, por lo permitiría cobrar una comisión por el uso de la plataforma de S/.5 por hora dictada. Este precio es la base de análisis, sin embargo, durante el análisis posterior se realizará una revisión de este, considerando el efecto del IGV.

3.6.9 Conclusiones de las Encuestas

Tabla III–1 Conclusiones alumnos y padres

Objetivos	Conclusiones alumnos	Conclusiones padres
Perfil	<p>Se caracterizan por ser en su mayoría varones (67%).</p> <p>Los cursos que más necesitan reforzamiento son: matemática (78%) y física (30%).</p> <p>Motivos por los que necesitan clases particulares: (i) curso difícil de entender (56%) y (ii) educador no se deja entender (56%).</p> <p>El 67% de los alumnos encuestados reciben clases particulares.</p>	<p>Se caracterizan por ser en su mayoría mujeres (89%). Los cursos que más necesitan reforzamiento son: matemática (97%) y física (33%).</p> <p>Motivos porque creen que sus hijos necesitan clases particulares: (i) su hijo le pide (58%); (ii) notas bajas (44%) y (iii) educador no se deja entender (39%).</p> <p>El 75% de los padres mencionan que sus hijos necesitan clases particulares antes de los exámenes.</p> <p>El 89% de los padres tienen hijos que están recibiendo clases particulares.</p>
Gustos y preferencias por clases particulares	<p>El 59% de los alumnos encuestados indican que sus padres han contratado a sus educadores</p>	<p>El 89% de los padres tienen hijos que reciben clases particulares en su domicilio de forma individual.</p> <p>Los padres pagar a un educador entre S/15 y S/60 por hora, el promedio es de S/28.75.</p>
Atributos que valoran de un educador	<p>Los principales atributos que valoran los alumnos de los educadores que dictan clases particulares son: (i) especialidad en su campo (89%); (ii) metodología de enseñanza (74%); (iii) puntualidad (63%), (iv) carisma y trato (63%) y paciencia del educador (59%).</p>	<p>Los principales atributos que valoran los padres de los educadores que dictan clases particulares son: (i) especialidad en su campo (97%); (ii) metodología de enseñanza (94%); (iii) puntualidad (78%), (iv) paciencia del educador (42%) y carisma y trato (36%)</p>
Evaluación de concepto EduKT365	<p>El concepto de EduKT365 tiene un alto nivel de deseabilidad (100% TTB) y asociación con el estilo de vida (100% TTB). El 81% (TTB) de los alumnos ven diferente el concepto; sin embargo, el 59% (TTB) creen en lo que dice el concepto.</p>	<p>El concepto de EduKT365 tiene un alto nivel de deseabilidad (100% TTB), diferenciación y asociación con el estilo de vida (100% TTB); sin embargo, el 33% (TTB) creen en lo que dice el concepto.</p>

Objetivos	Conclusiones alumnos	Conclusiones padres
Atributos valorados del concepto EduKT365	Los atributos más importantes de EduKT365 son: (i) opción de grabar las clases (85%) y (ii) ver clase modelo del educador antes de sus hijos inicien clases (48%).	Los atributos más importantes de EduKT365 son: (i) opción de grabar las clases (86%); (ii) ver clase modelo del educador antes de sus hijos inicien clases (86%) y (iii) visualizar el perfil del educador (67%).
Ventajas y desventajas de EduKT365	Las ventajas que mencionan los alumnos que tiene la plataforma EduKT365 son: (i) acceso a diversos cursos (74%); (ii) rapidez de encontrar a un educador (67%) y ahorro de tiempo (30%). Y el 48% consideran que van a distraerse en la plataforma.	Las ventajas que mencionan los padres que tiene la plataforma EduKT365 son: (i) rapidez de encontrar a un educador (75%); ahorro de tiempo (58%). Y el 42% consideran que sus hijos se van a distraerse en la plataforma.
Servicios de mayor demanda	El 67% de los alumnos mencionan que les da mucha importancia a las clases que tienen de duración una hora; 41% a clases de 15 minutos y 15% para clases de 30 minutos.	
Intención de recibir clases en EduKT365	El 52% de los alumnos definitivamente sí lo accederían a las clases de EduKT365 y el 44% probablemente sí lo haría; en su conjunto sumaría el Top Two Box – TTB con resultado del 96%.	
Intención de contratar las clases en EduKT365		<p>Existen dos tipos de escenarios para la estimación de la demanda; (i) el optimista que considera el Top Two Box (TTB) obtenido del 89%, representado por aquellos padres que definitivamente y probablemente contratarían los servicios de EduKT365 y (ii) el realista que considera el Top Box (TB) de 8%, representado por los padres que definitivamente sí contratarían.</p> <p>Si la política de EduKT365 sería de cobrar con tarjeta de crédito / débito; el Top Two Box sería 99% (escenario optimista) y EL Top Box 22% (escenario real).</p> <p>Se mostró a los padres el precio que se cobraría por los servicios de lo cual se obtuvo la siguiente información:</p> <p>* Clase de una hora y el precio S/25; Top Box 0% y el Top Two Box 75%.</p>

Objetivos	Conclusiones alumnos	Conclusiones padres
		* Clase de 30 minutos y el precio S/17; Top Box 0% y el Top Two Box 42%. *Clase de 15 minutos y el precio S/10; Top Box 0% y el Top Two Box 8%.
Precio		Se evidencia, con un 95% de nivel de confianza, que el precio justo que pagarían los padres para una hora de clase por medio de la plataforma EduKT365 se ubica entre S/ 22.29 y S/27.98 y que el precio máximo se ubica entre S/ 30.76 y S/ 38.68.
Medios digitales de comunicación		Los medios preferidos por los padres para recibir información de EduKT365 son los avisos publicitarios en el colegio (81%), 72% en redes sociales y 56 % por recomendaciones.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Tabla III–2 Conclusiones educadores

Objetivos	Conclusiones educadoras
Perfil	Se caracterizan por ser en su mayoría varones (78%). Los dispositivos que más usan para conectarse a internet son: celular 83%, laptop 58% y Tablet 56%. Y el 69% tienen 8Mbps de velocidad de internet.
Gustos y preferencias por clases particulares	Los cursos que más dictan son: matemática (78%) y física (25%). Los meses con mayor demanda son febrero (44%), marzo (64%), abril (22%), (ii) agosto (56%) y noviembre (63%). Dictan 5 horas en promedio de clases durante una semana. Y le pueden pagar entre S/15 y S/ 50, promedio S/29.86. El tiempo promedio que demoran llegar a la casa del alumno son 67 minutos y pueden llegar a gastar en promedio S/5.60 en pasajes de transporte.
Evaluación de concepto EduKT365	El 28% de los educadores manifiestan que les agrado mucho el concepto de EduKT365 y el 69% que solo les agrado.
Atributos valorados del concepto EduKT365	Los atributos más importantes de EduKT365 son:(i) posibilidad de incrementar sus ingresos de acuerdo con la calificación de los alumnos (94%); (ii) cero trabajos administrativos extras (86%); ahorro de costos y tiempo en los traslados (53%).

Objetivos	Conclusiones educadoras
Intención de dictar clases en EduKT365	<p>Existen dos tipos de escenarios para la estimación de la oferta; (i) el optimista que considera el Top Two Box (TTB) 100%, representado por aquellos educadores que definitivamente y probablemente dictarían clases por medio de EduKT365 y (ii) el realista que considera el Top Box (TB) 25%, representado por los educadores que definitivamente sí dictarían.</p> <p>Se mostró a los educadores el precio que se les pagaría por lo servicios, se obtuvo la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Clase de una hora y el precio S/20; Top Box 0% y el Top Two Box 58%. * Clase de 30 minutos y el precio S/14; Top Box 0% y el Top Two Box 44%. * Clase de 15 minutos y el precio S/8; Top Box 0% y el Top Two Box 39%.
Precio	Se evidencia con un 95% nivel de confianza, de que el precio mínimo (hora /clase) que esperan los educadores recibir por EduKT365 se ubica entre S/ 19.17 y S/22.77 y que el precio justo (normal) se ubica entre S/ 29.77 y S/ 35.51. Y el precio óptimo que esperan es S/25.
Medios digitales de comunicación	Los medios preferidos por los educadores para recibir información de EduKT365 son redes sociales (64%), publicidad en los colegios (50%), recomendaciones (28%) y radio prensa (19%).

Fuente: Investigación de Mercado
Elaboración: Autores de la tesis.

3.7 El mercado

La segmentación es indispensable (Kotler P. , Principios de Marketing, 2008), para tener un mercado objetivo definido, algunas de las tendencias actuales es el poder elaborar un perfil en donde se pueda personalizar al público objetivo, esto para poder determinar los *insights* del cliente.

Mediante la investigación realizada respecto al entorno local del sistema educativo, el contexto de las nuevas tendencias de los métodos de enseñanza y de educación virtual, así como las características de la generación Z se puede concluir que, la enseñanza y aprendizaje realizado a través de una plataforma virtual tiene todos los elementos para resultar viable. En ese sentido se ha definido el público objetivo y se ha determinado la demanda.

El servicio de clases particulares está representado por los grupos de alumnos y padres de familia y, los educadores, quienes asumen los siguientes roles:

Iniciador: Es necesario detectar la necesidad de reforzar el conocimiento obtenido en las aulas, por lo que el iniciador es principalmente el alumno, lo cual es sustentado en base a las encuestas en donde el 58% lo confirmó.

Prescriptor o influenciador: Una vez detectada la necesidad existe la presencia de un influenciador de la decisión, en este caso, las encuestas realizadas a padres de familia indican que la compra del servicio se realiza en base a recomendaciones de otros padres de familia.

Decisor: En este caso el decisor es el padre o madre de familia, quien decide la compra de acuerdo con su presupuesto, tiempo y las recomendaciones hechas por los padres de familia del colegio o de educadores.

Comprador: Nuevamente aparece el padre de familia al ser él quien realiza la transacción monetaria por el servicio de clases particulares.

Consumidor: Todo el proceso anterior tiene como finalidad que el consumidor haga uso del servicio, es decir, que el alumno tome la clase particular.

En el caso de los educadores los roles son los siguientes:

Iniciador: El propio educador es quien detecta la necesidad de generar mayores ingresos o en su defecto aplicar el gusto que pueda tener por enseñar.

Influenciador: El influenciador(es) resulta(n) ser otros educadores quienes le sugieren las posibilidades de dar clases particulares.

Decisor, comprador y consumidor: Es el propio educador, ya que es éste quien decide afiliarse a la plataforma y prestar el servicio.

Una vez que se han determinado los roles se pueden definir los segmentos de mercado en base al análisis previo.

3.7.1 Público Objetivo

De acuerdo con lo indicado por (Kotler P. y., 2012) un segmento de mercado está conformado por un grupo de clientes que tienen necesidades y deseos en común, y que existen variables de segmentación tales como geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento que son consideradas para definir el público objetivo. En ese sentido considerando la información extraída de las entrevistas y focus group realizados se elaboró la siguiente segmentación:

- Ocupación: Estudiante
- Educación: Nivel secundaria
- Región geográfica: Lima Metropolitana
- Condición: Que necesite reforzamiento académico posterior a su horario de clases y que cuente con acceso a internet y las herramientas necesarias para llevar una clase virtual.

3.7.2 Determinación de la Demanda

Para la determinación de la demanda fueron puestos en práctica los conceptos de mercado desarrollados por Kotler y Keller (Kotler P. y., 2012) y se utilizaron fuentes

secundarias tales como base de datos de MINEDU e informe de Niveles socioeconómicos de APEIM.

3.7.3 Mercado Potencial

De acuerdo con la definición indicada por Kotler y Keller (Kotler P. y Keller 2012) el mercado potencial es el grupo de consumidores que muestran un interés suficientemente grande por la oferta de mercado, en ese sentido, para determinar el mercado potencial se consideró la base de datos del padrón de la población total de alumnos de secundaria de Lima Metropolitana (MINEDU, Ministerio de Educación del Perú, 2017), la cual asciende a 727,686 alumnos. Adicionalmente, de acuerdo con las encuestas realizadas el 54% de los alumnos (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) encuestados respondió que requiere reforzamiento académico posterior a su horario de clases, con lo cual se podría determinar que la población de alumnos que tiene interés en recibir una clase académica particular ascendería a 392,950 alumnos se puede observar en Tabla III-3.

Tabla III-3 Determinación Mercado Potencial

Descripción	Número de alumnos	Horas de clase	Facturación anual
Población de alumnos de Lima Metropolitana	727,686		
% de alumnos que necesitan clases académicas particulares	54%		
Mercado potencial	392,950	28,292,400	S/813,406,500

Fuente: Padrón web MINEDU y encuestas de investigación de mercado.

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo con las encuestas realizadas (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) el alumno requiere en promedio dos horas de clases a la semana. Durante únicamente nueve meses en el año se considera el dictado de clases, ya que durante las vacaciones la demanda disminuye considerablemente, ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Adicionalmente los padres de familia pagan en promedio S/.28.75 por cada hora de clases dictada a sus hijos, esta información se observa en la Tabla III-4.

Tabla III–4 Número de horas y precio por hora de clase

Precio promedio por hora de clase particular actual	S/ 28.75
Horas de clase promedio que toman los alumnos semanalmente	8
Meses que se imparten clases particulares	9

Fuente: Investigación de Mercado
Elaboración: Autores de la tesis.

Debido a que actualmente los programas de educación secundaria aplican exámenes mensuales y bimestrales, significa que los resultados de las encuestas en donde se indica que el 75% de los alumnos sólo recibe clases antes de los exámenes (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) confirma la estacionalidad presentada en Tabla III–4. El número total de horas que se dictan en Lima Metropolitana para alumnos de secundaria considerando los cursos de: matemáticas, física, inglés y química se estima de la siguiente forma: 392,950 alumnos (ver Tabla III–3) x 8 horas de clase al mes (ver Tabla III–4) x 9 meses (ver Tabla III–4) da un total de: 28,2892,400 horas de clases anuales equivalentes a una facturación anual del mercado potencial de clases particulares por: S/.813,406,500.

3.7.4 Mercado disponible

El concepto de mercado disponible de acuerdo con Kotler y Keller (Kotler P. y., 2012), corresponde al grupo de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta en particular, en este caso a la oferta de clases académicas particulares ofrecidas a través de una plataforma virtual EduKT365.

En ese sentido dado que una de las características del público objetivo es que cuenten con acceso a internet y a herramientas para llevar una clase virtual, se utilizó como fuente secundaria al informe de Niveles Socioeconómicos 2017 de la APEIM el cual indica que los NSE D y E no contarían con acceso a internet en sus hogares así como las herramientas necesarias para llevar una clase académica virtual, por lo que se procedió a clasificar a los alumnos que conforman el mercado potencial en función a las Zonas indicadas por la APEIM con el objetivo de excluir el NSE D y E, obteniéndose un mercado disponible ascendente a 271,335 alumnos, a continuación se presenta la información en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

El número total de horas en el mercado disponible es de 19,536,120 horas, lo cual equivale a una facturación de S/ 561,663,450.

A continuación, se presenta la figura de APEIM en donde se indica el porcentaje de cada NSE en cada zona de Lima Metropolitana, dichos porcentajes se utilizaron para realizar el cálculo de la población NSE A B y C. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Finalmente, para determinar la intención de compra del servicio, se observó que de acuerdo con las encuestas realizadas el 52% (Top Box) de los alumnos encuestados respondieron que definitivamente tomaría clases particulares en la plataforma virtual EduKT365. Adicionalmente, de las encuestas realizadas a los padres de familia, el 28% de los padres encuestados respondió que definitivamente contrataría el servicio (Top Box),

Tabla III–5 Determinación de la intención de compra del mercado disponible

Descripción	Número de alumnos	Horas de clase	Facturación anual
Mercado disponible (NSE A,B,C)	271,335	19,536,120	S/561,663,450
% de alumnos con intención de recibir clases en EduKT365	52%		
Mercado con intención de recibir clases de Edukt365	141,094	10,158,768	S/292,064,580
% de Padres de familia que definitivamente contratarían EduKT365	28%		
Mercado disponible con intención de compra de Edukt365	39,506	2,844,432	S/ 81,777,420

Fuente: Investigación de Mercado

Elaboración: Autores de la tesis.

3.7.5 Mercado Objetivo

De acuerdo con Kotler y Keller (Kotler P. y., 2012) el mercado meta o mercado objetivo es la parte del mercado disponible a la que la empresa decide atender, en ese sentido el mercado objetivo de EduKT365 será el porcentaje que tenga como meta atender, el cual para el décimo año de operación se ha fijado captar el 3% del mercado disponible dando como resultado 8,253 alumnos.

La segmentación se ha realizado en base a los siguientes procesos: entrevistas a profundidad, *focus group* y posteriormente las encuestas realizadas. De esta forma se logró obtener un perfil para cada usuario de la plataforma.

Se ha considerado una evolución relativamente lenta debido a los siguientes factores:

1. La prioridad es el obtener educadores que se encuentren inscritos en la plataforma durante los primeros dos años.
2. El servicio presentado puede considerarse como innovador, por lo que de acuerdo a la teoría de los Early Adopters (Rogers, 2003) la difusión de este tipo de producto se desarrolla en función a los distintos tipos de adoptantes a la nueva tecnología.

La penetración de mercado tendría un comportamiento similar a la teoría de Difusión de Innovación, en donde se ha fijado abarcar el mercado de los innovadores durante el primer año, posteriormente durante los años dos al seis se atendería el mercado de los Adoptadores tempranos, y es hasta el año siete que se atiende al mercado donde está ubicada la mayoría temprana.

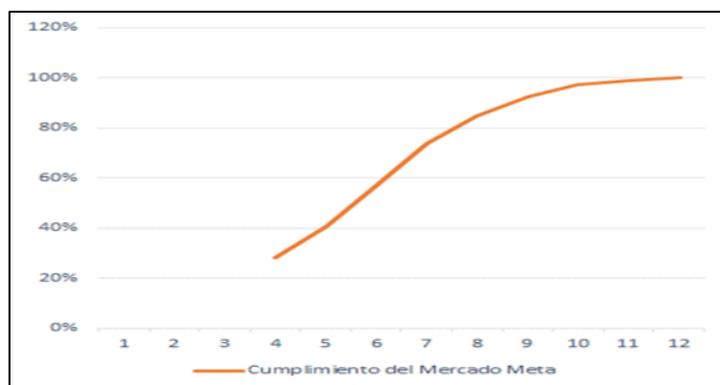
Tabla III–6 Evolución de la penetración de mercado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Penetración de Mercado	0.5%	0.8%	1.2%	1.7%	2.2%	2.6%	2.8%	3.0%	3.0%	3.0%
Nº de Alumnos que reciben clases en Edukt365	1,357	2,306	3,344	4,682	6,086	6,999	7,629	8,011	8,171	8,253
Cumplimiento de Mercado objetivo (año 10)	16%	28%	41%	57%	74%	85%	92%	97%	99%	100%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

En la Figura III–20 se observa la curva de penetración de mercado hasta obtener la totalidad del mercado meta.

Figura III–20 Penetración de mercado hasta la obtención del Mercado Meta



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La penetración de mercado tendría un comportamiento similar a la teoría de Difusión de Innovación, en donde se ha fijado abarcar el mercado de los innovadores.

Tabla III–7 Teoría de Difusión de la Innovación y Penetración de Mercado

	Difusión de la Innovación				
	Innovadores	Primeros Seguidores	Mayoría Precoz	Mayoría tardía	Rezagados
Crecimiento por etapa	2.5%	13.5%	34.0%	34.0%	16.0%
Crecimiento acumulada	2.5%	16.0%	50.0%	84.0%	100.0%
Edukt 365 - % crecimiento acumulado alcanzado	Año 1	Año 4	Año 5	Año 10	
	16%	57%	85%	100%	

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis y Rogers (2003)

Al término del primer año se habrán conseguido captar a los Innovadores y Primeros Seguidores llegando a un 16% del mercado meta, posteriormente se llegaría a la Mayoría Precoz en el cuarto año obteniendo el 57% del mercado meta. La Mayoría Tardía se incorporarían a finales del quinto año con un 85% del mercado meta, y finalmente los Rezagados se obtendrá al término del décimo año.

CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

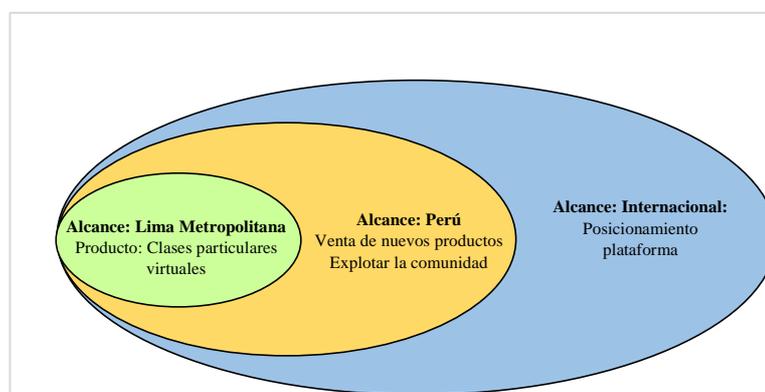
4.1 Modelo de negocio

De acuerdo con lo indicado por Alexander Osterwalder (Osterwalter, 2010), un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, genera y entrega valor.

En ese sentido el modelo de negocio consiste en conectar a alumnos y educadores para el dictado de clases académicas particulares síncronos a través de una plataforma virtual global, complementándolo con el modelo MOOC's generando una relación a mediano plazo para la formación de una comunidad de alumnos y educadores. El modelo de negocio se monetiza a través de (i) cobro de una comisión por clase impartida (ii) venta de productos MOOC's y (iii) publicidad.

El modelo de negocio anteriormente descrito plantea su desarrollo e implementación en tres fases, las cuales se observa en la Figura IV-1

Figura IV-1 Fases del Modelo de negocio



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Primera fase: El modelo de negocio abarcará el dictado de clases síncronas a través de la plataforma virtual dirigidas a alumnos de secundaria con alcance de Lima Metropolitana. Esta fase se desarrollará durante los primeros diez años del proyecto.

