



**PLAN DE NEGOCIO DE UNA PLATAFORMA DE INTEGRACIÓN ENTRE
INVESTIGADORES ACADÉMICOS Y CORRECTORES DE TEXTO**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de magíster en administración por:**

Rubén Quiroz Ávila

Programa de la Maestría en Administración

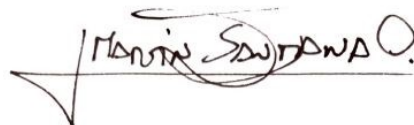
Tiempo Parcial 66

Lima, 26 de noviembre 2021

Esta tesis:

Plan de negocio de una plataforma de integración entre investigadores académicos y correctores de texto

Ha sido aprobada.

A handwritten signature in black ink that reads "Martín Santana O." with a stylized flourish at the end.

.....
Martín Santana (Jurado)

A handwritten signature in blue ink that reads "José Ventura" with a large, stylized flourish.

.....
José Ventura (Jurado)

A handwritten signature in black ink that reads "Sergio Cuervo" with a horizontal line underneath.

.....
Sergio Cuervo (Asesor)

Agradecimientos

Es una situación sumamente dura para la humanidad. La pandemia nos ha hecho reflexionar profundamente sobre el sentido de nuestras propias vidas. Por ello, una de las consideraciones inexcusables es que somos resultado también de una red de personas que nos han ayudado a lo largo de nuestras propias vidas. Ello no nos exonera del rumbo de nuestras acciones, que asumimos totalmente, pero también nos marca una ruta de gratitud. Para ello, resalto que mi vida ha estado vinculada fundamentalmente a la educación. Desde mi labor como entusiasta docente de colegio, de apasionado profesor preuniversitario y de porfiado educador en la universidad, he ido acumulando experiencia pedagógica en la que quien más ha aprendido soy yo. Pero, a la par, he ido desarrollando una serie de competencias vinculadas a la gestión educativa. Conforme más entendía el fenómeno educativo, más me involucraba en la gestión de ella. Así, ello se bifurcó en dos caminos paralelos y con muchísimos aprendizajes. Por un lado, el atrevimiento de plantear emprendimientos educativos para lograr impactar en la transformación social. Y, a la par, en la que todavía estoy maravillosamente envuelto, en la gestión de la educación superior. En este eje de mi vida es que le debo mucho de mi aprendizaje a José Dextre Chacón, fundador de la Universidad Científica del Sur, quien es mi generoso mentor en los asuntos educativos y promovió que tenga una formación en administración como este MBA. Durante varios años lo he acompañado en uno de los proyectos educativos más audaces y sólidos del país. He visto evolucionar para bien a esta institución y veo la encarnación de la visión planteada por Pepe, que es como también lo conocemos. Por ello, mi agradecimiento a su amistad, a su guía, a su constante y minuciosa atención para mejorar continuamente mis competencias y habilidades.

También quiero agradecer al profesor Sergio Cuervo, mi gentil y minucioso asesor, que acudió con sus saberes e inmensa prodigalidad a acogerme bajo su dirección y me dio un norte claro sobre la manera en que se construye el conocimiento en la disciplina de la gestión. Por supuesto, agradezco a mi familia, por soportar mis extravíos académicos y el tiempo dedicado a estos asuntos terrenales. Saben que esto es un trabajo en equipo aliviado por su amor. No puedo dejar de anotar mi gratitud a cada una de las personas que, con una palabra, un gesto, una acción, me han empujado a culminar este esfuerzo académico.

CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1 Objetivo general	2
1.2.1 Objetivos específicos.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Motivación	5
1.5. Contribución.....	5
1.6. Alcance y limitaciones	6
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	7
2.1. Corrector de texto.....	7
2.2. Corrección de estilo.....	7
2.3. Formato de citación.....	8
2.4. Paráfrasis	8
2.5. Resumen.....	9
2.9. Economía colaborativa.....	10
2.10. Conclusiones	10
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL	12
3.1. Análisis PESTEL	12
3.1.1. Político	12
3.1.2. Económico.....	14
3.1.3. Social.....	15
3.1.4. Tecnológico.....	17
3.1.5. Medioambiental.....	18
3.1.6. Legal.....	19
3.2. Las cinco fuerzas de Porter	21
3.2.1. Rivalidad entre competidores existentes	21
3.2.2. Amenaza de productos/servicios sustitutos	22
3.2.3. Poder negociador de clientes.....	23
3.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	23
3.2.5. Amenaza de nuevos competidores	24
3.3. Conclusiones	24
CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIO	26

4.1. Segmento de mercado	26
4.2. Propuesta única de valor	26
4.3. Canales	27
4.4. Relación con los clientes	29
4.5. Fuentes de ingreso	29
4.6. Recursos clave.....	29
4.7. Actividades clave	30
4.8. Socios clave.....	30
4.9. Estructura de costes.....	31
4.10. Conclusiones	32
CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	34
5.1. Objetivos	34
5.2. Investigación cualitativa. Entrevista a expertos	34
5.2.1. Metodología de entrevistas.....	34
5.3. Investigación cuantitativa.....	52
5.3.1. Objetivos específicos.....	52
5.3.2. Selección de la muestra	52
5.3.3. Análisis de datos.....	54
5.4. Definición y estimación del mercado	56
5.4.1 Definición del mercado potencial.....	56
5.4.2. Definición del mercado disponible.....	57
5.4.3. Definición del mercado efectivo	57
5.4.4. Definición del mercado objetivo	58
5.4.5. Estimación de la demanda.....	58
5.5. Conclusiones	59
CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO	62
6.1. Misión	62
6.2. Visión	63
6.3. Valores	63
6.4. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	64
6.5. Objetivos estratégicos	65
6.7. Estrategias del negocio.....	67
6.8. Conclusiones	68
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING	70
7.1. Objetivos de marketing	70
7.2. Estrategias del mix de marketing	71

7.2.1. Producto	71
7.2.3. Precio.....	73
7.2.4. Plaza	74
7.2.5. Promoción	74
7.2.6. Personas.....	77
7.3. Buyer persona.....	78
7.4. Presupuesto	80
7.5. Conclusiones	80
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	82
8. 1 PLAN DE OPERACIONES.....	82
8.1.1 Objetivos	82
8.1.2 Estrategias de operaciones	82
8.1.3 Procesos claves.....	83
8.1.3.1. Gestión de postulantes a correctores de textos académicos y entrevista de selección	83
8.1.3.2. Servicio preventa.....	84
8.1.3.3. Integración de correctores de textos e investigadores académicos.....	86
8.1.3.4. Procesos de apoyo	89
8.2 PLAN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	89
8.2. 1. Objetivos	89
8.2. 2 Plataforma web.....	89
8.2.3. Funcionalidades de la página web.....	90
8.2.4. Inversión en tecnología	90
8.2.5. Soporte y mantenimiento	92
8.2.6. Conclusiones	92
CAPÍTULO IX. PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	94
9.1. Objetivos	94
9.2. Cultura organizacional	94
9.3. Estructura organizacional.....	95
9.4. Organigrama estructural.....	96
9.5. Descripción de puestos y perfiles.....	97
9.5.1 Gerente general	97
9.5.2 Gerente de administración.....	98
9.5.3 Gerencia de Finanzas	98
9.5.4 Gerencia comercial.....	99
9.5.5 Supervisor.....	100

9.5.6	Community manager	100
9.5.7	Ejecutivo comercial.....	101
9.5.8	Jefe de marketing	101
9.6.	Políticas organizacionales	103
9.7.	Régimen laboral	104
9.8.	Procesos de gestión del talento:	104
9.9.	Atracción del talento	105
9.10.	Inducción y capacitación.....	105
9.11.	Evaluación del desempeño	106
9.12.	Presupuesto de área de gestión del talento	106
9.13.	Conclusiones	107
CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO.....		109
10.1.	Objetivos	109
10.1.1.	Objetivo general	109
10.1.2.	Objetivos específicos.....	109
10.2.	Consideraciones para la evaluación económica financiera	109
10.3.	Proyección de ingresos por ventas	110
10.3.1.	Proyección de demanda.....	110
10.3.2.	Proyección de ingresos por ventas	110
10.4.	Proyección de egresos	112
10.4.1.	Gastos operativos	112
10.4.2.	Gastos de marketing.....	116
10.6.	Estado de resultados	117
10.7.	Inversiones	118
10.7.1.	Activos	118
10.7.2.	Capital de trabajo	119
10.8.	Gastos preoperativos	119
10.9.	Flujo de caja económico.....	120
10.10.	Indicadores económicos	121
10.11.	Análisis de sensibilidad y escenarios	121
10.11.1.	Punto de equilibrio	121
10.11.2.	Análisis de sensibilidad.....	122
10.11.3.	Análisis de escenarios	123
10.12.	Análisis de riesgos y simulación de Montecarlo	124
10.13.	Conclusiones	126
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		127

11. 1. Conclusiones	127
11.2. Recomendaciones.....	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1. Lienzo del modelo de negocio	32
Figura 5.1. Nube de palabras.....	50
Figura 5.2. Diagrama de influencias	51
Figura 7.1. Buyer persona	79
Figura 8.1. Flujograma de servicio preventa.....	85
Figura 8.2. Flujograma de integración	86
Figura 9.1. Diagrama organizacional	96
Figura 9.2. Constitución de la empresa	103
Figura 11.1. Flujos de caja	121

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1. Análisis PESTEL	20
Tabla 4.1. Fases de los canales de negocio	28
Tabla 5.1. Expertos entrevistados	35
Tabla 5.2. Factores y subfactores para las entrevistas.....	36
Tabla 5.3. Relevancia de objetivos.....	37
Tabla 5.4. Cuestionario	37
Tabla 5.5. Análisis de contenido	38
Tabla 5.7. Conclusiones por cada objetivo específico	54
Tabla 5.8. Proyección del número de egresados de pregrado	56
Tabla 5.9. Estimación del mercado potencial.....	57
Tabla 5.10. Estimación del mercado disponible.....	57
Tabla 5.11. Estimación del mercado efectivo	58
Tabla 5.12. Estimación del mercado objetivo	58
Tabla 5.13. Estimación de la demanda anual	59
Tabla 5.14. Estimación de la demanda anual por tipo de servicio	59
Tabla 6.1. Matriz EFE.....	64
Tabla 6.2. Mando integral (Balanced Scorecard).....	67
Tabla 7.1. Objetivos de <i>marketing</i>	70
Tabla 7.2. Tarifario propuesto.....	74
Tabla 7.3. Palabras clave del planificador de Google Adds.....	76
Tabla 8.1. Ficha de cliente	87
Tabla 8.2. Gasto de licencias.....	91
Tabla 8.3. Gastos por comunicaciones proyectado por 5 años.....	92
Tabla 9.1. Personal en 5 años	107
Tabla 9.2. Gastos por personal proyectados por 5 años	107
Tabla 10.1. Estimación de la demanda anual por tipo de servicio	110
Tabla 10.2. Estimación del precio para paráfrasis.....	111
Tabla 10.3. Estimación del precio promedio ponderado para formateo APA.....	111
Tabla 10.4. Estimación del precio promedio ponderado para corrección de estilo.....	111
Tabla 10.5. Estimación de los ingresos por ventas.....	112
Tabla 10.6. Proyección de los gastos por compra de licencias	113
Tabla 10.7. Dotación de personal proyectada por 5 años.....	113
Tabla 10.8. Gastos de personal según puesto	114
Tabla 10.9. Gastos por personal proyectados por 5 años	114

Tabla 10.10. Gastos por comunicaciones proyectado por 5 años.....	115
Tabla 10.12. Gastos de correctores de textos	115
Tabla 10.13. Gastos anuales de publicidad	116
Tabla 10.15. Compras	119
Tabla 10.17. Punto de equilibrio	122
Tabla 10.18. Sensibilidad bidimensional del proyecto (egresos operativos vs. ingresos por ventas)	122
Tabla 10.19. Análisis de escenarios del VAN y TIR	123
Tabla 10.20. VAN del proyecto	125

Rubén Quiroz Ávila

Doctor en Filosofía. Con más de 20 años de experiencia como docente e investigador universitario. Además, dedicado a la gestión universitaria y a emprendimientos educativos. Con larga experiencia en la escritura creativa, el ensayo filosófico y la gestión editorial. Asimismo, ha publicado artículos periodísticos en los diarios *El Comercio*, *La República*, *Exitosa* y *El Peruano*, donde actualmente tiene una columna semanal de opinión.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Universidad Científica del Sur

Universidad privada ubicada en el *top ten* del *ranking* QS y Sunedu.

Puesto: Responsable del Fondo Editorial **octubre 2020-actualidad**

Responsable de la publicación del catálogo de libros y textos universitarios diversos, de la colocación de los libros en las cadenas de librerías, así como su generación de tiendas virtuales para su comercialización.

Puesto: Jefe académico del Campus Lima Este **enero 2020-agosto 2020**

Responsable de la gestión académica del local universitario en la zona de Lima Este.

Universidad SISE

Institución de educación superior perteneciente al grupo Educa_d.

Puesto: Director académico general adjunto **junio 2016- diciembre 2019**

Responsable de la gestión académica y de investigación de toda la universidad.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

La universidad pública más importante del Perú, según los *rankings* QS, América Economía, Sunedu y Webometrics.

Puesto: Secretario académico del Posgrado de Letras **enero 2021-actualidad**

Responsable de gestionar las maestrías y los doctorados en la respectiva facultad.

Plataforma educativa Ornitorrinca

Espacio virtual de educación en humanidades y artes.

Puesto: Fundador

julio 2021-actualidad

FORMACIÓN PROFESIONAL

Esan Graduate School of Business

2019-actualidad

Maestría en Administración

Universidad de Salamanca, España

2021

Doctor en Filosofía

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

2019

Magíster en literatura latinoamericana

Universidad Complutense de Madrid, España

2009

DEA

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

2008

Licenciado en Filosofía

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente tesis, planteamos la justificación de un plan de negocios de servicios que permite que estudiantes universitarios en vías de la redacción de sus tesis o sus trabajos de investigación, resuelvan sus dificultades de redacción académica a través de nuestro canal, y, de esa manera, reciban el apoyo de especialistas en corrección de textos. El resultado de la evaluación financiera indica su viabilidad en un quinquenio con un VAN de 374,946 soles y un TIR de 55,6 %.

Los estudiantes universitarios de universidades privadas en Lima, de los sectores A, B y C, entre 22 y 29 años, son nuestro segmento objetivo. A pesar del crecimiento exponencial de la matrícula universitaria en el Perú, a un ritmo de crecimiento de 7,9 % de promedio en la última década, además de una mayor tasa de ingreso y ampliación de la oferta universitaria, el embudo de la no titulación ha permanecido con porcentajes de alrededor del 41 % como un histórico nacional de universitarios que no logran tener el título profesional. Hay un problema estructural en el proceso educativo ligado a la lectoescritura y, fundamentalmente, a la redacción académica. Esta dificultad se vuelve un nudo técnico que no facilita ni ayuda a acelerar el resultado de un producto académico óptimo. Por ello, tal como sostienen los expertos entrevistados, así como el estudio de mercado realizado, hay una situación altamente favorable para un negocio como el que planteamos.

Consideremos que el impacto de un negocio como el propuesto será sumamente positivo a nivel social y profesional, ya que permitirá ampliar el universo de universitarios titulados.

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Entrevistas a expertos

ANEXO 2: Encuesta del estudio de mercado

ANEXO 3: *Buyer* persona

ANEXO 4: Resultados de la encuesta del estudio de mercado

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La investigación académica, tanto en la producción de artículos científicos como de tesis de grado y titulación en el Perú, tiene diversas dificultades. La falta de seguimiento adecuado es el problema principal y la falta de tiempo es considerada también como un obstáculo importante (Castro, Sihuay-Torres y Pérez-Jiménez, 2018).

Para el caso particular de los estudiantes universitarios de pregrado, la Ley Universitaria 30220 les exige sustentar un trabajo de investigación para graduarse de bachiller. El artículo 45 de la citada ley dice literalmente: “45.1. Grado de bachiller: requiere haber aprobado los estudios de pregrado, así como la aprobación de un trabajo de investigación y el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia inglés o lengua nativa” (Sunedu, 2014: 24).

No obstante, por la situación de la pandemia, se ha suspendido temporalmente esta exigencia para los graduados 2020 y 2021, a quienes se otorga el bachillerato automático en el marco de una norma de carácter excepcional. Lo que sí es habitual y no se ha modificado es que, para obtener la licenciatura en cualquier carrera universitaria, también se requiere una tesis. Lo señala con claridad el artículo 45.2 de la ley 30220: “Título profesional: requiere del grado de bachiller y la aprobación de una tesis o trabajo de suficiencia profesional. Las universidades acreditadas pueden establecer modalidades adicionales a estas últimas. El título profesional sólo se puede obtener en la universidad en la cual se haya obtenido el grado de bachiller” (Sunedu, 2014: 24). Para el caso de los estudiantes del posgrado, de maestría y doctorado, es necesario que obtengan el grado a través de una investigación mucho más compleja.

Por lo tanto, hay una fuerte demanda en tener las herramientas de investigación para lograr con eficiencia (Grasso, 2012) y con rigor procedimental los resultados académicos buscados, tanto por el avance del conocimiento (Formento, Rubano y Gareis, 2016), y, como lo describimos, lo exigido por la normativa nacional vigente

Por otro lado, las propuestas de plataformas educativas para trabajos colaborativos (Viñas, 2017), que permiten integrar a usuarios y oferta en el universo académico tienen cada

vez más demanda (Domínguez y Lagunes, 2018), principalmente en la época de pandemia (Informe Cepal-Unesco, 2020). Sin embargo, la situación de vincular a quienes tenían necesidades educativas no satisfechas en la relación enseñanza-aprendizaje ha tomado relevancia como alternativa formativa paralela a las instituciones tradicionales y, a la vez, un negocio promisorio durante los últimos años (Juca, 2016).

Por lo expuesto, tenemos un conjunto de investigaciones, que nos demuestran que hay condiciones para que usuarios involucrados en las diversas capas educativas, principalmente en enseñanza-aprendizaje, aunque aún incipiente en la investigación académica, planteen escenarios de soporte educativo de manera paralela a la educación formal y, para ello, desarrollan una plataforma tecnológica que permita esa conexión bajo el enfoque de economía colaborativa (Córdova, 2019). Este modelo promueve que diversos usuarios y proveedores se puedan relacionar con libertad de entrada y salida debido a un esquema nuevo de relaciones (Murillo, 2017), en la que, según sus necesidades de ofrecer su fuerza de trabajo, son voluntarios de enlazarse a demandas específicas, como en este caso, de soportar eficientemente las etapas operacionales en la redacción de la investigación académica.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar la viabilidad económica de un negocio basado en economía colaborativa a través de una plataforma (red social y página web) que permita integrar a alumnos de décimo ciclo de la Universidad Científica del Sur (Ucsur), Universidad Privada del Norte (UPN) y la Universidad César Vallejo (UCV), que necesitan presentar trabajos de investigación y tesis con proveedores de corrección de texto.

1.2.1 Objetivos específicos

- Desarrollar la investigación de mercado con el fin de identificar la demanda y la aceptación de nuestros servicios de corrección de textos.

- Realizar un plan estratégico, estableciendo los objetivos y estrategias necesarias para el cumplimiento del presente modelo de negocio.
- Determinar el plan de *marketing* para definir las estrategias respectivas, considerando todo aquello que nos diferencie para que el diseño comercial derivado de ello sea el óptimo.
- Definir el plan de operaciones, ayudará a definir el equipo humano y los recursos tecnológicos de nuestro modelo de negocio; así como, el flujo de distribución del servicio académico.
- Plantear el plan de TI que permita integrar a los correctores académicos con nuestro sistema comercial; en consecuencia, enlazar el flujo del documento desde su entrega hasta su revisión final.
- Determinar el plan de talento humano para determinar el perfil más adecuado, a fin de sostener la complejidad de la elaboración y corrección de los textos.
- Determinar el plan financiero que demuestre la viabilidad del negocio propuesto.

1.3. Justificación

Consideramos que existen condiciones educativas estructurales que han creado y mantienen una necesidad insatisfecha. Según el “II Informe bienal sobre la realidad universitaria” (2020), hecho por Sunedu, en los últimos diez años se ha multiplicado la matrícula universitaria principalmente en las instituciones privadas, debido a su bajo grado de selectividad, su creciente oferta universitaria cada vez más diversa; así como, una población universitaria con altas posibilidades de deficiencias en su formación escolar secundaria (Castro, 2015), muy notoria en las dimensiones de redacción general y agudizada, particularmente, en redacción científica al ingresar a la universidad (Silva, 2017).

A la vez, este crecimiento constante de la población universitaria ha creado múltiples escenarios para mejorar la educación peruana, y generado la aparición de nuevas posibilidades de negocio.

Cabe señalar que los productos finales en el mundo académico son los trabajos de investigación con los formatos respectivos para su graduación; así como las tesis respectivas y necesarias tanto para el bachiller, la licenciatura y el posgrado. Ello crea un inmenso nudo

de demanda insatisfecha (por la cantidad de estudiantes que tienen que graduarse y titularse). Además, la sola capacidad intrínseca de los formadores de las universidades en aulas con alta densidad, es insuficiente para lograr que se estandaricen las exigencias de producción académica con los resultados finales óptimos requeridos en investigación científica.

Vamos a notar esa necesidad en el universo total de universidades en donde se mantiene la normativa de presentar un trabajo de investigación sea este una tesis o un artículo académico, para obtener el título profesional en sus respectivas carreras. Por ello, al considerar los licenciados de 2019, 29 828 en las universidades públicas y 50 353 de las universidades privadas, nos da un total de solo 80 181 con título profesional, según el INEI (2019). Consideremos que el crecimiento anual de la matrícula universitaria en promedio es 7,9 % (II Informe Bienal, 2020).

Debe recordarse que para la titulación se requiere en todos los casos un trabajo académico de investigación. Si de los 136 504 bachilleres de 2019 se titularon 80 181, nos da la cantidad de 56 323 que no obtuvieron su licenciatura ese año, es decir, el 41,26 % no se titula históricamente. Es un asunto ya de preocupación social. El 2020 se da la terrible pandemia lo cual origina una disminución importante en la matrícula general en todas las universidades peruanas. En el 2019 hubo 1 509 400 matriculados (II Informe Bienal, 2020), pero el 2020, con una situación social grave, se redujo a 1 147 144, siendo la caída de la matrícula del 24 % en el total nacional (Benites, 2021); sin embargo, en el 2021 hay una tendencia a recuperarse la matrícula universitaria a niveles del 2019 (Gestión, 2021).

Por nuestro lado, creemos que tenemos una oportunidad de negocio en el ámbito de la investigación académica vinculada a la redacción que se usa en el trabajo de investigación y la tesis. Asumimos que la situación mayoritaria, según los datos arriba señalados, de no productividad académica en la población universitaria, tal como lo hemos descrito, es por falta de tiempo, por una estructuración deficiente en el sistema universitario para soportar la complejidad de la tesis y de una significativa carencia relacionada con la redacción.

Creemos que el circuito de producción de un trabajo de investigación o una tesis tiene elementos operativos que, si los podemos satisfacer, impactarán exponencialmente en cerrar la producción final del documento para el grado o la titulación respectiva.

1.4. Motivación

Consideramos que las universidades peruanas, a pesar del esfuerzo por organizar un ecosistema de investigación, no han logrado acortar la brecha suficientemente entre los estudiantes que egresan y los que se titulan. Esto limita los recursos humanos formados en el más alto rango de la educación para impactar con mayor influencia en las organizaciones. Además, reduce sus posibilidades de mejoras a empleos en mejores condiciones. En el Perú, el requerimiento de los documentos que validan haber culminado la formación (diploma de bachiller, diploma de licenciatura y los grados académicos de maestría y doctorado) son indispensables para la casi totalidad de las profesiones. Por lo tanto, se hace necesario un modo que conecte a un usuario con esas necesidades y un proveedor con formación especializada en la construcción de productos académicos.

1.5. Contribución

A nivel educativo se logrará acortar la brecha entre el egreso y la sustentación a través de un trabajo de investigación o tesis. El graduado tendrá mayores oportunidades para culminar exitosamente las formalidades en su etapa universitaria, y el proveedor académico, una vinculación con un grupo de alta demanda y de manera permanente. A nivel social, se logrará reducir la separación entre el egreso y la graduación; por lo tanto, el impacto para el país será clave en tanto tendrá profesionales que han cerrado el círculo de su formación.

Además, las universidades elevarán sus porcentajes de graduados y se tendrán mayores cantidades de investigación en el país.

A nivel de negocio, permitirá tener gran parte del mercado que hasta la fecha ha sido dejado de lado.

1.6. Alcance y limitaciones

Nuestro alcance geográfico es a nivel de Lima. En lo referente a lo demográfico, nos enfocaremos en los estudiantes de las universidades privadas limeñas en su etapa de pregrado (décimo ciclo), principalmente los que van a egresar y requieren titularse con su trabajo de investigación o tesis durante 2021 en adelante.

Y, por ser una propuesta de negocio nuevo, nos limitaremos a analizar tanto las oportunidades como amenazas.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Vamos a definir los conceptos que usaremos para plantear el negocio sugerido en nuestra tesis. Iniciaremos considerando las definiciones que se requieren para entender nuestra propuesta:

2.1. Corrector de texto

Es el profesional que domina el uso correcto de la lengua. Su grado de especialización logra que los textos en estado básico alcancen niveles adecuados de comunicación (Rodríguez, 2020). Se considera que son necesarios para el perfeccionamiento de todo texto escrito; incluso es la visión explícita de la Asociación de Correctores de Texto del Perú (Ascot, Perú).

Rodríguez (2018) sostiene que el corrector es quien elimina todos los errores y erratas de los insumos de escritura que recibe para su mejora. Tiene competencias de alta especialización para determinar las deficiencias de un texto escrito y, de esa manera, poder reelaborarlo y mejorarlo. Es, por lo tanto, imprescindible en todo el circuito de producción académica (Serrano, 2018). Con ello se verifica que la información propuesta tenga los parámetros adecuados para la legibilidad de los textos escritos.

2.2. Corrección de estilo

Se entiende como la codificación formal y coherente con las reglas de escritura del idioma en uso; en este caso, del español. Incluye la sintaxis, la coherencia semántica, la gramática, la ortografía, la utilización adecuada de los signos de puntuación. Esos códigos de corrección textual permiten la claridad de los argumentos y un ordenamiento adecuado de la información ofrecida al lector. El texto bien escrito es una adecuada estrategia de persuasión (Gil, 2019). Además, existen niveles de especialización cada vez más complejos para la lectoescritura. Es decir, los universitarios tienen un nivel limitado para elaborar

dimensiones de escritura difíciles y de múltiples problemáticas de redacción (López-Corral, 2019).

2.3. Formato de citación

Es el sistema formal ordenado de un texto escrito de índole académica. Para ello, la comunidad académica ha implementado varias formas de hacerlo. Está el formato American Psychological Association (APA) en sus diversas ediciones y que suele ser la dominante para las disciplinas de negocios, ciencias humanas y psicología. También está Vancouver, para las citaciones de las carreras de ciencias en general. Para el caso de las humanidades, además de APA, suele usarse el Modern Language Association (MLA). Estas formas de citar pueden coexistir. Hay también otras formas de citar menos conocidas o difundidas, por lo menos, en el medio académico peruano como Harvard o Chicago. En todos los casos, es una decisión de la institución académica el estilo de citación que exige para los alumnos. Lo mismo sucede cuando el artículo académico se aplique a una revista indexada.

En el universo académico peruano, hay una tendencia mayoritaria a usar APA, incluso en su versión 7 (Cangalaya y Arias, 2020), tal como lo indican en sus propias exigencias de formato de investigación.

2.4. Paráfrasis

Consideremos la explícita definición de *paráfrasis* del *Diccionario de la lengua española*: “3. F. Frase que, imitando en su estructura otra conocida, se formula con palabras diferentes” (RAE, 2021). Este modo de redactar es la base con la cual construiremos textos originales y únicos desde cualquier fuente. Es decir, el parafraseo se convierte en la actividad principal del proceso de elaboración de construcciones textuales que tienen un grado de autonomía. Y es la acción fundamental que evita el plagio académico.

La construcción textual de una paráfrasis mantiene el significado del texto original y, además, se posibilita su correcta citación (Barrón, Vila y Rosso, 2010). La forma de redactar es la que se manobra para reordenarla, de tal manera que, en todos los casos de necesaria

modificación, el sentido y la semántica sean esencialmente la misma que la fuente originaria. La paráfrasis tiene un alto grado de complejidad que supone una profunda comprensión lectora (Cepeda, López y Santoyo, 2013) y que debe llevar a la inferencia y los análisis respectivos. Esto significa que es la base para elaboraciones textuales más complejas y que, por lo tanto, son un momento clave para que el autor pueda avanzar a niveles de mayor complejidad en su investigación.

Esas habilidades de reformulación (Cepeda *et al.*, 2020) tienen que estar allanadas al sentido original. Es usar las propias palabras del autor y que, a la vez, sea fiel a la fuente de la cual construye sus ideas. Anotemos que es un primer paso para operaciones intelectuales más elaboradas, como la redacción de un artículo o una tesis universitaria. Entonces, está un nivel operacional básico que ayudará luego al armazón de la interpretación del autor.

2.5. Resumen

La RAE también define el resumen: “2. M. Exposición resumida de un asunto o materia” (RAE, 2021). Para nuestros fines, los vinculamos al resumen académico de un artículo o un libro de la materia planteada. Se usa el parafraseo para ello, pero esta una herramienta más para los procesos de redacción que se requieren. En el resumen se sacan las ideas principales, se excluyen las que no aportan al argumento primordial y se redacta un núcleo necesario de las razones argumentativas del texto trabajado.

2.6. Turnitin

Es un *software* comercial que verifica coincidencias y similitudes en los textos (Turnitin, 2021). Los compara con una amplia gama de fuentes y genera un reporte. Es de amplia aplicación y uso en las instituciones educativas (Robinson, 2020) para generar buenas prácticas de construcción del conocimiento. Diversos estudios muestran una considerable credibilidad de rastreamiento pertinente a Turnitin (Díaz, 2017) sobre otros sistemas de detección de plagio. Se requiere una licencia, es decir, la compra a la empresa para la aplicación en la institución educativa. En el caso del Perú (Álvarez, 2019) es de uso mayoritario por las universidades.