Segunda fase: Una vez obtenida la participación de mercado deseada en Lima Metropolitana y se haya desarrollado una comunidad de usuarios, se ofrecerán adicionalmente productos MOOC's como complemento educativo, en esta fase el alcance será a nivel nacional. Esta fase se desarrollará a partir del onceavo año de operaciones.

Tercera fase: Con la experiencia obtenida en el mercado local se realizará la expansión al mercado internacional empezando por Latinoamérica, esta fase iniciará a partir del quinceavo año del proyecto.

Cabe precisar que la presente tesis propone la implementación del modelo de negocio en su primera fase, por lo que las siguientes podrán ser materia de un estudio posterior.

4.1.1 Descripción del modelo de negocio

De acuerdo con lo explicado en el punto anterior 4.1, el modelo de negocio propuesto 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.

El acceso al servicio se realizará a través de la página web de EduKT365 y las clases síncronas serán llevadas a cabo mediante la plataforma virtual de videoconferencia.

Los atributos de valor del modelo de negocio para cada usuario de la plataforma son los siguientes:

4.1.1.1 Alumnos

- Opción de grabar las clases: El alumno a través de su código de usuario podrá acceder a la grabación de todas sus clases recibidas en la plataforma para poder volverlas a revisar en cualquier momento.
- Clase modelo del educador antes de iniciar las clases: Los perfiles de los educadores disponibles incluirán una clase modelo para que el alumno pueda generar una empatía con el educador antes de reservar su clase.

- Visualización de perfil de educador: El perfil del educador incluirá su foto, resumen de su experiencia, calificación, precio por clase y video de clase modelo.
- Reserva de clases: Se podrán agendar las clases mostrando los calendarios con las fechas disponibles de los educadores.
- Calificar al educador por el servicio recibido: Una vez concluida la clase los alumnos podrán calificar al educador, así como tendrán la opción de colocar algún comentario adicional.

4.1.1.2 *Padres de familia*

- Opción de grabar las clases: Los padres de familia podrá verificar la seguridad con la que se lleva de la clase a través de las grabaciones históricas ingresando usuario del alumno.
- Visualizar la clase modelo del educador antes de contratar de servicio: Los padres de familia podrán apreciar la calidad del servicio de los educadores que se encuentran en la plataforma a través de este breve video.
- Visualizar el perfil del educador: Tendrán acceso a información de perfil que indica los años de experiencia del educador, así como su especialidad.
- Clases de 30 o 15 minutos: presenta la opción de contratar servicios para la solución de problemas específicos o dudas puntuales de sus hijos.
- Reserva de clases: Permite planificar el tiempo disponible de sus hijos.
- Calificaciones de los educadores: Los padres de familia podrán visualizar las calificaciones de los educadores, así como comentarios de otros usuarios para generar confianza al momento de elegir al educador.

4.1.1.3 Educadores

- Posibilidad de incrementar sus ingresos en función a las calificaciones obtenidas: Los educadores afiliados a la plataforma iniciarán el dictado de clases con una tarifa básica la cual podrán incrementar de acuerdo con las calificaciones que obtengan por parte de sus alumnos.
- Prestar el servicio no genera trabajos administrativos adicionales: Por las características del servicio los educadores no requerirán realizar trabajos adicionales, calificar cursos ni llevar registros.
- Ahorro de costos y tiempos en traslados: Podrán dictar las clases desde sus hogares y evitar los costos de traslados hacia las casas de los alumnos.
- Agendar las clases virtuales: Podrán administrar las horas que le pueden dedicar al dictado de clases optimizando su tiempo libre.
- Incentivos adicionales: El modelo cuenta con un programa de incentivos por referir a otros educadores.

Tabla IV–1 Ventajas y desventajas del modelo propuesto

Alumnos	
Ventajas:	Desventajas:
- Las horas se ajustan al horario de alumno. - Clase grabada a disposición del alumno. - Variedad de opciones de profesores disponibles. - Comidad	- Puede distraerse con su entorno al no tener al profesor supervisandolo de cerca.
Padres	
Ventajas:	Desventajas:
- No es necesaria la supervisión de un adulto dado que todas las clases son grabadas. - Facilidad de conseguir a un profesor particular capacitado y con referencias de otros usuarios. - Conocer la metodología de enseñanza del profesor a través de video de clase modelo disponible en la página web. - Puede realizar el pago con tarjeta de crédito o transferencia bancaria	- Los profesores referidos por otros padres de familia pueden decircarse exclusivamente a dictar clase presenciales y no los podrán encontrar en la plataforma.
Educadores	
Ventajas:	Desventajas:
- Ahorro de tiempo y costos de traslados - Incrementar su tarifa de acuerdo a sus calificaciones - Pagos de comisión por referir la plataforma a otros profesores.	- Tiene que formalizarse y emitir recibo por honorarios electrónicos por sus servicios - Pasar las evaluaciones anuales técnicas o psicológicas requeridas por la plataforma

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

4.1.2 Business Model Canvas

Se aplicó la herramienta de Business Model Canvas para desarrollar el modelo de negocio, ver la Tabla IV–2.

Tabla IV–2 Business Model Canvas



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

4.1.2.1 Segmento de clientes

El segmento de cliente está conformado por los alumnos de secundaria de Lima Metropolitana que requieren un reforzamiento escolar posterior a su horario de clases y que cuenta con acceso a internet y herramientas (laptop, desktop, *tablet*, etc.) para recibir una clase virtual. Los padres de familia son los decisores de compra del servicio.

4.1.2.2 Propuesta de valor

Ofrecer un servicio de enseñanza efectivo y eficiente en un entorno virtual controlado.

Así se tiene que el éxito del modelo se basa en lograr una experiencia satisfactoria del cliente, es decir que el alumno aprenda y esto se vea reflejado en calificaciones sobresalientes, para lo cual es necesario que el negocio ofrezca a sus potenciales clientes un servicio de enseñanza con educadores competentes en un entorno virtual seguro, para lo cual se establecen las siguientes actividades:

- Selección y capacitación de los educadores que se registran en la plataforma, los cuales pasarán exámenes filtro de conocimientos y habilidades blandas y capacitaciones periódicas posteriores.
- Calificación al profesor por parte del alumno, para evaluar el desempeño de los educadores al término de cada clase impartida. Los educadores que logren calificaciones sobresalientes serán premiados con bonos por desempeño de forma periódica.
- Calificación al alumno por parte del profesor, la cual será direccionada al correo electrónico del padre de familia al término de cada clase, el profesor realizará una calificación del alumno respecto a los siguientes conceptos (i) grado de atención (ii) nivel de aprendizaje (iii) participación en la clase.
- A diferencia de otras herramientas virtuales, las clases a través de la plataforma de virtual son llevadas en un entorno seguro y controlado dado que los padres de familia pueden acceder a monitorear la clase en cualquier momento y acceder a las grabaciones de estas ingresando al usuario del alumno.

4.1.2.3 Canales

El canal mediante el cual se hace llegar la propuesta de valor a los alumnos, padres de familia y educadores será la página web la cual contendrá toda la información disponible y accesos especiales para cada público, adicionalmente se realizará una campaña publicitaria a través de redes sociales.

4.1.2.4 Relación con el cliente

La relación con los clientes, es decir el punto de contacto con ellos desde que inicia hasta que finaliza el servicio serán los siguientes: (i) página web y (ii) el servicio de atención al cliente, los cuales se explican a continuación:

- (i) **Página web:** Este será el medio de contacto principal con los clientes, por lo que estará diseñada para atender a ambos clientes alumnos y educadores.
- (ii) **Interacción con el alumno y padre de familia:** El alumno o padre de familia podrá realizar las siguientes actividades en la página web: registro, escoger el curso y educador,

agendar la clase, llevar la clase virtual y calificar. Adicionalmente el padre de familia tendrá la opción de escoger una de las modalidades que ofrece la plataforma para realizar el pago. Posterior a la culminación del servicio el alumno calificará al educador y podrá dejar comentarios sobre su experiencia.

(iii) Interacción con el educador: La página web es el medio con el que se hace el primer contacto con el educador, la cual mostrará información sobre la propuesta de valor del modelo de negocio y los requisitos necesarios para poder dictar una clase a través de la plataforma virtual. Las actividades que se realizarán en la página web serán: registro y entregar información de Currículum Vitae, al cumplir los requisitos y pasar el examen requerido visualizar las capacitaciones y desarrollar los *test* respectivos y finalmente crear su perfil, video de clase modelo y registrar sus datos de cuenta bancaria.

(iv) Servicio de atención al cliente – Post Venta: Corresponde al centro de atención al cliente vía telefónica, chat online y correo electrónico que estará activo 24 horas al día el mismo que tendrá como objetivo resolver de forma efectiva las dudas o problemas que puedan presentar los clientes del modelo de negocio, alumnos o padres de familia y educadores para asegurar que la experiencia de compra sea excelente y asegurar que el servicio sea recurrente.

4.1.2.5 Fuente de ingresos

Cobro de una comisión por cada hora de clase contratada a través de la plataforma, la cual es descontada del pago al educador y es fijada en función a:

- (i) La duración de clase (1 hora, 30 minutos, 15 minutos)
- (ii) Calificación del educador

4.1.2.6 Recursos clave

Los recursos más importantes del modelo propuesto son:

- Plataforma virtual. - La Plataforma virtual será el medio en el que se impartirán las clases online, constituyendo la base tecnológica del modelo de propuesto por lo que de su adecuada funcionalidad dependerá la continuidad del negocio.

- Educadores. - Los profesionales encargados de impartir las clases online pasarán por un filtro de selección para garantizar un estándar de la calidad en la prestación del servicio, adecuada metodología de enseñanza, las cuales constituyen uno de los factores críticos de éxito del modelo de negocio propuesto.

4.1.2.7 Actividades clave

Las actividades clave del modelo propuesto son las siguientes:

- Selección de los educadores: La selección de los educadores será realizada a través de evaluaciones online de conocimientos técnicos, perfil psicológico, y capacitaciones introductorias en el campo tecnológico y metodología de enseñanza en EduKT365 para alumnos de nivel secundaria.
- Evaluación de los educadores: Existirán dos tipos de evaluaciones interna y externa, la evaluación interna será realizada anualmente por EduKT365 las cuales medirán su desempeño técnico y perfil psicológico, la evaluación externa será realizada por los usuarios del servicio (alumnos) a través de sus calificaciones y comentarios al término de sus clases.
- Administración de la plataforma: corresponde a todas las actividades administrativas y de soporte técnico relacionadas con el adecuado funcionamiento del servicio.
- Marketing: Son las actividades enfocadas a incrementar el volumen de usuarios inscritos en la plataforma y fidelización de clientes (alumnos y educadores)

4.1.2.8 Socios clave

Lo constituyen el proveedor de la plataforma virtual y los educadores que dictan las clases virtuales, dado que sin ellos no sería posible la prestación del servicio.

Se identificaron tres perfiles de educadores:

- Docentes: Profesores de tiempo parcial o completo que dictan clases particulares. Sus características principales son: tiempo limitado, tienen la necesidad de incrementar

sus ingresos, es fácil contactar a alumnos que requieren reforzamiento académico al tener contacto directo con alumnos y tienen una metodología de enseñanza.

- Profesionales: Personas que son dependientes y en su tiempo libre gustan de dar clases particulares. Algunas de las características más importantes son: pasión por la enseñanza, tiempo limitado, poco acceso a alumnos y es probable que no cuenten con una metodología de enseñanza adecuada.
- Estudiantes de secundaria o pregrado: son actualmente alumnos que gustan de dar clases en su tiempo libre, en donde lo más probable es que el dictado de clases particulares sea su único ingreso.

4.1.2.9 Estructura de costos

Está conformado por los costos variables y fijos que se explican a continuación:

- Costos variables:
 - Honorarios de los educadores
 - Comisiones por uso de tarjetas de crédito
 - Publicidad
 - Servicios de almacenamiento en la nube
 - Servicio de atención al cliente – Post venta
- Costos Fijos:
 - Licencia anual de la plataforma virtual
 - Mantenimiento de página web y CRM
 - Staff administrativo

4.1.3 Ventaja Competitiva

Es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no puedan igualar, es decir es tener una ventaja única y sostenible con la cual se logrará una posición competitiva superior en el mercado. (Porter, 2003)

Adicionalmente, para que una marca esté posicionada de forma eficaz, es necesario que los clientes perciban cualquier ventaja competitiva como un beneficio para sí mismos, es decir que les genere, generándoles valor y satisfacción, siendo esto así, la clave de la ventaja competitiva es la diferenciación relevante de la marca que les permita a los consumidores encontrar algo único y significativo en el servicio ofertado (Kotler P. y., 2012)

De esta manera la plataforma virtual para clases académicas particulares Educat365 se soporta en las siguientes ventajas competitivas:

- Amplia variedad de educadores debidamente calificados: como se precisó en el punto 3.3 Análisis competitivo, actualmente el mercado local no cuenta con este tipo de servicio y los proyectos similares han sido discontinuados, el modelo de negocio propuesto implica la selección de los educadores que ingresarán a la plataforma, garantizando de esta forma el nivel educativo y la metodología de enseñanza, poniendo a disposición del alumno y padres de familia la grabación de una clase modelo de cada educador.
- Tecnología avanzada en el campo educativo: La plataforma de videoconferencia que es utilizada en el modelo de negocio pertenece a una institución educativa con presencia internacional Blackboard, la cual se dedica desarrollar soluciones tecnológicas especializadas en la educación virtual cuyos productos se mantienen en constante actualización y son escalables.
- Facilidad de acceso: La facilidad de acceso a tomar una clase en EduKT365 se soporta en los siguientes aspectos:
 - Diferentes opciones de dispositivos electrónicos para tomar una clase (Laptop, Desktop y smartphome)
 - Requerimientos técnicos y de ancho de banda de internet mínimos (4Mb)
 - Diseño de página web amigable, proporciona la información completa del servicio, propuesta de valor y accesos para cada cliente.

4.1.4 Factores Críticos de éxito

De acuerdo con la investigación de mercado realizada y al análisis competitivo desarrollado se determinó los siguientes factores de éxito del modelo de negocio

4.1.4.1 Plataforma virtual y página web amigable

La plataforma virtual de videoconferencia y la página web constituyen las herramientas tecnológicas más importantes del modelo de negocio dado que de su adecuado funcionamiento dependerá la efectividad del servicio y la satisfacción de los clientes (alumnos y educadores).

La plataforma virtual de videoconferencia es un producto de la institución Blackboard, especializada en el desarrollo de soluciones tecnológicas para la educación a distancia, la cual cuenta con presencia global, esta herramienta posee las funcionalidades idóneas para llevar con fluidez una clase académica síncrona, la misma que brinda el soporte técnico necesario para su adecuado funcionamiento.

La página web al ser la imagen de la empresa ante cliente posee un diseño adecuado y funcionalidades que facilitan el objetivo de captar clientes (alumnos y educadores) proporcionando información relevante, accesos directos y ambientes personalizados generando una experiencia satisfactoria en el cliente.

4.1.4.2 Enseñanza

La efectividad del servicio se mide con el aprendizaje de alumno, el cual se logrará con educadores competentes y una metodología de enseñanza pertinente y conveniente.

Los educadores serán seleccionados a través de pruebas de conocimientos técnicos y de habilidades blandas y adicionalmente cada servicio prestado a través de la plataforma será calificado por el alumno que es el usuario final del servicio.

4.1.4.3 Publicidad acorde al servicio

La inversión en publicidad es un factor crítico para el modelo de negocio de plataforma dado que es el que permite llegar al público objetivo y la captación de nuevos clientes, por lo que es importante que el cliente reciba información verídica y precisar acerca de las características del servicio ofrecido a efectos de que las expectativas que genera la publicidad sean satisfechas cuando experimenten el uso del servicio por primera vez.

4.1.4.4 Servicio de atención al cliente

El servicio de atención al cliente es Post venta. La atención al cliente es uno de los factores más importantes para asegurar la satisfacción del cliente, motivo por el cual los problemas reportados por los clientes por este medio deberán ser atendidas en el menor tiempo posible asegurando una atención efectiva y de calidad. El soporte brindado se encuentra orientado a (i) soporte técnico sobre el funcionamiento de la plataforma y (ii) soporte administrativo, para la medición de su efectividad se enviará una encuesta al cliente consignado una sola pregunta respecto a si la atención recibida soluciono su problema o no.

Con la finalidad de realizar un seguimiento, medición y evaluación de desempeño de los factores críticos de éxito del modelo de negocio se establecen los siguientes indicadores en la Tabla IV-3.

Tabla IV-3 Indicadores de medición de los factores críticos de éxito

Nº	Factores críticos de éxito	Indicadores	Meta	Frecuencia	Proceso responsable
1	Página web	% de rebotes en la página web (mapa de calor)	40%	mensual	Marketing
2	Enseñanza	% de profesores que suben su categoría a premium o vip	60%	mensual	Marketing
		% de alumnos recurrentes en la plataforma	80%	mensual	Marketing
3	Publicidad acorde al servicio	% de encuestas con opinión satisfactoria respecto a publicidad acorde al servicio	80%	mensual	Marketing
4	Servicio de atención al cliente - Post venta	% de problemas reportados por los clientes resueltos en menos de dos horas	80%	mensual	Marketing

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

4.2 Análisis competitivo

De acuerdo con el análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2003) se realizó una evaluación para determinar el ambiente competitivo sobre el servicio de clases particulares.

4.2.1 Amenaza de futuros competidores

La barrera de entrada es relativamente baja ya que no se requiere gran inversión, sin embargo, después de la investigación de mercado que se realizó se observa que uno de los factores de éxito son los educadores y la fidelización. Esto implica trabajar fuertemente en la retención de los educadores.

4.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Se considera que los productos sustitutos son:

Las academias

Programas MOOC (Cursos Masivos Online Gratis) como Coursera, entre otros.

Canales de Youtube

Si bien es cierto este tipo de productos no son clases personalizadas si pueden llegar a satisfacer la necesidad de resolver dudas a los alumnos, sin embargo, ello implica invertir mayor tiempo en la búsqueda de la información sobre las dudas específicas que se pudieran tener.

4.2.3 Poder de negociación de los clientes

Debido a la atomización de la oferta de educadores, los clientes tienen un alto poder de negociación de forma general, es decir en el mercado promedio. Sin embargo, también existe una característica que es que cuando un educador es altamente recomendado debido a sus resultados, el cliente pierde negociación con ellos.

El poder de negociación con los alumnos también es bajo debido a las alternativas que se tienen, sin embargo, se observa que si se cuenta con educadores clave es posible que el poder de negociación aumente.

Para mitigar esto se desarrollan estrategias que permitan la captación y retención de educadores valorados para que la plataforma mantenga un poder de negociación con los clientes con la intención de que siempre acudan a la plataforma para satisfacer las necesidades del reforzamiento educativo.

4.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Debido a la estrategia de tercerización que se ha utilizado, el poder de negociación del proveedor principal de la plataforma es sumamente alto, por lo que se está expuestos a: fallas técnicas de la plataforma, incrementos de precio, salida del proveedor del mercado, entre otros.

Por este motivo, es necesario considerar a largo plazo la posibilidad de desarrollar una plataforma propia, sin embargo, eso no será motivo de estudio en esta tesis.

4.2.5 Conclusiones del análisis competitivo

La competencia a nivel local está representada por los educadores que brindan sus servicios de forma presencial. Las opciones virtuales (Tutordoctor, Tusclases, Aprendiendo) existentes solo actúan como intermediarios para contactar educadores y alumnos.

A nivel internacional, actualmente opera la plataforma Superprof (España), que brinda clases virtuales y/o presenciales.

Los productos sustitutos pueden satisfacer en cierta forma las necesidades de los alumnos; sin embargo, implicaría invertir mayor tiempo para la búsqueda de soluciones puntuales.

En referencia a los potenciales clientes, el poder de negociación con alumnos y educadores es baja, lo que implicará realizar un mayor esfuerzo para su fidelización.

Para llevar a cabo la modalidad de clases síncronas que requiere el plan de negocio se requiere una plataforma robusta y que brinde soporte para mantener la calidad del servicio, de allí que resulta importante contar con una empresa especializada en la materia.

4.3 Análisis Estratégico

El planeamiento estratégico de una organización se realiza con el fin de analizar por completo el modelo de negocio en relación con los factores internos y factores externos, las partes interesadas y la interacción entre las mismas, con luego de ello se establecen los objetivos estratégicos y ventaja competitiva, las cuales se desarrollan con el objetivo de lograr la misión y visión de EduKT365. Asimismo, tal cual se menciona en el modelo de negocio, para este negocio se ha definido en tres fases, el presente análisis estratégico tiene como alcance la primera fase del modelo, el cual es el alcance de la presente tesis.

Durante el proceso de planeamiento estratégico de EduKT365, se establece un proceso en el cual se ha desarrollado de manera ordenada y secuencial las diversas actividades que contribuyan al logro de EduKT365, este proceso de análisis ha tomado como referencia la información en el libro de Administración Estratégica: Un Enfoque Integral de Hill, C., Jones G. (2011) y en el paper Harvard Business Review América Latina de Collins, D. y Ruskatad, M. (2008).

A continuación, se definen la misión, visión, valores y objetivos corporativos del negocio, se desarrolla el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas)

4.3.1 Misión, Visión, valores y objetivos corporativos

Se establecen como base para el desarrollo del plan estratégico la misión, visión y valores los cuales se desarrollan a continuación:

- (i) Misión: Para determinar la misión se han establecido grupos de clientes, necesidades de los clientes y la manera en la cual EduKT365 propone satisfacer dichas necesidades, las cuales se han detallado en el canvas (Ver Tabla IV-2), obteniéndose la siguiente misión para la duración completa (3 fases) del negocio propuesto.