2.7. Comprobación de similitud

El texto redactado es comparado con millones de fuentes y reportado en sus coincidencias. Esto genera un informe estándar que, según la institución educativa o de investigación, se plantea un margen de tolerancia en la similitud que suele explicitarse en porcentajes variables (Turnitin, 2021). Hay diversos *softwares* gratuitos y comerciales. En todos los casos, sirven para dar informes de similitud y los porcentajes de plagio. Sin embargo, los márgenes de aceptación de la similitud varían según las instituciones educativas en nuestro país. Cuando se sobrepasa ese margen determinado por la institución, se considera plagio. Por eso las instituciones valoran las buenas prácticas de citación y dan marcos legales y éticos para tomar en cuenta las implicancias del trabajo académico.

2.8. Reducción de similitud

Es el proceso de actividades de paráfrasis para eliminar las coincidencias con los textos fuentes (Pérez *et al.*, 2020). Para la tesis que estamos desarrollando, consideramos que el punto principal de comercialización se da justamente en la redacción de paráfrasis para minimizar las coincidencias con las fuentes originarias.

2.9. Economía colaborativa

Entendemos como economía colaborativa (López, 2020), al intercambio tanto de bienes y servicios que, además, son amplificados por las diversas plataformas que facilitan el encuentro de ambos agentes en la cadena de valor y, con ello, reduciendo a los intermediarios. En un contexto de normalización del uso de la tecnología tanto de usuarios como de los que ofrecen servicios, se hace patente una nueva forma de organización colaborativa (Plaza, 2019). Este modelo novedoso que genera un circuito positivo de consumo tanto de bienes y servicios a través de plataformas (Sánchez, 2016), y de un esquema de prestación acordado.

2.10. Conclusiones

La nomenclatura que hemos descrito, es la que usaremos en nuestro plan de negocio y nos da los márgenes de definiciones básicas para comprender el proceso de la redacción

académica. Con ello, identificaremos los nombres de los procesos de producción escritural, así como el de los actores del proceso de redacción, también podemos distinguir la terminología a usanza en los ámbitos respectivos de la redacción.

Entonces, definido quién es el corrector de texto, se define también sus actividades en torno a la corrección de estilo, el formateo de la citación y el parafraseo. Además, de la acción de reducir la similitud, como una acción directa de paráfrasis. Consideraremos a los estudiantes universitarios, dentro de la condición de investigadores académicos, por las razones que sus objetivos son producir un texto argumentado para graduarse o licenciarse.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

Para hacer un análisis del entorno, usaremos el análisis PESTEL. Con ello identificaremos los factores que podrían afectar a nuestra empresa. Entendemos que detectar los elementos que influyen en nuestro negocio, nos da perspectivas para que nuestras estrategias propuestas tengan éxito. Esto tiene vital importancia en nuestro país, cuyos vaivenes imprevistos, pueden afectar contundentemente las ideas de negocios ligadas a la educación y la investigación como es nuestra propuesta.

En cuanto al análisis del microentorno utilizaremos las cinco fuerzas de Porter, por su probada eficacia para darnos elementos de análisis competitivos de nuestra organización. Entonces, a continuación, describimos los respectivos análisis.

3.1. Análisis PESTEL

3.1.1. Político

La situación del Perú en 2021 es altamente conflictiva y con una profunda incertidumbre (Valcárcel, 2021). Con unas recientes elecciones polarizadas, con un país fragmentado en cuanto a sus intereses políticos. Además, con el poder Legislativo y Ejecutivo en escalada constante de interminable conflicto político, el escenario nacional se torna difícil de predecir en cuanto a sus consecuencias. A ello hay que sumarle que la tendencia del grupo político ganador, de orientación izquierdista y populista, es hacia un mayor control de parte del Estado en todos los procesos empresariales del país. Esto nos da señales de un rol probablemente interventor. Bajo esa lógica de un gobierno con preocupaciones de transformación radical, incluso de cambiar la Constitución Política de 1993, creada en el gobierno de Alberto Fujimori, da claros indicios de un campo de batalla sumamente intenso y agotador (Hinostroza, 2020). Sin embargo, anotemos que hay menos probabilidades de cambiar la Constitución vigente a través del Congreso, ya que, el partido de gobierno no tiene el control parlamentario ni la mayoría suficiente. Entonces, el partido de Perú Libre apelará a una carrera por llamar a elecciones para una Asamblea Constituyente.

Por otro lado, tenemos, además, una mayoría congresal opositora, con tendencias ideológicas de derecha que entran en clara contraposición a las inclinaciones ideológicas del Ejecutivo. La colisión parece inminente. Para ello, se usarán varias herramientas de vacancia presidencial o, ante la negativa del Congreso de dar el voto de confianza al equipo ministerial, correría este el riesgo de cerrarse. Es decir, ambas posiciones jugarán en el marco de las herramientas políticas que les permitan tener beneficios para su agenda e intereses. Comprensible en los juegos políticos, pero que nos advierte de una situación caótica y con resultados inciertos para el país.

También se ha anunciado una revisión de los tratados de libre comercio (TLC) por el gobierno actual (Gestión, 2021). Desde ese punto de vista, los TLC no han favorecido el desarrollo nacional y han sido más bien perjudiciales para la industria nacional. Este cuestionamiento político a los convenios internacionales puede remecer tanto las ventajas de ello, aunque el proteccionismo puede convertirse en una oportunidad para algunas industrias.

Esta situación del nuevo gobierno implica el control de las instituciones ligadas a la educación, principalmente de su órgano regulador, que es la Sunedu. Esta institución depende directamente del Ministerio de Educación; por lo tanto, es un brazo operativo de la política estatal. En esa situación, el nombramiento del nuevo superintendente y de su comité directivo marcarán un nuevo escenario que, reconociendo las declaraciones previas, favorecerá más a la educación pública y será más controlista con la educación privada. Ya de por sí, la Sunedu tiene un fuerte componente regulador e, incluso, interventor. Se considera que este ente es todavía tímido en su accionar de supervisión y, desde el nuevo gobierno, hay la intención de revisar sus atribuciones (Gestión, 2021).

Frente a este nuevo giro, los filtros de control sobre las universidades privadas posiblemente sean más marcados (El Comercio, 2021). Bajo la tesis de que la educación no debe ser un privilegio (El Peruano, 2021), se irá hacia un fortalecimiento de la educación pública; por lo tanto, mayores recursos para ellos.

Esto obligará a mejorar la oferta a las universidades privadas, presionadas por una nueva política fiscal, y revisar, estas, sus estructuras académicas. Bajo este escenario, la necesidad de acelerar recursos humanos permitiría que se facilite la graduación automática para bachiller. Condición para la cual, incluso, se ha dado ya una ley, llamada de moratoria.

Es factible que se extienda esta moratoria para los que egresan y requieran el bachiller. Sin embargo, es altamente probable que ello no suceda con la titulación; por lo tanto, la demanda de correcta redacción que ofrece nuestra empresa se mantendría. Incluso, se plantea la creación de un Ministerio de Ciencia y Tecnología (*El Peruano*, 2021).

Consideremos que el corpus bibliográfico corrobora que la universidad está ligada, necesariamente, a la investigación (Medina Coronado, 2018), como una forma de validar la calidad y la adecuada gestión de las universidades. Este asunto ha creado también situaciones paradójicas en tanto que el ecosistema de investigadores no ha alcanzado una madurez suficiente tanto para la formación de los estudiantes como de una masa crítica de científicos que produzcan conocimiento a altos niveles.

Incluso estudios como el de Mamani-Benito *et al.* (2020) demuestran que el 60 % de los profesores que asesoran tesis (es decir, los que deben guiar la producción de conocimientos a los estudiantes) nunca han publicado un artículo científico en la disciplina que ayudan. Y entre los profesores restantes que sí han publicado, solo el 15 % aproximadamente lo han hecho en revistas indexadas de impacto, pero de manera discontinua. Por lo tanto, es una problemática que es todavía una oportunidad para mejorar.

3.1.2. Económico

La desigualdad económica se ha acentuado en el Perú tanto por la pandemia como por una mala gestión de los escasos recursos económicos y el grave problema de la corrupción que no ha sido resuelto. Varios informes subrayan que la pandemia ha agudizado las desigualdades sociales (Banco Mundial, 2020). La reducción de ingresos ha afectado fundamentalmente a las familias más pobres (Unicef, 2020); por lo tanto, la situación económica es poco auspiciosa para gran parte de la población peruana. El informe del Banco Central de Reserva del Perú señala, incluso, que la caída a nivel mundial es de -3,3 % (BCRP, 2020), una situación sumamente grave en todas las dimensiones, salvo para algunas industrias ligadas a la salud y las tecnológicas.

Algunas industrias han sido fuertemente golpeadas, como es el sector turístico (RPP, 2020) y el de hoteles y restaurantes con igual decrecimiento (Dulanto y Osoreo, 2020). Esta

situación complicada es un fenómeno global. Asunto que últimamente inicia una reactivación en tanto se masifica la vacunación y la población comienza a movilizarse, con un crecimiento del 25 % (*El Peruano*, 2021), aunque de manera lenta y paulatina que todavía no iguala la demanda prepandemia.

A la par, hay una situación compleja con la subida del mercado cambiario. El dólar ha tenido un importante incremento en los últimos meses en nuestro país, en parte atribuible a la situación de inestabilidad política. Esa caída del sol tiene un fuerte impacto en la economía del país (BBC, 2021).

Sin embargo, a pesar de que, en 2020, al inicio de la pandemia, hubo una caída en la matrícula de las universidades privadas de alrededor del 20 % (RPP, 2021), para 2021 hay un incremento, incluso de nuevos matriculados. Es decir, la educación no presencial ha permitido que se facilite el acceso a una nueva población que, por distancia, incluso de Lima, les era muy complicado. Así, la deserción fue 22,3 % para 2020-1 a 18,9 % en 2020-2 (*El Peruano*, 2021).

3.1.3. Social

La pandemia ha creado situaciones muy duras a nivel personal y familiar. Hay un incremento de necesidades por los problemas crecientes de salud mental en nuestro país (Matassini, 2021). Hay una continua situación de estrés agudizado por la degradación de la oferta laboral. Parte de ello como consecuencia del desempleo que ha aumentado en 2020 con el 13 %, respecto a los meses previos a la pandemia, que era alrededor de 7,1 % (Vega, 2021). Es decir, más de 2,2 millones de peruanos no tuvieron empleo a finales del 2020 (RPP, 2021). La población con mayor incremento de desempleo es aquella menos calificada.

Uno de esos espacios de evolución rápida y de adaptación a una nueva demanda de servicios virtuales es lo educativo. También de profundos impactos negativos (GRADE, 2020) en las diversas capas de la formación escolar tanto básica como superior. Sin embargo, la formación sigue siendo uno de los servicios más requeridos en todos los ámbitos. Incluso con educación en plataformas virtuales, como se muestra con la aparición de propuestas de esa índole como Crehana, de origen peruano, concebidas para satisfacer la demanda que las

universidades no alcanzan a cubrir (Crehana, 2021). Es decir, hay un sustancial incremento de las EduTech.

La población peruana en edad de estudiar en la universidad, a partir de los 16 años, sigue manteniendo un crecimiento y ampliando la demanda de formación educativa, aun en los adultos mayores, cuya presencia también va en aumento. Esta población forma ya el 66 % del total de peruanos. (INEI, 2019).

Por lo tanto, hay una oportunidad en ofrecer diversas formas de educación a un gran sector de la población cuyo acceso a ella ha sido complicado por diversos factores. También, la educación no presencial se ha ido expandiendo y naturalizando en todos los sectores, aunque en condiciones de desigualdad por la dificultad del acceso a la infraestructura de soporte (Gómez y Mamani, 2021). En esa situación de una fuerte vacunación permanente, se prevé que las clases presenciales universitarias se reanudarían el primer semestre de 2022.

Los estudiantes universitarios tienen muchos problemas en la redacción básica y que se agudiza en la redacción académica, cuya complejidad es mucho más profunda (Cepeda, López y Santoyo, 2013). La base de ello es la no adecuada comprensión lectora (Cepeda *et al.*, 2020) y que requiere de la incorporación de procesos cognitivos que no tienen una evolución favorable en la enseñanza universitaria (Molina, Ríos y Rivera, 2018).

Santa Cruz (2019) arguye que hay una relación motivacional entre la lectura y la redacción académica. Por lo tanto, cuando menos motivados estén con la lectura, menos desarrollo de su capacidad escritural. Incluso, hay propuestas de aplicar un *framework* para que se sistematice y mejore la redacción, como indica en sus resultados Pretell (2018), este tipo de organización de una estructura de redacción favorece al ordenamiento y minimización de los problemas de jerarquización de la escritura en cuanto a argumentos principales y secundarios. Es decir, un soporte como el *framework* ayudaría mucho a tener seguimiento y orden que, además, permitiría la intervención de mejora de parte de los asesores.

En el Perú, el problema de redacción académica es uno de los nudos principales que no ha sido resuelto eficazmente en la formación universitaria. Castillo (2020) indica que debe vincularse estrechamente la estrategia de redacción académica, donde se incorpora plantillas y esquemas básicos para que se asuma una estructura y, con ello, llevar a cabo la

investigación de manera gradual. Por lo tanto, es más complicado que se investigue óptimamente si antes no se ha resuelto el asunto de una correcta redacción.

Es justamente ese problema se agudiza en los hitos claves de la redacción científica: desde el simple informe de lectura hasta situaciones más complejas como la redacción de la tesis. La problemática se agudiza si es una tesis para la graduación ya que se llega a ese nivel con enormes falencias cuando las competencias apenas han sido desarrolladas para elaborar un documento altamente complejo. En el caso de este último formato de investigación, además, necesario tanto para la graduación como para la titulación, la redacción de la tesis es un problema grave.

Sostienen Perdomo *et al.* (2020), en su estudio sobre una muestra de 96 tesis de pregrado en el Perú, que hay una fuerte debilidad en las líneas argumentativas y lo más vulnerable es la redacción científica. Por lo tanto, es necesario que, además de la cantidad en la producción intelectual, se perfeccione la redacción para lograr resultados académicos de calidad.

En conclusión, las investigaciones actuales respecto a la situación de los estudiantes universitarios en el Perú a nivel de las capacidades de redactar académicamente se sitúan como una problemática aún sin resolver. Eso lleva a sostener que las oportunidades de mejora intrauniversitarias, como corresponde a la gestión de ellas, tiene un escenario que requiere su reestructuración. En cuanto a nosotros, vemos allí justamente una oportunidad para ayudar a cerrar esa brecha con nuestra propuesta académica.

3.1.4. Tecnológico

Se ha acelerado la necesidad de incorporar en la vida cotidiana todos los procesos tecnológicos ya que la situación de bioseguridad exige que los contactos físicos sean solo los imprescindibles. Incluso, el comercio electrónico es el de mayor crecimiento en el país (Bravo, 2021). A nivel educativo se ha activado, por parte de la mayoría de instituciones educativas, el uso tanto de plataformas como de metodologías de enseñanza e investigación con protocolos tecnológicos (*La República*, 2021). A esto se le ha denominado una educación digital.

Existe ya un hábito cada vez mayor de usar los canales digitales para la compra de servicios. Las compras por este tipo de canal se han incrementado al 35 % (Orbezo, 2021), lo cual favorece para que los servicios, como el que proponemos, tengan mayor facilidad de conversión.

A la par de ese proceso intenso de incorporación de tecnología educativa, la creación de *softwares* que faciliten los aprendizajes se ha concentrado en aquellos que tienen mayor relación con el proceso enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, en la línea de investigación o de apoyo a los investigadores el avance es mucho más lento. Así, es inexistente un software que permita y ayude a los investigadores en los procesos de redacción meramente operativos. Por lo tanto, es una oportunidad la posibilidad de creación de *softwares* que puedan soportar parte de la cadena del proceso de investigación, que incluya, la posibilidad de parafrasear de manera automática.

3.1.5. Medioambiental

Sierra (2021) considera que la deforestación, el asunto de la minería ilegal y la situación de los pueblos indígenas en la defensa de su ecosistema, son las características principales de la situación medioambiental en nuestro país. La pérdida indiscriminada de bosques y una inadecuada gestión tanto a nivel gubernamental, como de múltiples intereses en evitar la salvaguarda de nuestros recursos naturales, no ayudará a la cadena global de cuidar el medio ambiente con la urgencia del caso. Incluso el Congreso del Perú en el 2020 rechazó el Acuerdo de Escazú, un tratado internacional promotor de la salvaguarda y protección ambiental. Por lo tanto, no hay avances normativos contundentes de cuidado del ambiente.

Esta situación es peligrosa para la propia estabilidad del país si lo revisamos desde la situación de escalada de conflictos. El 66,8 % de todos los conflictos en el Perú son del orden socioambiental (ESAN, 2020), ligados a las tierras y a la minería. Entonces, si los proyectos de inversión se detienen, como ha ido sucediendo, el flujo de impuestos y demás impactos positivos tienen poco margen para incrementar el gasto público. Además, de la intensidad incontrolable de una progresión del problema social.

Sin embargo, en el caso de las instituciones universitarias, han estado avanzando hacia la digitalización y virtualización de los documentos como parte de una política de cuidado ambiental y de conservación de los archivos.

3.1.6. Legal

El 2 de mayo de 2021 se dio una moratoria, a través de una ley impulsada por el Congreso de entonces, para que se conceda el bachillerato automático a todos los egresados el 2020 y a los que egresan en 2021, bajo el supuesto de ser afectados por la pandemia (Gaceta Constitucional, 2021). Esto en términos políticos tiene un impacto a considerar, sin embargo, para nuestra propuesta empresarial, afecta a una parte de la población que sería bachiller con tesis o trabajo académico, como obliga la Ley Universitaria.

No está clara la ruta que tomarán los congresistas respecto a extender esta moratoria o definitivamente impulsar la investigación a través de resultados en documentos académicos mínimos como es un trabajo de investigación o un *paper*. La tendencia es que extiendan la moratoria por unos años. Por ello, nos queda, basarnos en un escenario realista, que es contar con aquellos que, más allá de tener el bachiller automáticamente, necesitan un soporte en la tesis de licenciatura que es imperativa por la normativa de la Ley Universitaria vigente.

También puede darse, desde el Congreso, una normativa que favorezca la revisión de los casos de las universidades no licenciadas. Esta situación llevaría de nuevo a ampliar la cantidad de universidades peruanas, fundamentalmente, desde el ámbito privado. A eso se suma el interés de ingreso libre a las universidades. De cada 10 estudiantes que terminan la secundaria, solo 3 acceden a la educación superior, lo cual hace que el talento juvenil no sea maximizado (Andina, 2021), por ello, la ampliación de vacantes en las universidades pública, o el acceso libre, incrementaría sustancialmente la población universitaria matriculada.

Entonces, planteamos el siguiente cuadro resumen PESTEL:

Tabla 3.1. Análisis PESTEL

Análisis PESTEL						
Factor	Detalle	Plazo			Impacto	
		Corto plazo (1-6 meses)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)		
Político	Conflicto entre el poder Ejecutivo y Legislativo	Impacta en la estabilidad de normativa para los emprendimientos		x		Negativo
	Revisión de Sunedu	Obligaría a revisar la organización de la estructura académica		X		Positivo
	Creación del Ministerio de Ciencia	Favorecería la promoción de investigación	x			Positivo
Económico	Desempleo creciente	Afecta la capacidad de financiar apoyos externos para sus investigaciones	x			Negativo
	Crecimiento de la matrícula universitaria	Tendríamos mayor población para ofrecer nuestro servicio	x			Positivo
	Incremento del dólar	No afecta directamente el servicio de apoyo a la investigación	x			Indiferente
Social	El problema de la redacción académica	Permitirá enfocarnos en facilitar operativamente la redacción		x		Positivo
	Aparición de Edutech	Normaliza el uso de plataformas para la dimensión educativa	x			Positivo
	Incremento de población en edad universitaria	Amplía la población para el uso de nuestros servicios	x			Positivo
Tecnológico	Ampliación de la educación digital	Normalización de herramientas y conceptualización de herramientas digitales	x			Positivo
	Inexistencia de softwares de paráfrasis	Mantiene la necesidad del uso de recursos humanos	x			Positivo
	Ampliación de canales e-commerce	Facilita la conversión de consumo de servicios educativos	x			Positivo
Ambiental	Incremento problemas ambientales	No tenemos vinculación directa	x			Indiferente
	Escalada de conflictos socioambientales	Es inexistente la relación directa	x			Indiferente
Legal	Ley de moratoria de bachiller automático	Si se extiende, no permite ampliar nuestros usuarios		x		Negativo
	Revisión de universidades no licenciadas	Permitiría la ampliación de la población estudiantil		x		Positivo

Ingreso libre a universidades	También sería favorable, ya que nuestra base de usuarios se amplía	x	Positivo
-------------------------------	--	---	----------

Fuente: Elaboración propia

Tomemos en cuenta que la normalización de una educación paralela a la universidad, tanto en capacitaciones profesionales como de incorporación de habilidades y destrezas que requieren rapidez formativa, es favorable para nuestra propuesta ya que sucedería lo mismo para acortar la brecha de aprendizaje en redacción académica. Entonces, los servicios operativos que reduzcan el tiempo de producción intelectual, como en este caso, la elaboración de un procedimiento de información y análisis como una tesis, podrán ser usados como auxiliares naturales de la cadena de ejecución y redacción de un producto académico.

3.2. Las cinco fuerzas de Porter

Para comprender mejor, ya desde el análisis interno, consideraremos esta metodología planteada por Michael Porter, que nos permita visionar a qué nos enfrentamos y las oportunidades, como empresa, tenemos.

3.2.1. Rivalidad entre competidores existentes

Nuestro servicio es la corrección de textos académicos dividido en: corrección de estilo (gramática, sintaxis y ortografía), parafraseo (reducción de similitud) y el formateo al protocolo de citación requerida. Por ello, la selección de la competencia debe darse estrictamente a esos servicios. En ese sentido, tenemos lo siguiente:

- UVR correctores de texto. Es una empresa que funciona desde 2015 y es de origen colombiano, con un punto de llegada reciente al Perú. Tiene un alcance regional que involucra a países como Colombia, Chile, México, Ecuador, España, Argentina e India. Sus servicios se concentran en la corrección de texto tanto en el estilo como en el formateo a la citación respectiva. No indican explícitamente que hacen el servicio de parafrasear los documentos académicos por similitud. Tienen un equipo interno de

correctores que trabajan directamente en la empresa. Su costo por página corregida, en estilo y la vez en formato APA, está en USD 3,4, un precio estándar para América Latina. Tienen un tiempo de entrega entre 2-7 días, dependiendo de la cantidad de páginas a corregir.

Indican que su servicio es totalmente digital, tienen unas redes sociales muy activas con 200k de *likes*, aunque es un indicador de vanidad, si nos da señales de su estrategia de marketing que es notorio en sus contenidos, más bien contruidos en claves irónicas respecto a la frustración de los tesisistas al momento de idear y redactar sus documentos.

- Soluciones académicas. Se enfoca en la corrección en APA 7 para CENTRUM de la Universidad Católica. El costo es de S/ 18 por página. También da cursos para asesoría de tesis. No indica que hace paráfrasis ni corrección de estilo.
- Ascot – Asociación de Correctores de Textos del Perú. Es una institución sin fines de lucro, fundada en 2010, que más bien se enfoca en promover una cultura del buen uso del lenguaje. Incluso ofrecen cursos en ese sentido. También agrupa a correctores peruanos que son sus asociados y, para vincularlos con usuarios posibles, ofrece para la posibilidad de contacto sin participar directamente en la negociación entre ellos.
- Correctores independientes. Existen pocos correctores que ofertan sus servicios profesionales más bien con limitada difusión en redes. El costo de la corrección de estilo y de citación oscila entre S/ 9 y S/ 20 por página (Bondy, 2021), también (Coaguila, 2021). Para el caso del parafraseo el costo es entre S/ 28 y 35 por página escrita.

Entonces, podemos indicar que tenemos una competencia mediana.

3.2.2. Amenaza de productos/servicios sustitutos

- *Softwares* de parafraseo como: Edit.org, Prepostseo.com; Paraphraz.it, Parafraasist.com, Paraphrasing-tool.org, pueden ser usados como sustitutos. Sin embargo, tienen un grave problema de Inteligencia Artificial (IA), solo trasladan palabras en la línea más básica de la paráfrasis. Esto origina que la calidad sea muy baja y el resultado es más bien la confusión del texto. Es decir, el nivel alcanzado

hasta la fecha con programas de parafraseo automático están todavía en una etapa inicial y que no han superado la construcción argumental más elemental.

- Empresas de hacer tesis. Existe un tipo de organización cuyo fin principal es elaborar totalmente la tesis de un usuario. O sea, toda la cadena de producción intelectual desde la ideación hasta la sustentación. Como parte de esa logística ofrecen la paráfrasis y la corrección destilo, pero no es su *core* principal. Se entiende que el público que acude a estas propuestas antiéticas e inaceptables, no son el público al que les ofreceremos nuestro servicio.

Por lo tanto, la amenaza de servicios sustitutos es bajo.

3.2.3. Poder negociador de clientes

Tengamos en cuenta que hay porcentaje importante de estudiantes de pregrado con problemas de redacción académica y que necesitan graduarse anualmente, además están individualizados o, en el mejor de los casos en pequeños grupos con poco margen de negociación. Consideramos que el poder negociador de los clientes es bajo.

3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Por el grado de compleja elaboración de los textos, los correctores académicos no son muchos. La Asociación de Correctores de Textos del Perú (Ascot Perú) tiene alrededor de 150 asociados. Sin embargo, hay a la par carreras profesionales universitarias que forman en redacción académica y provienen fundamentalmente de las áreas humanísticas. Por lo tanto, es factible reclutar personal con entrenamiento adecuado para la redacción académica sin ser necesariamente un asociado de esa institución no oficial ya que la curva de aprendizaje para tener las aptitudes estándar de un corrector profesional es alcanzable en corto tiempo cuando hay una formación en humanidades e investigación académica previa. Entonces, hay una mediana posición de negociación de los proveedores.

3.2.5. Amenaza de nuevos competidores

La inversión de capital es mediana ya que se requiere la creación de la presencia *on line* con *web landing*, la construcción de redes sociales y su gestión. Es imprescindible tener una base de formación en humanidades para tener conocimiento de los proveedores más adecuados, la publicidad para el posicionamiento también requiere de una inversión regular. Sin embargo, es manejable en sus costos, por lo tanto, es factible que nuevos competidores tengan acceso a ese capital.

Tampoco hay una normativa nacional que impida la formación y creación de organizaciones de este tipo. Tenemos una barrera de entrada mediana y las barreras de salida son bajas.

3.3. Conclusiones

En conclusión, el análisis PESTEL nos da indicadores positivos para nuestra propuesta de negocio. En tanto, las condiciones que podrían ser negativas tienen un grado de afectación aceptable a lo que queremos brindar como servicio. Las condiciones políticas, a pesar de sus altas posibilidad de conflicto, no alterarían los factores que afectan directamente a nuestro servicio propuesto. Incluso, el desempleo, que afectó inicialmente a mantener el financiamiento de las pensiones de las universidades privadas, se ha visto detenido en tanto que, los datos nos muestran que hay incluso una mayor inclusión de población estudiantil en las universidades. Esto se debe a que la educación en línea también ha permitido que poblaciones, a pesar de tener cierta capacidad de pago y no accedían a un tipo de educación en universidades más prestigiosa, están aprovechando la educación no presencial para formar parte de instituciones lejanas a sus lugares de vida.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la ley de moratoria dada por el Congreso de la República sí constituye una posibilidad de no ampliar el mercado posible de usuarios. Para contrarrestar ello, escenarios como la revisión de aquellas universidades no licenciadas, pero, fundamentalmente, la posibilidad de ampliar la población estudiantil con el ingreso libre que, en la práctica, ya se da en las universidades privadas, son también favorables en tanto amplia nuestra base de posibles usuarios.

Finalmente, la aplicación de la metodología de Porter nos indica que hay oportunidades para una propuesta como la nuestra y las amenazas son manejables. El nivel de Inteligencia Artificial, que logre desarrollar un sistema avanzado de paráfrasis y corrección de textos está, aún, en niveles insignificantes y no constituyen a mediano plazo un factor de preocupación. Sin embargo, debemos tener en consideración que hay propuestas de negocios a nivel regional que en su expansión pueden considerar a Perú como uno de sus puntos de expansión. Ello nos lleva a pensar, entonces, que es factible también una expansión regional desde nuestro país, por lo tanto, de internacionalización.

CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo plantearémos nuestro modelo de negocio basados en la metodología Business Model Canvas (BMC), para poder identificar aquellos aspectos relevantes como el potencial de nuestra propuesta de valor, su viabilidad, identificar el mercado factible además de los socios y actividades clave.

4.1. Segmento de mercado

Consideramos que hay una población no atendida. Para ello, lo segmentamos de la siguiente manera:

- a) Segmentación demográfica: Alumnos universitarios de pregrado del décimo ciclo.
- b) Segmentación geográfica: de universidades privadas de Lima: Universidad Científica del Sur, Universidad Privada del Norte y Universidad César Vallejo.
- c) Segmentación psicográfica: de sectores sociales A, B y C.
- d) Segmentación conductual: Estudiantes en el proceso de realizar su tesis
- e) Segmentación profesional: Estudiantes del décimo ciclo de las carreras de Administración/ Negocios y afines.

Nuestro segmento de clientes presenta las siguientes características diferenciales:

Acuden al *e-commerce* para satisfacer sus necesidades de productos o servicios.

Buscan información en la internet cuando tienen una dificultad.

Utilizan redes sociales para comunicarse, así como para obtener información de servicios o productos.

4.2. Propuesta única de valor

Nuestra propuesta de valor es: somos un equipo académico que mejoramos la redacción de las tesis y artículos académicos. Pasamos a formato APA o Vancouver todos sus trabajos académicos (tesis o artículo académico), reducimos la similitud y corregimos el estilo (gramática, sintaxis y ortografía), con tarifas accesibles.

Según Maldonado (2020) hay que concentrar lo esencial de la organización en el nombre de la empresa o los lemas que se usarán, por supuesto, cuanto más simple logra mejor recordación. Además, para las redes sociales funciona, cuyo uso de los caracteres son muy limitados, una frase pegadiza y empática es fundamental (Rose, 2017). Es por ello que proponemos el siguiente lema: Podemos resumir nuestra propuesta de valor en el siguiente slogan: “Si tienes problemas con tu redacción, somos la solución”.

En consecuencia, nos enfocamos en dar este servicio de redacción académica dividido en:

a) Corrección de estilo. Se hace toda la corrección de texto del documento para eliminar cualquier problema ortográfico, sintáctico, semántico y de las erratas. Entonces, la entrega final al autor es un texto limpio, sin erratas ni errores, según los estándares normados por el uso correcto de la escritura en español.

b) Formateo al estilo de citación solicitado (APA o Vancouver). El documento, tanto una tesis como un trabajo de investigación, tienen un estilo no estandarizado según lo solicita la institución. Entonces, toda la redacción primaria se actualiza según el tipo de estilo de citación solicitada. Se entrega un documento alineado al formato solicitado.

c) Reducción de similitud. El documento recibido, una tesis o un artículo académico es pasado por la revisión de Turnitin por parte de la institución del cual proviene el tesista. El informe respectivo da un porcentaje determinado que, si fuese el caso, es superior al estándar máximo solicitado por la institución académica. Entonces, nuestra oferta es parafrasear todo el documento a tal punto que queda eliminada la observación del alto porcentaje de similitud. Con ello, se da una reducción que descarta el plagio académico y tiene como resultado un nuevo texto redactado, parafraseado y original. De ese modo, el autor de la tesis o el artículo científico, tiene la garantía que pasa todos los filtros de evaluación de similitud ya que se le entrega el documento final con el porcentaje permitido por la institución de la cual proviene el autor.

4.3 Canales

Los canales sirven al modelo de negocio ya que ofrecen un espacio para comunicar nuestra propuesta de valor, así como para concretar las ventas con nuestro segmento de

mercado, en nuestro caso usaremos el marketing digital, por el perfil del usuario y la naturaleza del servicio académico. Se usará el correo interno para recibir solicitudes de cotización. Además, proporcionaremos un canal de atención por celular vía WhatsApp y una página web que proporcione información específica del servicio y que también es un medio de atención al cliente Para ello, montaremos:

- a) Una plataforma web *landing*. Esto permitirá tener la información directa y accesible de los dos servicios brindados. Además, permitirá mostrar la fortaleza del equipo de redacción altamente profesional que generará el grado de confianza para la oferta.
- b) Atención mediante WhatsApp: Colocaremos un número de WhatsApp en la página web para que la comunicación sea personalizada y se concreten las cotizaciones y servicios brindados. También se colocan las preguntas frecuentes, así como la definición de los servicios.
- c) Redes sociales. Crearemos un Facebook Business, Instagram y LinkedIn. Consideramos que estos tres canales digitales nos permitirán llegar al público que hemos segmentado. Además de generar interacciones a través de nuestro contenido que estará dirigido a nuestro segmento de clientes. En el caso de LinkedIn, nos permitirá conectarnos con las instituciones universitarias y sus redes a nivel profesional.

Tabla 4.1. Fases de los canales de negocio

Información	Redes sociales (IG y FB)	Página web
Evaluación	Publicidad dirigida a los posibles clientes, contenido relevante para generar interacción.	Realizando el contacto con el cliente, entregando la cotización del servicio
Compra	Por medio de un mensaje interno solicitan la cotización y se realiza el servicio	Por medio de un mensaje en la página web o WhatsApp
Entrega	A través del servicio de corrección de texto, parafraseo (reducción de similitud) y traslado a formato APA	A través de un correo electrónico o por WhatsApp
Posventa	Consultar a nuestros clientes atendidos el nivel de satisfacción que tienen respecto de la primera compra.	Consultar a los clientes si la calidad del servicio es la que esperaba.

4.4. Relación con los clientes

Desde nuestro punto de vista la relación en tanto más personalizada con el cliente el grado de confianza en el servicio se acentúa, por ello, la web *landing* servirá para el contacto, pero será a través de WhatsApp y Messenger de Facebook es donde enfocaremos la atención desde las preguntas iniciales hasta la conversión. El perfil del usuario requiere la discreción del contacto. Por lo tanto, es lógico asegurar un alto grado de confidencialidad y que el interés de una oferta de servicio rápido y seguro, garantiza el alto grado de confianza que queremos lograr.

4.5. Fuentes de ingreso

Somos una plataforma que permite hacer el match entre el corrector de textos y el usuario interesado. Por ello, nuestra ganancia será un porcentaje del servicio prestado. Entendemos que, apelando a la economía colaborativa, la transacción permite que los correctores de textos ofrezcan el servicio de redacción y que han sido ya incorporados a la base de datos ya que cumplen con las condiciones necesarias y, de ese modo, serán conectados, a través de nuestros canales, con los clientes.

Para ello, los servicios tienen un precio distinto. Los servicios son:

- A. Corrección de estilo (sintaxis, gramática y ortografía)
- B. Pasar a formato APA o Vancouver
- C. Parafrasear

Validado el pago, se efectúa el servicio según el tiempo acordado previamente con el cliente.

4.6. Recursos clave

Lo que hemos podido identificar como indispensables para el funcionamiento de nuestros servicios son:

- a) *Web landing*. Servirá para dar la información directa a través de buscadores. Además, brindará la información adecuada de los servicios y el contacto para el uso de un usuario interesado.
- b) Corrector de textos. Es el recurso humano que hace las operaciones de redacción solicitada. Previamente seleccionado y con las competencias validadas, es un recurso clave para el servicio ofrecido.
- c) Marca. Consideramos que una marca que brinde confianza y seguridad, además de discrecionalidad, será muy importante para la colocación de los servicios.
- d) Personal comercial-académico. Es quien genera la venta y establece el lazo con el corrector de textos. Además, recibe el documento, selecciona al corrector disponible con el requerimiento del documento, plantea los tiempos de entrega, hace la conversión de la venta y regresa al usuario el documento terminado.

4.7. Actividades clave

- a) Crear una web y redes sociales acordes
- b) Reclutamiento de correctores de texto
- c) Incorporación del personal a la organización
- d) Inscripción legal de la empresa y registro de la marca.

4.8. Socios clave

- a) Los correctores de textos son socios fundamentales. Ya que la asociación con ellos es lo que permitirá que funcione el flujo de corrección y reducción de similitud.
- b) Los usuarios que han tenido el servicio, consideramos que serían quienes harían las recomendaciones con sus pares.

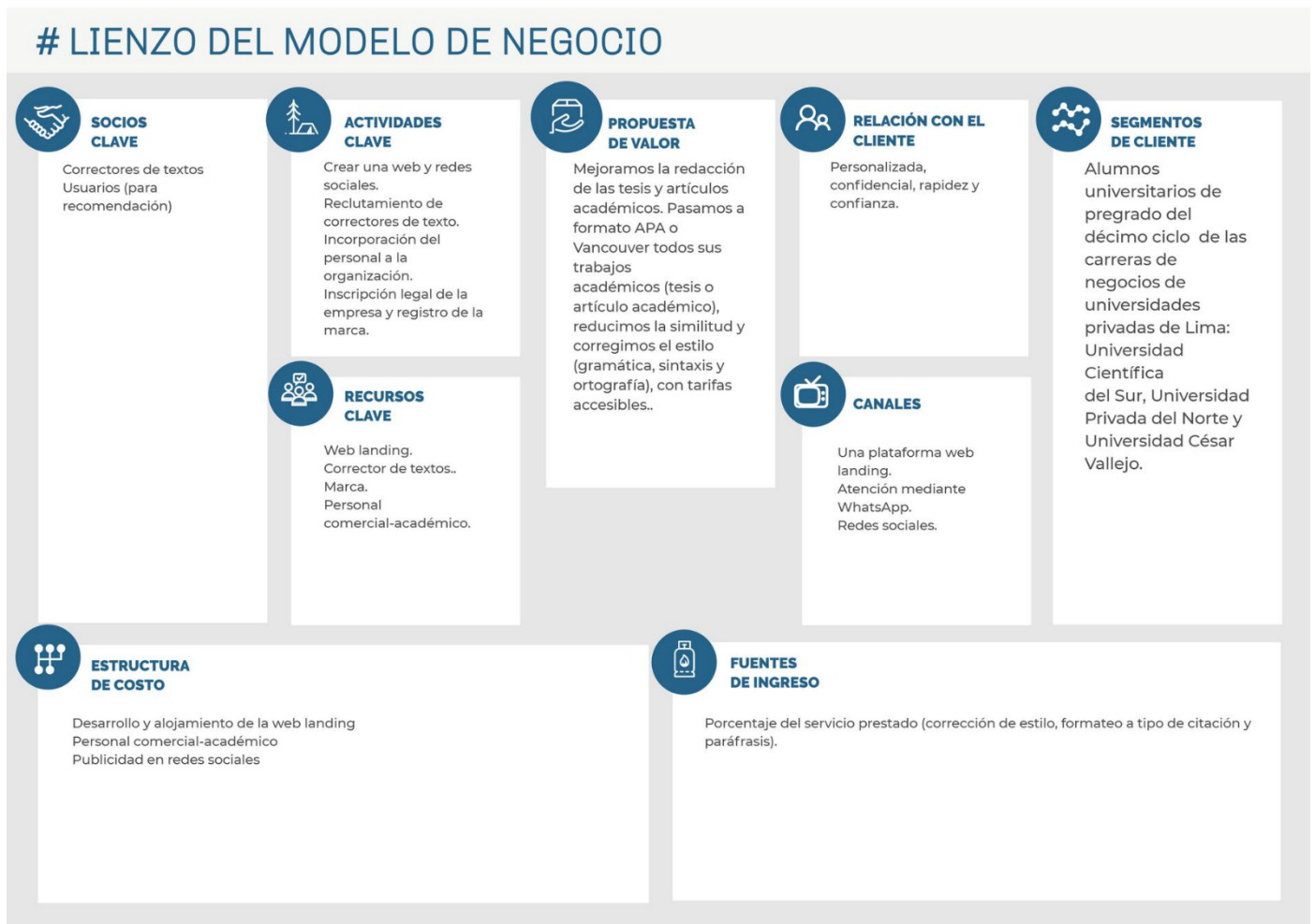
4.9. Estructura de costes

La estructura de costes de nuestra propuesta identifica que existen inversiones de capital, costos fijos de operación y variables. La principal inversión corresponde al pago del personal comercial y la publicidad en redes sociales, mientras que el desarrollo y diseño de la web son inversiones menores.

Basándonos en los recursos clave, nuestros costos estarán:

- a) Desarrollo y alojamiento de la *web landing*
- b) Personal comercial-académico
- c) Publicidad en redes sociales

Figura 4.1. Lienzo del modelo de negocio



4.10. Conclusiones

- La metodología *Business Model Canvas*, nos ha permitido identificar que hay puntos de dolor de un usuario fundamentalmente desatendido por factores tanto contextuales como a nivel estructural. Hay un mercado, al cual podríamos denominar como natural, ya que existe una demanda marcadamente insatisfecha. Consideramos que nuestra propuesta de valor puede encajar con los segmentos descritos de jóvenes universitarios.
- Encontramos, de esa manera, que podemos solucionar un problema, nuestro conocimiento del mercado académico haría que las relaciones con los clientes sean favorables. Eso se complementa con que nuestros socios claves son los correctores

de texto, que por ser del universo intelectual y profesional en la cual nos movemos los socios de la empresa, habría una condición positiva para una adecuada selección.

c) Entonces, nuestros recursos clave, son funcionales, operativos y ágiles para implementar nuestra propuesta de negocio. Sin embargo, esperamos la validación a través de nuestro estudio de mercado y que los potenciales usuarios consideren que les agrega valor.

CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Nos basaremos en la aplicación de metodologías cualitativas y cuantitativas. Para el primer caso, haremos las entrevistas a expertos, y, para el segundo caso, utilizaremos encuestas. Ello nos permitirá cumplir los siguientes objetivos:

5.1. Objetivos

- Evaluar si existe la suficiente demanda significativa para nuestra propuesta de negocio.
- Conocer la problemática del sector universitario respecto a la redacción de la tesis o el trabajo de investigación.
- Averiguar las brechas académicas que impiden concluir la tesis o trabajo de investigación.
- Determinar la necesidad de un sistema de asistencia en la redacción académica
- Averiguar el nivel de redacción académica que requiere un investigador académico (estudiante universitario en proceso de redacción de su tesis o trabajo de investigación).

5.2. Investigación cualitativa. Entrevista a expertos

Consideramos a un grupo de especialistas en educación, tecnología, corrección profesional de textos, edición editorial, emprendedor educativo, metodólogos de investigación y *coaches* de emprendimientos.

5.2.1. Metodología de entrevistas

Plantaremos una entrevista semiestructurada de manera secuencial, sin embargo, para alcanzar niveles de mayor profundidad, se puede determinar cuestionamientos conforme avanza la entrevista (ANEXO 1). Utilizaremos tanto el análisis de contenido como la herramienta Atlas.ti para tener una gráfica de nube de palabras y un diagrama de influencias.

Usaremos la técnica de análisis de contenido de tipo descriptivo para los datos cualitativos. Extraemos la información teniendo como unidad de análisis las entrevistas individuales con preguntas semiestructuradas realizada mediante la plataforma zoom. Usaremos para la transcripción de las entrevistas el *software* Sonix. Hemos seleccionado a los expertos por la variedad de su formación y orientaciones, ya que ello nos permitirá tener mayor amplitud y posibilidades de análisis. Estos expertos son:

Tabla 5.1. Expertos entrevistados

NOMBRES	CARGO	EXTRACTO PROFESIONAL
Juan Carlos García Antúnez de Mayolo	Gerente de Nellians consultores.	<i>Coach</i> empresarial. Profesor universitario de innovación en CENTRUM.
Luis Cangalaya	Docente en la Universidad Particular Cayetano Heredia	Experto en metodología de la investigación. Doctor en educación. Además, catedrático en CENTRUM y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
José Farje	Director de la carrera de Educación en la Universidad Privada del Norte (UPN)	Magister en educación. Ha ejercido la docencia en comunicación e investigación académica.
Edy Valcázar	Responsable del área de gestión de Experiencia Docente del posgrado de negocios en la Pontificia Universidad Católica del Perú	Consultora en neuroeducación y coaching educativo. Cuenta con 15 años de experiencia educativa. Magíster en Educación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
Celso Gonzales Cam	Jefe del sistema de bibliotecas de la Universidad San Ignacio de Loyola	Docente, investigador y consultor en temas de información y tecnología.
Alonso Estrada	Vicedecano de investigación de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Bibliotecólogo. Experto en publicación de artículos académicos. Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Carlos III de Madrid.
Jorge Coaguila	Editor y periodista	Corrector profesional de textos. Ha publicado diversos libros y estudios académicos. Magíster en Literatura por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
Juan Carlos Bondy	Corrector encargado en <i>América Economía</i>	Corrector profesional de textos.

Bryam Colán	Emprendedor educativo.	Experto en construcción de mallas curriculares y planes de estudio universitarios. Ha sido responsable de la evaluación de mallas curriculares en la Universidad Científica del Sur y Universidad SISE.
Carmen Santisteban	Especialista en edición y comercialización de textos en la Universidad ESAN	MBA por la Universidad ESAN. Licenciada en Educación Secundaria con especialidad en Lenguaje y Literatura por la UNMSM y con un diploma en Corrección de Textos por la Universidad de Piura. Miembro de la Asociación de Correctores de Textos del Perú con más de 14 años de experiencia en el sector editorial.

Fuente: Elaboración propia.

Hemos elaborado, por lo tanto, los factores y subfactores que necesitamos rastrear a través de las preguntas a los expertos de diversas disciplinas y enfoques. Estos son:

Tabla 5.2. Factores y subfactores para las entrevistas

FACTORES	SUBFACTORES	FUENTE
Educación	Rendimiento académico	Chafloque (2018)
	Asesores de tesis	Corrales (2018)
	Graduarse con artículo	Mayta (2016)
Investigación	Seminario de investigación	Miyahira (2009), Alayza <i>et al.</i> (2015)
	Habilidades de investigación	Carrillo (2013), Picasso <i>et al.</i> (2014)
	Tesis de licenciatura	Castro (2018)
Redacción	Redacción de la tesis	Paitán <i>et al.</i> (2014)
	Formato APA o Vancouver	Arias y Cangalaya (2020)
	Importancia del parafraseo	Ardito (2017), Jhony <i>et al.</i> (2016)
Tecnología	Uso del Turnitin	Jhony <i>et al.</i> (2016)
Emprendimiento	Emprendimiento educativo	Mancera (2014), Reyes (2020)

Fuente: Elaboración propia.

Consideramos que hay un orden de relevancia en torno a nuestros objetivos de la investigación que nos permita validar el plan de negocio. En ese sentido, indicamos que lo más relevante es el factor de redacción por la propia pretensión de nuestro presente trabajo. A continuación, los señalamos:

Tabla 5.3. Relevancia de objetivos

RELEVANCIA FACTOR	FACTORES	SUBFACTORES
1	Redacción	Redacción de la tesis
		Formato APA o Vancouver
		Importancia del parafraseo
2	Investigación	Seminario de investigación
		Habilidades de investigación
		Tesis de licenciatura
3	Educación	Rendimiento académico
		Asesores de tesis
4	Emprendimiento	Emprendimiento educativo
5	Tecnología	Uso del Turnitin

Fuente: Elaboración propia.

Entonces, para organizar nuestras consultas y tener la mayor calidad de información posible en las entrevistas respectivas, hemos organizado el cuestionario acorde con los factores y subfactores. Ello es el siguiente:

Tabla 5.4. Cuestionario

PREGUNTAS CONSOLIDADAS	FACTORES	SUBFACTORES
¿Cuáles son las mayores dificultades académicas en la etapa de redacción de tesis o artículo académico de un estudiante? ¿Qué características tiene una adecuada redacción académica?	Redacción	Redacción de la tesis
		Formatos
¿Cómo se pueden mejorar las habilidades de investigación en un estudiante universitario?	Investigación	Importancia de la correcta redacción y la paráfrasis
		Seminario de investigación
		Habilidades de investigación

¿Qué características debe tener un Taller/Curso/Seminario de investigación?		Tesis de licenciatura
¿Qué factores no académicos suelen impedir que un estudiante o egresado termine su tesis?	Educación	Rendimiento académico
¿Cuál es la importancia de tener asistentes o asesores de tesis?		Asesoría y asistentes de tesis
¿Cuál es la posibilidad de un emprendimiento educativo en investigación para redacción?	Emprendimiento	Emprendimiento educativo
¿El uso de un software de detección de similitud ayuda a la redacción de una tesis?	Tecnología	Uso del Turnitin

Fuente: Elaboración propia.

Usando el análisis de contenido, dividimos nuestra ficha por nombres, categorizamos los temas o factores y, como unidad de registro, transcribimos partes y extractos pertinentes de los propios entrevistados.

Tabla 5.5. Análisis de contenido

ENTREVISTADOS	CATEGORÍA	UNIDAD DE REGISTRO
Juan Carlos García Antúnez de Mayolo	Educación	“Encima no leemos mucho, el peruano no le gusta leer, por ende, no tiene un buen juego de palabras a usar”. “En realidad no es función de la universidad enseñarte redactar, salvo que estudies literatura. Pero si estudias administración o economía, comunicación, ingenierías, arquitectura y ¿cuántas carreras hay? No es su función enseñarle a redactar. El alumno llega al final de su carrera con ese problema.”
	Investigación	“Vamos a los factores de tiempo. El egresado es la persona que ya está a punto de egresar de la universidad, que está en octavo, noveno y décimo. Probablemente sus padres por la edad ya están dejando de trabajar. Que en el Perú tenemos otro segundo problema que a los profesionales jubilan muy joven es un profesional dentro de 50 años las empresas dicen que no, ya no trabajar. Entonces tienes a los estudiantes de últimos ciclos que tienen la necesidad de trabajar desde octavo, noveno, décimo, ¿para qué? Para acabar su carrera.”

	Redacción	“Nosotros los profesionales no estamos muy bien formados en temas literarios o en temas verbales, porque hay una forma mucho para poder ser buenos empresarios, buenos administradores, cuando de forma nos forman la literatura propiamente dicha, es cuando nosotros nos encontramos con dificultades a la hora que tenemos que redactar un documento”.
	Tecnología	“La tecnología es un instrumento más de ocho o diez. El emprende que usa su poco capital hacia la tecnología, es un error. Lo que pasa es que quema mucho capital. Se hacen de costos fijos, como no te imaginas.”
	Emprendimiento	“Considero que yo creo que se debe actuar más por el concepto y la idea a de un soporte externo e interno que le pueda ayudar en esa redacción”. “Los emprendimientos educativos son una tendencia que ha venido para quedarse”. “Donde vi el error de muchos emprendedores, como no conocen su sector, es muy importante tres variables que debe conocer el emprendedor. Desde la experiencia en el negocio básico, debe gastar recursos al mínimo y debe tener un buen equipo. Esas tres variables hacen que el rendimiento sea exitoso”.
Luis Cangalaya	Educación	“No creo que es ideal o es muy adecuado que el docente tenga a su cargo el camino de todo el proceso de investigación. En el caso, por ejemplo, de una de los cursos de investigación en las universidades y también que no hay una saturación de estudiantes, no un docente de investigación no puede tener a cargo 30 estudiantes o 40 estudiantes. Eso es imposible de poder manejar.”
	Investigación	“Yo sigo pensando que tiene que ver con una cuestión de organización, no para que pueda cumplir con el objetivo de hacer bien una tesis o un artículo de investigación. Tiene que estar claro cuáles son, cuál es la organización, cuáles son los objetivos que se tienen en cuenta”. “Lamentablemente no se está leyendo mucho sobre metodología, o sea, se le está dando o el estudiante. A veces se espera que el docente le entregue la explicación de la cuestión metodológica, pero el estudiante no está leyendo por sí o por cuenta propia metodología y ahí, obviamente, ese es un gran obstáculo.”

	Redacción	<p>“Hay muchas dificultades, yo creo que las podría sintetizar en los aspectos de estructura. Muchas veces los estudiantes no conocen la estructura, teniendo en cuenta, además, que la escritura tiene que ver con el diseño metodológico que sigue la tesis, por ejemplo, o el mismo artículo. Entonces, si es que no tenemos claro cuál es el diseño, ¿cuál es la estructura? Obviamente que el camino es un poco más complicado. Por otro lado, también creo que hay un problema con los referentes y pensamos en cuestión de redacción, son los referentes de tesis que podemos ver. Entonces, muchas universidades han descuidado el tema de la escritura de tesis y el estudiante recurre a los repositorios académicos en donde encuentran errores en la redacción de la tesis”.</p>
	Tecnología	<p>“Estos <i>softwares</i> que detectan similitud no deberían analizarse una cuestión cuantitativa, sino cualitativa. No el hecho de que alguien tenga vamos a suponer que la universidad pide 25 % y el estudiante tiene 20 % y dice bueno, ya está bien, no pasé, está perfecto, pero qué tal ese 20 % está marcado en la parte de discusión. O sea, la discusión la ha copiado de algún lugar dentro de los rangos. Por más que esté dentro de los rangos, pues no, este no, no, no cumple, ¿no? Entonces creo que la revisión debe ser cualitativa y no solamente cuantitativa”.</p>
	Emprendimiento	<p>“Yo creo que todo intento de mejorar o de apoyar, o de promover calidad o de incentivar la investigación, creo que es productivo y es saludable y se aplaude todo ello. Pero creo que hay dos factores que son importantes hoy, como en cualquier impulso hacia la investigación. Por un lado, ¿la cuestión de presupuesto, que es importante para cualquier emprendimiento o iniciativa de investigación, no? Y lo segundo es la calidad del equipo que tengas para que se pueda llevar a cabo. Y creo que, si tenemos esos dos factores, toda iniciativa o toda propuesta de investigación, es que puede tener éxito y puede ser efectiva para, para, para los intereses de que se pretende.”</p>
	Educación	<p>“Los estudiantes no tienen una un currículo que les permita iniciarse en la investigación, de tal manera que cuando vienen a la universidad, todos los cursos tienen que estar dirigidos desde la redacción más</p>

José Farje		básica, como cursos generales, como comunicación, uno o dos, hasta llegar a los cursos más específicos como los que yo dicto como comprensión y producción de textos uno o dos, para luego pasar ya a proyecto de tesis o tesis. Y en ese ínterin, a mitad del camino, en ese recodo, uno encuentra deficiencias básicas, no desde como citar en APA, por ejemplo, o como tener claro la superestructura de una investigación, sea <i>paper</i> , sea tesis, sea tesina, o sea incluso monografías”
	Investigación	<p>“Uno tiene que adaptar todos los cursos del área de comunicación a investigación desde el inicio, desde redactar párrafos académicos, siguiendo normas, reglas, formatos y que ellos vayan entendiendo que la carrera universitaria es esencialmente investigar”.</p> <p>“Lo que pasa es que ahora todas las universidades, incluyendo a la que me encuentro, tienen como prioridad la investigación y tienen bien claro que el estudiante tiene que terminar con una tesis. Ya no es solamente por política de la universidad, sino por política”.</p>
	Redacción	<p>“Muchos que se inician en la redacción académica tienden a hacer tesis con citas textuales. La cita textual es precisa, exacta. Pero llenan su trabajo de investigación con un corta y pega de citas textuales”.</p> <p>“Lo que se privilegia hoy en día en los trabajos académicos es trabajar las citas de parafraseo o de resumen”.</p> <p>“La redacción yo lo vería como una condición <i>sine qua non</i> para empezar a redactar bien una tesis solamente cuando es estrictamente necesario la cita textual necesaria. Y el resto de citas deben ser pues de parafraseo resumen y así se evita que luego te lleves una desagradable sorpresa”.</p>
	Tecnología	“No hay <i>software</i> para ayudar en la redacción. Solo hay para detectar similitud”.
	Emprendimiento	“Yo creo que en estos tiempos donde la investigación se ha convertido en una condición <i>sine qua non</i> para todos, incluso para los que ya somos docentes y hacemos posgrado, en fin, si es de mucha ayuda, porque muchas veces incluso la academia no cubre ese, ese, esa expectativa. A veces, por ejemplo, un profesor tiene que editar proyecto de tesis y le ponen 30 alumnos, 40 alumnos y que uno le lee de lo que

		merece en tiempo y en asesoría un estudiante. No, no es posible, ¿no?”.
Edy Valcazar	Educación	“Estamos hablando en promedio en las universidades promedio de 40 alumnos por aula. El tiempo de las sesiones hay sincrónicas o presenciales es un tiempo corto. Entonces, como docentes hay una limitante en la revisión de estos materiales para poder darle un <i>feedback</i> , digamos dedicado detalle a detalle de revisión de línea por línea. Imagínate el tiempo que dedicamos en revisar un grupo grande”.
	Investigación	“Igual el tiempo como efectivo de docencia en cuanto a la evaluación también es limitado. No, no es, no es una, digamos, un trabajo acompañado de línea por línea del trabajo de investigación”.
	Redacción	“Los estudiantes en esa etapa su problema es sobre todo en la recolección de fuentes. La forma de redactar el artículo o redactar la tesis. La forma de citar. Hay una gran barrera con ellos.” “Les cuesta mucho bajar ese nivel de similitud y se dan cuenta de que el nivel de parafraseo que ellos aplican suele ser muy bajo cuando se pasan por los revisores o los <i>softwares</i> que tenemos”. “La redacción toma un tiempo, un tiempo bastante extenso en ver cómo lo vas a mencionar, cómo lo vas a redactar”.
	Tecnología	“Entonces yo me apoyo en el software, para que ellos puedan entender cuán por más esfuerzo que tengan el nivel de, digamos, de parafraseo que están usando ellos y se dan cuenta que no es tan sencillo”.
	Emprendimiento	“sería de mucha ayuda para poder sistematizar como investigador y poniéndome en la posición del estudiante Ya tengo las fuentes, ya tengo mis hallazgos más importantes en cada fuente y hace que quiero conectar entonces y de pronto no tengo todo el tiempo para poder conectar esas ideas, para poder ir avanzando. Pero ya hice todo el trabajo fuerte que es inicial de búsqueda de información, hallazgos o aspectos más significativos en cada aporte de investigación que he encontrado. Sistematizar y unir estos hallazgos y tenerlos en una redacción y yo si tuviera ese apoyo, lo pienso también como investigadora y ya lo que me queda a mí es simplemente redondear, dar las formas adecuadas,

		poner mi estilo dentro del texto y sería un poco más práctico, nos ayudaría mucho”.
Celso Gonzales Cam	Educación	“Su problema es una educación masiva, sin personalización, y poco preocupada por la investigación”.
	Investigación	“Es masivo y poco actualizado”.
	Redacción	“Hay que hacer revisión, prueba de originalidad, análisis de la revisión de texto o textos que van a requerir parafrasear no operativamente. Yo puedo decir que ya voy a parafrasear, pero yo puedo mejorar el estilo de redacción porque puede ser original, pero está mal redactado, mal el tema de sintaxis, ortografía, incluso en tema de corrección de estilo. Ahí se resolvería. Y el formato de bibliografía también”.
	Tecnología	“Debería haber un diagnóstico sobre el propio documento de manera automatizada”.
	Emprendimiento	“Quizás un método integral de redacción integral, independientemente de que tengas varias necesidades y que incluya la paráfrasis y corrección de textos”.
Alonso Estrada	Educación	“Los egresados en la universidad peruana tampoco están formándose en investigación. Y por el tipo de profesores también con pocas destrezas en redacción. O sea, no la correcta redacción de un texto se está pasando a segundo plano, pero yo soy de los que cree que los textos de un alumno de pregrado deberían pasar. Totalmente limpios. No debería tener fallas de redacción.”
	Investigación	“No todos tienen ese dominio de investigar. Tampoco se está avanzando con rapidez para lograr productos correctos según lo solicitado por cada universidad”.
	Redacción	“En los que hacen carreras administrativas, económicas, de Derecho e Ingeniería, escriben muy, pero muy mal. Así en los posgrados. De tus textos, elaborados por gente que está haciendo posgrados en Derecho y la redacción es compleja, o sea compleja en términos de mejorar el nivel en entender el texto, si es. Incluso si tú ves las resoluciones judiciales son, pero son inenarrables ya”.
	Tecnología	“Todavía no hay inteligencia artificial para redactar con autonomía”.
	Emprendimiento	“lo que más buscan los estudiantes es el resumen en inglés, por ejemplo. O sea, se puede anexar la corrección de estilo del resumen en español o el resumen en inglés, porque tú sabes que los metadatos

		ahora te exigen el resumen en español y resumen en inglés. Me parece novedoso. Tendría que trabajar en dos idiomas español e inglés”.
Jorge Coaguila	Educación	“Yo creo que la gente no estaba acostumbrada, primero para mí la gente no está acostumbrada a hacer ese tipo de trabajos. Los peruanos la hacemos larga. Hacemos todo, lo dejamos para el final, todo o no tenemos una metodología. Es una costumbre nuestra. No, no. Si comparas a un alemán, un japonés, son más metódicos, más disciplinados. Nosotros no, no somos así. Nuestra educación no está muy inclinada a las ciencias de un trabajo de un tipo de corte”.
	Investigación	“Lo bueno sería que tenga un asesor que sepa del tema y que realmente oriente, que te muestre los libros que deberías leer, que te impulse a encontrar una metodología o la teoría indicada. Eso sería ideal o también paralelamente, que ofrezca como se redacta académicamente”.
	Redacción	“Bueno, yo te hablo desde el punto de vista de redacción, que es lo que es el campo que en el que yo trabajo con mayor dedicación, veo que, a pesar de ser egresados de letras, no conoce las recientes normas de la Real Academia. Por ejemplo, algunos tildan <i>este</i> o la palabra <i>solo</i> , cuando eso ya se ha dejado de lado. También no tienen conocimiento del uso de las mayúsculas y de forma alarmante. Veo que hay muchos que también no saben emplear las comas. Entonces eso me llama mucho la atención. Eso es, desde mi punto de vista, como corrector de textos y editor de textos, que estos trabajos tengan o estén tan salpicados de estos problemas.”
	Tecnología	“Crea muchas dificultades no saber redactar, sobre todo para quienes no aportan nada. Entonces si me parece pertinente un <i>software</i> , aunque espante a muchos a hacer un trabajo riguroso”.
	Emprendimiento	“Me parece genial para muchísimos estudiantes universitarios que no han alcanzado el grado, han invertido mucho dinero, mucho tiempo y no tienen el título, el diploma de maestría, etc. Entonces apoyarlos en ese sentido sería muy fructífero para acabar este problema. No hay lamentablemente un emprendimiento para esta tarea, ¿no? Yo creo que es un grave inconveniente que tiene la educación superior. Es un gravísimo problema, tener tantos

		egresados sin obtener su licenciatura, la maestría, etcétera”.
Juan Carlos Bondy	Educación	“Las universidades no enseñan a redactar de manera sistemática”.
	Investigación	“Parte de la investigación real no se hace en la universidad, sino fuera. La investigación universitaria parece solo administrativa”.
	Redacción	“Que el proceso de escritura vaya acompañado de la mano del editor, el editor es quien debe encaminar esa escritura. Si eso no es así, en realidad casi nunca sucede. Y el autor es quien deja el borrador, concluye el texto en word y listo para trabajarse en la editorial. Es el editor quien debe mirar. Primero debe de ver las grandes formas de cambiar capítulos, eliminar personajes, en fin, lo que hace un editor. Y terminado ese proceso es donde interviene el corrector, es cuando interviene el corrector”.
	Tecnología	“No hay máquinas para ayudar a redactar, aunque hay <i>software</i> de encontrar similitudes, pero solo es diagnóstico”
	Emprendimiento	“Comenzar porque no existe, una conexión, o por lo menos yo no las conozco o algo así. Inicialmente me pareció, me parece que debería haber un sistema que avise al profesional cuando tiene un trabajo disponible para hacer correcciones”.
Bryam Colán	Educación	“Cuando la investigación formativa se traduce ya en producción de textos y esta no se ha llevado de manera adecuada a través de los cursos de formación para la investigación o de las actividades de investigación o de la gestión investigación que hacen las casas de estudio, genera una brecha que incluso hace que el estudiante pueda demorar en titularse hasta en dos años, en promedio en algunas universidades”.
	Investigación	“Porque la investigación formativa justamente es la que desencadena las competencias investigativas que tienen todos los estudiantes en educación superior o que deberían tenerlo y que se va haciendo mucho más compleja y va, digamos, creciendo en niveles a medida que va pasando y que el estudiante va adquiriendo, digamos, más habilidades que se suman a las competencias investigativas.”
	Redacción	“Hay tres aspectos fundamentales para desarrollar la producción de textos. Una es el análisis y