“Ser aliados de alumnos y educadores generando espacios digitales propicios para una enseñanza personalizada”

- (ii) Visión: Para determinar la visión se ha tomado como base la posición que pretende ocupar EduKT365 durante todo su proceso de introducción y expansión (3 fases); para lo cual se ha desarrollado una visión apropiada para las diferentes fases, estableciéndose las siguientes:
- a. Fase 1 y 2: “Convertirnos en el año 2034, en la empresa con mayor número de clases virtuales síncronas impartidas a nivel nacional dirigida a alumnos de nivel secundaria”.
 - b. Fase 3: “Convertirnos en el año 2039, en el referente de la educación personalizada a nivel internacional”.
- (iii) Valores: Los valores en una organización contribuyen a establecer normas y estándares que guían el comportamiento de los empleados en de una organización. Los valores se han alineado a la misión y visión de la organización, por tal motivo EduKT365 ha establecido los siguientes:
- o Flexibilidad, para generar los servicios para las partes interesadas alumnos, padres y educadores durante el proceso de administrativo y de enseñanza de EduKT365.
 - o Eficiencia, en el desarrollo de las actividades para el proceso de captación de educadores, padres y alumnos, asimismo en la experiencia de enseñanza por clase dictada.
 - o Compromiso, con los procesos y con el cliente, de tal manera que EduKT365 logre la misión y visión de la organización.
 - o Innovación, para lograr captar, retener e incrementar el público objetivo
 - o Seguridad, en todos los procesos y a través de ello generar confianza en los clientes.

4.3.2 Análisis y Evaluación de Factores de Entorno Externo e Interno

Se realiza un análisis y evaluación de los factores externos e internos, que se realiza a través de un proceso ordenado, siendo las actividades del mismo las siguientes:

- Identificar oportunidades (O), amenazas(A), debilidades (D) y fortalezas (F) de EduKT365.
- Evaluar oportunidades (O), amenazas(A), debilidades (D) y fortalezas (F) identificadas a través del uso de las herramientas EFE e EFI.
- Generar opciones para minimizar las debilidades y amenazas, y de la misma manera opciones para maximizar las oportunidades y fortalezas, a través del uso de la Matriz FODA, luego de ello se analiza de manera cuantitativa a través de la ponderación de las interacciones entre las oportunidades (O), amenazas(A), debilidades (D) y fortalezas (F) y las opciones establecidas, con el fin de establecer objetivos estratégicos que se alineen con el logro de la misión y visión de EduKT365.

Identificación y listado de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

(iv) **Fortalezas:** Las fortalezas identificadas en la propuesta EduKT365 están relacionadas con que es una propuesta novedosa orientada a la nueva generación digital nativa, asimismo es una propuesta que busca generar mejoras en la calidad de aprendizaje/ enseñanza del sector de la educación secundaria, comprendiendo las necesidades de los alumnos y sus padres asimismo de los educadores, y en este sentido no solo brinda una oportunidad de generar ingresos adicionales a los docentes de profesión, sino que también a aquellos que comparten la pasión por la enseñanza, es decir a los profesionales en general.

Listado de la identificación de las fortalezas de la propuesta EduKT365:

- F1 Equipo multidisciplinario e intercultural; esto se define a partir de que los integrantes del equipo de tesis provienen de diferentes países y culturas de los mismos, lo cual se refleja en las habilidades adquiridas y desarrolladas de cada uno de los mismos, lo cual aporta y genera opciones de networking y conocimiento del entorno internacional de manera realista.
- F2 Contar con una adecuada fuente de inversión; los miembros del equipo de la presente tesis cuentan con acceso a fuentes de financiamiento convenientes y

apropiadas para lograr la implementación y puesta en marcha de la propuesta de negocio EduKT365.

- F3 Capacidad de gestión comercial, financiera y desarrollo organizacional; los miembros del equipo de tesis cuentan con competencias desarrolladas en diferentes aspectos necesarios y transversales para la implementación de estrategias que ayuden a lograr la misión y visión de EduKT365.
- F4 Modelo de negocio escalable; debido a que el modelo de negocio propuesto es una plataforma virtual de clases síncronas, para la cual los requisitos mínimos se encuentran en crecimiento en todos los países a nivel global como son el acceso a redes y herramientas tecnológicas que permitan la puesta en marcha del modelo.

(v)**Debilidades:** Las debilidades se identificaron al realizar un análisis de los factores internos de EduKT365, es decir al equipo de tesis que propone el modelo de negocio.

Listado de la identificación de las debilidades de la propuesta EduKT365:

- D1 Falta de conocimiento en el sector tecnología; los miembros del equipo de tesis no cuentan con conocimiento robusto con respecto al sector de tecnología y la comprensión del mismo depende de terceros, lo cual debilita al equipo debido a que el modelo de negocio exige un conocimiento sólido y que se mantenga constante a través del tiempo, ya que el avance tecnológico es continuo y ágil.
- D2 Falta de experiencia en el sector educación; los miembros del equipo de tesis no cuentan con experiencia significativa en el sector educación, sector en el cual se desarrolla el presente modelo de negocio.
- D3 Bajas barreras de entrada; el modelo de negocio propuesto es operativamente poco complejo, por lo cual la implementación de otro negocio similar no es imposible o posee requerimientos únicos o especiales, el mayor factor restrictivo es la inversión económica.
- D4 EduKT365 empresa formal; el mercado en el cual ingresa EduKT365 es un mercado informal, debido a que en la actualidad se brindan servicios de clases particulares a alumnos de educación secundaria de manera presencial y las

transacciones monetarias se realizan en efectivo y sin encontrarse bancarizado ni registrado por lo cual no se generan impuestos, para el caso de EduKT365 se cumplirán con todas las normativas tributarias y reglamentarias, con lo cual se generarán impuestos por clase impartida, lo cual inicialmente puede ser percibido por el educador como una disminución en sus ingresos netos al dictar una clase.

(vi) **Oportunidades:** Las oportunidades de EduKT365 se han identificado considerando razones de avance tecnológico y el hecho de que se ha desarrollado una generación de personas jóvenes que se llaman generación “Z” las cuales son nativas tecnológicamente, asimismo se ha considerado el crecimiento demográfico de la población y la interacción de estos dos factores con la globalización, generan oportunidades para la propuesta de enseñanza:

Listado de la identificación de las oportunidades de la propuesta EduKT365:

- O1 Brecha de aprendizaje en el nivel secundario; se ha identificado que en el Perú la brecha de aprendizaje en los estudiantes del nivel secundaria es un gap que necesita ser cubierto por clases extracurriculares. Asimismo, se remarca que esta brecha se encuentra presente en todos los NSE.
- O2 Incremento en el interés por parte de padres de familia en la educación de sus hijos; se ha evidenciado una migración de los alumnos de los colegios públicos a los privados, lo cual es progresivo a través del tiempo, esto se realiza debido al interés del padre de familia por mejorar e invertir en una mejor educación de los hijos.
- O3 Incremento en la calidad y cobertura de las redes de comunicación; la mejora en la accesibilidad y calidad de las redes de comunicación es evidente y se encuentra en crecimiento en toda la sociedad en todo NSE a nivel global
- O4 Tendencia a la globalización; la información se entrega en tiempo real a nivel global, de manera que hace tangible o posible la escalabilidad del modelo de negocio EduKT365.
- O5 Incremento en tiempos de traslado de educadores, alumnos y padres; en el entorno geográfico de las ciudades se encuentra en crecimiento el registro de incremento de tiempos de traslado de las personas, motivo por el cual EduKT365

ofrece la posibilidad contribuir a la optimización de la calidad de vida de las personas a través de minimizar y/o eliminar los tiempos de traslado, ya que las clases se pueden dictar y recibir en donde el educador y/o alumno reciba.

(vii) **Amenazas:** Las amenazas de EduKT365 se han generado a partir del análisis del entorno externo a la propuesta y considerando dentro de ello la barrera cultural tecnológica y a que actualmente se brindan servicios similares, pero de manera presencial y que estos servicios son requeridos en su mayoría por referencias, es decir la posibilidad de contratar servicios de un profesional nuevo/ diferente puede tener resistencia por parte de los compradores “padres”.

Listado de la identificación de las amenazas de la propuesta EduKT365:

- A1 Barrera cultural tecnológica actual; actualmente el Perú es un país que se encuentra con una aversión considerable a la realización de actividades complejas o sencillas a través del uso de medios tecnológicos, lo que representa una amenaza al modelo de negocio de EduKT365
- A2 Ingreso de nuevos competidores, el modelo de negocio es de poca complejidad, por lo cual los competidores no encontrarían mayores restricciones para entrar al mercado y competir con EduKT365
- A3 Informalidad en el mercado de clases particulares, el mercado de clases particulares en la actualidad se encuentra operando de manera informal ya que no se registran transacciones en el bancarizadas y no registran impuestos por las mismas, para lo cual EduKT365 deberá desarrollar estrategias para minimizar la amenaza.

4.3.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

El análisis del entorno externo (amenazas/ oportunidades) se realizará empleando la información obtenida de la exanimación del ambiente en el cual se desarrollará EduKT365.

Para realizar una detallada matriz EFE, se emplea la información obtenida de las herramienta SEPTEG (de acuerdo a lo indicado en el punto 3.1.7) y de la herramienta de las

Cinco Fuerzas de la Competencia (punto 4.2), con el análisis de la información mencionada se desarrolla la matriz EFE.

Para el desarrollo de la Matriz EFE se procedió a analizar y calificar a los factores externos a través de un peso y ponderación asignado, posterior a ello se obtiene una calificación en la cual si se obtiene un puntaje superior a 2.5, se identifica la posibilidad de un entorno externo positivo, caso contrario se identifica la posibilidad de un entorno externo negativo. En la Tabla IV–4, se muestra el análisis y calificación generadas:

Tabla IV–4 Matriz EFE

MATRIZ EFE				
Factores externos claves ponderados (O y A)		Peso	Ponderación	Puntaje
Amenazas	Barrera cultural tecnológica actual	0.10	2	0.20
	Ingreso de nuevos competidores	0.15	1	0.15
	Informalidad en la mercado de clases particulares	0.20	1	0.20
Oportunidades	Brecha de aprendizaje en el nivel secundario	0.05	3	0.15
	Incremento en el interés por parte de padres de familia en la educación de sus hijos	0.05	3	0.15
	Incremento en la calidad y cobertura de las redes de comunicación	0.10	4	0.40
	Tendencia a la globalización	0.15	4	0.60
	Incremento en tiempos de traslado de educadores, alumnos y padres	0.20	4	0.80
				2.65

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Se observa un puntaje de 2.65 con lo cual se supera el puntaje mínimo de 2.5, se identifica un entorno externo positivo para EduKT365.

4.3.4 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Para el análisis del entorno interno (debilidades/ fortalezas) se realiza el análisis e intersección de las condiciones del entorno con las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo de tesis que desarrolla EduKT365.

Para el desarrollo de la Matriz EFI se procedió a analizar y calificar a los factores internos a través de un peso y ponderación asignado, posterior a ello se obtiene una calificación en la cual si se obtiene un puntaje superior a 2.5, se identifica la posibilidad de un entorno interno positivo, caso contrario se identifica la posibilidad de un entorno interno negativo. En la

Tabla IV–5, se muestra el análisis y calificación generadas.

Tabla IV-5 Matriz EFI

MATRIZ EFI				
Factores internos claves ponderados (F y D)		Peso	Ponderación	Puntaje
Debilidades	Falta de conocimiento en el sector tecnología	0.05	2	0.10
	Falta de experiencia en el sector educación	0.05	2	0.10
	Bajas barreras de entrada	0.15	2	0.30
	Edukt365 empresa formal	0.20	1	0.20
Fortalezas	Equipo multidisciplinario e intercultural	0.10	4	0.40
	Contar con una adecuada fuente de inversión	0.05	3	0.15
	Capacidad de gestión comercial, financiera y desarrollo organizacional	0.15	4	0.60
	Modelo de negocio escalable	0.25	4	1.00
				2.85

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

El resultado es un puntaje de 2.85 lo cual supera el puntaje mínimo de 2.5, se identifica un entorno interno positivo para EduKT365

4.3.5 Matriz FODA

A partir de los análisis de la propuesta de EduKT365, en el cual los resultados muestran un entorno e interno positivo, es decir son condiciones bajo las cuales la propuesta puede ser viable.

Luego de ello se realiza un análisis de todos los factores y opciones generadas de manera cruzada, es decir se valora las interacciones entre las mismas y generan posibles objetivos estratégicos convenientes y pertinentes para la propuesta, considerando el modelo de negocio es nuevo y desafía las barreras culturales tecnológicas de la población adulta y de la misma manera inversamente es aceptada por la población nativamente tecnológica (la llamada generación “Z”), con estas condiciones se han logrado minimizar las debilidades al interrelacionarlas de manera precisa y eficaz con las amenazas y oportunidades, de la misma manera potenciar las fortalezas al interrelacionarlas con las oportunidades

En el Anexo XXI, se desarrolla la matriz FODA cruzada y se establecen opciones de objetivos estratégicos.

4.3.6 Definición de Objetivos Estratégicos:

Luego de realizar el análisis de los factores de FODA y la interacción entre los mismos se establecen 10 objetivos estratégicos posibles, siendo estos los siguientes:

1. Crecimiento de EduKT365.
2. Creación de nuevos productos para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes
3. Obtener volumen de ventas en corto plazo para ofrecer precios más atractivos.
4. Fidelizar a los educadores haciendo más productivo su tiempo dedicado a dictar clases particulares
5. Satisfacción del cliente al ofrecer un servicio de calidad, seguro y a medida de las necesidades de los alumnos
6. Captación a educadores
7. Rentabilizar la globalización mediante la contratación de educadores extranjeros
8. Posicionar la marca a nivel internacional
9. Generar confianza para disminuir la barrera cultural tecnológica.
10. Orientar a los educadores sobre operaciones en línea

Al realizar un análisis y valorización de los objetivos estratégicos generados para la propuesta de EduKT365 se establecen como objetivos estratégicos a implementar, así como la valoración y elección de los objetivos estratégicos, (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

Con el objetivo de generar un planeamiento estratégico sostenible en el tiempo, se han establecido estrategias para tomar acción de manera planificada y lograr la realización de los objetivos estratégicos, los cuales ayudan a realizar la visión de EduKT365.

- **Objetivo Estratégico 1: Crecimiento de EduKT365.**
 - Empleo de canales de comunicación con el cliente y educador 24/7.
 - Empleo de predicciones modeladas (*business intelligence*, mapa de calor).
- **Objetivo Estratégico 2: Posicionamiento**
 - Activaciones BTL en colegios con mayor población, en el lapso de un año.

- Muestras de producto (horas gratis de clase).
- **Objetivo Estratégico 3: Satisfacción al cliente**
 - Posibilidad de calificar y participar en garantizar la calidad de servicio.
 - Paquetes de promoción horas.
 - Monitoreo constante de la satisfacción del cliente.

El planeamiento estratégico ha abarcado un análisis del modelo de negocio y su interacción con su entorno interno y externo, en base a lo cual se ha establecido los objetivos estratégicos y estrategias para el logro de la visión; en conclusión, el planeamiento estratégico para la primera fase del modelo de negocio va a enfocar sus esfuerzos en estrategias de marketing, asegurar y consolidar la fidelización de alumnos y educadores a través de una experiencia de enseñanza satisfactoria.

A continuación, en el capítulo siguiente se va a desarrollar la estrategia del negocio en cada proceso correspondiente.

CAPÍTULO V. PLAN DE NEGOCIOS

De acuerdo con el libro de El ABC para escribir planes de negocios exitosos, (Sutton, 2005) el plan de negocio permite dirigir y clarificar los pasos a seguir para desarrollar una empresa de forma exitosa. A continuación, se plantea el plan de negocios de EduKT365.

5.1 Estrategia de Marketing

El modelo de negocio propuesto se encuentra dentro del mundo digital, es por eso que se ha seleccionado la teoría de explicada en el libro *High Intensity Marketing* (Mootee, 2004), en donde se establecen las 8 P's del Marketing enfocado al mundo digital, el cual se basa en las 4 P's basadas en la teoría de Kotler (Kotler & Amstrong, Fundamentos de Marketing, 2003) y 4 P's enfocadas al mundo digital

5.1.1 Servicio

El servicio ofrecido se sustenta dos pilares principalmente: educadores competentes y un ambiente virtual seguro, con el objetivo de proporcionar una enseñanza eficaz y eficiente.

Para conocer EduKT365 se deberá acceder a la página web en donde se dará la opción a seleccionar el perfil: alumno, padre de familia o educador. Una vez seleccionado el perfil se pondrá a disposición los principales atributos del servicio, los cuales estarán enfocados a cada uno de los perfiles seleccionados. A continuación, se detalla en la Tabla V-1.

Tabla V-1 Atributos para cada publico

<ul style="list-style-type: none">• Grabar clases• Ver una clase modelo• Reservar una clase• Ver el perfil del profesor• Calificar al profesor <p>Alumno</p> 	<ul style="list-style-type: none">• Generación de ingresos adicionales• Cero trabajo administrativo• Ahorro de tiempo por traslados• Reserva de clases <p>Profesor</p> 	<ul style="list-style-type: none">• Grabar la clase• Ver la clase modelo• Ver el perfil del profesor• Posibilidad de consultas de 15 minutos• Reserva de clases• Calificar al profesor <p>Padre de Familia</p> 
---	--	--

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Los usuarios podrán seleccionar entre las opciones de: EduKT (alumno y padre de familia) y EduKT (educador). El proceso de registro se puede observar en la Figura V-1.

Figura V-1 Proceso de Registro Educador y Alumno/Padre de Familia

Profesor	Alumno/Padre de Familia
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso por Facebook • Nombre • Correo • Cursos que desea dictar • Celular • Datos de cuenta bancaria • Cargar CV • Cargar DNI • Evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Habilidades blandas • Capacitación <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma tecnológica • Metodología de enseñanza • Aceptar términos y condiciones de la plataforma 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso por Facebook del alumno y/o padre de familia • Alumno: <ul style="list-style-type: none"> • Nombre • Correo • Año de nacimiento • Padre de Familia <ul style="list-style-type: none"> • Nombre • Correo • Celular • Aceptar términos y condiciones de la plataforma

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El proceso para el alumno y padre de familia es el más sencillo ya que no requiere de validaciones, sin embargo, para el educador se han incrementado los requerimientos para mayor seguridad de los clientes de la plataforma. Por lo que los educadores deberán de pasar por una evaluación de conocimiento y habilidades blandas, dichos exámenes se realizarán a través de un servicio tercerizado en donde los educadores recibirán un usuario y link de la plataforma Samaypata¹, los cuáles son especialistas para este tipo de filtros. Posteriormente y después de haber aprobado las evaluaciones el educador deberá de pasar por dos capacitaciones y la evaluación correspondiente. La primera tendrá como objetivo que el educador conozca la plataforma tecnológica y la segunda será para poder explicar la metodología de enseñanza, así como de los parámetros para la realización de su perfil donde se incluye: i) foto de perfil, ii) video y iii) resumen del educador.

¹ Samaypata es una empresa peruana que proporciona consultoría de desarrollo organizacional, en donde se incluyen los servicios de: capacitaciones, evaluaciones, reclutamiento y selección, entre otros. <http://samaypata.com/>

Dentro de los atributos los alumnos tendrán a su disposición de la oferta de productos que se ofrecen por lo que podrá buscar a través de: tipo de clase (60, 30 o 15 minutos), curso o educador. En la búsqueda de tipo de clase o curso se desplegarán todas las opciones de educadores y podrá visualizar: i) fotografía, ii) calificación (estrellas, comentarios y categoría), iii) video de clase prueba, iv) breve descripción del educador y costo por hora. En caso de que se desee contratar a dicho educador se deberá de acceder a la agenda del educador para poder seleccionar la hora y día, así como el curso y el tipo de clase (60, 30 o 15 minutos). Una vez seleccionado, se añadirá al “Carrito de Compra”, en este momento el cliente podrá seguir añadiendo clases adicionales de cualquier educador o terminar con la compra y procede al pago, lo cual podrá realizarse a través de dos medios: tarjetas de crédito/débito (Pasarela de pagos Culqi) o a través de pagos en efectivo (Pago Efectivo).

Una vez que se haya realizado el pago por la clase aparecerá en el perfil del usuario un link para acceder a la clase en el día y hora pactada y culminado el servicio el usuario deberá de evaluar al educador, dicha evaluación consistirá en elegir entre 1 a 5 estrellas dependiendo del desempeño del educador, dicha calificación permitirá al educador acceder a beneficios dentro de la plataforma.

El alumno podrá acceder a su cuenta en la página web las veces que desee, aquí podrá encontrar la siguiente información: i) historial de clases, ii) historial de pagos, iii) estatus de clases futuras donde podrá encontrar los links para las clases y posibles cambios de hora, iv) grabaciones de las clases anteriores, v) estados de consultas o reclamos y vi) datos de perfil.

El educador podrá acceder a su perfil en donde podrá revisar la siguiente información: i) datos de perfil, ii) historial de clases, iii) ganancias, iv) agenda de clases, v) calificaciones (estrellas, comentarios y categoría), vi) tarifa al público vii) links a clases futuras.

Una vez realizada la clase a través de la plataforma, el alumno recibirá un correo solicitando la evaluación del educador, en caso de que no la contesté la página web no le permitirá tener otra clase hasta no haber evaluado la clase anterior, esto se realizará a través de un pop-up que aparecerá en la página web. Así mismo el educador realizará una evaluación del alumno evaluando: i) grado de atención, ii) nivel de aprendizaje y iii) participación en clase, así como cualquier comentario para el padre de familia respecto al alumno, la cual

recibirá el padre de familia a su correo y podrá solicitar una entrevista (videoconferencia) de 10 minutos con el profesor para explicar lo observado en dicha clase.

Con la intención de mantener una calidad en el servicio después de la primera clase el alumno podrá hacer una evaluación de los siguientes aspectos: i) experiencia durante la clase, ii) experiencia con la plataforma, iii) experiencia con atención al cliente y iv) si se las expectativas del servicio han sido cumplidas.

El servicio de EduKT365 se basará en tres tipos de servicios:

- 60 minutos – Clase estándar
- 30 minutos - Para resolución de ejercicios
- 15 minutos – Para consultas rápidas

Los tres productos fueron validados a través de la encuesta en donde se obtuvo una aceptación del producto (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

Adicionalmente, el servicio permitirá tener horarios flexibles tanto para los alumnos como para los educadores.

Un riesgo latente es la posibilidad de que el educador desee contactar directamente al alumno para dar una clase particular tradicional, para mitigar este riesgo la plataforma sólo mostrará al alumno los educadores que estén al menos a 10 kilómetros de distancia.