		<p>comprensión de la información. La otra es la búsqueda de la información. Y la otra es la redacción. No la calidad de la redacción que puede tener, digamos, cualquier persona que quisiera elaborar algún tipo de texto de investigación. Entonces, estas tres cosas, tanto búsqueda como análisis y comprensión como como redacción, son tres aspectos fundamentales en la vida profesional y que tiene mucha relación con la investigación formativa. Entonces, cuando la investigación formativa se traduce ya en producción de textos y esta no se ha llevado de manera adecuada a través de los cursos de formación para la investigación o de las actividades de investigación o de la gestión investigación que hacen las casas de estudio”.</p>
	<p>Tecnología</p>	<p>“Y eso lo vemos con estos estos sistemas que cuando tú le pones que para frase utiliza sinónimos, que si bien es cierto cambia la palabra, pero cambia todo el contexto, entonces no contextualiza porque no son humanos aún no solo utilizan sinónimos y tratan de armar justamente los párrafos valiéndose de otros”.</p> <p>“solo hay para encontrar similitud y solo es punitivo, como un castigo a una competencia que tampoco han enseñado a desarrollar”.</p>
	<p>Emprendimiento</p>	<p>“Considero que para cubrir o complementar la investigación formativa de las universidades por las limitaciones que tienen las universidades dentro de su proceso de titulación, esta herramienta podría ser importante para reducir justamente esa brecha e incluso de pronto, después de que se genere el tráfico de información en esta, se puede medir si los estudiantes y los taxistas y los usuarios mejoraron también sus competencias investigativas cuando tuvieron la experiencia de conectarse con los tutores y los investigadores que va a poner la plataforma. Yo creo que sí, porque estás cuidando desde un inicio el filtro de cada investigador, el perfil que va a tener respecto a cada servicio que va a dar y a diferencia de otros sistemas u otras aplicaciones que utilizan inteligencia artificial. Aquí es la mente humana la que procesa y piensa el tema y todavía no existe, como por así decirlo, una inteligencia artificial que pueda diseñar una tesis perfecta y que el jurado se dé cuenta que es una inteligencia artificial y no la persona”.</p>

Carmen Santisteban	Educación	<p>“Siento que falta en realidad. Mira lo que yo te puedo contar en mi experiencia y así de manera transparente, es que las personas que llevan este curso de investigación de metodología de investigación Seminario 1, Seminario 2 de investigación si son académicos, pero realmente no, no se preocupan. Puntos clave te digo, solamente en la gran mayoría de la experiencia que he visto es que se preocupan un poco de lo que del fondo no se conocen el tema, ¿no? Entonces un trabajo académico tiene que ser equilibrado. Entonces creo que falta realmente a profesores totalmente preparados para ello. Siento que hay una deficiencia en ello y siento que ponen a profesores en estos cursos que son básicos, no básicos para tu formación, como te digo, y más para la cara que vas a dar cuando ya sustentas la tesis. No, no veo a un profesor no encontrado o muy escasos en mi experiencia a profesores realmente con habilidades comunicativas. Por ejemplo, un profesor realmente de comunicación o de redacción.”</p>
	Investigación	<p>“Si bien es cierto, llevamos cursos de investigación. Pero siento que no hay una mirada super profunda en el tema de si hay una mirada, una revisión en cuanto a fondo, pero no a forma, no. Entonces, por eso es que cuando llega la tesis, tanto en el pregrado como el posgrado, ¿por dónde empiezo este? ¿Cómo es la cita? Puntos clave son las referencias. Entonces creo que hay un tema ahí de, como te digo, de falta de concientización de lo que es un trabajo netamente académico, no eso, eso es en la parte. Creo que ahí es donde muchos tesisistas se encuentran este problema, ¿no? Eso sería en la parte académica. Yo creo que ese es el gran talón de Aquiles, ¿no? No hay una formación o no consciente sobre lo que debería ser un trabajo netamente académico.</p>
	Redacción	<p>“Por ejemplo, muchos hacen una tabla de contenido, presentar una buena tabla, no una tabla no es solamente presentar un tema de que se vea bonito, no, en realidad una tabla tiene que representar datos que sean en realidad importantes, no relevantes. Y realmente no, no se tiene ese no hay. Como te digo yo, lo que veo en el trabajo tanto interno y externo dentro de la universidad, es que falta mucho criterio para elaborar, como te digo, tan cosas tan simples</p>

		como tablas, como figuras o un mapa o un mapa mental bien hecho. No los flujogramas o a veces simplemente no siento que aportan en el en la tesis, porque es algo que yo ya lo he dicho de una manera u otro en el texto y no necesariamente una tabla es lo que yo he dicho, sino que como te digo, tiene que ser información rica, no información rica de lo que realmente me quiero expresar, ¿no? Entonces veo solamente una cantidad de información, pero que no es eficiente ni comprensible a veces.”
	Tecnología	“Entonces yo creo que estos programas aportan muchísimo y aportan mucho en realidad al a por ahí al alumno que quiera hacer la trampita no? Entonces este si lo veo muy beneficioso. En todo caso creo que cumple su rol de ayudar al docente a que un trabajo sea que tenga integridad académica.”
	Emprendimiento	“Me parece en realidad un emprendimiento, un modelo de negocio necesario. Como te digo, el tener tantas falencias en el sistema actualmente no, como digo, no hay buenos docentes, falta de capacitación y todo ello. Yo creo que, si es un buen mercado, en realidad bastante oportunidad hay”.

Fuente: Elaboración propia.

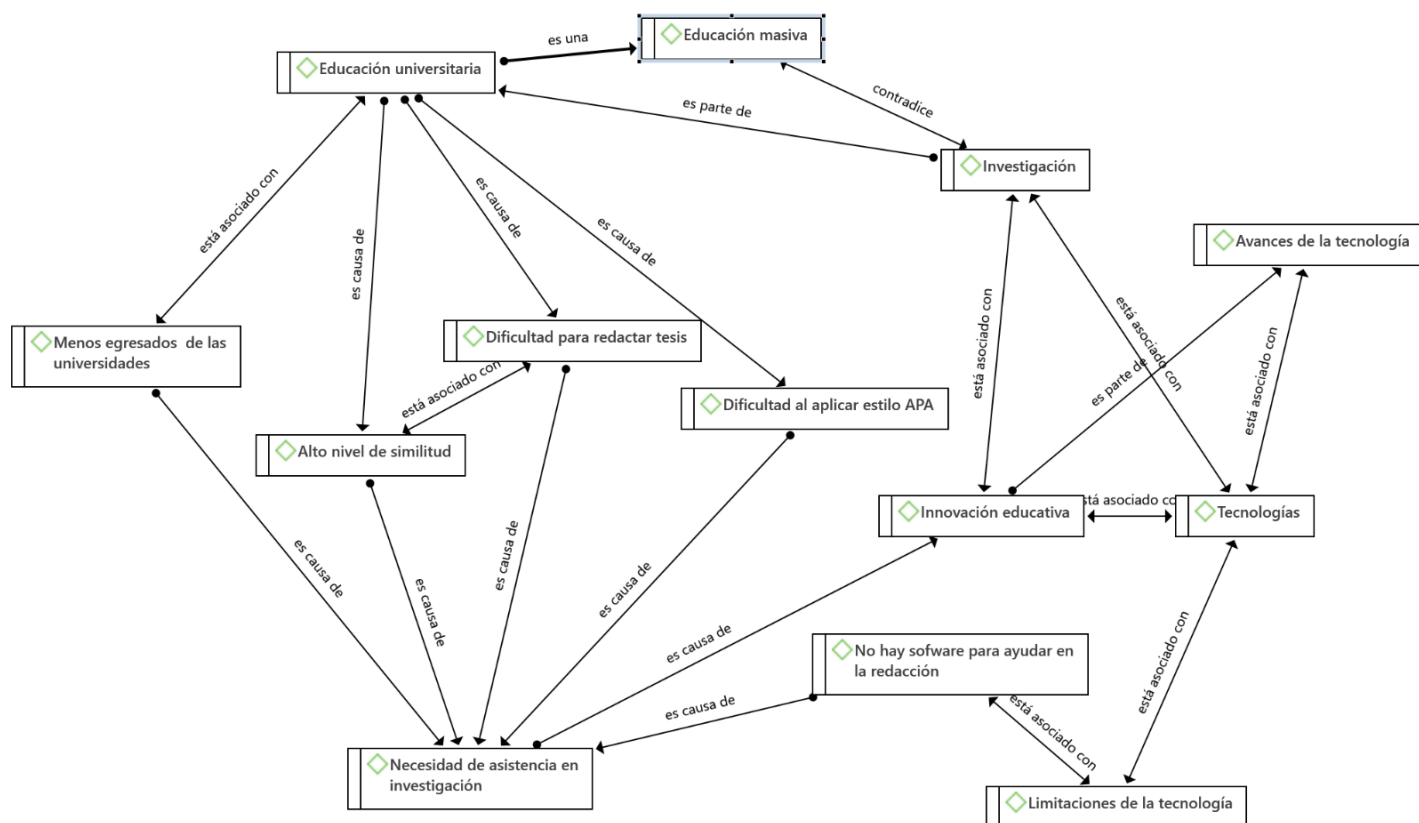
Tenemos, entonces, que el conjunto de los diez expertos convocados, tienen de manera integrada, las siguientes formulaciones:

Tabla 5.6. Análisis integrado de expertos

Educación	Hay un problema estructural de todo el sistema educativo peruano. La universidad hereda esos nudos académicos, sin embargo, tampoco ha reaccionado adecuadamente para acortar la brecha ya que hay una prioridad de la profesionalización antes que terminar de formar las competencias básicas.
------------------	--

Investigación	Se tiene un problema de masificación de la enseñanza en todo el sistema universitario peruano. Además, es casi inexistente una línea formativa durante todos los años de estudio y que calce con los últimos cursos de metodologías o tesis del año a punto de egresar. Eso dificulta dominar las competencias para la culminación de la tesis.
Redacción	Los especialistas coinciden que el factor de una inadecuada redacción, es una de las razones por las cuales la producción de tesis en el tiempo pertinente se dificulta, más si son carreras diferentes al de las humanidades. Por lo tanto, por la propia disciplina como las de negocios, administración, ingeniería, áreas médicas, tienen una curva más elevada para incorporar sistemas de redacción compleja.
Tecnología	Los expertos indican que las plataformas vinculadas a la redacción son más bien de diagnóstico y punitivas. Sirven más para detectar similitudes de redacción que convertirse en herramientas de ayuda y soporte para la mejora de la investigación.
Emprendimiento	Entonces, visto lo anterior, hay oportunidad para que sea la inteligencia humana quien resuelva todavía los asuntos de redacción ya que se requieren de especialistas para

Figura 5.2. Diagrama de influencias



Fuente: Elaboración propia basada en entrevistas a expertos.

Según este diagrama de influencias, basadas en las unidades de registro de las entrevistas, tenemos que existen necesidades de asistencia en investigación, principalmente en redacción, ya que las causas, según lo detectado a través de las menciones de los expertos, serían las enormes dificultades para redactar la tesis como resultado de una inadecuada formación universitaria. Eso trae como consecuencia, menos egresados de las universidades, dificultades para el uso de los formatos solicitados (APA o Vancouver) y, a la vez, un alto nivel de similitud en los trabajos detectados por los softwares especializados (Turnitin). A la par, la tecnología no está suficientemente avanzada para automatizar los procesos de redacción. Esta situación permite todavía un espacio para el desarrollo de un emprendimiento

que pueda satisfacer esa demanda no resuelta ni tecnológicamente ni por las propias instituciones educativas que están involucradas en la dinámica de la investigación.

5.3. Investigación cuantitativa

Para complementar y tener información clave para nuestro negocio, incorporamos la investigación cualitativa usando encuestas de forma virtual usando Google Forms. La información recogida con ello será analizada según el resultado recogido.

5.3.1. *Objetivos específicos*

- a. Realizar un estudio de mercado para conocer la posible aceptación que tendría una oferta de servicio de corrección de textos académicos.
- b. Conocer cuál es la mayor dificultad en redacción académica y por cuál servicio de corrección optarían para resolver ello.
- c. Conocer los atributos que nos permitan saber el grado de aceptación de nuestro público objetivo de la propuesta de valor del negocio.
- d. Conocer los canales de información preferidos de los usuarios posibles para establecer un plan de marketing efectivo.
- e. Determinar los márgenes de precio y frecuencia de nuestro servicio aceptados por nuestro público objetivo.
- f. Averiguar los montos adicionales que estaría dispuesto a pagar nuestro público objetivo por acortar el tiempo de entrega del servicio.
- g. Conocer los medios de pago más utilizados de nuestro público objetivo.
- h. Determinar los valores más aceptados de un servicio de corrección de textos

5.3.2. *Selección de la muestra*

Delimitamos nuestros elementos para la realización de la encuesta:

- Área geográfica: Lima metropolitana

- Población objetivo: Estudiantes universitarios del décimo ciclo de las carreras de negocios y afines de la Universidad Científica del Sur, Universidad Privada del Norte (UPN) y la Universidad César Vallejo (UCV).
- Tamaño de la muestra: 450 encuestados. Divididos en 150 alumnos de la Universidad Científica del Sur, 150 alumnos de la Universidad Privada del Norte (UPN) y 150 alumnos de la Universidad César Vallejo (UCV), manteniendo la proporcionalidad y representatividad, además de índole no probabilística.

Consideramos como infinita a la población objetiva para estimar un grado de confianza razonable y que consideramos representativa de la población que nos interesa rastrear (Fisher y Espejo,2017). Aplicamos, entonces la Fórmula de Malhotra para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z * p * q}{e^2}$$

Consideramos un nivel de confianza al 95 %, el margen de error al 4,6 % y dividiremos el factor de probabilidad al 50 % tanto para el éxito como el fracaso.

Así, nuestros datos son:

Z =	1,96
p =	50,0 %
q =	50,0 %
e =	4,62 %

Entonces, reemplazando los datos, donde cada elemento es un alumno, el tamaño de nuestra muestra es:

$$\frac{(1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{(0,0462)^2}$$

$$n = 450$$

5.3.3 *Análisis de datos*

Construida la lista de preguntas éstas son incorporadas al Google Forms para que sean compartidas y resueltas entre el público usuario. Estas preguntas se detallan en el ANEXO 2, y luego que hayan sido completadas, serán exportadas a una plantilla Excel para hacer el análisis y la interpretación de los datos obtenidos (ANEXO 4).

Tabla 5.7. Conclusiones por cada objetivo específico

Objetivos	Conclusiones
a) Realizar un estudio de mercado para conocer la posible aceptación que tendría una oferta de servicio de corrección de textos académicos.	Los resultados de nuestra encuesta nos indican que 72,1 % si estarían totalmente dispuestos a contratar un servicio de corrección de textos. Además, ante la pregunta si contratarían un servicio de corrección de textos que ofrezca pasar a formato APA o Vancouver todos sus trabajos académicos (tesis o artículo académico), reducir la similitud (por informe Turnitin) y corregir el estilo (gramática, sintaxis y ortografía), con tarifas cómodas, que será entregado en un plazo máximo de 48 horas, un menor tiempo promedio de las demás empresas, nos da como resultado que un 40,2 % definitivamente si lo haría, un 25,8 % muy probablemente lo haría.
a) Conocer cuál es la mayor dificultad en redacción y por cuál servicio optarían para resolver ello.	El 46,6 % considera que la mayor dificultad que tienen es pasar al formato APA su texto académico. El 32,8 % considera que tiene dificultades en la paráfrasis y un 31,4 % en el manejo de la corrección de estilo. Sin embargo, un 25,7 % considera que tiene dificultades en todas. Hay que anotar, aunque en un porcentaje mucho menor, los encuestados mencionan que una dificultad es la búsqueda bibliográfica.

	<p>El 94,7 % necesita apoyo para su tesis, siendo, por lo tanto, es el documento que más solicitan ayuda, antes que el del artículo académico.</p> <p>También, un 44,1 % para pasar a formato APA, un 47,3 % en cuanto solicitarían ayuda en corrección de estilo y un 9,2 % optarían por ser ayudados en parafraseo.</p> <p>Finalmente, se anota que hay interés, aunque en porcentajes no relevantes, en análisis de todo el proyecto, en estadística, en traducción al inglés.</p>
b) Conocer los atributos que nos permitan saber el grado de aceptación de nuestro público objetivo de la propuesta de valor del negocio.	<p>La mayoría, destaca que el servicio de corrección de textos debería ser hecho por especialistas en la materia y que debe manejarse un tiempo adecuado para la atención del servicio. También valoran mucho a la consideración de los derechos de autor de los textos a ser corregidos.</p>
c) Conocer los canales de información preferidos de los usuarios posibles para establecer un plan de <i>marketing</i> efectivo.	<p>El 74,2 % opta por recibir la información por correo electrónico. Además, un 67 % lo prefiere también por WhatsApp. Además, si hubiera una página web informativa, un 76,5 % valoran que sea fácil de usar, un 62,5 % que facilite la conexión con un asesor comercial.</p>
d) Determinar los márgenes de precio y de tiempo de nuestro servicio aceptados por nuestro público objetivo.	<p>La encuesta indica que un 77 % estudia y trabaja. Como nuestro servicio de corrección de textos tiene tres modalidades, se segmentó cada uno de ellos para que se tuviera una mayor precisión del margen al cual estuvieran dispuestos a pagar. Tenemos de esa manera:</p> <p>Para corrección de estilo, un 69,3 % pagaría S/ 12 por página, un 25 % S/ 15 por página y un 6 % pagaría S/ 18.</p> <p>Para pasar a formato APA o Vancouver, un 72,1 % pagaría S/ 9 por página, un 23,9 % pagaría S/ 14 y un 5,1 % estaría dispuesto a pagar S/ 18 por página.</p> <p>Para la paráfrasis, un 72,1 % pagaría S/ 18 por página, un 21 % pagaría S/ 24 y un 8 % pagaría hasta S/ 30 por página.</p> <p>La encuesta, además, indica que un 18,9 % quisiera el trabajo de redacción en un día, el 29,2 % en dos días y un 37,1 % en tres días o más. Un 14,8 % acepta el servicio hasta por una semana.</p> <p>En cuanto a la frecuencia de compra, un 45,1 % haría uso del servicio de forma mensual, un 32,2 % de manera quincenal y un 18,2 % semanalmente.</p>

e) Averiguar los montos adicionales que estaría dispuesto a pagar nuestro público objetivo por acortar el tiempo de entrega del servicio.	Un 82,2 % estaría dispuesto a pagar por tener el trabajo con el menor tiempo posible. Además, un 58,3 % pagaría el 30 % adicional por los servicios que tome. Más de 15 % pagaría más del 30 % adicional, sin embargo, un 26 % pagaría menos del 30 % adicional.
f) Conocer los medios de pago más utilizados de nuestro público objetivo.	Los medios de pago de mayor utilización son Yape con un 57,2 %, con tarjeta de débito 48,9 %, en menor medida pagarían con tarjeta de crédito 33 %.
g) Determinar los valores más aceptados de un servicio de corrección de textos	Los valores de excelencia, claridad, orientación al cliente y puntualidad reciben un alto grado de aceptación entre los encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Definición y estimación del mercado

5.4.1 Definición del mercado potencial

El mercado potencial del proyecto está constituido por los egresados de pregrado de las universidades de Lima que podrían contratar un servicio de corrección de textos, a fin de elaborar su tesis y obtener el título profesional.

En primer lugar, se estimó el número de egresados de pregrado para el horizonte de evaluación del negocio, para ello, se aplicó una tasa promedio de crecimiento anual de 8 % a los 48,995 que egresados de Lima en 2019 (INEI), como se muestra a continuación:

Tabla 5.8. Proyección del número de egresados de pregrado

Expresado en número de personas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
52 866	57 042	61 548	66 411	71 657

Realizando la segmentación por nivel socioeconómico A, B y C en Lima, que en conjunto representan el 72 % (APEIM, 2020) del total existente de egresados, se obtiene la siguiente estimación del mercado potencial:

Tabla 5.9. Estimación del mercado potencial

Expresado en número de personas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
38 116	41 127	44 376	47 882	51 665

5.4.2. Definición del mercado disponible

El mercado disponible está constituido por los egresados que actualmente contratan los servicios de corrección de textos para sus tesis de pregrado. Su cálculo será mediante la aplicación al mercado potencial del resultado (72 %) de la pregunta 9 de la encuesta “¿Contrata un servicio de corrección de textos?”, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 5.10. Estimación del mercado disponible

Expresado en número de personas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
27,444	29,612	31,951	34,475	37,199

5.4.3. Definición del mercado efectivo

El mercado efectivo está conformado por los egresados que están dispuestos a contratar (consumir) nuestro servicio de corrección de textos. Su cálculo será mediante la aplicación al mercado disponible del resultado (40 %) de la pregunta 23 de la encuesta “¿Usted contrataría un servicio de redacción académica con las siguientes características? Pasar a formato APA o Vancouver todos sus trabajos académicos (tesis o artículo académico), reducir la similitud (por informe Turnitin) y corregir el estilo (gramática, sintaxis y ortografía), con tarifas cómodas, que te será entregado en un menor tiempo promedio que las demás empresas”, obteniéndose:

Tabla 5.11. Estimación del mercado efectivo

Expresado en número de personas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
10,977	11,845	12,780	13,790	14,879

5.4.4. Definición del mercado objetivo

El mercado objetivo es la cuota del mercado efectivo que nuestra empresa atenderá, de acuerdo a su capacidad. Considerando una tasa promedio de participación en el mercado de 31 % por cada año del horizonte de evaluación, el mercado objetivo se estimará aplicando dicho porcentaje al mercado efectivo, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 5.12. Estimación del mercado objetivo

Expresado en número de personas

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
3,623	3,790	3,962	4,137	4,315

5.4.5. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda de nuestro modelo de negocio, necesitamos conocer el consumo promedio del servicio que ofrecemos, para ello ponderamos los resultados de la encuesta, específicamente de la pregunta 24 que dice “¿Cada cuánto tiempo contrataría un servicio de redacción académica?” y que nos proporciona la frecuencia promedio de consumo de la población objetivo, obteniéndose que en el primer año se atenderán 320,965 páginas, en el segundo año 335,826 páginas; 351,033 páginas en el tercer año, mientras que en los años 4 y 5 se atenderán 366,547 y 382,320 páginas, respectivamente; según se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 5.13. Estimación de la demanda anual

Expresado en número de páginas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personas (mercado objetivo)	3623	3790	3962	4137	4315
Frecuencia	89	89	89	89	89
Total	320 965	335 826	351 033	366 547	382 320

Asimismo, teniendo en cuenta que los resultados de la pregunta 10 de la encuesta “¿Cuál de estos servicios contrataría para su investigación?” señalan que un 9 % optarían por ser ayudados en parafraseo, un 44 % para pasar a formato APA y un 47 % solicitarían ayuda en cuanto a la corrección de estilo; se procedió a distinguir la demanda por cada servicio:

Tabla 5.14. Estimación de la demanda anual por tipo de servicio

Expresado en número de páginas

Servicio	Pregunta 10	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paráfrasis	9 %	23 786	24 887	26 014	27 164	28 333
APA	44 %	142 638	149 243	156 001	162 895	169 905
Corrección de estilo	47 %	154 541	161 697	169 019	176 488	184 083
Total		320 965	335 826	351 033	366 547	382 320

5.5. Conclusiones

- Los expertos, en la investigación cualitativa, coinciden que hay una debilidad en la formación universitaria debido a factores como el tener a grandes grupos en los cursos de investigación. Esa masificación no contribuye a tener una adecuada formación en

los hitos que requiere esa etapa de construcción del trabajo académico, como una tesis. A ello, se le suma los factores no académicos como la falta o inadecuada organización del tiempo y los factores ligados a los asuntos laborales, que se agudiza con los egresados.

- b) También coinciden los expertos que la redacción académica es un problema grave en toda la formación universitaria y que la institución no está respondiendo a esa demanda interna. Es por ello que cuando se llegan a la etapa de redacción de los trabajos académicos o una tesis, saltan todos los problemas estructurales y de deficiencias de la escritura, justamente porque ha habido un abandono de esa competencia.
- c) Podemos recoger de los expertos que es inexistente un tipo de software que ayude a la redacción y que esa capacidad debería darse a través de capacitaciones no necesariamente ofertadas en las universidades. Es decir, también hay un espacio para una formación educativa paralela que ayude a reducir esa problemática de competencia escritural.
- d) De ese modo, que exista la posibilidad de una ayuda a cerrar esa brecha de redacción en la población universitaria sería útil y necesario. Es por ello, que ven con buenas posibilidades un sistema de apoyo en las etapas de redacción y más en aquellas cuyas dificultades son mayores. Este sistema de asistencia en redacción se debe dar en ayudar al parafraseo y en la corrección de textos.
- e) Nos permite concluir, a nivel de la investigación cuantitativa, que el problema de la redacción, fundamentalmente para el documento académico de la tesis, requiere de un soporte en redacción que elimine el dolor del usuario. Por ello, la oferta de ayudar en el formateo a APA o Vancouver, así como la paráfrasis y la corrección de estilo encajan con la necesidad detectada. De ese modo, tenemos que la propuesta de valor de nuestro negocio es aceptada mayoritariamente. Además, se valida los márgenes de precio que estarían dispuestos a pagar los usuarios y los márgenes adicionales si quisieran el servicio en menor tiempo.
- f) El público, además, valora la alta especialización en redacción y que el servicio sea entregado en los tiempos prudenciales requeridos; por eso, valoran mucho la excelencia, la puntualidad, la orientación al cliente y la claridad en la relación con el

usuario. En ese sentido, una web que les permita conectar con el servicio debe ser fácil de usar y tener un contacto comercial explícito, lo cual nos lleva a deducir que aprecian la personalización por la propia naturaleza del servicio. Un resultado apreciable en la encuesta es que es un público que opta preferentemente por el correo electrónico para el contacto con la compañía y que el WhatsApp es un medio ya habitual para transferir información, incluso del nivel de complejidad de los documentos a ser intercambiados.

- g) Asimismo, hay una clara preferencia por el uso del *yapeo* (Yape, la plataforma de transacción de dinero del BCP) y del uso de la tarjeta de débito, lo cual nos da claros indicadores para nuestra estrategia comercial. Siendo la frecuencia de uso entre quincenal y mensual, esto se entiende en tanto que los cursos universitarios afines a la construcción de los documentos, exigidos en sus respectivos cursos, tienen periodos de ese lapso preferencial detectado por la encuesta. Además, la encuesta señala que una gran mayoría estudia y trabaja, por lo tanto, valoran el cerrar los círculos académicos y para ello, al tener los fondos, pueden destinar parte de ello para completar y eliminar el dolor originado por la propia estructura de la formación académica. Eso ayuda a explicar por qué estarían dispuestos a pagar un poco más por el mejor manejo del tiempo del servicio y la personalización.

CAPÍTULO VI. PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo plantearemos las líneas estratégicas que nos serán útiles para nuestra propuesta de negocio. Esto es consecuencia del análisis que se hace tanto de las oportunidades como las amenazas descritas respecto a nuestro proyecto. También consideramos los resultados de la investigación de mercado realizadas, que nos dan suficientes insumos para que nuestro plan estratégico tenga la aplicación exitosa respectiva.

Creemos que un adecuado plan estratégico nos permitirá minimizar los riesgos inminentes y naturales, así como potenciar las oportunidades que podamos descubrir.

Tenemos como base la elaboración de la estrategia según los esquemas planteados por David (2013), aunque no será la única propuesta. Por ello, esto se divide, en primer lugar, en la Evaluación de Factores Externos (EFE) y del perfil competitivo; luego, identificaremos las Oportunidades y Amenazas, así como la matriz de la estrategia principal. Luego, usaremos el planteamiento de las estrategias genéricas de Porter y, finalmente, para hacer la vinculación de las estrategias aplicaremos la metodología del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (CMI).

Así, en lo que sigue, precisaremos la visión, la misión y los valores de nuestra organización.

6.1. Misión

La misión es la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? (David, 2013). Es el punto más importante en la administración estratégica, ya que funciona como eje sobre la cual gira todo el negocio. Es, por lo tanto, es el principio fundamental de toda la organización para llegar de un momento presente a una futura de manera sostenida.

Para definir la misión, se toma en cuenta la propuesta de valor definida en el *Business Model Canvas* (BMC). Además, consideramos a nuestro público objetivo y atendemos a lo que el cliente necesita. Como resultado de ello se tiene que nuestra misión es la siguiente:

“Brindar un canal que permita integrar a alumnos de universidades que necesitan redactar trabajos de investigación y tesis con correctores de texto altamente calificados para que los asesoren en la corrección de sus textos académicos”.

6.2. Visión

La visión es la consolidación de lo que quiere lograr el presente modelo de negocio, tomando como punto de partida lo expuesto en el *Business Model Canvas* (BMC) en la sección de las necesidades del segmento de clientes.

Con ello se tiene que la visión, siguiendo el planteamiento de David (2013), del presente modelo de negocio es:

“Lograr en los próximos 5 años ser la plataforma líder en la integración entre investigadores académicos y correctores de textos en Perú.”

6.3. Valores

Consideramos como ejes de valores todo aquello que queremos transmitir como organización, además, totalmente alineado a lo que se ha recogido tanto de las entrevistas a expertos como lo explicitado en las encuestas cuyos resultados han ido confirmando la línea de nuestros valores abajo descritos. En ese sentido, nuestra propuesta se enfoca en los siguientes valores:

- a. Excelencia. Cada uno de nuestros puntos de servicio tienen que ser de calidad indiscutible. Para el caso de nuestro negocio, el flujo de entrega del servicio debe estar impulsado por un profundo compromiso y con un resultado de excelencia.
- b. Claridad. Por la naturaleza de nuestro negocio que es ayudar en la redacción de la producción de ideas originales y de investigación, es fundamental que la distinción entre quien produce la idea (el usuario) y quienes ayudan (los redactores), esté delimitada desde el comienzo de la transacción.
- c. Orientación al cliente. Es la base de todo negocio. La necesidad del cliente debe ser satisfecha según sus requerimientos en tanto sean consistentes con nuestra

propuesta de negocio. De ese modo, desde el punto de contacto hasta la entrega del servicio, incluyendo la relación postventa, el cliente es el centro.

- d. Puntualidad. Es imprescindible para el buen funcionamiento de nuestra propuesta que hay un cumplimiento estricto de la entrega ofrecida al cliente. De ese modo, este valor, además, tendrá un resultado altamente positivo para el impacto en el negocio.

6.4. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

La matriz EFE nos permitirá resumir y evaluar la información como resultado consistente con el análisis PESTEL desarrollado en el capítulo 3 del marco contextual; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. Creemos que nuestro negocio debe replicar a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

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 7.1 se muestra el análisis y calificación generadas.

Tabla 6.1. Matriz EFE

Matriz de evaluación de los factores externos (Matriz EFE)			
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Inexistencia de <i>softwares</i> de paráfrasis y corrección de textos	0,05	2	0,1
2. Poca competencia en paráfrasis y corrección de textos	0,05	4	0,2
3. Inversión mediana inicial	0,06	4	0,24
4. Incremento de la población universitaria	0,20	4	0,8
5. Mantenimiento de la brecha de redacción académica en los estudiantes universitarios	0,20	4	0,8
6. Lentitud de las universidades para incorporar estrategias de mejora en redacción a sus estudiantes	0,10	4	0,4

7. Alto porcentaje de estudiantes de pregrado sin licenciarse o graduarse pronto con tesis	0,13	4	0,52
Subtotal	0,79		3,06
Amenazas			
1. Extensión de la ley de moratoria del bachillerato automático	0,02	2	0,04
2. Conflictos políticos y cambios gubernamentales	0,03	1	0,03
3. Estallidos socioeconómicos	0,02	1	0,02
4. Agravamiento de la pandemia	0,03	2	0,06
5. Creación de un software de paráfrasis y corrección de textos	0,04	2	0,08
6. Aparición de empresas nacionales enfocadas en paráfrasis	0,03	2	0,06
7. Llegada a Perú de empresas internacionales con servicio en paráfrasis y corrección de textos	0,04	2	0,08
Subtotal	0,21		0,37
TOTAL	1		3,06

Elaboración propia

Valor: 4. Responde muy bien

3. Responde bien

2. Responde promedio

1. Responde mal

Tenemos, entonces, que la matriz EFE cuenta con 14 factores determinantes de éxito, 7 oportunidades y 7 amenazas, por lo tanto, un número adecuado de factores. El valor total de 3,06 indica que la respuesta al buen uso de las oportunidades y manejo de las amenazas es bastante buena. Un mejoramiento en los factores valorados 2 haría que se aprovechara mejor las oportunidades que ofrece el entorno, así como neutralizar las amenazas que afectan su desarrollo.

6.5. Objetivos estratégicos

Teniendo descrita y analizada las oportunidades y amenazas de nuestro modelo de negocio y siguiendo los lineamientos de la misión, la visión y los valores arriba descritos nos hemos planteado los siguientes objetivos estratégicos:

a) Impulsar un crecimiento de ventas sostenible a lo largo de los 5 años.

KPI: Utilidad

b) Adquirir clientes en las universidades de Lima y en las regiones del Perú.

KPI: Cantidad de usuarios

c) Generar confianza y prestigio a nivel de empresa en redacción académica

KPI: Cantidad de recomendaciones.

d) Contar con un equipo altamente calificado y actualizado en redacción académica, comercial y administrativa.

KPI: Cantidad de capacitaciones

Para poder alcanzar los objetivos estratégicos se ha requerido desarrollar un análisis del entorno, de la competencia y del ambiente interno que ayudó en gran medida a generar las estrategias que se desarrollan a continuación.

6.6. Estrategia genérica de Porter

Escogeremos, dentro de los ejes que considera Porter (David, 2013), el eje genérico de diferenciación. Para ello, asumiendo que ello significa dar un valor único percibido por los clientes. La percepción de la diferencia, además, con un enfoque de alta segmentación, como en este caso alumnos que están en el último año de pregrado y en un momento crucial para finalizar su tesis, nos permitirá dar elementos que ayuden a percibir a nuestro servicio como particularmente diferente.

De esa manera, de acuerdo al estudio de mercado previamente descrito, nuestro servicio de corrección de texto es prácticamente único inicialmente en el mercado en la que los estudiantes que están finalizando su carrera pueden aplicar para mejorar y terminar adecuadamente la redacción de su tesis.

6.7. Estrategias del negocio

Para la formulación de las estrategias se hará uso del *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (CMI), que es una metodología de amplio uso. Esta herramienta de gestión estratégica que se utilizará para definir y medir el cumplimiento de las estrategias de nuestro modelo de negocio.

Consideramos que esta metodología será de utilidad para ordenar nuestros objetivos estratégicos y vincularlos al conjunto de indicadores correspondientes. Esto hará que la medición de nuestras estrategias sea factible y aplicable en la mejora de los resultados. Se entiende que, además, nos ayudará a marcar el seguimiento respectivo.

Para realizar el CMI tomamos en cuenta las 4 perspectivas de acuerdo con el método estratégico del *Balanced Scorecard*, estas son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 6.2. Mando integral (Balanced Scorecard)

CÓDIGO	OBJETIVOS	CÓDIGO	ESTRATEGIAS	INDICADOR
O1	Mantener un crecimiento de ventas sostenible a lo largo de los 5 años	E1	Realizar el proceso de innovación constante mediante el servicio personalizado de parte de nuestros profesionales de alta calidad académica en corrección de textos de acuerdo a la necesidad de cada cliente.	Número de estudiantes originados por redes sociales.
		E2	Desarrollar un servicio postventa como brindar servicio de ayuda en desarrollar habilidades blandas que ayuden a la sustentación exitosa de la tesis logrando mayor fidelización hacia nuestros clientes.	Número de clientes que aprobaron la sustentación de su tesis de manera exitosa.
O2	Expandir nuestro público en Lima y a las regiones del Perú.	E3	Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas para abarcar la mayor cantidad del mercado y fidelizar a nuestros clientes, logrando así tener altas barreras de ingreso al mercado.	Número de alianzas estratégicas con instituciones educativas.
		E4	Desarrollar nuestra plataforma de conexión entre correctores de texto e investigadores para abarcar a estudiantes de provincia.	Cantidad de estudiantes que hayan adquirido nuestro servicio en provincias del Perú.

O3	Generar mayor confianza y prestigio a nivel de redacción académica.	E5	Implementar una estrategia de diferenciación para evitar el ingreso fácil de otras empresas que cuenten un modelo de negocio similar al nuestro.	Número de clientes originados por la diferenciación de nuestro servicio respecto a la competencia.
		E6	Realizar promociones mediante redes sociales como Facebook, LinkedIn y página web que de fiabilidad y confianza hacia nuestros prospectos.	Número de comentarios negativos y/o reclamos de parte de nuestros clientes.
		E7	Promover talleres constantes online sobre redacción académica.	Número de estudiantes originados por el taller online.
O4	Contar con un equipo altamente calificado y actualizado en investigación académica, comercial y administrativa.	E8	Realizar capacitaciones constantes a nuestro personal comercial, administrativo y de investigación académica garantizando la actualización constante de nuestro equipo de trabajo.	Cumplimiento de requisitos y calificación de nuestro talento humano.

Fuente: Elaboración propia.

6.8. Conclusiones

- a) Se puede concluir, gracias a la matriz EFE, que existe un entorno favorable para el desarrollo de nuestro negocio. Además, hay poca competencia en los servicios de formatear a APA y Vancouver, en paráfrasis y corrección de estilo, en Lima. A eso hay que sumarle que existe un alto porcentaje de estudiantes de pregrado a graduarse pronto con tesis o aún sin licenciarse o, tal como es exigida por la normativa peruana, brinda, por lo tanto, una oportunidad de negocio rentable.
- b) Sin embargo, analizando EFE, existe una amenaza que es la posibilidad de la extensión de la ley de moratoria del bachillerato automático más por intereses estrictamente políticos. También debemos tomar en cuenta la llegada a Perú de empresas internacionales con servicio en paráfrasis y corrección de textos que son amenazas principales que pueden afectar el desarrollo de nuestro negocio.
- c) De acuerdo con ello hemos planteado nuestros objetivos estratégicos, con el fin de generar mayores ventas, contar con el mejor equipo calificado en redacción académica,

subrayar la personalización de nuestro servicio y asegurar un personalizado servicio de posventa. Según nuestro estudio de mercado, la mayoría de estudiantes estudia y trabaja, por lo tanto, pueden pagar el servicio como parte de su formación académica, incluso incrementar el pago a cambio de un menor tiempo, además, acelerar el resultado final de producto académico por razones de competencias profesionales.

- d) La matriz EFE confirma una buena posibilidad de aprovechar inteligentemente las oportunidades con un resultado total positivo. En ese sentido, consideramos que es posible incorporar, como parte del crecimiento futuro, a otros mercados. Es altamente factible que las maestrías, debido a su alta tasa de no graduación, superior al del pregrado, sea un mercado atractivo. Incluso, podemos enfocarlo en los MBAs, asumiendo que, en la línea de nuestro estudio de mercado, tienen los recursos para incorporar apoyos académicos y pueden tener márgenes de tiempo reducido para la mejora de la redacción de sus documentos. Además, a niveles de un público académico más restringido y con mayores exigencias y capas más profundas de redacción, nuestra propuesta puede incluir la revisión de los *papers* (incluyendo su revisión en inglés) para su colocación en bases de datos indexadas. Por supuesto, los libros que son producidos por académicos son un material que también puede ser considerado como parte del mercado al que llegaremos.
- e) Finalmente, tenemos una notoria propuesta de diferenciación que encaja con el punto de dolor de usuarios cuyas probadas dificultades de redacción académica compleja quedan eliminadas con el uso de nuestro servicio.

CAPÍTULO VII. PLAN DE *MARKETING*

Para realizar nuestro plan de marketing, primero analizamos la situación del entorno. También recogimos información de la investigación cualitativa. Además, hemos reconocido a través de la investigación cuantitativa, las preferencias posibles de los usuarios que optarían por nuestro servicio. Y, basados en el plan estratégico, que es lo que nos da el soporte analítico, consideramos que tenemos los insumos suficientes para diseñar un plan acorde con nuestra oferta de negocio. Por ello debemos definir los objetivos de nuestro plan de *marketing*.

Entonces, para desarrollar nuestro plan de marketing seguimos los lineamientos de la teoría de las 4 P's apoyadas en la difundida teoría de Kotler (Kotler y Armstrong, 2003), al cual aumentaremos el ítem de personas por su importancia en nuestra estrategia de atención. Además, incluiremos el *buyer* persona, que, entendemos, es clave para dar mayor precisión a la estrategia de marketing digital. Finalizaremos con las conclusiones respectivas del presente capítulo.

7.1. Objetivos de *marketing*

Queremos que nuestra estrategia de marketing esté completamente alineada a los objetivos del plan estratégico. Por ello, lo dividiremos uno de corto plazo, que es de un periodo anual y, uno de largo plazo, que son los 5 años habituales.

Tabla 7.1. Objetivos de *marketing*

Tiempo	Objetivo estratégico		Objetivo de <i>marketing</i>
Corto plazo	a) Generar confianza y prestigio a nivel de empresa en redacción académica.	Posicionamiento	a) Hacer conocida nuestra marca corporativa en las universidades de Lima.

	b) Adquirir clientes en las universidades de Lima.	Penetración de mercado	b) Lograr el 10 % del mercado.
Largo plazo	c) Impulsar un crecimiento de ventas sostenible a lo largo de los 5 años	Penetración de mercado	a) Lograr el 31 % del mercado en el quinto año.
		Fidelización	b) Fidelizar a nuestros clientes que tenga como consecuencia que el 50 % recomiende nuestro servicio.
			c) Establecer estrategias de servicio posventa.

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Estrategias del mix de *marketing*

7.2.1. *Producto*

El servicio de corrección de textos es personalizado, busca resolver los problemas y dificultades a estudiantes de pregrado en vías de redactar su tesis. Para ello, le brindamos una ayuda valiosa con la corrección de textos con la cual le ayudamos a aliviar sus puntos de dolor.

Nuestro producto está compuesto de la corrección estilo de su investigación universitaria, además, ayudamos a parafrasear lo requerido y le damos formato según el tipo de citación requerida por la institución del usuario, que puede ser en formato APA o en Vancouver.

De ese modo, brindamos una eficaz conexión entre investigadores académicos (estudiantes en proceso de redactar su tesis o artículo científico) con correctores de textos mediante un canal digital.

7.2.2. *Presentación del producto*

Servicio que conecta investigadores académicos (estudiantes que están construyendo su tesis o artículo científico) con especialistas altamente calificados en corrección de textos mediante un canal digital (redes sociales y página web) de manera dinámica.

• **Diseño:** nuestra página web responsive y redes sociales estarán diseñadas de modo eficiente, estético y amigable, tal como la investigación cualitativa ha demostrado que es la preferencia del usuario. Apelamos a la psicología de colores para tener un orden científico que nos de indicadores de un uso optimizado de la paleta cromática. Hay fuentes que indican que la utilización de una paleta adecuada influencia en el cliente aumentando la eficiencia del marketing (Sliburyte y Skeryte, 2014). Utilizaremos los colores amarillo y azul, el amarillo porque funciona mejor, por su proyección de energía y alegría, para atraer a los estudiantes más jóvenes y utilizaremos el color azul porque representa a la razón, la inteligencia y al ámbito educativo (Cabrera, 2017).

A continuación, detallaremos las características de nuestra página web:

Uso. Plataforma digital fácil de navegar, pues contamos con una presentación amigable, agradable visualmente y una estructura que permite la conexión rápida de nuestros prospectos con un asesor comercial / administrativo calificado, alineándonos con la percepción de la experiencia de usuario indicada en las encuestas.

Información. La plataforma ofrece la opción de dar clic a lo necesita cada usuario.

Brindaremos tres casillas:

- 1) Corrección de estilo: en esta opción se realiza el servicio de la revisión de la sintaxis, la ortografía y de la gramática según las normas de la RAE.
- 2) Formateo en APA y Vancouver: En esta elección se brinda la conversión a formato APA y Vancouver.
- 3) Parfraseo (reducción de similitud): esta opción permitirá que los estudiantes preocupados por el alto porcentaje de similitud de su trabajo tengan, luego, el porcentaje que exige su universidad. En esta sección, brindamos el servicio de parfraseo de manera original, personalizada y única.

Pago: en la página web contaremos con una pasarela de pagos que permitirá realizar el pago con tarjeta de crédito y débito, validados por nuestra encuesta. Además, estableceremos las

aplicaciones digitales de pago rápido como Yape y Plin. En el caso de Yape, es el medio de más uso de la población objetivo, según nuestro estudio de mercado.

Facturación: una vez validado el pago, el cliente recibirá su boleta a su correo electrónico registrado.

Servicio: contamos con una sección que derivará a nuestro cliente a una conversación por WhatsApp donde nuestro equipo comercial / administrativo le brindará mayor detalle respecto a lo que necesita nuestro prospecto. En este caso, el WhatsApp fue uno de los canales más preferidos para el contacto.

Alcance: El alcance de la plataforma web corresponde a Lima Metropolitana y provincias, estudiantes de pregrado principalmente de la Universidad César Vallejo, Universidad Privada del Norte y Universidad Científica del Sur en el rango de edad mayormente de 22 a 29 años.

7.2.3. Precio

Somos una plataforma que permite hacer el match entre el corrector de textos y el usuario interesado. Por ello, nuestra ganancia será un porcentaje del servicio prestado. Los servicios son:

- 1) Corrección de estilo
- 2) Formateo en APA y Vancouver
- 3) Parafraseo

De acuerdo con el estudio de mercado realizado, se concluye que el precio por el servicio es aceptable y competitivo.

A continuación, se detalla la tarifa PVP de cada servicio que brindamos:

Tabla 7.2. Tarifario propuesto

Servicio	Cantidad de palabras del texto a ser revisado	Precio en soles
Parafraseo	400-500	18
Corrección de estilo (sintaxis, gramática, etc.).	400-500 (o una carilla)	12
Formateo en APA y Vancouver	400-500 (o una carilla)	9

Fuente: Estudio de mercado del plan de negocio de la presente tesis.

7.2.4. Plaza

Nuestro negocio no contará con una oficina física ya que somos una empresa 100% digital. Hemos creído conveniente para reducir costos, además por la propia naturaleza del negocio.

El alcance de nuestro servicio será principalmente en Lima y con visión de expansión en provincias del Perú.

Referente a nuestra plataforma digital (página web y redes sociales) será accesible para todo nuestro público objetivo mediante la promoción y publicación de contenido. Cabe destacar que nuestra página web contará con un dominio .com que permitirá ser accesible a toda persona que cuente con internet, además de ser responsive.

7.2.5. Promoción

Nuestra estrategia de promoción se basará en 4 fases las cuales describiremos a continuación:

- Fase 1: Prelanzamiento. En esta primera fase tiene como objetivo la introducción de la marca, que las personas tengan una noción a lo que apunta nuestro servicio y que se genere la curiosidad de querer conocer y buscarlo por redes sociales.

A lo que se apunta es que mostremos la necesidad que los estudiantes de últimos ciclos de la universidad tienen para poder corregir sus textos académicos.

La duración será de 3 meses.

- Fase 2: Lanzamiento. Esta fase tiene como objetivo que nuestros prospectos busquen nuestra página web o se conecten con nuestros ejecutivos comerciales / administrativos mediante redes sociales. Para ello se realizarán publicaciones pagadas en Facebook, en Google Ads y contenido promocional en LinkedIn. El fin de esta fase es que el alcance de los beneficios de solicitar nuestro servicio sea cada vez mayor. Además de lograr la recomendación a amigos y/o familiares (marketing de boca a boca).

En conclusión, se busca dar a conocer nuestra propuesta de valor, que la dificultad de los estudiantes puede ser solucionada mediante una asesoría de corrección de textos académicos.

La duración será de 3 meses.

- Fase 3: Posterior al lanzamiento. En esta etapa se realizarán talleres donde especialistas notables en el área de la investigación académica den a conocer actualizaciones de las normas APA, técnicas de corrección de textos, etc. Así como también se brindará talleres especiales de cómo sustentar de manera exitosa la tesis o investigación académica ya que así buscaremos el éxito completo de nuestro servicio.

El objetivo de esta fase es aumentar nuestra imagen corporativa, conocimiento de la marca, fiabilidad y confianza de los académicos y la expansión en provincias de Perú.

- Fase 4: Promoción constante. En esta fase se requiere mantener la imagen de nuestra marca.

Al ser nuestro público objetivo mayoritariamente jóvenes entre 22 a 29 años utilizaremos el canal digital como principal medio de publicidad.

- **Plataforma web:** utilizaremos el análisis de Google Adds para ubicarnos en la primera página de búsqueda de Google. Para ello, basados en las entrevistas cualitativas y la *buyer* persona, consideraremos las siguientes palabras clave, entrecomillado para afinar la precisión para los buscadores, lo cual, conforme las calibraciones en el tiempo, pueden ir ajustándose:
- Hemos usado la herramienta de Google Adds, el planificador de palabras clave. Se ha introducido para el rastreo inteligente las palabras ancla que tenemos: corrección de textos, corrección de estilo, formato APA y parafraseo. El arco de tiempo de medición es de los últimos 12 meses (octubre de 2020-octubre de 2021). Esto nos va a permitir jerarquizar las palabras clave adecuadas ya que nos da el promedio de palabras buscadas mensualmente, nos marca también cuán competitiva es la palabra ingresada (bajo, medio y alto). El resultado nos dio 2648 ideas de palabras clave, de las cuales incluiremos las mejores posicionadas, desde 10k cuando menos de búsquedas. También, incluiremos el cambio porcentual en los últimos tres meses, para, con ellas, hacer las primeras campañas con las palabras más relevantes para nuestro negocio. Entendemos que cada campaña tiene objetivos que pueden ser distintos. Sin embargo, para el arranque, hemos seleccionado lo siguiente:

Tabla 7.3. Palabras clave del planificador de Google Adds

Palabras clave	Promedio de búsquedas mensuales	Cambio porcentual de tres meses	Competencia
parafrasear	De 10 K a 100 k	+900 %	bajo
citar en apa	De 10 K a 100 k	0 %	bajo
citas apa	De 10 K a 100 k	0 %	Bajo
parafrasear textos	De 10 K a 100 k	0 %	Bajo
apa formato	De 10 K a 100 k	0 %	Bajo
parafrasea	De 10 K a 100 k	+900 %	Bajo
parafraseada	De 10 K a 100 k	+900 %	Bajo
norma apa	De 10 K a 100 k	0 %	Bajo
referencias bibliográficas	De 10 K a 100 k	0 %	Bajo

Fuente: Elaboración con herramienta de palabras clave de Google Adds (2021)

Para ello realizaremos publicaciones constantes en nuestra página web manteniéndola actualizada y mostrando promociones (descuentos y paquetes).

- Redes sociales: utilizaremos Facebook, LinkedIn, Instagram, canal de YouTube y WhatsApp. Mediante las redes sociales mencionadas realizaremos publicaciones pagadas de imágenes y videos dinámicos. Vía el canal de YouTube compartiremos conferencias de especialistas sobre investigación académica ya que esto subraya la legitimidad de un centro con expertos y con buen posicionamiento en la investigación científica y en la escritura académica. En este sentido, el plantear la credibilidad como un valor importante, nos marca la ruta de consolidar la percepción de un equipo de especialistas de manera pública.

7.2.6. Personas

El talento humano de nuestro negocio estará conformado por 13 personas, equipo altamente calificado en las funciones en las que se desempeña. Consideramos que la calidad académica y de habilidades blandas de cada persona que conforma nuestro equipo de trabajo es pilar para el éxito de nuestro negocio.

Nuestro equipo personal/ administrativo es pieza clave ya que ellos son el nexo entre los estudiantes de pregrado (clientes) y el personal que se encarga de la corrección de textos académicos.

Personal de la empresa:

- 6 ejecutivos comerciales
- 1 gerente general
- 1 gerente de administración
- 1 gerente de finanzas
- 1 gerente comercial
- 1 jefe de marketing
- 1 supervisor
- 1 *community manager*

Para mantener motivado a nuestro equipo se realizará lo siguiente:

- Comisiones de acuerdo con las metas mensuales.
- Capacitaciones para el desarrollo de habilidades blandas y duras.

En todos los casos, por las razones de agilidad y aprender de la experimentación aplicada en las redes sociales, la revisión del plan se hará de forma trimestral.

7.3. *Buyer* persona

Generar un prototipo de cliente ideal nos ayudará mucho a enfocar los recursos de la publicidad. Esta ficha del *buyer* persona, basada además de información veraz, nos da mayor precisión para las estrategias que apliquemos y tiene una funcionalidad fundamental para nuestro plan (Castellanos, 2020). Para ello hemos hecho entrevistas estructuradas, ANEXO 3, a estudiantes reales de las universidades a las cuales queremos atender inicialmente.

Figura 7.1. Buyer persona



Fuente: Elaboración propia

7.4. Presupuesto

Hemos tenido en cuenta las 4 fases que proponemos y en cada una de ellas el respectivo uso de recursos. A continuación, resumimos, primero los gastos de publicidad y, luego, el presupuesto total de nuestro plan presentado:

Tabla 7.4 Gastos de publicidad

Expresado en soles

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook Business e Instagram	13 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Emailing	1000	1000	1000	1000	1000
LinkedIn	4800	4800	4800	4800	4800
Google Ads	20 000	15 000	20 000	24 000	24 000
Total	38 800	32 800	37 800	41 800	41 800

7.5. Conclusiones

- a) Nuestra propuesta eliminará el punto de dolor de los estudiantes universitarios que ven la redacción de la tesis, en algunos puntos claves, como un problema que obstaculiza sus logros de graduación. Tenemos una propuesta diferenciada que agrega valor al cliente que tendrá acceso a través de una web agradable, responsiva y con contacto comercial personalizado.
- b) Para nuestra estrategia de posicionamiento, al ser un servicio nuevo, resaltaremos que somos aliviadores de dolor y la solución práctica y de acceso fácil y confiable para resolver su problema de manejo de textos. Tal como ha sido validada por nuestro estudio de mercado, la mayoría de estudiantes tomarían nuestro servicio y dan por validado nuestros márgenes del precio, además, con buena disposición a pagar más por la entrega del servicio en menor tiempo.
- c) A nivel de plaza, la web, funcionará como el universo para la comunicación eficaz con el usuario, además, el propio sentido de nuestro servicio es digital. Por ello, la promoción, en sus tres etapas descritas arriba, marcaran una

estrategia fuerte de posicionamiento de nuestra marca corporativa, siendo el Facebook y el WhatsApp, según nuestro estudio de mercado, los elegidos para la promoción más efectiva.

- d) Para la fidelización y cumplir nuestros objetivos, creemos que la personalización y el seguimiento postventa, traerán un retorno importante en la recomendación del boca a boca del servicio ya que los estudiantes universitarios son un público que ven resultados concretos y una empresa formal, con especialistas, como un conjunto de referentes y le da solidez a nuestra propuesta.
- e) Por ello, en el momento inicial, de estar en el momento de la verdad, hay que tener ya presencia en la mente del consumidor probable. Por eso, la publicidad inicial, también a nivel de inversión, debe ser un disparador de las bondades de nuestro servicio.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo, basados en las metas descritas en los capítulos anteriores, explicaremos el plan de operaciones. Para ello se desarrollarán los objetivos, actividades y estrategias que utilizaremos para el desarrollo de nuestro servicio dirigido a los investigadores académicos. Además, en la segunda parte, describiremos el plan de tecnología de la información. Requerimos que la alineación con nuestra estrategia de viabilidad de la empresa tenga los componentes vinculados a una buena experiencia de usuario hasta resolver los asuntos operativos. Por ello, nos enfocaremos en la descripción del diseño y la implementación de la interfaz web, además, se considerará el respectivo soporte y mantenimiento, además, de las posibles mejoras para su óptimo funcionamiento.

8.1 PLAN DE OPERACIONES

8.1.1 Objetivos

- Definir las estrategias para el éxito de las operaciones de conexión entre investigadores académicos y correctores de textos.
- Describir los procesos clave, actividades principales que se realizarán para brindar el producto final, sea esto, una tesis o artículo académico que cumplan con los requisitos solicitados por la institución de nuestro cliente.