5.1.2 Precio

El precio de lanzamiento será de: S/.30 (inc. IGV) por hora de clase impartida, es decir el precio que pagarán los padres de familias, la comisión que se cobrará será S/.5.42 y se le pagará S/.20 por hora al educador. En la Tabla V–2, se observa el esquema de precios para cada uno de los productos, en la cual se observa la comisión de la plataforma por clase impartida, así como la equivalencia por hora, es decir la comisión que genera la clase de 30 minutos y 15 minutos durante una hora.

Tabla V-2 Precios y comisiones de los productos

Tipo de clase	Precio de venta unitario (inc. IGV) S/	Valor de venta unitario (Sin IGV) S/	Comisión por clase (Sin IGV) S/	Pago al profesor por clase S/	Comisión por hora (Sin IGV) S/	Pago al profesor por hora S/
Clase 60 min	30.00	25.42	5.42	20.00	5.42	20.00
Clase 30 min	19.00	16.10	5.10	11.00	10.20	22.00
Clase 15 min	12.00	10.17	4.17	6.00	16.68	24.00
Total S/	61.00	51.69	14.69	37.00	32.30	66.00

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.1.3 Plaza

El canal de venta de EduKT365 es la página web (Ver Anexo XX). Sin embargo, existirán tres puntos de contacto con el cliente los cuáles serán: i) correo, ii) llamadas telefónicas y iii) chats online, los cuales serán atendidos a través de un Call Center que permita una comunicación 24/7.

5.1.4 Promoción

La promoción se desarrollará en tres fases: i) prelanzamiento, ii) lanzamiento y iii) consolidación. Durante la etapa del Pre-lanzamiento se realizará la captación de los educadores, posteriormente en el Lanzamiento se iniciará la captación de los alumnos a través de promociones y una vez posicionados se iniciará con la consolidación obteniendo la participación de mercado planteada en el punto 3.7.5 Mercado .

Existen características que comparten tanto la demanda como la oferta y es que puedan sentirse cómodos trabajando con herramientas digitales por lo que la publicidad estará enfocada para este tipo de público.

Se contará con las siguientes herramientas comerciales

- Página web + Plataforma
- Perfil oficial en Instagram
- Página Oficial de Facebook
- Perfil en LinkedIn

5.1.4.1 Pre-Lanzamiento

La captación de los educadores contempla publicidad en línea agresiva comunicando la propuesta de valor enfocada a los educadores.

Linkedin se convertirá en una plataforma en donde permitirá mostrar una empresa robusta y que proporcione confianza a los posibles educadores, por lo que se realizarán publicaciones diarias y se realizará una estrategia para penetrar redes de contacto de colegios y universidades para iniciar un proceso de posicionamiento de marca.

Adicionalmente se ha considerado bonos de referidos para que los educadores puedan recomendar a nuevos educadores, el bono será de S/.100, el cual se otorgará una vez que el nuevo educador dicte un total de cinco horas de clase exitosas.

La comunicación se enfocará en mostrar la mejora en los ingresos de los educadores, por ejemplo, con la clase particular presencial tradicional obtendría un ingreso mensual de S/467 mientras que con la plataforma dedicando el mismo número de horas el educador ganaría S/812.

El cálculo se realizó considerando los siguientes datos obtenido de las encuestas. El educador dedica 10 horas con 30 minutos de los cuáles, 5 horas corresponden al dictado de las clases y 5 horas con 30 minutos a los traslados para cada clase (en promedio utiliza 67 minutos durante la movilidad ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

- (i) S/575 de ingreso – Por el cobro de S/28.75 por hora de clase (S/28.75 x 5 horas a la semana x 4 semanas)
- (ii) S/112 por costo de movilidad – En promedio los educadores gastan S/5.6 en el transporte para cada clase (S/5.6 x 5 clases a la semana x 4 semanas)

Para el caso de la plataforma, el educador dedicaría el mismo tiempo al dictado de clases, es decir 10 horas con 30 minutos.

- (iii) S/812 de ingreso – Realizaría 10 clases de 60 minutos (S/20 por clase) a la semana y 2 clases de 15 minutos (S/6 por clase), es decir: (S/20 x 10 clases a la semana + S/6 x 2 clases a la semana) x 4 semanas

Para esta primera fase, con duración de seis meses se ha determinado un presupuesto de S/ 281,100 donde se hace gran énfasis en las muestras gratis, *coffee breaks* en los colegios y la participación en ferias realizadas en colegios. Ver Tabla V-3.

Tabla V-3 Inversión en Prelanzamiento

Descripción	Año 1						Total S/
	Mes 1 S/	Mes 2 S/	Mes 3 S/	Mes 4 S/	Mes 5 S/	Mes 6 S/	
Facebook	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	2,500	15,625
Google Ads	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	2,500	15,625
Instagram	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	2,500	15,625
Linkedin	625	1,250	1,719	1,250	1,719	1,250	7,813
Google Displays	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	2,500	15,625
Activaciones BTL en colegios	1,875	3,750	5,156	3,750	5,156	3,750	23,438
Muestras gratis		22,820	22,820	22,820	22,820	22,820	114,100
Otros:							
Community Manager	1,000	2,000	2,750	2,000	2,750	2,000	12,500
Agencia Diseño	875	1,750	2,406	1,750	2,406	1,750	10,938
Mailings	625	1,250	1,719	1,250	1,719	1,250	7,813
Bonos	7,500	7,500	3,750	3,750	3,750	3,750	30,000
Coffee Breaks			2,000	2,000	2,000		6,000
Ferias					3,000	3,000	6,000
Total	17,500	50,320	56,070	48,570	59,070	49,570	281,100

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

5.1.4.2 Lanzamiento

Durante esta fase la publicidad tendrá un enfoque BTL (below the line), es decir activaciones específicas a nichos de mercado que permitan maximizar los resultados de la publicidad. Para ello se ha establecido las siguientes acciones:

- Realizar activaciones en los colegios con mayor cantidad de alumnos de cada distrito, la lista puede observarse en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, de los cuáles se han dividido en cinco grupos, cada uno de ellos se deberá de atender en un plazo máximo de un mes para que en un plazo de un año se hayan realizado

las activaciones en cada uno de los colegios con mayor número de alumnos inscritos por distrito.

- En las activaciones se ofrecerá una hora gratis de clase. Se estima que se ofrezcan alrededor de 10,266 con un costo por hora de S/20 por hora equivalente a S/205,320 lo cual se encuentra presupuestado en el apartado de Marketing.
- Se ofrecerán bonos de referido para que los alumnos inviten a otros alumnos, cuando el referido realice su primera clase, el alumno que refirió obtendrá un descuento de 50% sobre la siguiente clase. Se ha estimado ofrecer hasta 1,000 horas durante esta etapa lo cual equivale a S/ 15,000.

Durante esta fase con duración de seis meses se ha asignado un presupuesto ascendente a S/ 224,220. A continuación se desglosan las actividades relacionadas. El mayor énfasis se realiza en los bonos para los alumnos que deseen invitar a amigos a tomar clases.

Tabla V-4 Inversión en Lanzamiento

Descripción	Año 1						Total S/
	Mes 7 S/	Mes 8 S/	Mes 9 S/	Mes 10 S/	Mes 11 S/	Mes 12 S/	
Facebook	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	1,250	14,375
Google Ads	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	1,250	14,375
Instagram	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	1,250	14,375
LinkedIn	625	1,250	1,719	1,250	1,719	625	7,188
Google Displays	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	1,250	14,375
Activaciones BTL en colegios	1,875	3,750	5,156	3,750	5,156	1,875	21,563
Muestras gratis		22,810	22,810	22,810	22,790		91,220
Otros:							
Community Manager	1,000	2,000	2,750	2,000	2,750	1,000	11,500
Agencia Diseño	875	1,750	2,406	1,750	2,406	875	10,063
Mailings	625	1,250	1,719	1,250	1,719	625	7,188
Bonos	3,750	3,750	3,750	3,750			15,000
Coffee Breaks							-
Ferias				3,000			3,000
Total	13,750	46,560	54,060	49,560	50,290	10,000	224,220

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

5.1.4.3 Crecimiento

Para atraer a los alumnos los principales canales de publicidad serán:

Facebook

Interacción orgánica: Se desarrollará una página oficial con publicaciones diarias administradas por un *Community Manager* las cuáles tendrán dos temas principalmente: ofrecer la propuesta de valor y publicaciones enfocadas a actualidad y tips en la educación y/o estudio

Interacción Pauta: Se tendrá una pauta en Facebook para poder tener un crecimiento acelerado en donde se deberán de generar visibilidad a la plataforma y generación de afluencia a la página web.

Instagram

De forma similar, con apoyo del *Community Manager*, se tendrán publicaciones diarias mostrando la propuesta de valor, enfocado principalmente a videos.

Pauta enfocada a generación de educadores: mostrando los beneficios de la plataforma realizando el comparativo con las clases tradicionales y a través de la plataforma

Pauta enfocada a generación de alumnos: mostrando los beneficios de la plataforma en donde se enfatizará la grabación de clases, seguridad y disponibilidad de profesores.

Google Ads

Se tendrá una campaña digital que permita captar la búsqueda de palabras clave como clases particulares, educadores particulares, entre otros. Dicha campaña tendrá una constante evaluación en generación de tráfico a la web.

Adicionalmente se plantean tres paquetes:

Tabla V-5 Paquetes de horas de clase

	Plazo para uso	Descuento sobre Tarifa
5 horas	15 días	10%
10 horas	30 días	12%
20 horas	60 días	15%

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Para esta fase se ha asignado un presupuesto de S/343,784 en promedio anualmente, en donde se ha desarrollado un mix que permite tener presencia en redes sociales, así como en actividades presenciales generando una estrategia de 360 grados. A continuación, se detalla el presupuesto anual típico por año. Ver Tabla V-6.

Tabla V-6 Presupuesto de crecimiento anual “típico”

Descripción	Año 2											
	Mes 1 S/	Mes 2 S/	Mes 3 S/	Mes 4 S/	Mes 5 S/	Mes 6 S/	Mes 7 S/	Mes 8 S/	Mes 9 S/	Mes 10 S/	Mes 11 S/	Mes 12 S/
Facebook	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	2,500	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	1,250
Google Ads	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	2,500	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	1,250
Instagram	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	2,500	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	1,250
LinkedIn	625	1,250	1,719	1,250	1,719	1,250	625	1,250	1,719	1,250	1,719	625
Google Displays	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	2,500	1,250	2,500	3,438	2,500	3,438	1,250
Activaciones BTL	1,875	3,750	5,156	3,750	5,156	3,750	1,875	3,750	5,156	3,750	5,156	1,875
Otros:												
Community Manager	1,000	2,000	2,750	2,000	2,750	2,000	1,000	2,000	2,750	2,000	2,750	1,000
Agencia Diseño	875	1,750	2,406	1,750	2,406	1,750	875	1,750	2,406	1,750	2,406	875
Mailings	625	1,250	1,719	1,250	1,719	1,250	625	1,250	1,719	1,250	1,719	625
Bonos	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750
Coffee Breaks			2,000				2,000		2,000			
Ferías					3,000	3,000				3,000		
Total	13,750	23,750	33,250	23,750	34,250	26,750	15,750	23,750	33,250	26,750	31,250	13,750

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

5.1.5 Personalización

Como se ha mencionado anteriormente, tanto alumnos como educadores son usuarios altamente digitales, por lo que, para entrar a la plataforma, los alumnos y educadores pueden registrarse a través de su cuenta de Facebook. Esto permitirá crear un perfil con la información de los alumnos y educadores. Esta información será utilizada en la estrategia de publicidad en las redes sociales. De acuerdo con el autor (Mootee, 2004), la microsegmentación o pulverización de mercado va más allá de los nichos de mercado por lo que la comunicación es específica a cada una de estas microsegmentaciones.

5.1.6 Participación

Para obtener un mayor posicionamiento de marca entre los educadores y padres de familia se han identificado las comunidades más importantes. En el caso de las comunidades de padres se deberá de tener presencia en los colegios y las Asociaciones de Padres de Familia (APAF) con el objetivo de generar confianza en la marca, en el caso de los educadores se han detectado páginas de Facebook y Youtube enfocados a educadores con la intención de

mejorar su metodología de enseñanza por lo que se considera un nicho importante al ser educadores preocupados por la educación

Para ello se ha planteado la participación en Coffe Breaks en las reuniones de APAFA, así como la presencia en stand de Feria o Actividades Culturales dentro de los colegios y la participación en las comunidades de Facebook y Youtube a través del *Community Manager*.

5.1.7 Par a par en comunidades

Se busca generar clientes a mediano plazo para que se convierta en una herramienta de uso recurrente por parte de los alumnos y para ello es necesario generar comunidades.

En las encuestas se ha determinado que un 86% de las contrataciones de educadores se enfocan en recomendaciones a los padres de familia. Por lo que la plataforma cuenta con un servicio de comentarios y calificaciones.

Adicionalmente la plataforma deberá de solicitar permiso al alumno y padre de familia para que al momento de registrarse se pueda publicar a su nombre sobre las clases que está dictando. Esto se realizará durante el primer año como parte de la fase de Lanzamiento.

5.1.8 Predicciones modeladas

La plataforma se ha preparado para la obtención de data relevante de los clientes, algunos de ellos son:

- Mapa de Calor de la plataforma y página web.
 - o Esta herramienta permite observar el comportamiento del tráfico de los visitantes a la web y plataforma, por lo que permitirá optimizar la web y determinar las herramientas que llamen más la atención. Este análisis no tiene costo debido a que esto lo permite la herramienta de Google Analytics, y es el asistente de Marketing quien estará monitoreando de forma mensual para establecer mejoras.
- Se utilizará Business Intelligence para determinar las horas pico de clases, de esta forma evaluar la forma en que se pueda optimizar horas “muertas” a través de promociones especiales para educadores y alumnos

5.1.9 Presupuesto de marketing y ventas

Durante el primer año el objetivo principal será el posicionamiento de marca. Posteriormente el presupuesto de publicidad será del 4% del ingreso por ventas, el cual se ha determinado en base a la rentabilidad del negocio y después de realizar un benchmarking, en la Tabla V-7 se muestra el presupuesto en marketing. En dicho presupuesto se ha considerado la estacionalidad de las clases, por lo que en los meses enero, julio y diciembre disminuye la inversión mensual en 50%, mientras que los meses previos a los exámenes bimestrales se incrementa la inversión en 35%. El detalle se puede observar en Anexo XXVIII.

Tabla V-7 Presupuesto de marketing

Descripción	Año 1 S/	Año 2 S/	Año 3 S/	Año 4 S/	Año 5 S/	Año 6 S/	Año 7 S/	Año 8 S/	Año 9 S/	Año 10 S/	Total S/
Facebook	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,852	34,591	37,454	38,757	39,124	330,778
Google Ads	30,000	30,000	45,000	45,000	45,000	52,448	58,805	63,672	65,888	78,248	514,061
Instagram	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,852	34,591	56,181	77,515	78,248	427,386
LinkedIn	15,000	15,000	15,000	21,000	21,000	21,596	24,214	26,218	27,130	39,124	225,282
Google Displays	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,852	34,591	37,454	38,757	39,124	330,778
Activaciones BTL en colegios	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	40,107	44,969	29,963	11,627	11,737	363,403
Muestras gratis	205,320										205,320
Otros:											-
Community Manager	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,681	27,673	29,963	31,006	31,299	264,622
Agencia Diseño	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,596	24,214	26,218	27,130	27,387	231,545
Mailings	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,426	17,296	18,727	19,379	19,562	165,389
Bonos	45,000	45,000	30,000	24,000	24,000	24,681	27,673	29,963	31,006	7,825	289,148
Coffee Breaks	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,170	6,918	7,491	7,751	7,825	66,156
Ferías	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,255	10,377	11,236	11,627	11,737	99,233
Total	505,320	300,000	300,000	300,000	300,000	308,517	345,913	374,539	387,574	391,238	3,513,100

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Debido a la naturaleza del servicio la estrategia planteada el 65% de la publicidad es digital, ya que es ahí donde los alumnos y posibles educadores podrán conocer. Adicionalmente, como se menciona anteriormente, el educador debe de sentirse cómodo con el uso de las herramientas digitales. El 35% de la publicidad que no será digital se enfocará en actividades físicas y proveedores como agencias de publicidad y *community managers*,

5.1.10 Métricas de Marketing

Para optimizar las actividades de marketing con la finalidad de obtener ventas y disminuir el costo relacionado a ello se han determinado las siguientes métricas:

Tabla V-8 Métricas de Marketing

	Métricas
Generales	Coste de Adquisición de Cliente (Inversion en MKT/ # Clientes)
	Coste de Lead
Digital	CPC
	CTR
	Tasa de conversión de la Página Web
	Tasa de venta
Página Web	Origen de tráfico
	Ratio de conversión de visita a lead (por medio)
	Ratio de conversión de lead a venta (por medio)
	Tasa de Retención
Redes Sociales	Tasa de Share
	Mejora en interacciones
	Ratio de likes/
	Número de menciones y mensajes positivos en otras redes sociales.
Muestras gratis	Ratio de muestra a cliente real

Fuente y realización: Autores de esta tesis

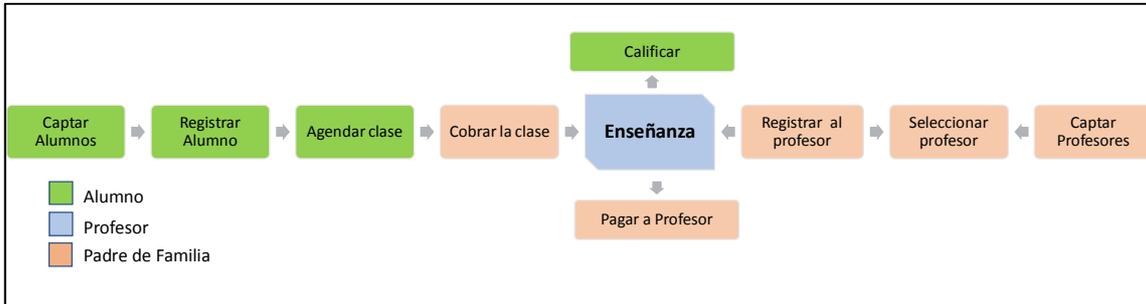
5.2 Estrategia de operaciones

5.2.1 *Diseño la cadena de valor y proceso operativo*

De acuerdo con la teoría de Michael Porter, la cadena de valor abarca el conjunto de actividades que una empresa realiza con el objetivo de crear el mayor valor posible para el cliente y así lograr una ventaja estratégica.

La cadena de valor tradicional tiene como concepto fundamental el flujo físico de bienes y servicios, pero con el surgimiento del internet, surgen nuevas oportunidades de obtener ventajas competitivas como el ahorro de costos y tiempo debido a que los medios electrónicos pueden reemplazar a sus equivalentes en el esquema. Es así, que para el presente plan de negocio se ha diseñado la cadena de valor (ver Figura V-2) que contempla las actividades principales que pueden aportar valor a los clientes, conformado por dos grupos, de un lado los educadores y, del otro, los alumnos y padres de familia, que interactuarán en la plataforma virtual.

Figura V-2 Cadena de Valor



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se describen las principales actividades de la cadena de valor para los dos grupos de clientes que el plan de negocio plantea: el primero, alumnos y padres de familia y; el segundo, educadores:

3.2.1.1. Captar Alumnos

En vista de que el servicio que se ofrece es virtual, las actividades en la captación de alumnos están enfocadas en campañas publicitarias en medios como Google, redes sociales como Facebook, de tal manera que se pueda llegar al público online. Las herramientas de monitoreo y datos estadísticos que brindan estos medios serán de utilidad para adecuar la propuesta hacia el cliente, así como las campañas online.

Esta etapa también comprenderá la realización de actividades que permitan al cliente conocer los detalles de la oferta: cursos a dictarse, horarios, precios y cualquier otro detalle relacionado a los cursos. Para ello se emplearán medios virtuales como chats y e-mails.

3.2.1.2. Registrar Alumno

La actividad está referida a los siguientes puntos a considerar, una vez que el usuario decide tomar clases:

- Registro de datos personales del alumno y el padre de familia.
- Referencias de cuenta de correo y teléfono.

3.2.1.3. Agendar Clase

En este punto, corresponderá al usuario elegir la fecha, horario y educador en que se llevará a cabo la clase.

3.2.1.4. Cobrar la Clase

Aquí corresponde al padre de familia o decisor de la compra, elegir el medio de pago con el que realizará el pago del servicio: i) tarjeta de crédito, ii) tarjeta de débito o, iii) abono en cuenta. Esta etapa culmina con la confirmación de que la operación se ha realizado con éxito.

3.2.1.5. Enseñanza

Esta actividad será realizada por el educador asignado. En esta etapa, se plantea los detalles que se deberán considerar para el desarrollo de la clase a impartir. Considerando que las clases particulares no cuentan con una estructura estándar, los tiempos de cada etapa del desarrollo de éstas, dependerá de la coordinación entre alumno y educador, por lo cual se tienen como guía las siguientes fases:

- Inducción sobre la funcionalidad de la plataforma, enfocada a brindar información al alumno acerca del uso de herramienta donde llevará las clases.
- Introducción teórica; que constará de un breve repaso previo al desarrollo de ejercicios prácticos y que permitirá al educador conocer el nivel de conocimiento del alumno respecto del tema.
- Resolución de ejercicios solicitados por el alumno; que constituyen el motivo por el cual el alumno decidió contratar los servicios de la plataforma virtual.
- Resolución de ejercicios adicionales, en caso el alumno considere conveniente, para que éste pueda practicar lo aprendido.

3.2.1.6. Calificar

Esta actividad será realizada por el usuario que recibe el servicio, quien, luego de recibida la primera clase estará en la facultad de calificar la experiencia de la enseñanza y/o registrar sus comentarios al respecto.