8.1.2 Estrategias de operaciones

Desarrollaremos las siguientes estrategias para alcanzar los objetivos planteados:

- Confiabilidad de nuestra plataforma digital (redes sociales y página web): procesos que aseguren el buen funcionamiento de nuestra plataforma digital.
- Atención rápida y personalizada: desarrollaremos técnicas de respuesta automática en redes sociales que brinde información requerida de cada cliente. Así como también

la programación de publicaciones en horarios de alto tránsito de nuestro público objetivo mediante publicidad pagada en redes sociales.

- Calidad: los procesos deben asegurar la calidad de nuestro producto final que será la tesis o trabajo académico que cumpla con todos los estándares solicitados por nuestro cliente.

8.1.3 Procesos claves

Los procesos primarios corresponden a los procesos que están directamente relacionados con el *core* del negocio, es decir lo que pertenece a la actividad principal de la empresa.

8.1.3.1. Gestión de postulantes a correctores de textos académicos y entrevista de selección

Para la selección del mejor talento el postulante a ser corrector de textos pasará por 3 fases las cuales se describen a continuación:

Primera fase: En esta fase realizaremos una preselección donde evaluaremos lo siguiente:

- Antecedentes penales y policiales
- Copia de DNI
- Copia simple del diploma de licenciatura
- Curriculum Vitae

Los documentos académicos serán verificados en la plataforma de transparencia de información de la SUNEDU. Se entiende que, al solicitar su diploma de licenciatura, el proveedor ha pasado con éxito el proceso de investigación y sustentación respectiva. La convocatoria se realizará en las redes sociales y LinkedIn. Será revisado por el administrador.

Segunda fase: será una evaluación técnica de competencia de redacción: se le brindará un caso (tesis o artículo académico) para que realice el parafraseo, formateo en APA y Vancouver y corrección de texto. Se desarrollará una rúbrica para puntuar las competencias requeridas y revisado por el administrador.

Tercera fase: será una entrevista personal donde se validará las capacidades y conocimientos en corrección de textos y de inteligencia emocional. Será evaluado por el gerente general.

8.1.3.2. Servicio preventa

Objetivo: brindar estratégicamente información a los clientes potenciales sobre los 3 servicios que brindamos, beneficios, características y detalle con el objetivo que soliciten nuestro servicio de acuerdo con sus necesidades, liderado por el gerente comercial y aplicado por los ejecutivos comerciales.

Input: Consultas de alumnos de pregrado que estén interesados en conocer nuestros servicios y que necesitan apoyo en la corrección de textos académicos.

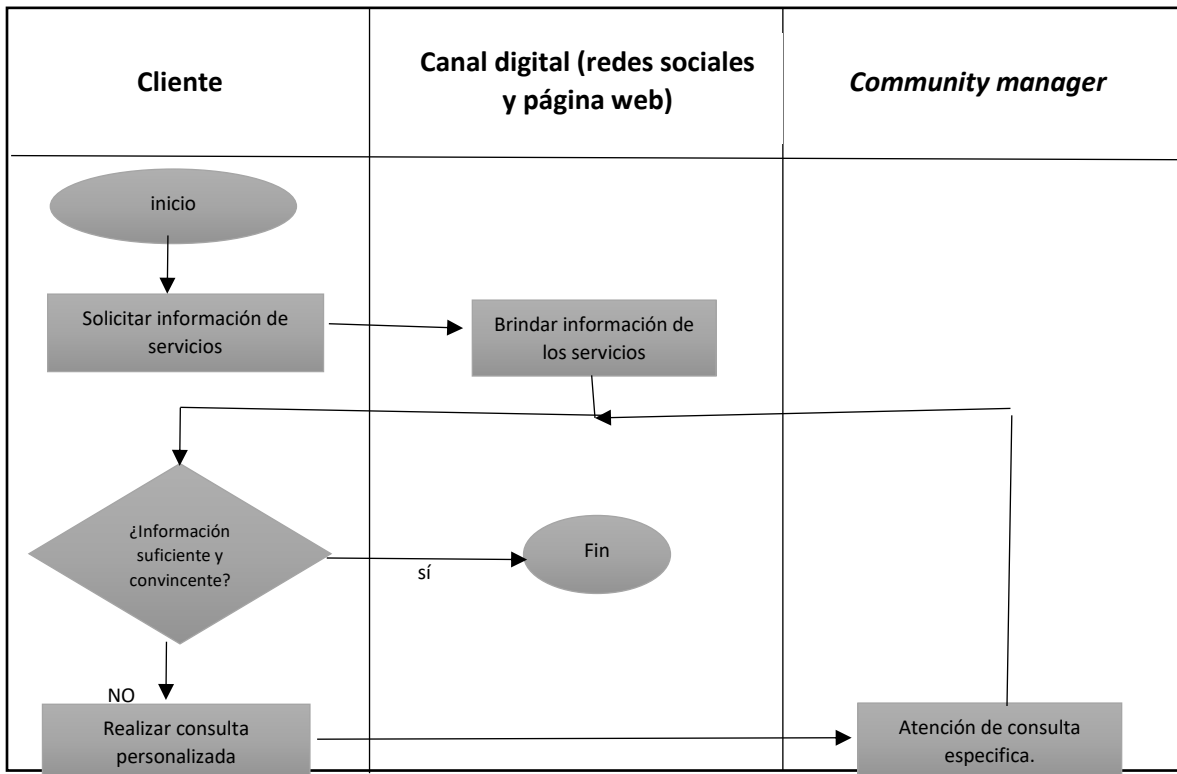
Actividades: Nuestro servicio es netamente virtual. Por lo tanto, nuestras actividades para el proceso de captación de alumnos serán vía redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn y la página web mediante anuncios publicitarios pagados que permita llegar a nuestro público objetivo.

Las herramientas y datos estadísticos que nos brinda Facebook nos ayudan a enfocar nuestra publicidad y que sea lo más cercana posible. Este medio digital será útil para adecuar nuestra propuesta de valor y realizar campañas *online*. En este proceso también realizaremos publicaciones de servicios complementarios, como talleres de sustentación de tesis de manera exitosa. Además, se brindará información de nuevas actualizaciones como el APA y Vancouver, así como descuentos, ofertas y detalles de nuestro servicio, ejecutados por el *community manager*.

Para realizar estas actividades se usarán medios virtuales (mensaje por Facebook Messenger, WhatsApp y correos masivos), tal como se ha validado en nuestro estudio de mercado.

Output: Alumnos de pregrado decididos a contratar (o no) nuestro servicio académico según sus necesidades o exigencias de la universidad en la cual estudia.

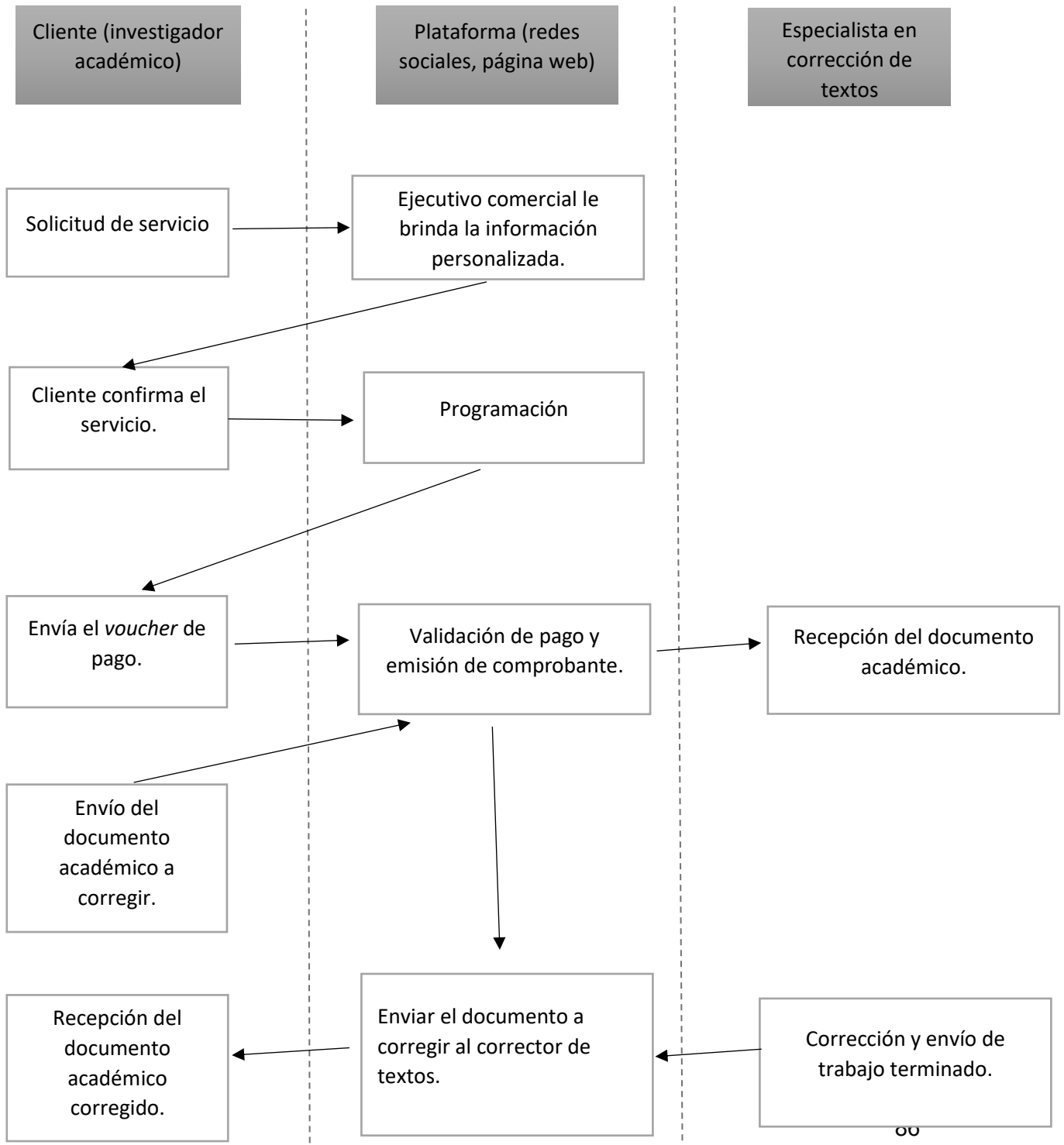
Figura 8.1. Flujograma de servicio preventa



8.1.3.3. Integración de correctores de textos e investigadores académicos

A continuación, se muestra el flujograma desde el contacto con nuestro personal comercial hasta la entrega del producto final.

Figura 8.2. Flujograma de integración



Solicitud de información: En esta etapa el cliente fue captado por alguna red social y solicita información. Esta comunicación se hará con nuestro *community manager* o nuestro ejecutivo comercial, quienes manejan directamente el número del WhatsApp. El cliente debe indicar qué tipo de documento necesita ayuda (tesis o artículo académico), además debe indicar qué servicio desea (paráfrasis, corrección de estilo, formateo en APA o Vancouver), el tiempo de entrega que desea recibir el trabajo final, el cliente debe llenar la ficha cliente de datos personales (nombre, universidad, tipo de trabajo, celular, correo, etc.).

Tabla 8.1. Ficha de cliente

FICHA CLIENTE			
Nombres y apellidos:		Edad:	
Universidad:		Sexo:	
E-mail:		Celular:	
Tipo de trabajo académico:		Lugar:	
Servicio solicitado:		Tiempo de entrega:	

Fuente: Elaboración propia.

El ejecutivo comercial le brinda la información solicitada por el cliente (características, precio, etc.) según sus necesidades.

El cliente recibe la información detallada según sus necesidades, acepta la información y las condiciones y confirma el servicio.

Programación: en esta etapa el ejecutivo comercial verifica la disponibilidad de nuestro corrector de textos según la programación semanal de tal manera de que pueda cumplir con los tiempos solicitados por el cliente y de acuerdo con la dificultad del trabajo. Una vez verificada la programación semanal acuerda con el cliente y le solicita el pago adelantado por el servicio.

Envío de *voucher* de pago: en esta etapa el cliente recibe el precio total por el servicio solicitado y realiza el pago correspondiente por yape, plin, transferencia bancaria.

Envío del documento académico a corregir: en esta etapa el cliente envía el documento a corregir vía correo electrónico y por WhatsApp. Es importante se envíe también por correo electrónico para mantener el resguardo del documento tanto inicial como el final ya que la probabilidad de una pérdida del celular lo hace vulnerable para que sea el único soporte de la documentación trabajada.

Validación y emisión de comprobante: en esa etapa nuestro personal administrativo valida el pago en nuestras cuentas y emite el comprobante por SUNAT.

Enviar el documento a corregir al corrector de textos: en esta etapa el personal administrativo consolida todas las especificaciones acordadas que realizó el cliente con nuestro ejecutivo comercial y se lo envía al especialista en corrección de textos.

Recepción del documento académico, lo corrige y envía el trabajo final: en esta etapa nuestro especialista en corrección de textos realiza el trabajo solicitado y envía el documento final según lo requerido. Recibe el pago acordado según nuestro tarifario validado por nuestro plan financiero.

Nuestro personal administrativo entrega el trabajo final corregido a nuestro cliente, de esta manera damos por concluida nuestras actividades.

Consideramos, para satisfacer la demanda estimada, de 320,965 páginas en el primer año, 335,826 el segundo año, 351,033 el tercero, 366,547 en el año cuatro y 382,320 en el quinto, necesitamos un equipo comercial adecuado, por ello, consideramos que debe estar conformado por seis personas, entendiendo el margen de crecimiento estimado en el quinquenio descrito. Por ello, también hemos destinado un supervisor que se encarga de velar la relación con los correctores de texto y asegurarse los procedimientos de validación de la calidad del texto corregido devuelto.

8.1.3.4. Procesos de apoyo

Tecnología de la información: Este proceso apoyará con la eficaz y eficiente uso de aplicaciones y recurso de la empresa como por ejemplo las laptops, correo corporativo, office, página web, etc. que será utilizado por todo el equipo de trabajo.

Se resalta que el uso del correo electrónico, según lo validado por nuestro estudio de mercado, acompañará el uso del WhatsApp, para los intercambios académicos. Para la validación de la transacción comercial, se sigue el mismo proceso, tanto el envío del *voucher* por ambos medios.

8.2 PLAN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

8.2. 1. Objetivos

- Establecer el modelo de la *web landing* que nos permita ser el canal para el negocio.
- Definir los *software* y *hardware* requerido para la optimización de los procesos.
- Describir las necesidades de soporte y mantenimiento.

8.2. 2 Plataforma web

La web es de vital importancia por el perfil de nuestro negocio y el usuario que deseamos convertir. Está probado que es influyente para la decisión de compra (Ramírez, 2018). Además, se debe considerar los criterios de calidad del propio entorno web: posicionamiento, accesibilidad, usabilidad, diseño visual, arquitectura de la información y la funcionalidad (Cuervo *et al.*, 2016).

En ese sentido, siguiendo el plan de marketing, el diseño estará ajustado a una paleta cromática explicada anteriormente, por lo tanto, se requiere una *web landing* atractiva, fácil de usar, con buena consistencia visual y que explicita directamente los servicios ofrecidos. Contrataremos a un diseñador externo, con los criterios siguientes a considerar en nuestra página: responsive, diseño atractivo juvenil, navegación intuitiva, veloz, y con pocos clics para acceder a los tarifarios, la información corporativa debe estar jerarquizada y, además,

subrayar la alta especialización de nuestros equipos de redacción, tal como lo ha indicado el análisis de mercado.

Esta página web estará soportada en la nube, subrayando que su fin es fundamentalmente informativo y de experiencia de usuario, con ello dando una adecuada usabilidad, centrado en la necesidad requerida por el usuario, según lo que hemos detectado en la encuesta. Luego de entregado por el tercerizador quien, además, ha capacitado a nuestro *community manager* para el uso del WordPress, que es el más usado para operar los cambios posteriores y de esa manera tener el control de la introducción de la información relevante y de ir calibrando la calidad del contenido que es un disparador de visitas a la web. Así, vamos testeando la evolución y respuesta del mercado en su facilidad y utilidad percibida (Cuervo *et al.*, 2016). El análisis de esos datos recogidos se hará por Google Analytics.

8.2.3. Funcionalidades de la página web

- Se dará información del equipo académico que lidera y soporta las operaciones ligadas a la corrección de texto. Se colocarán las fotos y una biodata de quienes hacen la corrección de textos, ya que, según el análisis de mercado, es una característica sumamente valorada.
- Dentro del diseño de la web deberá estar el contacto del correo electrónico y el número de WhatsApp para operar la comercialización, cuyas validaciones han sido también gracias a las encuestas desarrolladas y analizadas.
- Se ofrecerá la propuesta de valor de nuestra compañía y el despliegue de información resumida de los servicios de corrección de estilo, de formateo APA y Vancouver y de paráfrasis.

8.2.4. Inversión en tecnología

De ese modo, consideramos la siguiente inversión, alineados a nuestros objetivos de negocio:

- Licencia para *hosting*: plan H4 Panel de control cPanel que incluye:
 - 10 GB Espacio

- 10 cuentas de correo electrónico corporativos
- 700 GB de Tráfico / mes
- 25 base de datos
- 1 dominio
- WordPress
- SSL
- Mantenimiento de web

El precio de este paquete seleccionado es de S/ 400 anual. Para ello, nuestra mejor opción es con la empresa Latinoamérica Hosting.

- *Softwares* de desarrollo: adquiriremos licencias de Adobe Creative Cloud con las herramientas creativas como Adobe Photoshop y Adobe Illustrator. El precio es de S/ 181 mensual. La licencia de Microsoft nos costará 659 soles anuales.

Tabla 8.2. Gasto de licencias

Expresado en soles

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Microsoft Office	659	659	659	659	659
Adobe Creative Cloud	2172	2172	2172	2172	2172
Total	2831	2831	2831	2831	2831

Fuente: Elaboración propia.

- La principal compra en máquinas para nuestro año cero y que nos permitirá el arranque es de 5 laptops nuevas de marca Lenovo IdeaPad 3i Intel Core i3. El precio unitario de las laptops es S/ 1799. Poseen las características técnicas para la ejecución correcta de las actividades del negocio.
- Además, la compra de 5 celulares marca Xiaomi Redmi 9a cuyo precio unitario es S/ 413,10. Con uso de servicio telefónico del plan mensual ilimitado de 41.90 soles en la empresa Entel.

Tabla 8.3. Gastos por comunicaciones proyectado por 5 años

Expresado en soles					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Telefonía móvil	2514	2514	2514	2514	2514

Fuente: Elaboración propia.

8.2.5. Soporte y mantenimiento

El soporte de nuestra web estará a cargo de nuestro hospedador de alojamiento, esto es fundamental para evitar la caída de la web por usar código abierto, como es el caso del WordPress que usaremos para el diseño, además de sus permanentes actualizaciones de seguridad. Este cerco de seguridad es básico para mantener la operatividad. Para la creación y la gestión de las cuentas de correo, la subida de noticias y contenido, es decir, la actualización permanente corre a cargo de nuestro *community manager*.

8.2.6. Conclusiones

Respecto al plan de operaciones, concluimos que la sensibilidad del documento (tesis o artículo académico) y su proceso de corrección, requiere de una adecuada selección de los correctores de textos, cuyas condiciones sean de alta especialización, por ello, ratificamos que la gestión de postulantes es un proceso clave.

Asegurada la incorporación de ese perfil, nuestro proceso clave de servicio de preventa virtual, permitirá al usuario a través de las redes sociales y nuestra web, acceder a la información que encaja con su búsqueda y problema a ser resuelto, conducidos por los responsables indicados. Según nuestro plan de marketing, descrito en el capítulo anterior, la segmentación del público y las tácticas de difusión en las redes sociales más el posicionamiento de nuestra web, serán atractivos para la captación y, de esa manera, aplicamos el proceso descrito.

Para tener la data del usuario hemos desarrollado una ficha que incorpora la información necesaria, incluyendo, la llegada para crear procesos de mejora continua como del servicio

de postventa que desarrollaremos, según nuestro plan estratégico. De esa manera, los procesos de apoyo serán de transversales a todo el equipo involucrado y aplicados en todo nuestro flujo desde el contacto inicial con el usuario hasta cerrar el intercambio y, luego, hacer el seguimiento postventa. En todos los casos, el procedimiento se adecuará al nivel de crecimiento de la demanda.

En cuanto al plan de tecnología e información, consideramos que una web adecuadamente pensada para encajar con las necesidades del usuario debe cumplir los criterios de calidad señalados por el estudio de mercado. Para el seguimiento de los resultados usaremos Google Analytics, que nos permitirá tener los indicadores para el tráfico de web.

A nivel de *software* y *hardware*, tal como lo describimos, necesitamos lo estrictamente funcional para el negocio, tanto a nivel de las herramientas de manejo de la información, como aquellas requeridas para la comunicación y comercialización. El soporte forma parte del alojamiento, sin embargo, para la actualización tenemos a nuestro personal quien será responsable de ello.

CAPÍTULO IX. PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En esta sección se detallará el plan de gestión del talento humano, el objetivo principal es contribuir al plan estratégico para ello explicaremos la cultura organizacional, así como la estructura organizacional, además se especifican las necesidades de cada el perfil de puesto de nuestro equipo de trabajo y los procesos claves para el éxito de nuestro plan de negocio. Finalmente se especificarán los procesos de atracción y retención del talento, que proporcionen un grupo humano idóneo para desarrollar a la estrategia antes planteada.

9.1. Objetivos

Se plantean los siguientes objetivos para el plan de gestión del talento humano.

- Definir la cultura organizacional, así como los valores de la empresa con el fin de que todos los colaboradores estén alineados a la cultura organizacional, además de crear un clima laboral agradable, productivo y ordenado.
- Precisar la estructura organizacional, partiendo desde un modelo de organización jerárquica y funcional del personal, definir las funciones, competencias y conocimientos requeridos para cada perfil de puesto
- Conseguir planificar una estrategia de atracción y retención del talento que permita cubrir las necesidades y objetivos de la organización.

9.2. Cultura organizacional

Entendemos que los valores son la ruta que define los pasos de toda la organización (D'Alessio, 2008), ante lo cual, se allana toda la política organizacional.

A continuación, describiremos los valores primordiales que debe tener nuestro equipo de trabajo.

- Excelencia. La calidad llevada al máximo, eso es la excelencia. Necesitamos que nuestro personal que se encarga de la corrección de textos se exija cada vez más ya que si lo hacen darán mejores resultados (tesis o investigación académica). Nuestros

clientes, que son los estudiantes de pregrado, al recibir un trabajo de investigación excelente harán que nos recomienden a sus familiares o amigos, en consecuencia, nuestra imagen corporativa crecerá.

- Claridad. Necesitamos que nuestro equipo comercial / administrativo transmita claramente una idea cuando realice los acuerdos, además requerimos que explique las ventajas y la información de manera clara y convincente.
- Puntualidad. Este valor es vital para nuestro negocio ya que manejamos tiempos para entregar nuestro servicio final que viene a ser una tesis o una investigación académica corregida. Consideramos que es vital ser responsables con los tiempos establecidos y que debemos tener especial consideración con el tiempo de nuestros clientes.
- Orientación al cliente. Nuestra empresa constantemente reforzará nuestra propuesta de valor según las necesidades de nuestros clientes. Es importante conocer a nuestro público objetivo. Para ello contamos con un servicio postventa que nos permita conocer si nuestro cliente ha aprobado satisfactoriamente su tesis o investigación académica. Lo llamaremos y consultaremos su percepción de tal manera de personalizar nuestras ofertas. Así como también crear lazos efectivos con nuestros clientes y colaboradores.

9.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional dota a la empresa de un orden y jerarquía. Identifica los puestos, las labores que debe realizar cada uno de ellos, así como a dónde reportan los colaboradores. De esta manera organiza cada uno de los procesos que desarrolla, Brume (2019). El talento humano se distribuye en esta estructura para alcanzar los objetivos del negocio por lo cual es indispensable que esta considere puestos bien definidos con un perfil que garantice el cumplimiento de los objetivos.

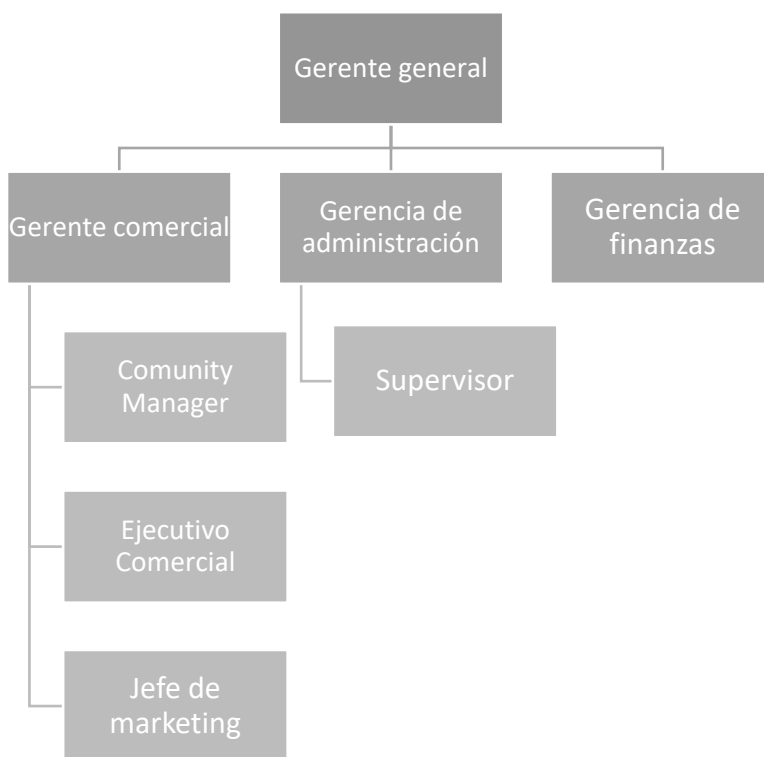
El modelo que planteamos está basado en una estructura jerárquica simple, dado que contempla pocos niveles en el organigrama a fin de agilizar la administración.

9.4. Organigrama estructural

Nuestra propuesta de negocio contará con un diagrama de tipo lineal, se considera que es la más adecuada según el tipo de nuestro negocio. Ya que tiene una estructura de fácil comprensión, esta simplificación hace que se pueda implementar con facilidad y que su estructura sea más estable.

A continuación, se muestra el diagrama organizacional.

Figura 9.1. Diagrama organizacional



Fuente: Elaboración propia

Contaremos con un gerente general, su función es representar a la empresa e implementar estrategias que se desarrollan de manera holística en la empresa. También se consideran dos líderes de las áreas comercial y de administración y finanzas, ya que en estas

dos áreas se desarrollan la mayoría de los procesos de la empresa. El gerente de administración y finanzas es quien se encarga de la gestión del talento, la gestión de los recursos económicos y financieros. En el gerente comercial delegamos las funciones de atención al cliente, marketing, publicidad, venta y postventa. No se ha considerado un gerente de procesos debido a que el gerente comercial como los ejecutivos comerciales se encargan de estas etapas.

9.5. Descripción de puestos y perfiles

Consideramos que las posiciones diseñadas y organizadas nos permitirán articular tanto los objetivos como la adecuada selección de los individuos que lo llevarán a cabo. Estará integrado totalmente para el logro de nuestra estrategia como organización y, tomando en cuenta, las propias aspiraciones personales y profesionales de quienes integran el equipo. Es fundamental que estén convencidos de que su tarea tiene un impacto muy positivo en la sociedad y ayudará a transformar vidas. De ese modo, planteamos lo siguiente:

9.5.1 Gerente general

Es el líder principal de la organización, con conocimiento profundo de la lógica y naturaleza del negocio de la corrección de textos, además, de organizar hábilmente los recursos disponibles.

Funciones:

- Diseñar e implementar estrategias para desarrollar en la empresa.
- Ser quien lidera la empresa y se hace responsable del resultado de su gestión.
- Organiza, planifica, monitorea que se lleguen a los objetivos planteados.

Las competencias que se requieren para esta posición de alta responsabilidad son: gran capacidad de empatía y comunicación, creativos, con un alto estándar de escucha activa, una permanente capacidad de análisis, pacientes y moderados, sumamente metodológicos y analíticos, proactivos, ordenados y una constante pasión por la marca y sus servicios.

9.5.2 Gerente de administración

Al reportar al gerente general, depende de su coordinación para que se ejecute la estrategia, así como el seguimiento adecuado de los procesos y resultados requeridos por la organización.

Funciones:

- Trabajar en conjunto con el gerente general e implementar los planes estratégicos de la empresa.
- Planificar los procesos.
- Creación de informes.
- Planificar controlar la gestión del talento, capacitaciones y la selección de personal.
- Evaluar proyectos de inversión.

Para esta posición se requieren las siguientes competencias: un inteligente manejo de las relaciones interpersonales, proactividad, una pertinente organización que debe estar vinculada a la orientación a la calidad, que esté enfocado en la administración del procedimiento.

9.5.3 Gerencia de Finanzas

Tiene que asegurar a la organización la viabilidad y disponibilidad de los recursos necesarios. Además de prever los resultados que afecten al desarrollo de los planes y tome en cuenta la información de las demás áreas.

Funciones:

- Gestionar los aspectos financieros.
- Vigilar el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias de la organización.
- Planificar, organizar dirigir y controlar las finanzas de la empresa con el fin de cumplir los objetivos planteados.

- Validar el pago de nuestros clientes y emitir el comprobante electrónico requerido.
- Creación de informes financieros.
- Gestionar y controlar la elaboración y presentación de Resultados Financieros de la organización de forma correcta y oportuna.

Para esta posición se requiere: una sistemática capacidad de análisis, además de una disciplinada capacidad para trabajar en equipo, una capacidad de resistencia a la tensión y trabajo en equipo y honestidad.

9.5.4 Gerencia comercial

Es una posición de gran impacto para la sostenibilidad de nuestra organización. Como líder del equipo encargado de las ventas tiene una responsabilidad constante de mantener a buen ritmo el funcionamiento del grupo y resolver con rapidez las situaciones que permitan una adecuada conversión del cliente.