3.2.1.7.Captar al educador

Esta actividad consiste en reclutar a los potenciales educadores de la plataforma, y estará a cargo del área de Marketing, para lo cual se seguirán los siguientes pasos:

- Recabar los datos del postulante: nombres, DNI, número de celular, dirección.
- Indicar la especialidad que le interesa dictar.
- Registrar la disponibilidad de horas para dictado de clases.
- Solicitar el currículum vitae al postulante.
- Remitir usuario y contraseña al postulante para que pueda acceder a la etapa de selección.

3.2.1.8.Seleccionar al educador

Las actividades en esta etapa estarán enfocadas a evaluar a los postulantes que formarán parte de la oferta de clases particulares, estará a cargo del tercero contratado y consisten en:

- Registrar usuario y contraseña del postulante.
- Realizar el test de selección, que consistente en una evaluación de conocimiento y otra de habilidades blandas asociadas a su metodología de enseñanza.
- Enviar resultado del test vía correo electrónico, dentro del plazo de tres días.

3.2.1.9.Registro del Educador

Al igual que el alumno, el educador requiere registrarse en la página web de la empresa para poder interactuar en la plataforma.

Para los nuevos educadores las actividades serán las siguientes:

- Aplicar el programa de capacitación técnica y metodológica.
La capacitación técnica está referida al conocimiento de las herramientas tecnológicas que el educador utilizará para el dictado de clases.
La capacitación metodológica corresponde a la puesta en práctica de las reglas establecidas para el desarrollo de su clase.

- Tomar los exámenes correspondientes a las capacitaciones impartidas.
- Una vez obtenidos los resultados satisfactorios, se procederá a la creación de perfil del educador: Registro de datos personales y de tarjeta de crédito o débito, cursos a dictar, horarios, entrega de video de clase modelo.

En el caso de educadores afiliados a la plataforma se considera la programación de capacitaciones y los exámenes periódicos, de acuerdo con los procedimientos establecidos por el área de Talento Humano.

3.2.1.10. Pagar a Educador

Al final de la semana se realizará el pago al educador en base al total de horas acumuladas a la fecha de corte establecido, previa recepción de su recibo por honorarios por el monto a acreditar en su cuenta.

5.2.2 Proveedores

3.2.1.11. Proveedores de tecnología

En lo que se refiere a la logística, la principal inversión está relacionada a la plataforma virtual de clases online, el sistema de administración de éstas y, el hosting o dominio para activar la página web de la empresa. En el presente apartado se indicarán los proveedores seleccionados para la puesta en marcha del negocio:

Plataformas de videoconferencia. Teniendo en cuenta que una de las principales características de la propuesta de valor está relacionada a clases síncronas, se ha buscado opciones de plataformas de videoconferencia para su evaluación, así se encuentran las menores calificadas en el ámbito de aprendizaje:

- (i) Blackboard, plataforma de trabajo interactivo para alumnos desde el nivel inicial hasta la etapa profesional.
 - Adobe Connect, plataforma diseñada para videoconferencias y capacitaciones corporativas.

- Zoom, solución tecnológica que proporciona funcionalidades y herramientas para la comunicación asíncrona ofreciendo diversas opciones de servicios para fines corporativos y académicos.

Cabe precisar que una de las plataformas virtuales más conocidas para la educación virtual es Moodle. Sin embargo, esta solución es un LMS (Learning Management System), que es usada por muchas universidades para administración de su campus virtual, tales como estructura de cursos, publicación de calificaciones, administración de contenidos, entre otras funcionalidades. Para el caso del modelo de negocio propuesto no se requerirá el uso de una plataforma LMS, dado que las clases serán impartidas de forma personalizada sin la necesidad de contar con cursos estructurados ni calificaciones, por lo que la página web y la plataforma de videoconferencia serán los pilares tecnológicos.

En base a las pruebas y evaluación de las plataformas de videoconferencia se decidirá por uno de ellos y los demás serán tomados en cuenta en caso el primero no cumpla con los requerimientos ofrecidos.

(iv) Hosting, que viene a ser el grupo de servicios que se va a requerir para activar la página web de la empresa y, considerando que el uso será corporativo, el servicio de hosting será del modo dedicado. Así, los requisitos que se solicitará al proveedor serán:

- Almacenamiento de las aplicaciones web, de tal manera que se puedan crear webs, blogs, foros online, etc.
- Servidor de correo, para que la empresa pueda manejar una cuenta de correo electrónico con nombre propio para el dominio.
- Control de accesos, para los usuarios internos y clientes de la empresa.
- Almacenamiento en la nube
- Backups o copias de seguridad
- Monitoreo de 24 x 7

En cuanto a los proveedores que brindan este servicio se pueden encontrar a los siguientes, de los cuales se escogerá uno y se tendrán en cuenta los demás en caso de que el

primero no cumpla con las expectativas planteadas. Según información publicada en sus páginas web, los precios oscilan entre S/.80 y S/.170 anual (ver Figura V-3).

Figura V-3 Cotizaciones hosting

10 Mejores Web Hosting		Web Hosting Pyme					
1 ^o	 bluehosting <small>Ir a Sitio Web</small>	Soporte Español	Soporte 24/7	Ultra-fast Discos Solidos Espacio Web ILIMITADO Dominios 1 Cuentas de Correo ILIMITADAS Teléfono (01) 709 7885 Oficina Lima	Si	S/. 170 Anual 50% + CONVENIENTE	Valora esta empresa ★★★★★ (puntuación 5, votos 494) <small>[Deja el primer comentario]</small>
2 ^o	 livehost <small>Ir a Sitio Web</small>	Soporte Español	Soporte 24/7	Espacio Web ILIMITADO Dominios 1 Cuentas de Correo ILIMITADAS Teléfono (01) 705 9777 Oficina Lima	1	Por un Año S/. 70 55% + CONVENIENTE	Valora esta empresa ★★★★★ (puntuación 5, votos 297) <small>[Deja el primer comentario]</small>
3 ^o	 PLANETA HOSTING <small>Ir a Sitio Web</small>	Soporte Español	Soporte 24/7	Espacio Web 1GB Dominios 1 Cuentas de Correo 10 Teléfono (01) 748 3220 Oficina Lima	1	Desde/Anual S/. 99 5% + CONVENIENTE	Valora esta empresa ★★★★★ (puntuación 4.5, votos 118) <small>[Deja el primer comentario]</small>
4 ^o	 rackeo <small>Ir a Sitio Web</small>	Soporte Español	Soporte 24/7	Espacio Web ILIMITADO Dominios 1 Cuentas de Correo ILIMITADAS Teléfono (01) 706 2977 Oficina Lima	1	Desde/Anual S/. 80 45% + CONVENIENTE	Valora esta empresa ★★★★★ (puntuación 5, votos 398) <small>[Deja el primer comentario]</small>

Fuente y elaboración: <https://www.10mejoreshosting.pe/>

5.3 Estrategias del Plan de Organización y Talento Humano

El Plan de organización y talento humano de la propuesta de enseñanza virtual EduKT365 se desarrolla con el objetivo de generar una organización que sea capaz de seleccionar al talento humano de mayor idoneidad en relación con la misión y valores de la organización, así mismo se han alineado a la planeación estratégica, estableciendo lineamientos que sean soporte para la gestión; con lo cual se buscará de manera continua y sostenida que EduKT365 sea reconocida y catalogada como referente de educación virtual síncrona para clases particulares a nivel de Lima Metropolitana.

5.3.1 Plan y Estructura Organizacional

El planeamiento de la organización se realiza para generar una cultura organizacional basada en la flexibilidad e innovación, y el logro de la visión.

"La cultura organizacional de acuerdo con Schein, E.H. 1985 es un modelo de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprendió mientras solucionaba sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado lo bastante bien como para

ser considera válida y por lo tanto para ser enseñada a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas".

De la misma manera se recurre al concepto de Don Hellriegel & John Slocum; Driskill Gerald, en el cual se entrelazan los conceptos de elementos de contexto (ubicación, historia), roles, símbolos culturales, conductas impartidas (políticas, reglas, estilos), valores culturales, supuestos y filosofía (misión y visión).

De acuerdo con las teorías combinadas EduKT365 desarrolla una cultura organizacional, que genera un ambiente propicio para el crecimiento sostenido y la innovación del servicio en la enseñanza. El ambiente creado será reforzado por el reconocimiento al esfuerzo y siguiendo las normas legales y normas éticas, y acuerdos contractuales.

EduKT365 desarrolla estrategias que permita:

- Retención de personal:
 - Bonificación al educador con mejor calificación.
 - Capacitación y evaluación constante.

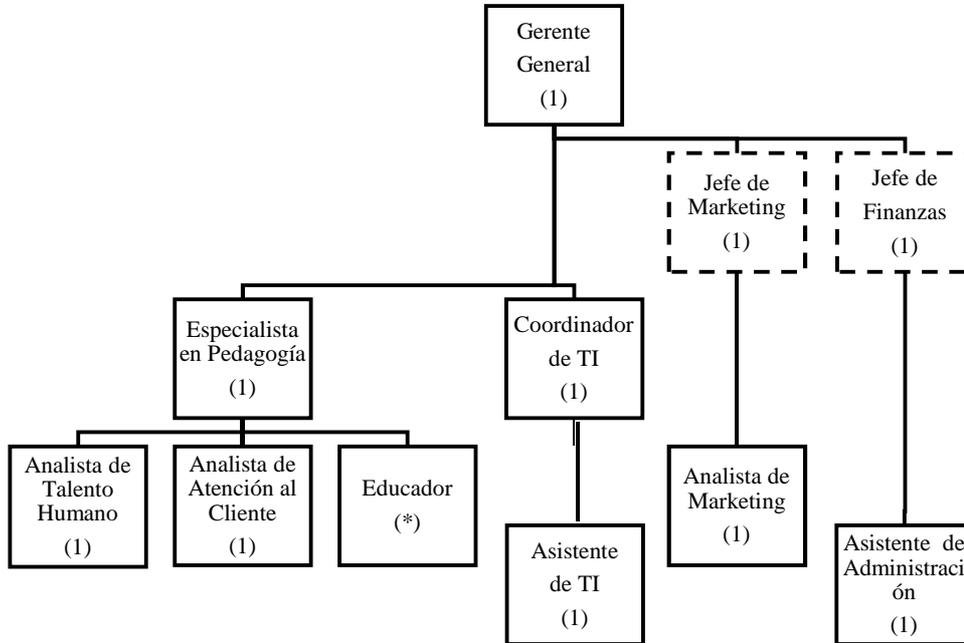
EduKT365 ha establecido una estructura organizacional que logre enfocar a todo el personal en la misma dirección y lograr un crecimiento continuo y sostenido.

La estructura organizacional se desarrolla bajo el esquema de tipo funcional, el cual se basa en el establecimiento de funciones puestos y las interacciones entre los mismos, con la premisa principal de eficiencia durante su realización.

Se diseña la siguiente estructura organizacional, la cual se refleja en la Figura V-4.

Así mismo los perfiles de puestos indicados en la misma se desarrollan en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Figura V-4 Organigrama EduKT365



⋯ : Posición a colocarse según crecimiento del negocio

□ : Posición a colocarse desde el primer año

(*): La cantidad de profesores varía de manera anual

Fuente y elaboración: Autores de tesis

La estructura organizacional se realiza con un horizonte de diez años, dentro del cual se ha establecido un equipo inicial para el primer año, el cual está conformado por 8 colaboradores y los educadores, al tercer año se incluye en la estructura al Jefe de Marketing y al sexto año se incluye al Jefe de finanzas, con lo cual sea proyectado cubrir de manera eficiente el modelo de negocio.

Dentro del primer año EduKT365 ha establecido como factor humano clave al Gerente General quien, al comprender los objetivos estratégicos, liderará la implementación de los mismos, dentro del cual se ha establecido la contratación del siguiente personal:

- Especialista en Pedagogía se encargará en coordinación directa con la gerencia general y el proveedor de Servicios de Samaypata Consultores SAC (proveedor

de consultoría de desarrollo organizacional) realizar el filtro de educadores a nivel metodológico y realizará seguimiento a localidad del servicio brindado, a su vez tendrá a su cargo al Analista de Talento Humano, Analista de Atención al Cliente y Educadores.

- Coordinador de TI quien se encargará de la implementación, puesta en marcha y seguimiento de la plataforma Blackboard Collaborate y las coordinaciones correspondientes con el proveedor de la misma, a su vez tendrá a su cargo a un Asistente de TI.
- Analista de Marketing quien se encargará de la implementación y ejecución de las estrategias de marketing indicadas por la gerencia general
- Asistente de Administración quien se encargará de implementar realizar las labores administrativas de la organización.

Luego en el tercer año, debido a que las estrategias de crecimiento son más agresivas y a la vanguardia con la tecnología la Gerencia General a planificado incluir un jefe de Marketing quien bajo la dirección de la gerencia general evaluará los planes establecidos y propondrán la mejora y/o adecuación de los mismos al contexto actual en el año 2021 de manera que generen planes pertinentes y convenientes con los objetivos estratégicos, la demás estructura del equipo de EduKT365 se conservará de la misma manera

Luego en el sexto año, debido al manejo de cantidades económicas importantes de ingresos/ egresos y a la necesidad empezar la planificación de inversiones para las siguientes fases de estrategia del modelo de negocio se incluye en la estructura organizacional al Jefe de Finanzas quien en coordinación con la Gerencia General evaluará la viabilidad de nuevas inversiones y otros que se requiera.

Asimismo, ha definido como parte de la propuesta de valor el contar un staff de educadores competentes, para lo cual realizará el seguimiento de los siguientes KPI's:

Tabla V-9 KPI's Talento Humano

Item	Objetivo Estratégico	KPI's
1	Satisfacción del Cliente	Ratio de educadores evaluados al término de la clase
2	Satisfacción del Cliente	Ratio de educadores evaluados con 4 y 5 estrellas
3	Crecimiento de EduKT365	Ratio de educadores fidelizados
4	Crecimiento de EduKT365	Ratio de nuevos educadores registrados

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Con el objetivo de lograr los objetivos estratégicos pertinentes para la gestión de talento humano se han establecido las siguientes acciones a realizar:

- Seleccionar educadores con pasión por la enseñanza, comprometidos y respetuosos con el reglamento y protocolo de la empresa.
- Garantizar el desarrollo de la capacitación a educadores y personal administrativo.
- Desarrollar y promover en los educadores un servicio de calidad y compromiso, demostrándolo a través de la creatividad e innovación en el proceso de enseñanza.
- La Gerencia General de EduKT365 ha designado un presupuesto exclusivo para Talento Humano, en el cual ha considerado el desarrollo de evaluaciones y administración de resultados de las mismas, para las actividades de selección y capacitación correspondientemente. Ver Anexo XL

5.3.2 Política de Talento Humano para Educadores

A fin de lograr lo mencionado anteriormente en la gestión de talento humano se han establecido las “Política de Talento Humano”, para los siguientes grupos:

- Educadores; personal que brinda clases en la plataforma, que no se encuentra incluido en la planilla de EduKT365.
- Colaboradores; personal administrativo que forma parte de la planilla de EduKT365

5.3.2.1 Política de Talento Humano para Educadores

La Política de Talento Humano para Educadores comprende las directivas que constituyen la base para una gestión eficaz que se basa en los valores, misión y visión.

Más que ningún otro factor, está el “saber hacer”, las habilidades y la competencia de los educadores, que decidirán el éxito del modelo de negocio en el mercado. Por lo tanto, es crucial la administración de las capacitaciones, evaluaciones y beneficios ofrecidos.

Reconociendo esto, el Gerente General aprueba la presente política para tratar temas clave sobre cómo seleccionar, retener y desarrollar al personal.

Asimismo, con el objetivo de garantizar procesos de selección y evaluación de desempeño del personal que brinda servicios en la plataforma Blackboard Collaborate, la Gerencia General ha decidido contratar una consultora especializada a ser desarrollados por expertos en el tema y así garantizar la selección y evaluación de educadores que resulten competentes y contribuir con el éxito del modelo de negocio.

Además de ello se contará con la supervisión interna de este servicio por parte de un especialista en pedagogía, quien en coordinación con la consultora dirigirá y aprobará las capacitaciones y evaluaciones propuestas para los educadores. De la misma manera evaluará la información proveniente de nuestros clientes para generar mejoras en el servicio.

5.3.2.2 Selección

Previo a la selección se realizará el proceso de reclutamiento a través de los procesos de marketing.

Para el proceso de selección y posterior admisión se establecen lineamientos esta por la Gerencia General a través del especialista en pedagogía, que se convertirán en requerimientos mínimos que deberá cumplir la empresa tercera durante la realización de los servicios solicitados por EduKT365.

El éxito a largo plazo de la empresa depende de la capacidad para atraer, motivar y desarrollar educadores capaces, siendo esta una responsabilidad importante para la organización.

La admisión es a colaboradores dotados de competencias y de aptitudes profesionales que les permitan desarrollar una relación duradera con la empresa y en el proceso de selección el objetivo primordial es evidenciar la competencia del perfil. El perfil estará basado en las competencias (conocimientos y habilidades), el cual será revisado y/o mejorado en coordinación con el proveedor para su posterior ejecución.

EduKT365 prestará especial atención a la adecuación entre las cualidades de un candidato y los valores de la empresa, así como la constante búsqueda de mejora continua.

Todos los beneficios como obligaciones de los colaboradores deben ser comunicados claramente desde el comienzo de la captación y formalizados en la etapa de admisión.

Sólo las competencias y experiencias de un candidato, así como su adhesión a la misión y visión de EduKT365, serán tomadas en consideración en el momento de la admisión. Su origen, nacionalidad, religión, raza, género o edad no forman parte, en ningún caso, de los criterios de selección.

EduKT365, no promueve la admisión de menores de edad laboral.

5.3.2.3 *Formación y desarrollo*

EduKT365 acompaña a los educadores en su proceso de formación, esto es esencial para que cada educador crezca en su vida profesional.

La organización de los cursos de formación debe tener un objetivo definido y ser concebida para mejorar las competencias y calificaciones particulares de cada educador, teniendo como objetivo principal mejorar el servicio que se entrega al cliente; así mismo debe responder a un diagnóstico de necesidades identificadas que se realiza una vez al año.

Las actividades se determinen dentro del Programa Anual de Capacitación aprobado por la Gerencia General. El presupuesto asignado es de S/ 25 000 anuales, Ver Tabla xxx

Tabla V–10 Programa de Capacitación para educadores

CAPACITACIÓN DE EDUCADORES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Talento Humano												
Herramientas de Plataforma Blackboard Collaborative	x											x
Conocimiento												
Trigonometria	x											x
Algebra	x											x
Aritmética	x											x
Inglés	x											x
*Otros	x											x
Metodología de enseñanza												
Protocolo de trato al cliente	x											x
* Otros: Se modificará el programa según se incluyan nuevos cursos en la plataforma												

Elaboración y fuente: Autores de esta tesis

Se entiende que cada educador cuenta con una base de conocimientos con lo cual cumple el perfil establecido por la organización, por tanto, no es objetivo de EduKT365 el iniciar/actualizar dicho conocimiento al educador, salvo que sea coyuntural.

Todos los educadores deben ser conscientes de la necesidad de mejorar permanentemente sus competencias. Por consiguiente, es indispensable estar dispuesto a participar de todos los eventos de capacitación y a concluirlos.

La administración de todos los componentes que intervienen en el proceso de capacitación de todos los educadores estará a cargo de Talento Humano.

La empresa propiciará planes de excelencia de educadores, para lo cual los colaboradores serán entrenados. Así mismo estos planes tendrán como base fundamental de sustento la evaluación de desempeño por parte del cliente de manera inmediata.

5.3.2.4 Gestión del Desempeño

El desempeño laboral será considerado como un proceso que agrupa el seguimiento constante de cumplimiento de objetivos, el mejoramiento de competencias, así como de la evaluación por parte del cliente por clase impartida.

Una evaluación formal de desempeño debe llevarse por lo menos una vez al año.

El especialista en pedagogía administrará la retroalimentación a los educadores, a través del proveedor de servicios de consultoría, así como sus oportunidades de mejora y/o recomendaciones, lo cual debe de ser comunicado formalmente en los plazos estipulados. Asimismo, la ejecución de acciones que permitan mejorar los aspectos de oportunidad de mejora identificados en la evaluación será responsabilidad del educador.

Las herramientas primordiales que utilizar para aumentar el desempeño y ayudar a los colaboradores a mejorar sus competencias son las calificaciones y comentarios de los clientes.

5.3.2.5 *Compensaciones y Remuneraciones*

La empresa establece prácticas de remuneración que tengan en cuenta niveles de remuneración externos apropiados, los educadores tienen establecidos los precios y las condiciones de mejora previo al brindar servicios a EduKT365.

La empresa promoverá el uso bonos donde estén justificados, los cuales deben estar vinculados a la consecución de objetivos y puedan otorgarse. Los bonos económicos serán otorgados de la siguiente manera:

Se entregará una bonificación de S/1,000 a la cantidad de educadores de acuerdo con cada año como se indica en la Tabla V-11

Tabla V-11 Cantidad de Educadores con Bonificación Anual

Año	Cantidad de educadores premiados	Presupuesto por año S/
1	1	1,000.00
2	9	9,000.00
3	14	14,000.00
4	21	21,000.00
5	29	29,000.00
6	37	37,000.00
7	41	41,000.00
8	45	45,000.00
9	48	48,000.00
10	48	48,000.00
Totales	293	293,000.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Para acceder a la posibilidad de educación es necesario cumplir con las siguientes condiciones mínimas:

- Permanencia en la plataforma de mínimo 6 meses consecutivos.
- Cantidad de horas dictadas de 231, las cuáles se han obtenido al aplicar la distribución normal y determinando el número de horas dictadas que alcanzaría el 1% de los educadores
- Calificación de los clientes: Con 4 y 5 estrellas
- Nota aprobatoria de las evaluaciones requeridas.

Asimismo, en caso la cantidad de profesores excedan al número de premios de manera anual, se realizará un ranking premiando al mejor de todos y así consecutivamente.

5.3.2.6 Desvinculación

La empresa busca ser respetuosa a todo nivel con el personal desvinculado, por lo que en la medida de lo posible el educador deberá ser informado con anticipación.