Funciones:

- Validar el pago de nuestros clientes y emitir el comprobante electrónico requerido.
- Evalúa la estrategia comercial del negocio, la implementa en el corto plazo y evalúa sus resultados.
- Planifica los objetivos a los cuales se debe llegar y dirige a su personal para llegar a dicho objetivo
- Planifica los procesos de ventas y atención al cliente
- Evita los riesgos que pongan en peligro el cumplimiento de objetivos comerciales.
- Desarrollar y liderar las estrategias comerciales de la empresa.

Se requiere en cuanto a sus competencias: una gran conducción de la comunicación efectiva, capacidad de análisis para detectar nuevos escenarios de venta, un adecuado y agudo manejo de los mensajes como herramientas de persuasión.

9.5.5 Supervisor

Esta posición sirve de bisagra de la organización con los proveedores y es funcional para el buen manejo de las relaciones con el personal externo, además de estar al tanto de nuestros ejecutivos comerciales y el correcto manejo de las transacciones con el cliente final.

Funciones:

- Revisar la calidad y puntualidad de las entregas de servicios.
- Fidelización de cliente.
- Supervisar a los ejecutivos comerciales.
- Coordina con los correctores de textos

Se requiere que tenga una capacidad de trabajo por resultados, además de una pertinente capacidad de negociación y persuasión, tengo interiorizado como método el seguimiento y control y tenga una actitud positiva y proactiva.

9.5.6 Community manager

Para el tipo de público objetivo que estaremos manejando, esta posición requiere un buen conocimiento de la sensibilidad de las nuevas generaciones y cuáles son los factores que los llevan a la conversión y fidelización de nuestro servicio.

Funciones:

- Crear y gestionar el contenido de distintas redes sociales: Facebook, LinkedIn, estados de WhatsApp e Instagram.
- Creación de gráficos y videos para redes sociales y para campañas publicitarias digitales.
- Mantener actualizado nuestra plataforma web con anuncios y promociones.
- Elaborar reportes periódicos y proponer ideas de mejora.
- Incrementar la comunidad online.

Es clave que posea una eficaz capacidad de empatía y comunicación, sea muy creativos e ingenioso, con escucha activa, además de un seguidor de las tendencias de comunicación tanto a nivel gráfico como de estructuración de mensajes.

9.5.7 Ejecutivo comercial

Es el brazo operativo de nuestra organización a nivel de atracción y conversión de toda nuestra propuesta de valor, en clientes. Tienen un rol fundamental y deben creer totalmente en el valor que aportan a la sociedad a través de nuestra oferta. Esto servirá como base para que la atracción hacia nuestra oferta sea la más beneficiosa para el usuario posible.

Funciones:

- Llamadas a los contactos asignados.
- Seguimiento hasta la contratación del servicio académico.
- Fidelización de cliente.
- Brindar al cliente la información de nuestra propuesta de valor.
- Atención al cliente vía redes sociales (WhatsApp, Messenger, LinkedIn) y por llamada.

Las competencias necesarias son que tengan una capacidad de trabajo por resultados, con una persistente capacidad de negociación y alta persuasión, además de sumamente amables y con alta capacidad de respuesta ante situaciones nuevas e inciertas.

9.5.8 Jefe de marketing

Es una posición con inteligencia creativa y conectada con las nuevas sensibilidades generacionales. Además, en su despliegue de la política de mercadeo y su implementación, debe ser coherente con los principios científicos y a la vez comerciales de nuestra propuesta.

Funciones:

- Proponer estrategias de crecimiento a través de promoción, fidelización y/o determinación de precios.
- Formular oportunidades de crecimiento en ventas.
- Aumentar la rentabilidad del lanzamiento de los productos nuevos

- Monitorear la información clave de clientes, competidores actuales y potenciales.
- Realizar el seguimiento de la evolución de los productos y servicios existentes

Sus competencias, además de creativo y con una capacidad de transmitir mensajes de la manera más persuasiva, con actualizadas habilidades digitales, una hábil capacidad de relaciones interpersonales y un motivador grupal y tener plena conciencia de construir mensajes de no discriminación de ningún tipo y sea totalmente inclusivo.

9.6. Constitución de la empresa

Con la finalidad de otorgarle formalidad a la empresa, el estado peruano exige que esta sea inscrita en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos, para lo cual se debe elegir un nombre que le proporcione identidad a la empresa, determinar el tipo de sociedad, así como el capital con el que contará el negocio en su fase inicial. Optaremos por el proceso de constitución de MYPES, SID Sunarp. Según la información tiene algunos pasos que son los que se detallan en el siguiente diagrama.

Figura 9.2. Constitución de la empresa



Fuente: *El Peruano*

9.6. Políticas organizacionales

- Mantener los perfiles de puesto actualizados y acorde con el organigrama, procurando integrar colaboradores que cumplan cabalmente con los requerimientos del puesto, además, nos comprometemos como empresa a realizar una selección de personal libre de discriminación para lo cual nuestros procesos estarán detallados en ese sentido.
- La empresa cumplirá con lo estipulado en la ley laboral vigente a la cual se adscribe, y cumplirá con sus adendas de manera cabal y responsable, siendo estipuladas estas condiciones en cada contrato de trabajo.
- Los empleados deben cumplir con sus funciones de manera responsable, puntual y proactiva.
- Desarrollar las actividades laborales cumpliendo los protocolos de sanidad, siendo la mayor parte del trabajo realizado de manera remota, lo cual será regulado por las nuevas disposiciones del Ministerio de Salud.
- Priorizar un servicio de calidad y excelencia al cliente, centrándonos en sus necesidades y procurando el buen trato.

9.7. Régimen laboral

El régimen laboral adecuado para nuestro plan de negocios es el que se rige por la Ley 30056, publicado en 2013, dado que nos ubicamos en la definición de pequeña empresa, dado que los valores de nuestras ventas anuales no superarán las 1700 UIT. El régimen laboral contemplado exige las siguientes condiciones para los colaboradores:

- La remuneración mínima es de S/ 930, en caso el trabajador tenga menos de cuatro horas laborables se le puede pagar en proporción al número de horas.
- La jornada de trabajo es de ocho horas al día, pero se puede establecer un periodo menor.
- Se debe pagar el descanso durante la semana, así como los feriados de manera homóloga al régimen laboral común.
- No hay regulación de los contratos de trabajo, por lo cual rige lo estipulado en la Ley DS 003+97-TR de Productividad y Competitividad Laboral, donde se establece que los contratos pueden ser de modo indefinido y a plazo fijo, aunque las jornadas sean menores a cuatro horas al día.
- El periodo de prueba legalmente es de tres meses.
- El trabajador tiene derecho a dos gratificaciones anuales.
- Licencia por maternidad prenatal y posnatal.
- Acceso a seguro de salud EsSalud, así como al aseguramiento previsional.
- El trabajador recibirá una indemnización por despido.

9.8. Procesos de gestión del talento:

Los procesos de gestión del talento son de vital importancia ya que a través de ellos la empresa puede conseguir el recurso humano que llevará a cabo el plan estratégico de la empresa es importante que este talento humano se mantenga con un alto desempeño y compromiso con la organización.

9.9. Atracción del talento

La convocatoria para selección de personal se realiza en base a los requisitos de cada puesto, para ello tenemos en cuenta los conocimientos, competencias y habilidades solicitadas. Este proceso tiene los siguientes pasos:

- Convocatoria: La convocatoria se realiza a través de sitios web de empleos, se señalan los requerimientos, nivel de estudios, competencias, habilidades, así como años de experiencia, y los documentos que certifiquen ello. La convocatoria es de manera virtual y se solicita un video de presentación al postulante.

En el portal de empleos se requiere un C.V. anónimo, de tal manera que no solicitamos foto, nacionalidad, género o edad, a fin de que nuestra convocatoria sea inclusiva y que no tenga sesgos o discriminación, ya que la empresa valora el talento y capacidades de la persona.

- Evaluación de perfiles: Una vez recogidos los C.V. de manera virtual, los candidatos que cumplan con los requisitos y pasen este primer filtro serán convocados para acudir a la evaluación psicológica.
- Evaluación de habilidades blandas: La evaluación consiste de una entrevista semiestructurada donde podemos observar el desempeño de cada postulante.
- Selección de colaborador: Los candidatos que logren un mejor desempeño en las etapas anteriores serán contratados para cubrir los puestos disponibles.

9.10. Inducción y capacitación

El colaborador que se está integrando al equipo de trabajo, recibirá una inducción de 360 grados, donde tanto el jefe inmediato como las personas subordinadas a su puesto realizan un primer acercamiento a las dinámicas del negocio y los detalles de la empresa. Este proceso es importante ya que podemos garantizar un rápido acoplamiento al equipo de trabajo. En etapas posteriores se realizarán capacitaciones dependiendo de las necesidades formativas de los empleados.

Las capacitaciones se centran en:

- Personal administrativo: Se realizan capacitaciones trimestrales de liderazgo, motivación, trabajo en equipo y tecnologías de gestión de la información.
- Personal de gerencia comercial: Se realizan capacitaciones trimestrales sobre publicidad y redes sociales, así como liderazgo y trabajo en equipo.
- Ejecutivos de ventas: Capacitaciones trimestrales de atención al cliente, empatía, asertividad.

9.11. Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño se justifica en la necesidad de mantener el crecimiento de la empresa y a la efectividad de sus colaboradores (Choi, Miao, Oh, Berry y Kim, 2018). Los cambios que ocurren en el mercado obligan a las organizaciones a adaptarse y mantener un alto desempeño para poder competir, la permanencia en el tiempo de la empresa depende del talento de sus colaboradores, por ello es indispensable realizar evaluación del desempeño (Castro Vázquez, 2016).

La evaluación del desempeño se realizará mediante listas de cotejo específicas de cada puesto, así como la observación trimestral de los colaboradores. Y se reportará al gerente administrativo.

La evaluación de desempeño de los ejecutivos comerciales se realizará mediante una encuesta virtual breve que se aplicará a los clientes para poder conocer qué les ha parecido el trato, así como el servicio brindado, en cuanto a puntualidad, excelencia, calidad, servicio al cliente. Esta evaluación será constante a fin de poder hacer un seguimiento constante.

De manera semestral se realizará una evaluación de clima laboral, para determinar cómo están las relaciones entre colaboradores ya que ello también influye en el compromiso y el desempeño laboral.

9.12. Presupuesto de área de gestión del talento

El presupuesto asignado a recursos humanos contempla tanto las remuneraciones de los colaboradores, la inversión en capacitaciones y fidelización, para definir las remuneraciones se tomaron en cuenta el promedio que se maneja en el mercado laboral peruano. También se incluyen pagos por CTS, gratificaciones y vacaciones.

Para el personal que tiene contrato en planilla, se suman los costos de seguro de salud EsSalud, y seguro de vida.

Tabla 9.1. Personal en 5 años

Número de personas

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejecutivo comercial	6	6	6	6	6
<i>Community manager</i> / Jefe de marketing	2	2	2	2	2
Administrador / supervisor	2	2	2	2	2
Gerente comercial / Finanzas	2	2	2	2	2
Gerente General	1	1	1	1	1
Total	13	13	13	13	13

Tabla 9.2. Gastos por personal proyectados por 5 años

Expresado en soles

Puesto	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejecutivo comercial	6	323 240	340 499	358 965	378 714	399 823
<i>Community manager</i> / Jefe de marketing	2	124 693,33	131 351	138 475	146 093	154 236
Administrador / Supervisor	2	203 093,00	213 937	225 539	237 947	251 211
Gerente comercial / finanzas	2	142 106,67	149 694	157 812	166 495	175 775
Gerente general	1	105 880 00	111 533	117 582	124 051	130 965
Total	13	899 013,13	947 013,33	998 373,33	1 053 299,73	1 112 010,79

9.13. Conclusiones

Por lo expuesto anteriormente podemos concluir en cuanto al plan de gestión del talento que:

- a) La estructura de la organización está diseñada para que los colaboradores cubran las necesidades de la empresa y alcancen los objetivos planteados, se diferencien de la competencia del mercado y logren posicionarse.
- b) Los perfiles de puesto están detallados a fin que respondan a lo que la empresa necesita, se especifican la forma de captación del talento y se pone énfasis en un proceso libre de discriminación a fin de poder captar al personal teniendo en cuenta sus credenciales y talento.
- c) Se consideran los procesos de evaluación de desempeño y capacitación a fin de hacer un seguimiento del personal y promover su desarrollo y compromiso dentro de la empresa.
- d) La empresa considera que el cumplimiento de lo estipulado en el régimen laboral es importante y forma parte de su política interna.
- e) La cultura de la organización y sus valores influyen en nuestra gestión del talento le otorga a nuestra organización de un enfoque centrado en la persona.

CAPÍTULO X. PLAN FINANCIERO

El plan financiero tiene con objetivo analizar la viabilidad económica financiera de nuestro modelo de negocio. En este capítulo compararemos los beneficios y costos estimados del proyecto, y si es rentable la inversión que demanda su implementación; así como, plantear diferentes escenarios para la viabilidad del negocio.

10.1. Objetivos

10.1.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad económica financiera de nuestro modelo de negocio.

10.1.2. Objetivos específicos

- Calcular la inversión inicial para implementar nuestro modelo de negocio.
- Determinar las proyecciones de ingresos y egresos.
- Presentar la proyección de los estados financieros.
- Estimar el VAN y TIR de nuestro modelo de negocio.
- Desarrollar sensibilidad de escenarios.

10.2. Consideraciones para la evaluación económica financiera

- Se considera un horizonte de evaluación a 5 años.
- Aspectos tributarios: considerando el ámbito local de la operativa del negocio, la moneda en la que se expresarán todos los flujos será el Sol (S/). Asimismo, según lo establecido por SUNAT, los impuestos a incurrir son: Impuesto a la Renta de 29.50%, por ser una MYPE con una renta anual mayor a 15 UIT.
- Los precios no consideran IGV, por considerar no relevantes para la evaluación, considerando que el impuesto recaudado en las ventas se neta mensualmente con el generado en las compras de productos y servicios.
- Se considera financiamiento al 100% con aporte de capital propio de socios.

10.3. Proyección de ingresos por ventas

10.3.1. Proyección de demanda

Como se explicó en el Capítulo V, para el cálculo de la demanda se utilizó la estimación del consumo promedio mensual y el tamaño del mercado objetivo. Así se estima una demanda de 320,965 páginas en el primer año, 335,826 páginas para el segundo año, 351,033 páginas en el tercero, 366,547 páginas en el año cuatro y 382,320 para el quinto año.

Las respuestas de los encuestados a la pregunta 10, relacionada a cuál de los servicios contratarían, permitió distinguir la demanda por cada uno de los servicios que nuestra empresa brindará, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 10.1. Estimación de la demanda anual por tipo de servicio

Concepto	Expresado en número de páginas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personas (mercado objetivo)	3623	3790	3962	4137	4315
Frecuencia	89	89	89	89	89
Total	320 965	335 826	351 033	366 547	382 320

10.3.2. Proyección de ingresos por ventas

Para proyectar las ventas, se determinó el precio promedio por cada uno de los servicios que brindaremos. Para ello nos servirán los resultados de las preguntas filtros 13, 14 y 15 de la encuesta, las cuales se refieren a la tarifa que el público está dispuesto a pagar por cada servicio de redacción académica que brindamos.

Así, para el caso de la paráfrasis, los resultados de la pregunta 15 señalan que el 72% de los encuestados pagaría S/ 18 por página, 21% pagaría S/ 24 por página y 8% estaría dispuesto a pagar S/ 30 por página, por tanto, consideraremos la tarifa de S/ 18 por página por ser la que tuvo mayor porcentaje para este servicio:

Tabla 10.2. Estimación del precio para paráfrasis

Precio x página (S/)	Frecuencia
24	21%
18	72%
30	8%

Respecto al servicio de formateo APA, de acuerdo a los resultados de la pregunta 14, el 72 % de los encuestados pagaría S/ 9 por página, 24 % pagaría S/ 14 por página y un 5 % pagaría S/ 18 por página, por tanto, consideraremos la tarifa de S/ 9 por página por ser la que tuvo mayor porcentaje para este servicio:

Tabla 10.3. Estimación del precio promedio ponderado para formateo APA

Precio x página (S/)	Frecuencia
14	24%
9	72%
18	5%

Con relación a la corrección de estilo, los resultados de la pregunta 13 indican que el 69 % de los encuestados pagaría S/ 12 por página, 25 % pagaría S/ 15 por página y un 6 % pagaría S/ 18 por página, por tanto, consideraremos la tarifa de S/ 12 por página por ser la que tuvo mayor porcentaje para este servicio:

Tabla 10.4. Estimación del precio promedio ponderado para corrección de estilo

Precio por página (S/)	Frecuencia
18	6%
15	25%
12	69%

Ahora, a fin de determinar los ingresos por ventas, obtenemos el producto de la demanda anual por el precio de cada tipo de servicio. Como se muestra en el siguiente cuadro, en el año 1 se obtendrán ingresos totales por S/ 3 566 378 de los cuales el monto de S/ 1 283 743 corresponden al servicio de formateo APA, S/ 1 854 493 a la corrección de estilo y S/ 428 142 al parafraseo.

Tabla 10.5. Estimación de los ingresos por ventas

Expresado en soles						
Tipo de Servicio	Precio por página (S/)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paráfrasis	18	428 142	447 967	468 251	488 945	509 986
APA	9	1 283 743	1 343 184	1 404 005	1 466 053	1 529 142
Corrección de estilo	12	1 854 493	1 940 361	2 028 223	2 117 858	2 208 996
Total		3 566 378	3 731 512	3 900 479	4 072 856	4 248 124

10.4. Proyección de egresos

10.4.1. Gastos operativos

Los egresos operativos son los gastos relacionados con el giro del negocio de la empresa. Se detallarán los gastos operativos anuales que se generarán como consecuencia natural de la actividad del negocio. De acuerdo al diseño digital del modelo del negocio, no se tienen altos gastos relacionados a materiales e insumos de oficina ni de soporte a los procesos operativos, ya que se prioriza el uso de documentos digitales.

Partiendo de estas consideraciones, los gastos operativos de la presente propuesta a considerar son los siguientes:

- ✓ **Licencias de software:** correspondiente a la licencia de los aplicativos básicos de soporte a las actividades administrativas, por ejemplo, Microsoft Office, para las 5 laptops adquiridas. El precio es de S/ 659 anual y lo compraremos en la empresa

Tailoy. Este paquete “Microsoft 365 empresa estándar licencia digital” nos brinda la licencia para 5 dispositivos.

Asimismo, se comprarán licencias Adobe Creative Cloud que ofrece las herramientas creativas como Adobe Photoshop y Adobe Illustrator. El precio es de S/ 181 mensual, que da un gasto anual de S/ 2172 por la adquisición de esta licencia.

Tabla 10.6. Proyección de los gastos por compra de licencias

Expresado en soles

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Microsoft Office	659	659	659	659	659
Adobe Creative Cloud	2172	2172	2172	2172	2172
Total	2831	2831	2831	2831	2831

- ✓ **Gastos de personal:** La empresa contará con el siguiente número de personal:

Tabla 10.7. Dotación de personal proyectada por 5 años

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejecutivo comercial	6	6	6	6	6
<i>Community manager / Jefe de marketing</i>	2	2	2	2	2
Administrador / Supervisor	2	2	2	2	2
Gerente comercial / Finanzas	2	2	2	2	2
Gerente general	1	1	1	1	1
Total	13	13	13	13	13

Dicho personal estará en planilla, recibiendo todos los beneficios de ley. A continuación, se muestra el gasto anual por cada puesto:

Tabla 10.8. Gastos de personal según puesto

Expresado en soles

Puesto	Básica	EsSalud (9%)	Bonific.	Total Mensual	Gratific.	CTS	Total anual
Ejecutivo comercial	3013	271	100	3385	3013	3616	53 873
<i>Community manager</i> / Jefe de marketing	3500	315	100	3915	3500	4183	62 347
Administrador / Supervisor	5751	518	100	6369	5751	6810	101 547
Gerente comercial / Finanzas	4000	360	100	4460	4000	4767	71 053
Gerente general	6000	540	100	6640	6000	7100	105 880
Total	22 265	2004	500	24 768	22 265	26 475	394 700

Lo anterior nos permite estimar el gasto de personal para los próximos cinco años de nuestro proyecto:

Tabla 10.9. Gastos por personal proyectados por 5 años

Expresado en soles

Puesto	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejecutivo comercial	6	323 240	340 499	358 965	378 714	399 823
<i>Community manager</i> / Jefe de marketing	2	124 693,33	131 351	138 475	146 093	154 236
Administrador / Supervisor	2	203 093,00	213 937	225 539	237 947	251 211
Gerente comercial/ finanzas	2	142 106,67	149 694	157 812	166 495	175 775
Gerente general	1	105 880,00	111 533	117 582	124 051	130 965
Total	13	899 013,13	947 013,33	998 373,33	1 053 299,73	1 112 010,79

- ✓ **Servicios de comunicaciones:** correspondiente al servicio de Internet y plan de los 5 celulares. Se contratará el plan empresas de ENTEL, cuyo precio por cada línea es de S/ 41,90 mensual.

Tabla 10.10. Gastos por comunicaciones proyectado por 5 años

Expresado en soles

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Telefonía móvil	2514	2514	2514	2514	2514

- ✓ **Servicio de *hosting*:** ascendente a S/ 400 por año.
- ✓ **Servicio profesional del corrector de textos:** a los correctores de textos se les pagará S/ 12 por página del servicio de parafraseo, S/ 8 por página de corrección de textos y S/ 6 por página de formateo APA, como a continuación se muestra:

Tabla 10.11. Costo unitario del servicio de corrector de texto

Expresado en soles

Servicio	Pago por página (S/)
Parafraseo	12
Corrección de estilo	8
Formateo APA	6

Para calcular el gasto anual por la contratación de correctores de estilo, se multiplica nuestra demanda por el gasto unitario del servicio, obteniéndose los siguientes gastos anuales:

Tabla 10.12. Gastos de correctores de textos

Expresado en soles

Servicio	Por página	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Parafraseo	12	285,428	296,845	308,719	321,068	333,911
Corrección de estilo	8	855,828	890,062	925,664	962,691	1,001,198
Formateo APA	6	1,236,329	1,285,782	1,337,213	1,390,701	1,446,329

Total	2,377,585	2,472,689	2,571,596	2,674,460	2,781,438
--------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

10.4.2. Gastos de marketing

Los conceptos que componen los gastos son los siguientes:

- Publicidad en Facebook Business e Instagram: usaremos S/ 13 000 durante el primer año.
- *Emailing*: esta herramienta se utilizará en dos momentos, en junio y en noviembre que son los meses en los que el estudiante está acabando el ciclo y va a requerir el servicio de corrección de textos. La inversión por cada envío es de S/ 1,000 y se ejecutará en 2 iteraciones por año. Contrataremos a la empresa PubliPerú y seleccionaremos el plan de 200 correos por 4 días, dando un costo total de S/ 1000.
- Google Ads: utilizaremos Google Ads como estrategia de publicidad para nuestras campañas de segmentación. El precio a considerar es de S/ 20 000 el primer año.
- LinkedIn: invertiremos s/ 4 800 por año para el posicionamiento en esta red profesional.

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

Tabla 10.13. Gastos anuales de publicidad

Expresado en soles

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook Business e Instagram	13 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Emailing	1000	1000	1000	1000	1000
LinkedIn	4800	4800	4800	4800	4800
Google Ads	20 000	15 000	20 000	24 000	24 000
Total	38 800	32 800	37 800	41 800	41 800

10.6. Estado de resultados

Con la información de ingresos y egresos del modelo de negocio se procede a proyectar los siguientes resultados en el horizonte de evaluación:

Tabla 10.14. Estado de resultados

Expresado en soles

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	3 566 378	3 731 512	3 900 479	4 072 856	4 248 124
Ventas de Bienes					
Prestación de Servicios	3 566 378	3 731 512	3 900 479	4 072 856	4 248 124
Paráfrasis	428 142	447 967	468 251	488 945	509 986
APA	1 283 743	1 343 184	1 404 005	1 466 053	1 529 142
Corrección de estilo	1 854 493	1 940 361	2 028 223	2 117 858	2 208 996
COSTO DE VENTAS	3 282 343	3 425 447	3 575 715	3 733 505	3 899 194
Gastos Operativos					
Compra de Bienes	2,831	2,831	2831	2831	2831
- Licencia de software	2,831	2,831	2831	2831	2831
Gastos de Personal	899 013	947 013	998 373	1 053 300	1 112 011
Servicios Prestados por Terceros	2 380 499	2 475 603	2 574 510	2 677 374	2 784 352
- Tarifas de Servicios Públicos	2514	2514	2514	2514	2514
- Servicio de Hosting	400	400	400	400	400
- Correctores de Textos	2 377 585	2 472 689	2 571 596	2 674 460	2 781 438
GANANCIAS (PÉRDIDA BRUTA)	284 034	306 065	324 765	339 351	348 930
Gastos de Ventas y Distribución					
Publicidad	38 800	32 800	37,800	41 800	41 800
Gastos Administrativos					
Depreciación	52	207	207	207	155
GANANCIAS (PÉRDIDA) OPERATIVA	245 183	273 058	286 758	297 344	306 975
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	245 183	273 058	286 758	297 344	306 975
Impuesto a la Renta (29.5%)	72 329	80 552	84 594	87 717	90 558
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	172 854	192 506	202 165	209 628	216 417

De los resultados proyectados observamos que las utilidades mantienen un comportamiento dentro del horizonte de evaluación, lo que se explica por las evaluaciones permanentes del crecimiento de la demanda y la implementación de nuevas estrategias de posicionamiento en el mercado, a fin de desarrollar economías de escala.

10.7. Inversiones

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

10.7.1. Activos

Corresponden al mobiliario y equipo necesario para el inicio de actividades. La compra de los mismos se realizará en el año 0, ya que resultan necesarios para el inicio de las actividades preoperativas.

Lo principal, es la compra de 5 laptops nuevas de marca Lenovo IdeaPad 3i Intel Core i3, cuyo precio unitario es S/ 1799, las cuales tienen características técnicas que darán el soporte adecuado para la ejecución sin incidentes de disponibilidad de las actividades del negocio. Además, la compra de 5 celulares marca Xiaomi Redmi 9a cuyo precio unitario es S/ 201.

Finalmente, se ha considerado la compra de un inmueble para el funcionamiento del domicilio legal de la empresa, el cual estará ubicado en el distrito de Los Olivos.

Tabla 10.15. Compras

Activos	Año 0
Laptop	8995
Celulares	1005
Inmueble	267 681
Total	277 681

10.7.2. Capital de trabajo

Con relación al capital de trabajo, se ha determinado el presupuesto necesario para la implementación de la plataforma y sus funcionalidades; así como, los servicios que permitirán la conexión de la misma con los usuarios (S/ 10 000), las cuentas por pagar y cobrar (S/ 30 000) y el fondo de apertura para caja chica (S/ 20 000).

10.8. Gastos preoperativos

Se cuentan con una serie de actividades previas al lanzamiento oficial del servicio, las mismas que representarán gastos preoperativos y que deberán ser considerados en la inversión inicial dentro análisis financiero. Los conceptos a considerarse son los siguientes:

- **Constitución de la Empresa:** incluye el trámite del registro del negocio como persona jurídica, así como los relacionados a la inscripción en otras entidades para la operativa dentro de los marcos normativos vigentes (EsSalud, REMYPE, entre otros). El precio será de S/ 1200
- **Reclutamiento de Personal:** para el inicio de la ejecución de los procesos de apoyo al negocio necesarios para el lanzamiento del servicio al público, se requiere invertir en el reclutamiento y selección de personal para cada equipo. Ello requerirá una inversión en los medios a usar para la publicación de las ofertas laborales, como bolsas de trabajo web Computrabajo y red social laboral, como LinkedIn. El precio será de S/489 en la plataforma Computrabajo.

- Marca Registrada: se procederá a la inscripción y registro de la marca y logo respectivo en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). El precio es de S/ 630.

10.9. Flujo de caja económico

Tomando como base las estimaciones y/o proyecciones realizadas en los puntos precedentes, se proyecta el siguiente flujo de caja:

Tabla 10.16. Flujo de caja

Expresado en soles						
RUBROS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DE OPERACIÓN	-	3,566,378	3,731,512	3,900,479	4,072,856	4,248,124
Venta de Bienes y Servicios		3,566,378	3,731,512	3,900,479	4,072,856	4,248,124
EGRESOS DE OPERACIÓN	-	3,393,524	3,539,006	3,698,315	3,863,228	4,031,707
Compra de bienes		2,831	2,831	2,831	2,831	2,831
Gastos de personal		899,013	947,013	998,373	1,053,300	1,112,011
Servicios prestados por terceros		2,380,499	2,475,603	2,574,510	2,677,374	2,784,352
Tributos						
Gastos diversos de gestión						
Gastos de ventas y distribución		38,800	32,800	37,800	41,800	41,800
Depreciación		52	207	207	207	155
Impuesto a la renta		72,329	80,552	84,594	87,717	90,558
FLUJO OPERATIVO	-	172,854	192,506	202,165	209,628	216,417
Depreciación		52	207	207	207	155
GASTOS DE CAPITAL	340,000	-	-	-	-	267,681
Presupuesto de Inversiones - FBK	277,681	-	-	-	-	267,681
Gastos de Capital	277,681					267,681
Otros	62,319	-	-	-	-	-
- Gastos Preoperativos	2,319					
- Capital de Trabajo	60,000					
Recuperación de Capital de Trabajo						60,000
FLUJO DE CAJA LIBRE	-340,000	172,906	192,713	202,371	209,834	544,253

10.10. Indicadores económicos

Para evaluar la viabilidad económica del presente plan de negocio, se evalúan los flujos de caja generados en el horizonte de evaluación, descontándolos a valor presente de acuerdo con el costo de oportunidad del capital (K_e) de 20%, obteniendo los siguientes resultados:

Figura 11.1. Flujos de caja

VAN	374,946
TIR	55.6 %

De acuerdo con estos resultados el VAN es mayor a cero, por lo cual genera valor adicional por S/ 374,946 luego de recuperar la inversión; asimismo, presenta una TIR de 55.6 % superior en 35.6 puntos porcentuales al costo de oportunidad (20%). En ese sentido, podemos afirmar que el plan de negocio es económicamente viable.

10.11. Análisis de sensibilidad y escenarios

10.11.1. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio de nuestro modelo de negocio es aquel nivel de ventas que iguala al total de los costos, es decir, es aquel punto donde no existen ganancias ni pérdidas. El análisis del punto de equilibrio, corresponde a valores en el que la Tasa Interna de Retorno es exactamente igual al costo de oportunidad (cok) y el VAN es igual a cero.