Con respecto al personal administrativo EduKT365 ha establecido la siguiente política:

5.3.3 Política de Talento Humano de Personal Administrativo

El alcance de la política de Talento Humano de Personal Administrativo incluye al personal que se relaciona con la organización de manera directa y se encuentra en la planilla de la misma.

La Política de Talento Humano de Personal Administrativo comprende las directivas que constituyen la base para una gestión eficaz personal, se basa en los valores y en la misión y visión.

Más que ningún otro factor, está el “saber hacer”, las habilidades y la competencia de los colaboradores, que decidirán el éxito del modelo de negocio en el mercado. Por lo tanto,

es crucial el modo en que se trata al personal y las relaciones interpersonales en la organización.

Reconociendo esto, el Gerente General aprueba la presente política para tratar temas clave sobre cómo reclutar, retener y desarrollar al personal.

Asimismo, con el objetivo de garantizar procesos de reclutamiento, selección, contratación, evaluación de desempeño y desarrollar al personal, para lo cual la Gerencia General ha decidido contratar servicio especializado para la realización del mismo por expertos en el tema y garantizar la selección de colaboradores competentes y como consecuencia el éxito del modelo de negocio.

5.3.3.1 Reclutamiento, Selección y Contratación

Para el proceso de reclutamiento, selección y contratación se establecen a continuación los lineamientos establecidos por la Gerencia General, los cuales serán establecidos como requerimientos mínimos que deberá cumplir la empresa tercera durante la realización de los servicios solicitados por EduKT365.

El éxito a largo plazo de la empresa depende de la capacidad para atraer, motivar y desarrollar colaboradores administrativos capaces, siendo esta una responsabilidad importante para la organización.

La política de EduKT365 consiste en contratar a colaboradores dotados de competencias y de aptitudes profesionales que les permitan desarrollar una relación duradera con la Empresa y en el proceso de selección pondrá por objetivo primordial evidenciar comportamientos en cada competencia del perfil. Se establecerá un perfil basado en las competencias (conocimientos y habilidades), el cual será revisado y/o mejorado en coordinación con el proveedor y la gerencia general para su posterior ejecución.

EduKT365 prestará especial atención a la adecuación entre las cualidades de un candidato y los valores de la Empresa, así como una constante búsqueda de mejora continua.

Todos los beneficios como obligaciones de los colaboradores deben ser comunicados claramente desde el comienzo del reclutamiento o captación y formalizados en la etapa de inducción. La inducción deberá realizarse al inicio de laborales.

Sólo las competencias y experiencias de un candidato, así como su adhesión a la misión y visión de EduKT365, serán tomadas en consideración en el momento de la contratación. Su origen, nacionalidad, religión, raza, género o edad no forman parte, en ningún caso, de los criterios de selección.

EduKT365 para su personal en planilla, propiciará la contratación a plazos intermedios, es decir en promedio dos veces al año a fin de permitir estabilidad a sus colaboradores, salvo excepción del desempeño del colaborador o el plazo del servicio brindado.

EduKT365, no promueve la contratación de menores de edad laboral.

5.3.3.2 Formación y desarrollo

EduKT365 acompaña y apoya a sus colaboradores y a los educadores en su proceso de formación, esto es esencial para que cada colaborador y educador crezca en su vida profesional.

La organización de los cursos de formación debe tener un objetivo definido y ser concebida para mejorar las competencias y calificaciones particulares de cada colaborador y educador, teniendo como objetivo principal mejorar el servicio que se entrega al cliente; así mismo debe responder a un diagnóstico de necesidades identificadas que se realiza una vez al año.

Las actividades que se determinen dentro del Programa Anual de Capacitación aprobado por la Gerencia General, el presupuesto asignado es de S/. 25000, Ver Tabla V-12.

Tabla V–12 Programa de Capacitación para Staff Administrativo

CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVOS	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Talento Humano												
Trabajo en equipo				x								
Seguridad y Salud en el Trabajo												
Primeros Auxilios				x								
Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo				x								
Pausas Activas				x								
Proceso Operativo												
Actualización				x								

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Se entiende que cada colaborador cuenta con una base de conocimientos con lo cual cumple el perfil establecido por la organización, por tanto, no es objetivo de EduKT365 el iniciar/actualizar dicho conocimiento al colaborador, salvo que sea coyuntural.

Todos los colaboradores deben ser conscientes de la necesidad de mejorar permanentemente sus competencias. Por consiguiente, es indispensable estar dispuesto a participar de todos los eventos de capacitación y a concluirlos.

Todos los colaboradores tendrán derecho a participar de las actividades de capacitación y formación, siempre que el evento responda a una necesidad acorde con el puesto de trabajo, y se den las condiciones respectivas.

La administración de todos los componentes que intervienen en el proceso de capacitación de todos los colaboradores será administrada por Talento Humano.

5.3.3.3 Gestión del Desempeño

El desempeño laboral será considerado como un proceso que agrupa el seguimiento constante de cumplimiento de objetivos estratégicos, el mejoramiento de competencias, así como la comunicación constante para el personal administrativo de manera directa e indirecta.

Una evaluación formal de desempeño debe llevarse por lo menos una vez al año (la metodología de evaluación es igual para todo el personal administrativo). Su objetivo es evaluar el valor agregado a EduKT365, así como otros aspectos relativos al trabajo del colaborador y al ambiente de trabajo que generan. Se evaluará también los medios utilizados para llegar al objetivo comprometido.

Es responsabilidad del gerente general realizar la retroalimentación correspondiente al personal administrativo, así como sus oportunidades de mejora y/o recomendaciones, lo cual debe de ser comunicado formalmente.

Ejecutar acciones que permitan mejorar los aspectos de oportunidad de mejora identificados en la evaluación, es una responsabilidad de la gerencia general en el caso del personal administrativo. Este proceso de retroalimentación debe ser constante y no es exclusivo de la evaluación de desempeño.

Las herramientas primordiales que utilizar para aumentar el desempeño y ayudar a los colaboradores a mejorar sus competencias son las recomendaciones y apoyo constante. Los mismos que permiten, también, corregir rápidamente los errores y transformarlos en experiencias positivas.

5.3.3.4 *Compensaciones*

La empresa establece prácticas de remuneración que tengan en cuenta niveles de remuneración externos apropiados, así como la equidad interna, exclusivamente para el personal administrativo.

Es responsabilidad del gerente general comunicar abiertamente a cada uno de sus colaboradores administrativos sus ajustes y no ajustes remunerativos.

La remuneración para el personal administrativo incluye el salario base o fijo, beneficios y otros componentes; además de conceptos no remunerativos.

5.3.3.5 *Desvinculación*

EduKT365, antes de proceder a la desvinculación de un colaborador maximiza sus esfuerzos en continuar la relación laboral capacitándolo u otros esfuerzos que considere.

La empresa busca ser respetuosa a todo nivel con el personal desvinculado, por lo que en la medida de lo posible el colaborador deberá ser informado con anticipación; por lo mismo se espera que el colaborador cumpla el plazo legal establecido, salvo que por excepción la Gerencia General autorice lo contrario.

5.3.3.6 Equilibrio Vida Laboral y Personal

Debido a que se considera que el equilibrio entre el trabajo y aspectos personales es vital, se ha desarrollado lo siguiente:

5.3.3.6.1 Vacaciones

EduKT365 propiciará el descanso vacacional de sus colaboradores administrativos, realizando la planificación de vacaciones, la cual se realizará conforme la necesidad de la organización a fin de mantener la operatividad de las actividades en empresa.

Todos los colaboradores administrativos serán responsables de la elaboración y cumplimiento del plan de vacaciones, sin que ello justifique el detrimento de las actividades en la empresa.

EduKT365 podría facilitar el goce vacacional de manera inmediata de acuerdo con las necesidades de la propia empresa o del colaborador.

5.3.3.6.2 Teletrabajo

En la medida que sea posible, EduKT365 acuerda por periodos cortos y temporales con los colaboradores realizar teletrabajo, o trabajo a distancia, el cual permite atender en paralelo a la labor desarrollada asuntos personales de suma urgencia, o necesidad por tiempo menor a la jornada laboral diaria, sin que ello interrumpa u obstaculice sus objetivos dentro de la empresa.

Su uso se enmarca en la confianza entre colaborador y la empresa, por lo tanto, en caso el empleador considere que no se encuentra dentro de este marco, tendrá la potestad de denegar su uso.

Los colaboradores solo podrán solicitar acceder a este derecho como máximo 05 días útiles dentro del año.

Se espera que los colaboradores que utilicen esta modalidad deberán de permanecer un 80% de su disponibilidad durante el día brindando la atención del servicio a cargo dentro del

horario de trabajo establecido, teniendo en cuenta que el hecho de no estar presente físicamente en las instalaciones de la empresa (estando de teletrabajo), no debe de disminuir el nivel de atención o respuesta en el cumplimiento de sus labores.

5.3.3.7 Nota

Los casos especiales que no se encuentren definidos en este documento serán previamente analizados en forma particular por la Gerencia General.

5.3.4 Aspectos legales y societarios

EduKT365 será una empresa constituida en el departamento de Lima – Perú, como una empresa de sociedad anónima cerrada, la cual se encontrará inscrita en la SUNAT y RRPP bajo el régimen MYPE durante el primer año y en el transcurso del segundo año migramos a régimen General, las operaciones contables y financieras se llevarán de acuerdo con lo requerido por normativa legal.

Con el objetivo de realizar la apertura de EduKT365 SAC será necesario realizar inscripción en RRPP, generación de RUC, habilitación de recibos, facturas, libros contables.

EduKT365 ha considerado adquirir los servicios de contabilidad externa con el objetivo de cumplir con los aspectos legales en el aspecto de evaluación económica y financiera, además incluyendo presupuestos, cronogramas en los cuales se incluyen los entregables u otros que se tenga comprometido con las diferentes instituciones involucradas.

De la misma manera EduKT365 siendo una empresa respetuosa de la normativa legal emitida por los poderes del estado correspondientes a su sector, declara en el aspecto de discriminación en el ámbito laboral; en función a los puestos necesarios para el funcionamiento de esta, en el requerimiento de las mismas no se incluirán rasgos que sesguen o predeterminen.: raza, sexo, edad u otros(s) elemento(s) que pudiera indicar algún tipo de discriminación.

Asimismo, aclarar que EduKT365 tiene como fin ser una sociedad que genera ganancias a sus accionistas, por tal motivo el Gerente General bajo indicaciones del

Directorio siempre se orientará a lograr cubrir las posiciones necesarias y vacantes, realizando un proceso de selección integral a todos los postulantes.

5.3.5 Costo de personal e incentivos

EduKT365 contará con una planilla conformada por diez colaboradores, los cuales gozarán de los beneficios laborales establecidos por normativa legal aplicable a cada régimen según correspondan en el transcurso de los 10 años planificados, es decir desde el primer año recibirán su remuneración asignada además gozarán con los beneficios de ley (aportes y compensaciones), todo aplicable de acuerdo con el régimen al cual pertenezca la organización (MYPE o General):

- Compensación por tiempo de servicios
- Gratificaciones (mitad de sueldo) en fiestas patrias y en navidad.
- Vacaciones pagadas.
- ESSALUD

Los beneficios son costos que serán asumidos por la empresa.

A continuación, se describen las remuneraciones, beneficios y aportaciones correspondiente al personal en planilla durante los diez años de operación del negocio

Tabla V–13 Costo por perfil de puesto

Ítem	Cargos	Remuneración Bruta anual S/	CTS S/	Vacaciones S/	Gratificaciones S/	ESSALUD S/	Total S/
1	Gerente General	1,800,000.00	120,000.00	120,000.00	240,000.00	162,000.00	2,442,000.00
2	Jefe de Marketing	774,000.00	55,500.00	55,500.00	111,000.00	69,660.00	1,065,660.00
3	Analista de Marketing	360,000.00	24,000.00	24,000.00	48,000.00	32,400.00	488,400.00
4	Coordinador de Tecnología de la información	540,000.00	36,000.00	36,000.00	72,000.00	48,600.00	732,600.00
5	Asistente de Tecnología de la información	240,000.00	16,000.00	16,000.00	32,000.00	21,600.00	325,600.00
6	Asistente de Administración	240,000.00	16,000.00	16,000.00	32,000.00	21,600.00	325,600.00
7	Analista de atención al cliente	360,000.00	24,000.00	24,000.00	48,000.00	32,400.00	488,400.00
8	Especialista en pedagogía	540,000.00	36,000.00	36,000.00	72,000.00	48,600.00	732,600.00
9	Analista de Talento Humano	360,000.00	24,000.00	24,000.00	48,000.00	32,400.00	488,400.00
10	Jefe de Finanzas	450,000.00	37,500.00	37,500.00	75,000.00	40,500.00	640,500.00
Totales S/		5,664,000.00	389,000.00	389,000.00	778,000.00	509,760.00	7,729,760.00

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis

Con lo cual se comprueba el compromiso de la Gerencia General con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ya que al asignar un presupuesto durante los diez primeros años para personal de EduKT365 de S/. 7,729,760.00, se está asignando recursos financieros a lo que en el análisis estratégico se consideró significativo para el éxito y sostenibilidad de EduKT365 (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**)

5.4 Estrategias de tecnologías de información y comunicaciones.

5.4.1 Modelo Tecnológico

El modelo de plataforma virtual para clases académicas particulares necesita el soporte de soluciones tecnológicas especializadas para la prestación de sus servicios de clases a distancia.

En la actualidad existen diferentes opciones en cuanto a plataformas digitales y herramientas de comunicación síncrona. Para el modelo se ha considerado las soluciones tecnológicas especializadas en la enseñanza y aprendizaje con la finalidad de proporcionar las herramientas idóneas y generar un entorno educativo óptimo.

5.4.2 Infraestructura

Se encuentra conformada por los equipos físicos, plataforma digital y aplicaciones (hardware y software) que le darán funcionamiento al servicio de clases particulares a distancia.

- Hardware. - Esta conformado por los equipos físicos necesarios para la prestación del servicio tales como servidores de almacenamiento de información, sensores, sistemas de refrigeración pertinentes, accesorios de red, equipos de cómputo a nivel usuario, impresoras, equipos de comunicación telefónica, salas de trabajo para el equipo humano entre otros. Parte de esta infraestructura puede manejarse a través de la modalidad de computación en la nube, esta modalidad actualmente es utilizada por varias empresas en el mercado debido a que ofrece muchas ventajas respecto a contar con una infraestructura propia, tales como:
- Ahorro de costos de adquisición de hardware propio

- Flexibilidad y escalabilidad, se cuenta con alta capacidad de respuesta ante los cambios del mercado.
- Seguridad, las grandes corporaciones que ofrecen este tipo de servicio cumplen con altos estándares de seguridad de la información para brindar la confianza a sus clientes.
- Los costos se trabajan con esquemas bajo demanda, esta estructura es ideal para negocios que recién empiezan y tiene proyección de rápido crecimiento.
- Software. Lo conforma principalmente la plataforma digital de videoconferencia que constituye el componente tecnológico más importante del modelo, dado que de este depende la adecuada prestación del servicio, la capacidad de atención al mercado, entre otros.

Existen dos alternativas para contar con la plataforma digital de videoconferencia idónea, estas son: (i) a través de un desarrollo propio o (ii) con la adquisición de una licencia de una plataforma especializada existente en el mercado, a continuación, en la Tabla V–14 y

Tabla V–15 se muestran las ventajas y desventajas de ambas alternativas.

Tabla V–14 Evaluación alternativa - Desarrollo propio

Desarrollo Propio	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Garantiza la continuidad del servicio al ser propietario de la plataforma digital. - Autenticidad y personalización de la plataforma 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta inversión en desarrollo - Poca capacidad de respuesta ante los cambios del mercado - Producto nuevo no probado en el mercado - Se incurren en costos de soporte técnico y mantenimiento - Se requiere inversión en innovación y desarrollo para generar nuevas versiones y actualizaciones que mantengan el producto vigente en el mercado.

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Tabla V–15 Evaluación alternativa – Adquisición de licencia

Adquisición de licencia de plataforma especializada	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Escalabilidad y alta capacidad de respuesta ante los cambios del mercado - Producto probado con respaldo de empresas de soluciones tecnológicas a nivel internacional. - Diversidad de licencias con costos competitivos en el mercado - Ahorro en costos de soporte técnico, mantenimiento y actualizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dependencia de un solo proveedor

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Se realizó una evaluación costo beneficio se puede concluir que la opción de adquirir una licencia de una plataforma digital de videoconferencia especializada proporciona mayores ventajas y sustanciales ahorros de costos que la alternativa de un desarrollo propio, si bien es cierto esto conlleva a asumir un riesgo de continuidad del negocio al depender de un único proveedor, este riesgo puede ser minimizado significativamente al realizar una evaluación cuidadosa de la licencia a adquirir, como por ejemplo que cuente con el respaldo de una institución con experiencia en el mercado y presencia internacional.

5.4.3 Plataforma de videoconferencia

El modelo propuesto de clases particulares a distancia no requiere contar con una plataforma LMS o LCMS dado que el servicio tal como se detalló en el Capítulo IV no implica la creación de contenidos para clases esquematizadas, así como la gestión de registros, listas de calificaciones, entre otros, que sí poseen las universidades virtuales o cursos online estructurados. En ese sentido la plataforma digital será un producto de videoconferencia de comunicación síncrona cuyas herramientas y características deben estar de acorde al tipo de servicio que ha propuesto ofrecer. En ese sentido a continuación se presentan los criterios para la selección de la plataforma de videoconferencia:

- Costo de la licencia

- Escalabilidad
- Conexión simultánea a diferentes salas
- Herramientas orientadas a la enseñanza y aprendizaje
- Herramientas de grabación de clases
- Requerimientos técnicos accesibles
- Incluya el soporte técnico, mantenimiento y actualizaciones.
- Producto de una institución con experiencia en el mercado y presencia internacional.

A continuación, se presenta el Tabla V-16 la comparación del cumplimiento de estos criterios. Que muestra una comparación de las plataformas de videoconferencia.

Tabla V-16 Comparativo de plataformas de videoconferencia

Productos	Blackboard Collaborate	Adobe Connect	Zoom
Proveedor	CognosOnline	Educativa	Zoom
Costo de la licencia anual	500 usuarios US\$ 7,480 1000 usuarios US\$ 13,100	500 usuarios US\$ 4,500	500 usuarios US\$ 3,900
Costo de implementación	Costo único US\$ 980	Costo único US\$ 300	Costo único US\$ 250
Acceso a múltiples salas de enseñanza	Si, salas ilimitadas	No, solo 5 salas	No, salas no recurrentes
Escalabilidad	Sí	Sí	Sí
Herramientas orientadas a la enseñanza y aprendizaje personalizado	Sí	No	Sí
Herramientas de grabación de clases	Sí	Sí	Sí
Requerimientos técnicos accesibles	Sí	Sí	Sí
Experiencia en el mercado y presencia internacional	Sí	Sí	Sí

Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

Del análisis realizado, la plataforma digital que cumple con los criterios técnicos y funcionales requeridos para la prestación del servicio es Blackboard Collaborate. A continuación, se describe las propiedades y funcionalidades de esta plataforma:

Blackboard Collaborate. -Es una plataforma digital de conferencia web que ofrece una experiencia de enseñanza y aprendizaje en tiempo real a través de aulas o espacios para reuniones en la web desde dispositivos fijos o móviles, este producto es de propiedad de Blackboard institución que brinda soluciones tecnológicas para servicios educativos innovadores orientado a escuelas y diversas instituciones para impulsar el éxito estudiantil.

Las principales características y herramientas de esta plataforma digital son:

- Accesibilidad universal
- Comparte archivos (PowerPoint y PDF con facilidad, admite anotación y entrada de texto en tiempo real
- Perfiles personalizados
- Lista de roles y participación de los alumnos, se puede mostrar imágenes de perfil, nombres y roles durante la sesión
- Colaboración móvil, se puede tener acceso desde el smartphone
- Operatividad de alta tecnología, integración LTI adaptable a cualquier LMS compatible con LTI, combinado con capacidades síncronas, asíncronas y móviles.
- Crea y graba las sesiones desarrolladas (posterior reproducción en formato MP4)
- Posee selector visual, pudiendo elegir entre compartir la pantalla completa o una aplicación determinada.
- Chat de aula, que puede activarse o desactivarse según sea el caso
- Acceso al aula virtual en un solo clic

CRM: El modelo propuesto requiere de contar con software de gestión de relación con los clientes “Customer Relationship Management” con el objetivo de poder administrar sus datos, conocer sus preferencias, cursos recurrentes, entre otros, y brindar información clave de los clientes actuales y potenciales. En el mercado se encuentran diversos proveedores de este tipo de software los cuales pueden trabajar bajo modalidad en la nube y se puede tener acceso a ellos a través de una suscripción mensual.

5.4.4 Estrategias de información a través de la cadena de valor.

El modelo propuesto requiere de información relevante de la interacción de sus clientes en la plataforma digital, como se mencionó en el punto 5.4.3 anterior la administración de la información se realizará a través de un software CRM, la cual servirá de soporte para la creación de las estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos, de esta manera se realizará el diseño de los reportes necesarios para obtener la siguiente información:

- Calificación de educadores y nivel de actividad en la plataforma

- Identificar patrones de los alumnos que son recurrentes a tomar las clases en la plataforma digital
- Cursos académicos de mayor demanda y horarios de mayor actividad

5.5 Responsabilidad social empresarial

La gestión del plan de negocio estará enfocada en contribuir con el desarrollo de la sociedad en los aspectos económicos, sociales y ambientales:

Económicos; con la constitución de una empresa formal se contribuye a mejorar la economía del país mediante el pago de tributos, fomentando una conciencia tributaria desde el sector educación.

Sociales; en este aspecto, el plan de negocios ofrece principalmente a los educadores la oportunidad de crear y/o mejorar su historial en el sistema financiero dado que el acceder a la plataforma implica para ellos la emisión de recibos por honorarios; así podrían ser sujetos de crédito.

Ambiental; la creación de un ambiente virtual de clases implica la reducción de tráfico en la ciudad de Lima Metropolitana, por cuanto tanto alumnos y educadores no requieren desplazarse para el dictado de clases.

CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este capítulo se presenta la información económica y financiera del modelo de negocio de plataforma virtual para clases académicas particulares.

Datos y supuestos generales

- Horizonte de evaluación de 10 años que corresponde a la primera fase del proyecto con alcance a Lima Metropolitana.
- Evaluación financiera a pesos contantes y en soles
- Tipo de cambio S/3.30 por dólar
- Régimen Tributario y Laboral especial de la Micro y Pequeña empresa aplicado durante los primeros cuatro años del negocio y a partir del quinto año se aplica el Régimen Tributario y Laboral general.
- Tasa del Impuesto a la Renta: 29.5% a partir del quinto año de operación
- Las inversiones en el desarrollo de la página web y adquisición de equipos de cómputo serán amortizadas en un año y depreciados en cuatro años respectivamente de acuerdo con lo indicado en Ley del Impuesto a la Renta.
- No se consideró IGV en ingresos y gastos para la determinación del flujo de caja económico.

6.1 Inversión

El cronograma de inversiones necesarias para el inicio y continuidad de las operaciones se presenta en la

Tabla VI-1

Las inversiones están comprendidas (i) por los equipos de cómputo para el personal administrativo considerando la reposición de equipos en el cuarto y octavo año de operación, (ii) el desarrollo de la página web e implementación del software CRM antes del inicio de operaciones y (iii) el capital de trabajo necesario en cada año fue determinado aplicando el método de déficit máximo acumulado el cual fue obtenido de la elaboración del flujo de ingresos y egresos mensual hasta el mes en que el negocio empieza a generar flujos positivos.

Tabla VI-1 Inversión inicio de operaciones

Inversiones	Año 0 S/	Año 1 S/	Año 2 S/	Año 4 S/	Año 8 S/	Total S/
- Activo Fijo						
Equipos de computo	12,500			12,500	12,500	37,500
- Desarrollos						
CRM Implementación	20,000					20,000
Creación Página Web	50,000					50,000
- Capital de trabajo	983,865	223,144	88,900			1,295,909
Total	1,066,365	223,144	88,900	12,500	12,500	1,403,409

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

6.2 Proyecciones

Para la proyección de ingresos, costos y gastos se consideraron las proyecciones de penetración de mercado, así como la información obtenida de la investigación cuantitativa realizada y los costos necesarios para la operatividad del negocio.

6.2.1 Proyección de ingresos:

Según la información obtenida de las encuestas realizadas a padres de familia los alumnos reciben en promedio 8 horas de clases particulares al mes, por lo que para la evaluación financiera se consideró conservadoramente 6 horas de clases particulares al mes por alumno.

De acuerdo con el resultado de las encuestas realizadas a los educadores se considera una estacionalidad de 9 meses en la prestación de ese servicio, por lo que en los meses de vacaciones (enero, julio y diciembre) no se consideró generación de ingresos. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Se proyecta generar ingresos mensuales por tres tipos de productos (i) clases de 60 minutos (ii) clases de 30 minutos y (iii) clases de 15 minutos. Adicionalmente dado que se parte del supuesto que cada alumno recibe 6 horas de clases particulares al mes, de acuerdo con el resultado de las encuestas realizadas a alumnos se obtuvo que el 50% prefería clases

de 60 min, 17% clases de 30min y 33% clases de 15 minutos respectivamente². Ver Tabla VI-2

Tabla VI-2 Tipos de producto

Tipo de clase	N° de horas de clases al mes por alumno	%
Clase 60 min	3	50%
Clase 30 min	1	17%
Clase 15 min	2	33%
Total	6	

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

Para la proyección de los ingresos mensuales se considera un precio unitario mixto (mix de productos) el cual se determina ponderando los ingresos mensuales obtenidos por la venta de los tres tipos de servicio (clases de 60, 30 y 15 min) considerando la proporción de horas contratadas por cada tipo de clase según lo indicado en la Tabla VI-2 estimándose el total de ingresos al mes por un total de 6 horas, el cual asciende a S/. 31.64 por cada hora. Ver Tabla VI-3 Determinación de precio unitario mixto

Tabla VI-3 Determinación de precio unitario mixto

Determinación de precio unitario mixto (mix de productos)							
Tipo de clase	Precio de venta unitario (incl. IGV) S/	N° de horas de clases al mes por alumno	N° de clases al mes	Precio de venta (incl. IGV) S/	Valor de venta (Sin IGV) S/	Comisión de la plataforma (Sin IGV) S/	Pago al profesor S/
Clase 60 min	30.00	3	1	90.00	76.27	16.27	60.00
Clase 30 min	19.00	1	2	38.00	32.20	10.20	22.00
Clase 15 min	12.00	2	4	96.00	81.36	33.36	48.00
		6		224.00	189.83	59.83	130.00
Total de horas por alumno al mes				6	6	6	6
Precio unitario mixto (mix de productos) S/				37.33	31.64	9.97	21.67

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

² En las encuestas a alumnos se realizaron preguntas múltiples y se obtuvo que el 67%, 56% y 44% prefiere clases de 60 min, 30 min y 15 min por lo que se realizó un ponderado de estos resultados determinándose los porcentajes de 50%, 17% y 33% respectivamente.

Tabla VI-4 Proyección de ingresos

Población de alumnos de Lima Metropolitana	727,686									
% de alumnos que necesitan refuerzo académico	54%									
Mercado potencial	392,950									
Mercado disponible (NSE A,B,C)	271,335									
Descripción	Año 1 S/	Año 2 S/	Año 3 S/	Año 4 S/	Año 5 S/	Año 6 S/	Año 7 S/	Año 8 S/	Año 9 S/	Año 10 S/
Penetración de Mercado	0.50%	0.85%	1.23%	1.73%	2.24%	2.58%	2.81%	2.95%	3.01%	3.04%
Nº de Alumnos que reciben clases en Edukt365	1,357	2,306	3,344	4,682	6,086	6,999	7,629	8,011	8,171	8,253
Horas al mes por alumno	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Número de meses	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Total horas de clases al año	32,658	96,114	149,496	212,766	286,608	350,610	393,108	425,640	440,454	444,618
Precio por hora de clase	31.64	31.64	31.64	31.64	31.64	31.64	31.64	31.64	31.64	31.64
IGV	5.70	5.70	5.70	5.70	5.70	5.70	5.70	5.70	5.70	5.70
Precio por hora de clase (incl. IGV) S/.	37.34	37.34	37.34	37.34	37.34	37.34	37.34	37.34	37.34	37.34
Total ingresos S/	1,033,299	3,041,047	4,730,053	6,731,916	9,068,277	11,093,300	12,437,937	13,467,250	13,935,965	14,067,714
IGV	185,994	547,388	851,410	1,211,745	1,632,290	1,996,794	2,238,829	2,424,105	2,508,474	2,532,188
Total ingresos (incl. IGV) S/	1,219,293	3,588,435	5,581,463	7,943,661	10,700,567	13,090,094	14,676,766	15,891,355	16,444,438	16,599,902

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

6.2.2 Proyección de costos de operación

Los costos de operación considerados para el modelo propuesto son los siguientes:

6.2.2.1 Costo del servicio

Los desembolsos asociados como costo del servicio corresponden principalmente a los honorarios de los educadores y el costo de la licencia de la plataforma de videoconferencia Blackboard Collaborate. Ver Tabla VI-5

Tabla VI-5 Costo del Servicio

Descripción	Año 1 (miles S/)	Año 2 (miles S/)	Año 3 (miles S/)	Año 4 (miles S/)	Año 5 (miles S/)	Año 6 (miles S/)	Año 7 (miles S/)	Año 8 (miles S/)	Año 9 (miles S/)	Año 10 (miles S/)
Honorarios de educadores	708	2,083	3,240	4,611	6,211	7,598	8,519	9,224	9,545	9,635
Licencia de plataforma virtual	28	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Total Costo del Servicio S/	736	2,107	3,264	4,635	6,235	7,622	8,543	9,248	9,569	9,660

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

6.2.2.2 Gastos variables

Los gastos variables están conformados por los gastos que se incrementan conforme el volumen de clases impartidas aumentan a lo largo del proyecto. Ver Tabla VI-6

Tabla VI-6 Gastos Variables

Descripción	Año 1 (miles S/)	Año 2 (miles S/)	Año 3 (miles S/)	Año 4 (miles S/)	Año 5 (miles S/)	Año 6 (miles S/)	Año 7 (miles S/)	Año 8 (miles S/)	Año 9 (miles S/)	Año 10 (miles S/)
Comisión por pasarela de pagos	11	32	49	70	94	115	129	140	145	146
Servicio de almacenamiento en la nube	3	7	9	13	17	19	20	21	21	21
Premios - fidelización de educadores	1	9	14	21	29	37	41	45	48	48
Servicio de atención al cliente	36	47	61	79	103	134	174	226	294	382
Servicio administrativo y contable	18	20	22	24	26	29	32	35	39	42
Publicidad	505	300	300	300	300	309	346	375	388	391
Total Gastos Variables S/	574	415	455	507	569	643	742	842	934	1,030

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

6.2.2.3 Gastos fijos

Los gastos fijos son aquellos en los que el negocio incurre independientemente del volumen de operaciones. Ver Tabla VI-7.

Tabla VI-7 Gastos Fijos

Descripción	Año 1 (miles S/)	Año 2 (miles S/)	Año 3 (miles S/)	Año 4 (miles S/)	Año 5 (miles S/)	Año 6 (miles S/)	Año 7 (miles S/)	Año 8 (miles S/)	Año 9 (miles S/)	Año 10 (miles S/)
Internet - Level 3	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Hosting	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Afiliación a pasarela de pago	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler de local amoblado y servicios	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Mantenimiento Software CRM	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Mantenimiento Página Web	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Servicio de Talento Humano	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Planilla administrativa	558	558	694	694	786	888	888	888	888	888
Total Costos Fijos S/	707	704	840	840	932	1,035	1,035	1,035	1,035	1,035

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis

6.3 Estado de Ganancias y Pérdidas Projectado

Con la información de ingresos, costos y gastos se determinó el Estados de Ganancias y Pérdidas para los 10 años del proyecto. Ver Tabla VI-8

Tabla VI-8 Estado de Ganancias y Pérdidas Projectado

Descripción	Año 1 (miles S/)	Año 2 (miles S/)	Año 3 (miles S/)	Año 4 (miles S/)	Año 5 (miles S/)	Año 6 (miles S/)	Año 7 (miles S/)	Año 8 (miles S/)	Año 9 (miles S/)	Año 10 (miles S/)
Ingresos	1,033	3,041	4,730	6,732	9,068	11,093	12,438	13,467	13,936	14,068
Costo del servicio	(736)	(2,107)	(3,264)	(4,635)	(6,235)	(7,622)	(8,543)	(9,248)	(9,569)	(9,660)
Utilidad Bruta	298	934	1,466	2,097	2,833	3,471	3,895	4,219	4,367	4,408
Gastos variables	(574)	(415)	(455)	(507)	(569)	(643)	(742)	(842)	(934)	(1,030)
Gastos fijos	(707)	(704)	(840)	(840)	(932)	(1,035)	(1,035)	(1,035)	(1,035)	(1,035)
Depreciación & Amortización	(73)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
Utilidad (Pérdida) Operativa	(1,057)	(189)	167	747	1,328	1,791	2,115	2,340	2,395	2,340
Impuesto a la Renta (*)	0	0	0	0	(294)	(528)	(624)	(690)	(707)	(690)
Utilidad (Pérdida) después de Impuestos S/	(1,057)	(189)	167	747	1,034	1,262	1,491	1,649	1,689	1,650

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis

(*) El Impuesto a la Renta es determinado de acuerdo con lo establecido en la Ley del Impuesto a la Renta, se consideró el escudo fiscal generado por las pérdidas tributarias de los primeros años de operación. Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

6.4 Análisis Financiero

Para realización del análisis financiero se construye el flujo de caja operativo y de inversiones. Del análisis realizado se evidencia que el flujo de caja económico muestra un flujo positivo a partir del tercer año de operación. Ver Tabla VI-9

Tabla VI-9 Determinación del Flujo de Caja Económico del Proyecto

Descripción	Año 0 S/.	Año 1 S/.	Año 2 S/.	Año 3 S/.	Año 4 S/.	Año 5 S/.	Año 6 S/.	Año 7 S/.	Año 8 S/.	Año 9 S/.	Año 10 S/.
- Flujo de Caja Operativo											
Ingresos		1,033,299	3,041,047	4,730,053	6,731,916	9,068,277	11,093,300	12,437,937	13,467,250	13,935,965	14,067,714
Costos y gastos de operación		(2,017,164)	(3,226,505)	(4,559,572)	(5,982,230)	(7,736,671)	(9,299,602)	(10,319,860)	(11,124,504)	(11,537,568)	(11,724,492)
Utilidad operativa		(983,865)	(185,458)	170,481	749,686	1,331,607	1,793,699	2,118,077	2,342,745	2,398,396	2,343,222
(-) Depreciación y Amortización		(73,125)	(3,125)	(3,125)	(3,125)	(3,125)	(3,125)	(3,125)	(3,125)	(3,125)	(3,125)
Utilidad antes de impuestos		(1,056,990)	(188,583)	167,356	746,561	1,328,482	1,790,574	2,114,952	2,339,620	2,395,271	2,340,097
Impuesto a la Renta		0	0	0	0	(294,064)	(528,219)	(623,911)	(690,188)	(706,605)	(690,328)
Utilidad después de Impuestos		(1,056,990)	(188,583)	167,356	746,561	1,034,418	1,262,354	1,491,041	1,649,432	1,688,666	1,649,768
(-) Depreciación y Amortización		73,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125	3,125
Flujo de Caja Operativo S/.		(983,865)	(185,458)	170,481	749,686	1,037,543	1,265,479	1,494,166	1,652,557	1,691,791	1,652,893
- Flujo de Caja de Inversión											
Equipos de computo para personal	(12,500)										
Reposición de equipos de computo					(12,500)				(12,500)		
CRM Implementación	(20,000)										
Creación Página Web	(50,000)										
Capital de trabajo	(983,865)	(223,144)	(88,900)								
Flujo de Caja de Inversiones S/.	(1,066,365)	(223,144)	(88,900)	0	(12,500)	0	0	0	(12,500)	0	0
Flujo de Caja Económico S/.	(1,066,365)	(1,207,009)	(274,358)	170,481	737,186	1,037,543	1,265,479	1,494,166	1,640,057	1,691,791	1,652,893
Tasa de descuento	20%										
TIRe	23%										
VANe S/	425,459										

Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

El proyecto crea valor para sus accionistas resultando un VANE de S/ 425,459 y una TIRE de 23% respecto a una evaluación de flujos económicos a 10 años, considerando una tasa de descuento de 20%. Ver Anexo XX Determinación del costo de oportunidad del accionista.

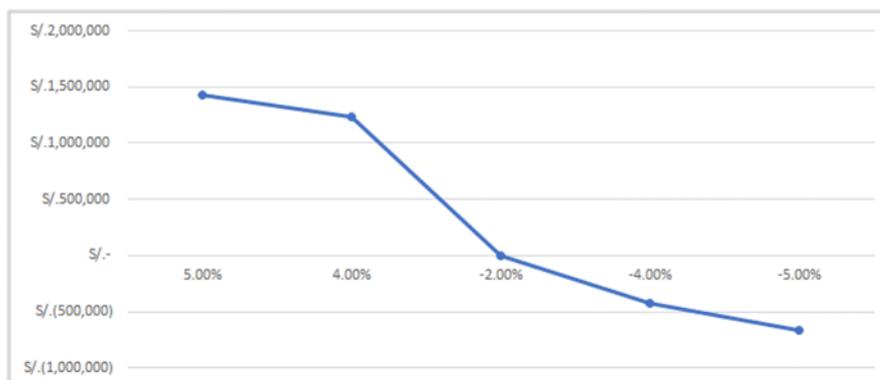
6.5 Análisis de Sensibilidad

Se realizó el análisis de sensibilidad de la rentabilidad del negocio respecto a la variación de la comisión por clase y participación de mercado que conforman los dos elementos determinantes en la proyección de los ingresos.

6.5.1 Sensibilidad a la variación de la comisión por clase

Del análisis se concluye que el proyecto es altamente sensible a la variación de la comisión cobrada por clase, dado que ante una reducción mayor al 2.0% hace inviable el proyecto resultado un VANE menor a cero. Esto se debe a que el modelo de plataforma se sustenta en un gran volumen de ventas, de allí que cualquier variación a la comisión por clase impartida tendrá un impacto significativo en la rentabilidad.

Figura VI-1 Sensibilidad a la variación de la comisión por clase



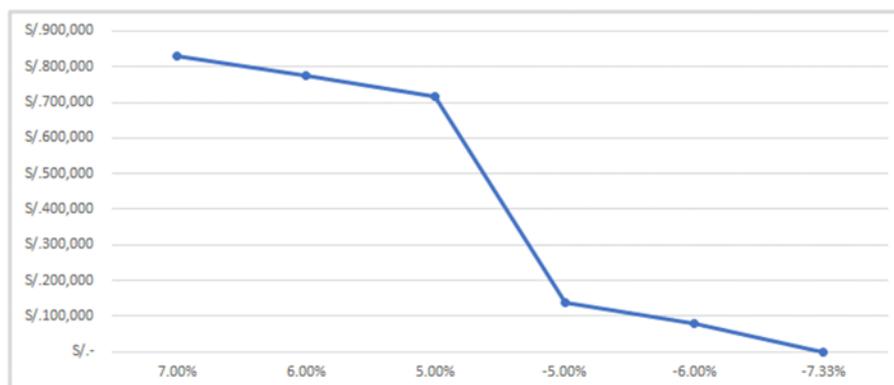
Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

6.5.2 Sensibilidad de la participación de mercado

El resultado del análisis muestra una menor sensibilidad del proyecto cuando varía la participación de mercado. Así, el negocio ante una reducción del 7% en la participación de mercado determina un VANE igual a cero. Por otro lado, una variación

positiva, es decir un incremento del 10% en la participación del mercado genera un VANE ascendente a S/. 989,014 con una TIRE de 28%.

Figura VI-2 Sensibilidad a la participación de mercado



Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis.

6.6 Análisis de Escenarios

Se realizó un análisis de tres escenarios con respecto a la viabilidad económica del proyecto en función a la cantidad de horas de clases virtuales tomadas por alumno durante los diez años del proyecto considerando la misma tarifa por clase y la posibilidad de entrada de nuevos competidores.

6.6.1 Escenario optimista

Este escenario considera que cada alumno usuario de la plataforma recibe clases ocho horas al mes durante nueve meses al año considerando la estacionalidad respectiva, conforme a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a padres de familia (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Se obtuvo un VANE de S/ 2,210,180 y una TIRE del 37%, resultando el proyecto totalmente viable.

6.6.2 Escenario pesimista

Este escenario considera el análisis de dos situaciones: (i) reducción de la cantidad de horas de clases por alumno y (ii) entrada de nuevos competidores.

En el escenario que cada alumno usuario de la plataforma únicamente requiera cuatro horas de clases particulares al mes durante nueve meses al año, es decir la mitad de horas clases particulares respecto a lo indicado en las encuestas realizadas a padres

de familia (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), considerando todas las demás variables constantes, se obtiene un flujo de caja económico negativo que determinó un VANE ascendente a S/ -1,720,916 y una TIRE de 3%. De esto se concluye que el modelo no es viable con la demanda de cuatro horas al mes por alumno, dado que no permite generar los flujos de efectivo necesarios para soportar la estructura de costos del servicio planteado por lo que ante este escenario correspondería el abandono del proyecto.

Adicionalmente, ante un escenario de entrada de nuevos competidores al mercado nacional tales como las plataformas virtuales extranjeras, por ejemplo, Superprof, el negocio tendría que establecer las siguientes estrategias para minimizar el riesgo:

- Revisión de estructura de precios por tipo de producto (clases de 60, 30 y 15 minutos)
- Creación de nuevos productos, se ampliaría los tipos de productos ofrecidos, tales como cursos síncronos estructurados y pregrabados.
- Nuevo público objetivo, el negocio se ampliaría a estudiantes universitarios, post grado y otros que requieran cursos en línea a través de la plataforma virtual

Por otro lado, de acuerdo con la determinación del mercado disponible de clases académicas particulares de Lima Metropolitana (que asciende a 271,335 alumnos los cuales pertenecen al NSE A, B y C por lo que contarían con acceso a internet y herramientas para llevar una clase virtual), y la investigación cuantitativa realizada, se determinó que la participación actual de mercado de clases académicas particulares se encuentra repartida de la siguiente forma: (i) el 67% del mercado disponible, equivalente a 181,794 alumnos, que requieren reforzamiento académico actualmente reciben clases particulares de forma presencial, (ii) el 33% equivalente a 81,288 alumnos que requieren reforzamiento académico no reciben aún clases particulares, dentro de este porcentaje se incluye la penetración de mercado objetivo de EduKT365 la cual al décimo año de operación asciende a 3% del mercado disponible, equivalente a 8,253 alumnos, con lo cual se aprecia que la entrada de nuevos competidores no reduciría la participación de mercado meta del negocio debido a que existe un 33% de mercado no explotado y por el contrario el ingreso de nuevos competidores contribuiría a la difusión de la efectividad de las clases particulares virtuales síncronas.

Tabla VI-10 Tabla de Escenarios

Descripción	Pesimista	Estimado	Optimista
Número de horas de clases al mes por alumno	4	6	8
Número de alumnos captados al décimo año	8,253	8,253	8,253
Número de horas de clases al décimo año	296,412	444,618	592,824
Valor de venta de tarifa mixta	31.64	31.64	31.64
VANE S/	(1,720,916)	425,459	2,210,180
TIRE S/	3%	23%	37%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

6.7 Conclusiones

En análisis financiero realizado en base a los flujos de caja económicos determinados en el proyecto determinan que el proyecto paga el costo de oportunidad requerido por el accionista (20%) y determina un VANE de S/. 425,459 y una TIRE de 23%, considerando un nivel de inversión de S/. 1,403,409 financiado con capital propio el cual será aportado durante los tres primeros años del proyecto.

Se determina que el modelo es altamente sensible a la variación de la comisión cobrada por clase impartida dado que una variación negativa superior al 2% hace que el proyecto no sea viable.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis realizado para la implementación del plan de negocio de plataforma virtual para clases académicas particulares en Lima Metropolitana se determinó que existe un mercado atomizado e informal frente al cual se desarrollan estrategias que lo convierten en una oportunidad de negocio viable.

Para el desarrollo de la presente tesis se ha seguido una metodología que comprende el estudio de mercado, determinación del modelo de negocio, diseño las estrategias y análisis de la viabilidad del negocio considerando los flujos proyectados de ingresos y costos en un horizonte de diez años.

En el mercado de clases académicas particulares se identificaron tres actores principales: los alumnos de secundaria, padres de familia y educadores quienes interactúan en un contexto que los obliga a incurrir en una gran cantidad de tiempo y dinero en traslados cotidianos exponiéndose continuamente a situaciones inseguras.

Ante esta situación se propone una idea de negocio innovadora y escalable para la enseñanza personalizada, convirtiendo a los distractores tecnológicos tales como tablets, laptops, desktop y/o celulares en herramientas para la enseñanza. Es así como se diseña el modelo de negocio de clases académicas particulares efectivas y eficientes a través de una plataforma virtual segura y monitoreada.

La investigación cualitativa realizada permitió tener contacto con los potenciales usuarios de la plataforma virtual, logrando recabar información valiosa acerca de sus requerimientos y preferencias en relación con los atributos del producto.

Con el objetivo de profundizar y detallar la información se realizaron pruebas de uso del producto mediante el desarrollo de una clase modelo en condiciones reales con la participación de un alumno de secundaria y un educador; lo que permitió observar la interacción y comprensión entre los participantes a través de la plataforma de video conferencia, y la fluidez de la clase.

De acuerdo con la investigación cuantitativa realizada se ha identificado que existe una población de 727,686 alumnos de nivel secundaria en Lima Metropolitana de los cuales el 54% requiere reforzamiento académico, determinándose un mercado potencial

de 392,950 alumnos los cuales pertenecen a la generación Z que se caracterizan por ser nativos digitales. La necesidad de reforzamiento académico se atribuye principalmente a la crisis en el sistema educativo por la falta de recursos para lograr una supervisión óptima de la calidad de enseñanza además de ello, existen educadores que, a pesar de tener un gran conocimiento, no tienen las habilidades y herramientas para poder transmitir dicho conocimiento de manera efectiva.

Para llevar a cabo el reforzamiento académico a través de una plataforma virtual se hace indispensable contar con acceso a internet y herramientas tecnológicas (tablets, laptop, desktops, entre otros.) por tal motivo se ha determinado un mercado disponible de 271,335 alumnos considerando únicamente a los NSE A, B y C debido a que de acuerdo con lo indicado en el informe de NSE 2017 del APEIM estos segmentos cuentan con las herramientas y accesos requeridos.

El mercado objetivo para el décimo año de operaciones asciende a 8,253 alumnos lo cual corresponde a una penetración del 3.04% del mercado disponible, la cual tiene un comportamiento similar a la teoría de Difusión de Innovación (Early Adopters).

La estrategia del modelo de negocio para alcanzar la penetración del mercado objetivo plantea tres objetivos estratégicos: i) crecimiento ii) posicionamiento y iii) satisfacción, del cliente, con los cuales se proyecta obtener un gran volumen de ventas en el corto plazo, que viene uno de los pilares del éxito de los modelos de negocios de plataformas virtuales.

Adicionalmente el modelo de negocio requiere una importante inversión en marketing para el posicionamiento y crecimiento del negocio.

Los principales competidores están conformados por un gran grupo atomizado de educadores, que acceden a sus clientes por referencias. Otra opción, son las plataformas actuales que resultan atractivas para los alumnos; sin embargo, dentro de la oferta peruana, algunas no se encuentran activas o en su defecto solo son un medio de contacto entre el educador y alumno. En el ámbito internacional, existen plataformas exitosas, como Superprof (www.superprof.es), que podría incursionar en el ámbito local, dado que no existen barreras de entrada que impidan su ingreso.

Del análisis realizado se determina que los factores críticos de éxito del negocio están enfocados en lograr la satisfacción del cliente, es decir que el alumno aprenda y que ello se vea reflejado en calificaciones sobresalientes, para ello es importante contar una plataforma virtual robusta y página web amigable, profesores competentes con adecuada metodología de enseñanza, publicidad acorde al servicio ofrecido y una excelente atención al cliente para asegurarle una experiencia satisfactoria.

Para la implementación del modelo de negocio se requiere una inversión inicial de S/ 1,403,409 compuesta principalmente por el capital de trabajo necesario para mantener las operaciones hasta que se obtengan flujos positivos los cuales se generan a partir del tercer año de operación.

De acuerdo con la penetración del mercado objetivo se proyecta un crecimiento progresivo hasta llegar a captar 8,253 alumnos en el último año y generar 2,832,072 horas de clases dictadas durante los diez años de operación, para lo cual se requiere 2,476 educadores afiliados a la plataforma, los ingresos del último año ascienden a S/ 14 millones de soles siendo el costo variable más importante los honorarios de los educadores que equivalente a un 80% del ingreso generado.

La viabilidad del negocio está determinada por un VAN de S/ 425,459, calculado para un horizonte de diez años, TIRe de 23 %, el cual resulta altamente sensible a la variación de la comisión por clase impartida dado que ante una disminución mayor al 2% el proyecto no es viable.

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES

Debido a la naturaleza del modelo de negocio, se sugiere evaluar posteriormente los países en donde se iniciaría la expansión internacional. Sugiriendo que se inicie con una evaluación en los países de la Comunidad Andina, debido a la similitud cultural y a la suscripción vigente de tratados de Libre Comercio con dichos países.

Debido a la afluencia futura de la página se considera viable rentabilizar las visitas de clientes a través de publicidad o convenios especiales.

En una fase siguiente podría contemplar el desarrollo de una plataforma propia o, en su defecto, una mayor personalización de esta con la intención de marcar un diferencial entre la posible competencia.

Como se describió anteriormente, el modelo de negocio que se ha ideado consta de tres fases, de las cuáles únicamente se ha desarrollado la primera fase en la tesis; sin embargo, después del análisis realizado, se considera que las siguientes fases rentabilizarían aún más dadas las tendencias actuales de educación, tecnología y globalización. La segunda fase consistiría en llegar a todo Perú y adicionalmente incrementar la oferta de productos a través de los modelos MOOC's, entre otros. La tercera fase, consistiría en la internacionalización.

Debido a los costos elevados que implica realizar un muestreo probabilístico a nivel de Lima Metropolitana, la presente tesis se sustenta en un muestreo por conveniencia, motivo por el cual, se recomienda a inversionistas complementar el estudio de mercado con el muestreo probabilístico previo a la implementación del presente modelo de negocio.

Debido al Efecto Hawthorne y obtener resultados más aproximados a la realidad, se sugiere realizar varias clases modelo con diversos participantes y en diferentes escenarios y oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D., V.Kumar, & Day, G. (2003). *Investigación de mercados*. México: Limusa Wiley.

Acuerdo Nacional. (2011). *Plan Bicentenario al 2021*. Lima: PCM.

APEIM. (2017). *Niveles Socioeconómicos*. APEIM, Lima.

Apodaca-Orozco. (2017). *Modelos Educativos: Un reto para la educación en salud*. Universidad Autónoma Indígena de México.

Arias Gago, A. R. (2011). *La sociedad del conocimiento*. Obtenido de El profesor y el alumno en la sociedad del conocimiento: :
<https://unileonmaster.wikispaces.com/file/view/LA+SOCIEDAD+DEL+CONOCIMIENTO.pdf>

Avalos Rosado, M. C. (2013). *La sociedad del conocimiento*. San Luis Potosi, Mexico: Creative Commons.

Ayllon Diaz, J. M. (2012). Obtenido de El uso de las plataformas de enseñanza virtual para impartir asignaturas jurídicas:
<http://www.eumed.net/rev/rejie/01/jmadg.htm>

Barohona, E. (7 de Abril de 2016). *Enseñanza virtual ¿Asíncrona o Síncrona?*
Obtenido de Blog Conectados:
<http://blog.smconectados.com/2016/04/07/ensenanza-virtual-asincrona-o-sincrona/>

BID. (2014). *Informe sobre la situación de conectividad de Internet y banda ancha en Perú*. Obtenido de BID:
<file:///C:/Users/W10/Downloads/ICS%20DP%20Situaci%C3%B3n%20de%20conectividad%20de%20Internet%20y%20banda%20ancha%20en%20Per%C3%BA.pdf>

Blog CAE. (2015). *7 características de las plataformas e-learning*. Obtenido de Blog CAE: <https://www.cae.net/es/7-caracteristicas-plataformas-e-learning/>

- Blog E- Learnig Masters. (20 de Junio de 2017). *¿Qué es la comunicación sincrónica y asincrónica en la enseñanza virtual?* Obtenido de Program micromasters: <http://elearningmasters.galileo.edu/2017/06/20/comunicacion-sincronica-y-asincronica/>
- Blog Euroinnova. (2011). Obtenido de Enseñanza virtual metodología elearning: <https://www.euroinnova.edu.es/blog/ensenanza-virtual-metodologia-elearning>
- Blog Sites. (2011). Obtenido de Plataformas educativas: <https://sites.google.com/site/plataformaseducativasvirtuales/home/plataformas-virtuales/concepto>
- Calvillo Garcia, J. (4 de Julio de 2017). Obtenido de La enseñanza virtual: nuevos retos: <https://blog.eude.es/la-ensenanza-virtual-nuevos-retos>
- Cañigueral, A. (2016). *Oikonomics*. Obtenido de http://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/06/03_Oikonomics_6_Canigueral_es_2016.pdf
- Carderon, F. (14 de Mayo de 2014). *Las 5 tendencias del aprendizaje en línea*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/las-5-tendencias-del-aprendizaje-en-linea/>
- Carrasco, F. (3 de Marzo de 2017). *La educación virtual más exitosa de Chile*. Obtenido de Colegio Online : <https://www.tecnoeducacion.cl/2017/03/03/colegio-online-la-educacion-virtual-mas-exitosa-de-chile/>
- CEPAL. (10 de 04 de 2018). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Cepal: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43365>
- Cerezo, J. (2010). Obtenido de La Generación Z y la información: http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/documentos_7_la_generacion_z_y_la_informacion.pdf
- Chacon, L. (2 de Agosto de 2017). *Revista Forbes - México*. Obtenido de La generación Z resulta ser más ambiciosa que la Millennial:

<https://www.forbes.com.mx/la-generacion-z-resulta-ser-mas-ambiciosa-que-los-millennials/>

Chiappe Saldaña, G. (9 de Agosto de 2017). Obtenido de ¿Cómo está la educación en Perú?: : <http://www.puntoycoma.pe/coyuntura/opinion-como-esta-la-educacion-en-peru/>

Comercio, E. (18 de 08 de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/lima/transporte/trafico-dana-92-limenos-estresa-caos-vehicular-noticia-451433>

Corica, J. L., & Hernandez Aguilar, L. (2015). *Características de la educación a distancia. Maestría en Tecnología Educativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Sistema de Universidad Virtual.

Coronel, G. (5 de Noviembre de 2015). Obtenido de Herramientas Tecnológicas en la Educación: <https://es.slideshare.net/gisellecoronel/cuadro-comparativo-elearning-blearning-mlearning-y-mtodo-presencial-de-educacin>

Cuenca, R., Carrillo, S., De los Rios, C., Reátegui, L., & Ortiz, G. (Setiembre de 2017). *La calidad y equidad de la educación secundaria en el Perú*. Lima, Perú:: Instituto de Estudios Peruanos.

Duart, J. (2011). Obtenido de Aprender sin distancias: http://www.uoc.edu/web/esp/articles/josep_maria_duart.html

Estullido Garcia, J. (2002). Surgimiento de la sociedad de la información. Red de revistas científicas de America Latina, el Caribe, España y Portugal.

Expansión. (20 de JULIO de 2017). Obtenido de La historia emprendedora detrás de Open English: <https://expansion.mx/emprendedores/2017/07/19/la-historia-emprendedora-detras-de-open-english>

FAO. (2014). *Metodología de e-learnig*. Roma, Italia: FAO.

Feria Online Sistemas Virtuales. (2018). Obtenido de Sistemas virtuales: <http://www.feriaonline.com/bits-elearning/index.asp>

- Generalitat de Catalunya. (2009). Obtenido de Benchmarking:
http://inicia.gencat.cat/inicia/images/es/3_Benchmarking_CAS_tcm141-49468.pdf
- Gestión. (3 de Mayo de 2016). Obtenido de ¿Estamos preparados para la educación digital?: <https://gestion.pe/tecnologia/preparados-educacion-digital-119342>
- Gestión. (4 de Setiembre de 2017). Obtenido de CADE Educación: “La educación secundaria en el Perú no ha cambiado en los últimos 50 años” :
<https://gestion.pe/cade-2017/cade-educacion-educacion-secundaria-peru-cambiado-ultimos-50-anos-142924>
- Gestión. (12 de Marzo de 2018). Obtenido de Perú entre los países que menos invierten en educación, por debajo de los US\$ 50,000:
<https://gestion.pe/economia/peru-paises-invierten-educacion-debajo-us-50-000-229121>
- Google Sites. (s.f.). Obtenido de Plataformas Educativas:
<https://sites.google.com/site/plataformaseducativasvirtuales/home/plataformas-virtuales/herramientas>
- HEIMANS, J. (2014). *What new power looks like*. Obtenido de TEDSalon Berlín 2014:
https://www.ted.com/talks/jeremy_heimans_what_new_power_looks_like?language=en
- Ibarra Lopez, A. M., & Llata Gomez, D. (2010). Obtenido de Niños nativos digitales en la sociedad del conocimiento: acercamientos conceptuales a sus competencias: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199514906028>
- INEI. (2016). Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/brechas-de-genero-7913/>
- INEI. (2016). *Producción y Empleo Informal en el Perú (2007-2015)*. Lima.

- Jara Vaquez, A. (2015). Obtenido de ¿Modelo educativo o modelo pedagógico?:
<https://pedroboza.files.wordpress.com/2008/10/2-1-modelos-educativos-y-pedagc3b3gicos.pdf>
- Kotler, P. (2008). *Principios de Marketing*. España: Prentice Hall.
- Kotler, P. y. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación -
Decimocuarta edición .
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Kruger, K. (2009). *Revista bibliografica de geografía y ciencias sociales*. Obtenido de El concepto de sociedad del conocimiento: <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-683.htm>
- Llorente, J. (2010). Obtenido de Benchmarking: <http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/Benchmarking.pdf>
- Martínez Valcarcel, N. (Mayo de 2004). Obtenido de Los modelos de enseñanza y la práctica de aula:
<http://www.um.es/docencia/nicolas/menu/publicaciones/propias/docs/enciclopediaDidacticarev/modelos.pdf>
- McDaniel, C., & Gate, R. (2011). *Investigación de mercados*. México D.F: Cengage Learning.
- MINEDU. (22 de Marzo de 2011). *Ministerio de Educación del Perú*. Obtenido de Diseño Curricular de la EBR: <https://disenocurricularedbare.wordpress.com/>
- MINEDU. (2016). *MINEDU*. Obtenido de <http://escale.minedu.gob.pe/documents/10156/4228634/Perfil+Lima+Metropolitana.pdf>
- MINEDU. (2017). *Ministerio de Educación del Perú*. Obtenido de Aprendizaje: <http://www.minedu.gob.pe/politicas/aprendizajes/index.php>

- moodle. (2018). Obtenido de Plataformas virtuales:
https://moodle.org/pluginfile.php/227/mod_forum/attachment/1063388/PLATAFORMAS_VIRTUALES.docx
- Mootee, I. (2004). *High Intensity Marketing*. Strategy Architects, Inc.
- Mullet , G., & Karson, M. (1985). *Analysis fo Purchase Intent Scales Weighted by Probabilty of Actual Purchase*. Journal of Marketing Research.
- OBS Business School. (2018). *Tendencias & Innovación*. Obtenido de OBS presenta "El mercado del e-learning crecerá cada año un 7.6% hasta 2020":
<https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/e-learning/obs-presenta-el-mercado-del-e-learning-crecera-cada-ano-un-76-hasta-2020>
- Ochoa Laburu, C. (Octubre de 2014). Obtenido de La herramienta de benchmarking: ¿estrategia de imitación o innovación?:
https://www.researchgate.net/publication/45192014_La_herramienta_de_benchmarking_estrategia_de_imitacion_o_innovacion
- O'Donnell Baeza, R., & Perez Diaz, N. (Abril de 2016). *Blogthinkbig.com*. Obtenido de Generación Z: Más globales, más digitales y más realistas:
<https://blogthinkbig.com/generacion-z>
- OEA. (2016). Obtenido de Sociedad del Conocimiento:
http://www.oas.org/es/temas/sociedad_conocimiento.asp
- OEI. (2017). Obtenido de Las diferencias entre nativos e inmigrantes digitales:
<https://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Las-diferencias-entre-Nativos-e-Inmigrantes-Digitales>
- Ortis, D. (18 de 05 de 2018). Clave para una tienda cirtual exitosa. *Gestión*, págs.
<https://gestion.pe/tu-dinero/claves-tienda-virtual-exitosa-233923>.
- Oscar Fuente. (4 de Diciembre de 2017). *IEBS*. Obtenido de 9 Tendencias educativas en e-Learning para 2018 “Machine LearningFirst”:
<https://www.iebschool.com/blog/tendencias-e-learning-innovacion/>

- OSIPTEL. (octubre de 2017). *Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones(ERESTEL)2016*. Obtenido de Osiptel:
<https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/erestel-2016-servicios-telecomunicaciones-hogares/ERESTEL%202016.pdf>
- Osterwalter, A. (2010). *Business Model Generation*. Canada: John Willey & Sons Inc.
- Página web Que es. (25 de Septiembre de 2015). *Que es*. Obtenido de La adaptación de sectores tradicionales a las nuevas tecnologías:
<http://www.que.es/blogs/201509220800-adaptacion-sectores-tradicionales-nuevas-tecnologias.html>
- Parsons Lathrop, G. (2011). *A study of Hawthorne*.
- Patiño, B. (20 de Junio de 2018). Obtenido de El Multimedia, educación y tecnología.:
https://issuu.com/belkyscpatinof/docs/la_sociedad_de_la_informaci_n._las_
- PoliVirtual. (21 de Agosto de 2015). *Blog Politecnico GranCOLOMBIANO*. Obtenido de Comunicación sincrónica y asincrónica - polivirtual:
<http://polivirtual.co/comunicacion-sincronica-y-asincronica-en-la-educacion-virtual/>
- Porter, M. E. (2003). *Ser competitivo*. Deusto.
- Prensky, M. (2011). *Adaptación al castellano del texto original "digital natives, digital immigrants". nativos e inmigrantes digitales*. Mexico: Distribuidora SEK S.A.
- PwC RESEARCH. (2014). *How did we develop our sharing economy revenue projections? A detailed methodology*. Obtenido de
<http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharingeconomy-sizing-the-revenue-opportunity.html>
- Ramirez, M. S. (2015). Obtenido de Paradigma, modelo, método, técnica y estrategia:
<https://upaep.blackboard.com/bbcswebdav/users/mmeanam2/Modelos%20de%20ense%C3%B1anza/Definiciones.pdf>

- Remis, J. R. (Setiembre de 2015). *¿Qué es el elearning?* Obtenido de 16 ventajas del e-learning en la educación superior : <https://blog.eude.es/los-beneficios-del-elearning-en-la-educacion-superior>
- Revista Vinculando. (20 de Agosto de 2015). Obtenido de La plataforma virtual como herramienta de enseñanza: <http://vinculando.org/beta/beneficios-plataforma-virtual-ensenanza.html>
- Rico, R. R. (1996). *Benchmarking estratégico y táctico*. Macchi grupo editor.
- Roca Chillida, J. M. (2015). Obtenido de ¿QUE ES LA SOCIEDAD DE LA INFORMACION?: <http://www.informeticplus.com/que-es-la-sociedad-de-la-informacion>
- Rodríguez Ruiz, M., & García-Merás García, E. (2005). Las estrategias de aprendizaje y sus particularidades en lenguas extranjeras. *Revista Iberoamericana De Educación*, 36(4), 1-10. Obtenido de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2807>
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. Simon and Schuster.
- Shony, G. (2016). Padlet. *Sociedad de la informacion*: <https://padlet.com/pilaquingajonny41/yl3993e49qc1>, pág. 35.
- Startup Ranking. (12 de agosto de 2018). Obtenido de StartUp Ranking SAC: <https://www.startupranking.com/xcooly>
- Sutton, G. (2005). *The ABC's of Writing Winning Business Plans*. Warner Books.
- Talledo. (2004). *Talledo*.
- Talledo, I. V. (2004). *Informe sobre la Educación Peruana*. Lima.
- UNESCO. (2015). Obtenido de Sociedades del conocimiento: El camino para construir un mundo mejor: <https://es.unesco.org/node/251182>
- Universia Peru. (Noviembre de 2017). Obtenido de 11 plataformas virtuales para aprender a distancia:

<http://noticias.universia.edu.pe/educacion/noticia/2016/07/14/1141829/plataformas-virtuales-educativas.html>

Universidad Galileo. (2010). Obtenido de Casos de éxito Ges:

https://elearning.galileo.edu/?page_id=95

Universidad Internacional de Valencia. (1 de Abril de 2015). Obtenido de

Características, tipos y plataformas más utilizadas para estudiar a distancia:

<https://www.universidadviu.es/caracteristicas-tipos-y-plataformas-mas-utilizadas-para-estudiar-a-distancia/>

Universidad Nacional de San Juan. (2016). *Seminario de Nuevas tecnologías*.

Obtenido de Concepto de sociedad de la información:

<http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastecnologias/wp-content/uploads/2015/05/concepto.pdf>

Vergara Sirvent, I., & Serva Victoria, C. (2010). *Los Nativos digitales en la sociedad de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información*. Universidad de Alicante, Sociología.

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios*. Lima: Nathan Associates Inc.

Zocalo.com.mx. (Julio de 2017). Obtenido de El drama de los niños-tableta:

http://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/el-drama-de-los-ninos-tableta