A continuación, podemos encontrar que la cantidad de equilibrio para nuestro modelo de negocio que brinda tres tipos de servicios será de 124,928 páginas.

Tabla 10.17. Punto de equilibrio

Costo Fijo		424,758						
Producto	Precio por página (S/)	Costo variable por página (S/)	Ventas estimadas por productos	Contribución marginal unitaria	% participación en las ventas	Contribución marginal ponderada	Cantidad de equilibrio general	Cantidad de equilibrio por producto
Parfraseo	18	12	428 142	6	12 %	0,7		14 998
Corrección de estilo	9	8	1 854 493	1	52 %	0,5	124 928	64 962
Formateo APA	12	6	1 283 743	6	36 %	2,2		44 969
Total			3 566 378		100 %	3,4		124 928

10.11.2. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene por objetivo evaluar los efectos en rentabilidad del proyecto, al modificar variables tomados como supuestos, generar escenarios posibles a ser evaluados y determinar las soluciones más adecuadas. A continuación, presentamos los resultados del análisis de sensibilidad que permiten identificar los valores del VAN ante variaciones de los egresos operativos e ingresos por ventas, realizando un análisis bidimensional.

Tabla 10.18. Sensibilidad bidimensional del proyecto (egresos operativos vs. ingresos por ventas)

Expresado en soles

Sensibilidad del VAN		Variación de ingresos por ventas					
		0 %	-2 %	-4 %	-6 %	-8 %	-10 %
Variación de Egresos Operativos	0 %	329 281	269 281	210 481	152 857	96 385	41 043
	2 %	272 293	212 293	153 493	95 869	39 398	-15 945
	4 %	214 166	154 166	95 366	37 742	-18 730	-74 072
	6 %	154 876	94 876	36 076	-21 548	-78 019	-133 361
	8 %	94 401	34 401	-24 399	-82 023	-138 495	-193 837

Sensibilidad del VAN		Variación de Ingresos por Ventas					
		0 %	-2 %	-4 %	-6 %	-8 %	-10 %
Variación de Egresos Operativos	0%	381 530	321 530	262 730	205 106	148 634	93 292
	2%	324 542	264 542	205 742	148 118	91 647	36 305
	4%	266 415	206 415	147 615	89 991	33 520	-21 822
	6%	207 126	147 126	88 326	30 702	-25 770	-81 112
	8%	146 650	86 650	27 850	-29 774	-86 246	-141 588

Del presente análisis, se determina lo siguiente:

- Si los egresos operativos aumentan en 4 %, lo máximo que podrían disminuir los ingresos es 8 %. Una variación negativa mayor de los ingresos generaría un VAN negativo.
- Si los egresos operativos aumentan en 6 %, lo máximo que podrían disminuir los ingresos es 6 %. Una variación negativa mayor de los ingresos generaría un VAN negativo.
- Si los egresos operativos aumentan en 8%, lo máximo que podrían disminuir los ingresos es 4 %. Una variación negativa mayor de los ingresos generaría un VAN negativo.

10.11.3. Análisis de escenarios

Planteando los escenarios ante posibles cambios en factores sensibles, determinamos los resultados para el VAN y la TIR, tal como se muestra a continuación:

Tabla 10.19. Análisis de escenarios del VAN y TIR

Resumen del escenario			
	Valores actuales	optimista	pesimista
Factores de evaluación:			
Precio por página	12	16	10
Costo por página	8	8	9
Cantidad de páginas	154 541	160 000	140 000
Resultados:			
VAN	374 946	983 145	-11 896
TIR	55,6 %	97,5%	20,0%

Los factores que se analizaron en los escenarios son los relacionados al servicio de corrección de estilo, debido a que es el servicio con más demanda; nos referimos a los más sensibles del

negocio: al precio promedio unitario (por página) del servicio, al costo unitario (por página) y cantidad de páginas, los cuales tienen influencia en los resultados del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

Asumimos que tenemos un margen de uso de páginas por usuario (Bondy, 2021), para cada modalidad del servicio de corrección. Así para paráfrasis entre 55-80 páginas, para formateo en APA entre 85 y 120 páginas y, para el caso de corrección de estilo entre 85 y 140. Estos márgenes de utilización del cliente nos dan elementos para las consideraciones de los escenarios. De ese modo, para nuestro valor actual, siendo conservadores, hemos definido que, para paráfrasis, formateo en APA y corrección de estilo, son 70, 90 y 91 páginas, correspondientemente. Hemos elegido corrección de estilo por su mayor cantidad de uso según nuestro estudio de mercado.

Al respecto, en un escenario optimista, factores importantes para obtener buenos resultados son el precio promedio del servicio de corrección de estilo, y el número de páginas solicitadas, se incrementan en 33,3 % y 3,5 %, respectivamente; y, manteniendo constante el costo por página, generaría un VAN de S/ 983 145. En ese escenario, la empresa otorga una TIR de 97,5 %.

El escenario pesimista considera una reducción de -16,7 % en el precio por página del servicio de corrección de estilo, un incremento de 12,5 % del costo unitario del servicio y una disminución en -9,4 % del número de páginas demandadas, obteniendo un VAN negativo de S/ -11 896 y una TIR de 20,0 %.

10.12. Análisis de riesgos y simulación de Montecarlo

Los *value driver* sometidos a análisis de riesgo son: cantidades demandadas, precios de venta y costos de los servicios. Se aplicó una simulación de Montecarlo al 95 % de confianza, con 1000 escenarios y con una distribución normal. Las conclusiones son las siguientes: existe una probabilidad de más del 87,9 % que el VAN sea mayor que cero. Asimismo, se ha encontrado una probabilidad del 52,1 % que el VAN sea mayor a s/ 350 000.

Tabla 10.20. VAN del proyecto

- 200 000	-1,81	0,03521585	96,5 %
- 150 000	-1,65	0,04951681	95,0 %
- 100 000	-1,49	0,06811353	93,2 %
- 50 000	-1,33	0,09168967	90,8 %
-	-1,17	0,12082867	87,9 %
50 000	-1,01	0,15593957	84,4 %
100 000	-0,85	0,19718492	80,3 %
150 000	-0,69	0,24442096	75,6 %
200 000	-0,53	0,29716063	70,3 %
250 000	-0,37	0,3545679	64,5 %
300 000	-0,21	0,41548818	58,5 %
350 000	-0,05	0,47851457	52,1 %
400 000	0,11	0,54208402	45,8 %
450 000	0,27	0,60459267	39,5 %

Tabla 10.21. Análisis descriptivo

<i>Análisis descriptivo</i>	
Mean	366 883.7833
Standard Error	9903.953816
Median	345757.4206
Mode	#N/D
Standard Deviation	313347.0751
Sample Variance	98186389499
Kurtosis	-0.011707757
Skewness	0.317364873
Range	2116295.565
Minimum	-532829.7356
Maximum	1583465.829
Sum	367250667.1
Count	1001
Confidence Level (95.0%)	19434.91563

10.13. Conclusiones

Producto de las estrategias del negocio cuantificadas en el análisis económico, concluimos que el proyecto es viable para ser ejecutado, generando los rendimientos esperados que se tangibilizan al ser superiores a la inversión realizada y basados en los rendimientos esperados hay una disposición promisorio a invertir en este proyecto por la gran perspectiva futura que presenta.

Los resultados son positivos, el Valor Actual Neto del negocio asciende a S/ 329 281 y la Tasa Interna de Retorno es de 52,9 %, que supera en 32,9 puntos al costo de oportunidad de los accionistas determinado en 20%.

Asimismo, se determinó el punto de equilibrio para nuestro modelo de negocio multiservicio ascendente a 124 928 páginas. Además, se realizó la evaluación de sensibilidad con los factores más críticos del negocio que son el precio de venta por página, el costo por página y el nivel de demanda en páginas, para los cuales se realizó el análisis bivariado para evaluar la sensibilidad del VAN respecto a sus variaciones simultaneas. Del análisis de escenarios se avaluó un escenario pesimista y optimista, identificando un VAN negativo de S/ -11 896 para variaciones desfavorables en la cantidad de páginas, precios de venta y costos por página, mientras que para variaciones positivas en estos factores arrojaron un VAN positivo de S/ 983 145, lo cual reafirmó la sensibilidad de estos factores. A nivel de medición de riesgo usando Montecarlo, indicamos que hay un 87,9 % que el VAN sea mayor que cero.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11. 1. Conclusiones

Podemos concluir que nuestra propuesta de negocio ayudará a resolver los problemas de redacción académica de usuarios universitarios en el tramo final de sus tesis o trabajo de investigación para su licenciatura. Demostramos que nuestro modelo de negocio conecta a un segmento que requiere ese soporte, con individuos de alta especialización en corrección de textos.

A través de la descripción conceptual de los términos y sus implicancias, logramos determinar los marcos con las cuales nuestro servicio de corrección de textos tendría un impacto positivo a nivel profesional y social; seríamos excelentes aliados para disminuir las brechas en el logro de los objetivos universitarios. Por eso, el marco contextual, tanto en su análisis PESTEL como el de las cinco fuerzas de Porter, nos indicaron que existen situaciones coyunturales que favorecen la implementación de un servicio como el que proponemos y, además, en un mercado en la que la industria de la corrección de textos está aún incipiente.

El uso de la metodología *Business Model Canvas* (BMC) nos ha servido para definir los puntos de dolor del estudiante universitario, hacer el encaje con nuestra propuesta y, reconocer la cadena de recursos clave, los socios clave y las actividades clave. Además, definir nuestras fuentes de ingreso y la mejor forma de manejar la relación con los clientes, cuya sensibilidad académica hemos comprendido y nos disponemos a solventar.

El estudio de mercado nos ayudó a comprender mejor las necesidades de nuestro público objetivo, entender sus márgenes de precios que podrían pagar, conocer sus prioridades en redacción y, validar, nuestra propuesta de valor. Junto a los expertos hemos entendido los límites del proceso de investigación universitaria en su etapa de

redacción de una tesis y cómo las propias limitaciones de las organizaciones educativas se pueden transformar en un espacio académico y de negocios para ayudar a resolver una deficiencia histórica en cuanto a la redacción académica. De ese modo, nuestro modelo de negocio, diseñado con BMC, tiene una oportunidad para ser exitoso.

El plan de estratégico nos da la ruta y la esencia de la propuesta, define los objetivos estratégicos, concilia la misión con visión y nos provee del horizonte de valores a los cuales la organización se allana. Los resultados de la matriz EFE, nos pondera el entorno y hace las mediciones respecto a escenarios positivos y negativos para que las decisiones que tomaremos en nuestro negocio consideren ello. De ese modo, nuestros objetivos de crecimiento, adquisición, prestigio y alta especialización puedan ser desplegados exitosamente.

De ese modo, su ejecución a través del plan de marketing es primordial para transmitir nuestra propuesta de valor y hacer el encaje con la necesidad del usuario. Nuestro servicio logra minimizar el punto de dolor del investigador con la oferta de un producto que necesita, con precios accesibles, con una plaza acorde con la tendencia digital, con una promoción que considera totalmente la tipología del joven usuario y, a su vez, soportada por un equipo de personas solventes y que personalizan la atención.

Nuestro plan operativo ha detectado los procesos clave y los recursos para que el flujo del servicio tenga las condiciones de atención competitivas, que nos permita reducir costos y lograr que el cliente esté satisfecho con nuestra oferta. Es por ello que en el plan de gestión del talento se ha definido la cultura y la estructura organizacional, y planificar tanto la atracción como la retención del talento necesario para los fines de nuestra organización. Por lo tanto, nos ayuda a garantizar la incorporación del equipo gerencial y operativo, como de filtrar a los correctores de texto adecuados

En ese sentido, nuestro plan de TI, se organiza en el canal principal, que es la *web landing*, definir su funcionalidad y, asegurarnos, que sea coherente con las estrategias anteriores.

Finalmente, nuestro plan financiero indica la viabilidad del negocio en un periodo de 5 años con un VAN de S/ 374 946 y la TIR de 55,6 %, asumiendo un costo de oportunidad de los accionistas determinado en 20%, por ello, señalamos que genera un valor adecuado. Por lo tanto, superior en 35,6 puntos al costo de oportunidad del capital. Además, con una probabilidad de éxito del 87,9 %, lo cual lo convierte en una alternativa sumamente interesante.

11.2. Recomendaciones

Frente a una situación complicada a nivel de educación en los diversos niveles del país, y, cuyas deficiencias en redacción en general, se agudizan a nivel de redacción científica, con la cual muchos ingresan a las universidades, se recomienda impulsar campañas pedagógicas de redacción académica a nivel escolar y en los primeros niveles de estudios generales universitarios. Es importante que se comprenda que el resultado de un incorrecto aprendizaje en lectura y escritura tendrá un impacto inmovilizador en el último año de la formación universitaria.

También recomendamos plantear una expansión regional, ya que, las deficiencias en el manejo de la redacción académica no son exclusivas del Perú, sino parte de ese diagnóstico es compartido por otros países latinoamericanos en sus poblaciones universitarias (Meza *et al.*, 2021). Además, el negocio puede considerar para su crecimiento los mercados de los estudiantes de posgrado de todo el país con las mismas dificultades de redacción.

Se recomienda, frente a un escenario optimista, tener cubierto, preventivamente una base de datos de proveedores que permitan sostener la demanda. Esto es fundamental, en tanto que los criterios para tener proveedores a nivel de expertos en redacción están

circunscritos en las carreras profesionales de humanidades, entonces, hay que incorporar previamente el talento humano especializado.

Ante un escenario pesimista, se debería reenfocar el servicio hacia un B2B, ya que las editoriales y los fondos editoriales universitarios, son consumidores permanentes de los servicios de corrección. Además, se debería replantear la estrategia comercial para ofrecer directamente a las instituciones educativas nuestro modelo de servicio.

Recomendamos hacer un seguimiento semanal del comportamiento de nuestro segmento en pregrado a través de los canales digitales. Ello nos permitirá hacer rápidas calibraciones de marketing para la segmentación geográfica y etaria; de ese modo, tener respuestas veloces y eficaces en cuanto detectemos el ritmo de su comportamiento. Ello implica, ante el regreso de las clases a nivel presencial en el corto plazo, hacer visitas a las instituciones para afianzar la campaña comercial.

Recomendamos que se originen áreas para investigar en Inteligencia Artificial que permita automatizar las etapas operativas de la redacción académica y se aspire a un sistema automatizado de interpretación de los textos.

Finalmente, aconsejamos, que haya estudios para comprender la posibilidad de la expansión a corto plazo hacia los estudiantes de las maestrías. Consideramos que su capacidad de pago es mayor, además, tienen un tiempo aún más reducido para la redacción académica, los cuales son condiciones favorables para una operación comercial exitosa en esa población. Es un público con recursos y con puntos de dolor muy permanentes, en consecuencia, con una alta tasa de no graduación, lo cual es una oportunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abusada, F., Callirgos, V., Gonzales, J., Leonardo, J. y Sellerico, L. (2017). *Plan de negocios de una plataforma e-learning de reforzamiento para estudiantes de pregrado de universidades particulares de Lima Metropolitana*. Tesis presentada para obtener el grado de magíster en Administración. ESAN, Lima. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1144> (20/7/2021; 13:00 h)
- Alata, E., Ángeles, J., Franco, J. y Fernández, G. (2019). *Plataforma móvil para simulación de exámenes de admisión universitaria en Lima*. Tesis presentada para obtener el grado de magíster en Administración. ESAN, Lima. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1556> (20/7/2021; 14:00 h)
- Alayza, C., Cortés, G., Hurtado, G., Mory, E. y Tarnawiecki, N. (2015). *Iniciarse en la investigación académica*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Albarracín Peña, R. y Cruz Aguilar, D. M. (2018). *Framework para la redacción de documentos de investigación en la carrera profesional de ingeniería de sistemas de la Universidad Autónoma del Perú*. Tesis presentada para obtener el título profesional de ingeniero de sistemas. Universidad Autónoma del Perú, Lima.
- Álvarez Carrasco, R. (2019). Autoría, plagio y sistemas para prevenirlo. *Acta Herediana*, vol. 62, nro. 1.
- Alvitres, V., Chambergo, A. y Fupuy, J. (2014). La investigación formativa y la acreditación universitaria peruana. *Revista de Investigación Científica*, vol. 1, nro. 1, pp. 37-48.
- Anchante, J., Falcon, F., Neira, G. y Paulino, J. (2019). *Plan de negocio para la implementación de una plataforma digital de acceso a tutores para estudiantes de colegios primaria y secundaria*. Tesis presentada para obtener el título de magíster en Dirección de Tecnologías de Información. ESAN, Lima. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1682> (22/7/2021; 11:00 h)
- Andina. (16 de agosto del 2021). Minedu: ingreso libre a universidades será gradual y focalizado. Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-minedu-ingreso-libre-a->

[universidades-sera-gradual-y-focalizado-857693.aspx#:~:text=El%20ingreso%20libre%20a%20las,General%20de%20Educaaci%C3%B3n%20Superior%20del">universidades-sera-gradual-y-focalizado-857693.aspx#:~:text=El%20ingreso%20libre%20a%20las,General%20de%20Educaaci%C3%B3n%20Superior%20del](#) (3/8/2021; 12:00 h)

Ardito, F. (2017). Producción de publicaciones científicas de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622411/Ardito_F.pdf?sequence=2&isAllowed=y (5/9/2021; 10:20 h)

Ascot Perú. (s. f.). Sitio web. <https://ascotperu.org/> (12/8/2021; 15:40 h)

APEIM. (2020). Niveles socioeconómicos 2020. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf> (02/08/2021; 20: 34)

Banco Central de Reserva del Perú, BCRP. (2020). Reporte de inflación del Banco Central de Reserva del Perú.

Banco Mundial. (2020). Crisis por el coronavirus aumentó las desigualdades en el Perú. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/09/08/crisis-por-el-coronavirus-aumento-las-desigualdades-en-el-peru> (12/7/2021; 11:50)

Barrón-Cedeño, A., Vila, M. y Rosso, P. (2010). Detección automática de plagio: de la copia exacta a la paráfrasis. http://personales.upv.es/prosso/resources/BarronEtAl_JLF10.pdf (22/7/2021; 12:00 h)

BBC. (2021, 30 de julio). Perú: 3 efectos de la gran caída del sol peruano frente al dólar tras el anuncio del nuevo gabinete de Pedro Castillo. BBC <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58017736> (20/7/2021; 11:10)

Berbey, A. (2021). Definiciones, criterios y recomendaciones para buenas prácticas antiplagio. Universidad Tecnológica de Panamá, Panamá.

Benites, R. (2021). La Educación Superior Universitaria en el Perú post-pandemia. Documento de política pública. PUCP, Perú.

- Bravo, F. (2021). Comercio electrónico 2020, la industria de mayor crecimiento en Perú. <https://www.ecommerceneews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html> (20/7/2021; 13:00 h)
- Bondy, J. (2021, 30 de abril). Comunicación personal. Anexo 1.
- Boletín Uppita. (2020). Actividades para reducir similitud en escritos académicos de los alumnos de ESCOM. <http://www.boletin.upiita.ipn.mx/index.php/ciencia/898-cyt-numero-80/1849-actividades-para-reducir-similitud-en-escritos-academicos-de-los-alumnos-de-escom> (22/7/2021; 13:00 h)
- Cabrera Puglisevich, A. R. (2017). Psicología del color: Impacto de los colores en el comportamiento y pensamiento. <https://docplayer.es/92878159-Universidad-peruana-de-arte-orval-res-no-conafu.html> (20/9/2021; 8:30 h)
- Cajas Bravo, V., Casimiro Urcos, C., Casimiro Urcos, W. y Pasquel Loarte, L. (2017). Las representaciones sociales y el discurso noticioso de la Ley Universitaria, Perú. *Comuni@cción*, vol. 8, nro. 2, pp. 94-104.
- Cabrera, C. y Gonzales, Luis P. (2018). *Plan de negocios para determinar la viabilidad de implementar un servicio digital de asesoría académica a alumnos de pregrado*. Tesis para obtener el título de magíster en Administración. ESAN, Lima. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1417> (21/7/2021; 15:00 h)
- Cangalaya, M. y Arias, D. (2020). *Investigar y escribir con APA 7*. Editorial UPC.
- Carrillo-Larco, R. M. y Carnero, A. M. (2013). Autoevaluación de habilidades investigativas e intención de dedicarse a la investigación en estudiantes de primer año de medicina de una universidad privada en Lima, Perú. *Revista Médica Herediana*, vol. 24, nro. 1, pp. 17-25.
- Carpio Calle, J. C. D. (2011). *Análisis del proceso de elaboración de tesis de pregrado en una facultad de ingeniería de una universidad peruana*. Tesis para optar el título de ingeniero industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/920/CARPIO_C

[ALLE_JUAN_CARLOS_DEL_TESIS_INGENIERIA%20UNIVERSIDAD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#) (10/9/2021; 17:15 h)

Castellanos Marrón, L. D. C. (2020). Buyer persona: su construcción. http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3796/Buyer_persona_construccion_LMD.pdf?sequence=1&isAllowed=y (10/8/2021; 7:30 h)

Castillo, F. (2020). *Estrategia de redacción académica para desarrollar habilidades investigativas en los estudiantes de Contabilidad del IESTP Juan José Farfán Céspedes, Sullana, 2019*. Tesis para obtener el título de magíster en Docencia Universitaria. Universidad César Vallejo, Piura. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51542/Castillo_BFP%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y (20/7/2021; 14:00 h)

Castro, N. M. T. (2015). Diagnóstico sobre el desarrollo sintáctico de los alumnos de quinto de secundaria que ingresan a la Universidad de Piura-Perú. *Suplemento Signos ELE*.

Castro, Y., Sihuay-Torres, K. y Pérez-Jiménez, V. (2018). Producción científica y percepción de la investigación por estudiantes de Odontología. *Educación Médica*, vol. 19, nro. 1, pp. 19-22. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.11.001> (21/7/2021; 13:00 h)

Castro-Rodríguez, Y. (2018). Indicadores bibliométricos de las tesis sustentadas por estudiantes de Odontología, Perú. *Edumecentro*, vol. 10, nro. 4, pp. 1-19.

Castro Vázquez, P. (2016). *El papel de los valores hacia el trabajo en la motivación laboral y el desempeño de trabajadores de pymes potosinas*. Tesis para obtener el grado de magíster en Administración. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

Cepal-Unesco (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45904/1/S2000510_es.pdf (20/8/2021; 11:00 h)

Cepeda, M., López, M., & Santoyo, C. (2013). Relación entre la paráfrasis y el análisis de textos. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 15, nro. 1, pp. 99-106. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412013000100008&lng=es&tlng=es (20/7/2021; 13:00 h)

- Cepeda, M., Hickman, H., Ramírez, J., Zavaleta, R. y Ruiz, D. (2020). Caracterización de la Paráfrasis en Estudiantes Universitarios. *Revista Digital Internacional De Psicología Y Ciencia Social*, 6(2), 302-317. <https://doi.org/10.22402/j.rdiptycs.unam.6.2.2020.264.302-317> (23/7/2021; 10:00 h)
- Chafloque-Céspedes, R., Vara-Horna, A., Lopez-Odar, D., Santi-Huaranca, I., Diaz-Rosillo, A. y Asencios-Gonzalez, Z. (2018). Ausentismo, presentismo y rendimiento académico en estudiantes de universidades peruanas. *Propósitos y Representaciones*, vol. 6, nro. 1, pp. 83-133.
- Choi, J., Miao, C., Oh, I.-S., Berry, C. y Kim, K. (2018). Relative importance of major job performance dimensions in determining supervisors' overall job performance ratings. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 36.
- Coaguila, J. (2021, 21 de agosto). Comunicación personal. Anexo 1
- Colán, B. (2021, 10 de mayo). Comunicación personal. Anexo 1.
- Córdova, H. (2019). *Economía colaborativa: ¿transformará la sociedad?* Trabajo de suficiencia profesional. UPC, Lima.
- Corrales-Reyes, I. E., Reyes-Pérez, J. J. y Díaz-Santoya, M. L. (2018). Asesores de tesis y publicación de artículos científicos en el pregrado. *Revista Médica Herediana*, vol, 29, nro. 4, pp. 256-263.
- CREHANA (4 de agosto del 2021). ¿Crehana se convierte en la EdTech con mayor financiamiento en Serie B en América Latina! <https://www.crehana.com/pe/blog/comunidad-crehana/crehana-inversion-latinoamerica/> (16/7/2021; 15:00 h)
- Cuervo, S., Salcedo, N., Gutiérrez, K., Joaquín, M., Ramírez, K. y Tumbalobos, C. (2016). Rendimiento del tráfico web en la elección de un programa de posgrado. ESAN.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico*. Pearson.

- Díaz, D. (2017). Herramientas “antiplagio”: ¿son confiables? Estudio de casos. *Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, vol. 61, nro. a365. <https://doi.org/10.21556/edutec.2017.61.919> (27/7/2021; 9:00 h)
- Domínguez, P. y Lagunes, A. (2018). Plataformas educativas para mejorar el proceso de aprendizaje en organizaciones educativas. https://www.researchgate.net/publication/328642287_Plataformas_educativas_para_mejorar_el_proceso_de_aprendizaje_en_organizaciones_educativas (8/8/2021; 9:00 h)
- Dulanto, A. y Osoreo C. (2020). Impactos y efectos de una pandemia global en las principales cadenas hoteleras peruanas en el año 2020. Tesis para obtener el grado de bachiller en Administración Hotelera. USIL, Lima. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11395/1/2020_Dulanto%20Urbieta.pdf
- El Comercio*. (2021, 24 de abril). Pedro Castillo: “Vamos a revisar y vamos a corregir el accionar de la Sunedu”.
- El Peruano*. (2021, 5 de julio). Empleo en el turismo cerrará el año con un crecimiento de 25%, afirma ministra Cornejo. <https://elperuano.pe/noticia/124002-empleo-en-el-turismo-cerrara-el-ano-con-un-crecimiento-de-12-afirma-ministra-cornejo> (13/9/2021; 8:15)
- El Peruano*. (2021, 23 de febrero). La educación no debe de ser un privilegio en el país.
- El Peruano*. (2021, 28 de julio). Gobierno de Pedro Castillo promoverá creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología. <https://elperuano.pe/noticia/125603-gobierno-de-pedro-castillo-promovera-creacion-del-ministerio-de-ciencia-y-tecnologia#:~:text=27%2F07%2F2021%20El%20presidente,e%20independencia%20tecnol%C3%B3gica%20del%20pa%C3%ADs> (21/8/2021; 7:30)
- El Peruano*. (2021, 30 de marzo). Minedu: Se reduce tasa de deserción en las universidades privadas. <https://elperuano.pe/noticia/117916-minedu-se-reduce-tasa-de-desercion-en-las-universidades-privadas#:~:text=29%2F03%2F2021%20El%20Sistema,19%20estos%20centros%20de%20estudios> (30/8/20; 19:00 h)

- ESAN. (2020). Egresados, graduados y titulados de pregrado, según carrera. https://secretariageneral.esan.edu.pe/files/Graduados_2020-1.pdf (19/7/2021; 8:00 h)
- ESAN (2020). Manejo de conflictos socioambientales en el escenario post COVID-19. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/09/manejo-de-conflictos-socioambientales-en-el-escenario-post-covid-19-1/> (20/8/2021; 8:00 h)
- Fisher, V. y Espejo, C. (2017). *Introducción a la investigación de mercados*. McGraw-Hill Education.
- Formento, G., Rubano, N. y Gareis, F. (2016). La problemática de las tesis de postgrado y sus dificultades en la elaboración: una mirada desde las Metodologías de las Ciencias Sociales. Métodos, metodologías y nuevas epistemologías en las ciencias sociales: desafíos para el conocimiento profundo de Nuestra América. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8438/ev.8438.pdf (29/7/2021; 10:00 h)
- Gestión*. (2021, 22 de abril). Pedro Castillo: la revisión de los TLC y otras medidas de comercio exterior de su plan de gobierno.
- Gestión*. (2021, 24 de abril). Pedro Castillo: “Vamos a corregir el accionar de la Sunedu”.
- Gestión*. (2021, 7 de agosto). Laureate en Perú: dueños de la UPC afirman que crecen matrículas y retención.
- Gómez y Mamani (2021). Educación virtual en tiempos de pandemia: incremento de la desigualdad social en el Perú. Preprint. <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/1996/version/2115> (11/8/21; 20:15 h)
- GRADE. (2020). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. GRADE.
- Herrera, A., Mallqui, L., Palomino, J. y Zamora, I. (2018). *Plan de negocio para la Implementación de una plataforma virtual de clases académicas particulares*. Tesis para obtener el grado de magíster en Administración. ESAN, Lima. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1421> (30/7/2021; 11:00 h)

- Hinostroza, C. (2020, 27 de noviembre). La Constitución Política del Perú y los caminos legales para su posible modificación total. *Gestión*.
- Huachaca, M. y Navarro, L. (2019). Plan de negocio para el desarrollo de una plataforma de integración entre alumnos y tutores-mentores EDUKT+. Tesis para obtener el grado de magíster en Administración. ESAN, Lima. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1601> (31/7/2021; 11:30 h)
- Gaceta Constitucional. (2021). Promulgan ley que otorga bachillerato automático a universitarios egresados de los años 2020 y 2021. <https://gacetaconstitucional.com.pe/index.php/2021/05/06/promulgan-ley-que-otorga-bachillerato-automatico-a-universitarios-egresados-de-los-anos-2020-y-2021/> (15/9/2021; 8:20 h)
- Grasso, L. (2012). Dificultades frecuentes en la elaboración de proyectos de trabajos de investigación y trabajos finales. *Revista Tesis*, nro. 1, pp. 136-156.
- Gil, J. M. (2019). Corrección de textos escritos: estrategia didáctica y fundamento evaluativo para la lingüística. *Enunciación*, vol. 24, nro. 2, pp. 211-226.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2019). Educación universitaria. <http://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/university-tuition/> (17/7/2021; 10:00 h)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2019). En el 2021 año del Bicentenario de la Independencia el Perú contará con una población de 33 millones 35 mil 304 habitantes. <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/en-el-2021-ano-del-bicentenario-de-la-independencia-el-peru-contara-con-una-poblacion-de-33-millones-35-mil-304-habitantes-11624/#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202021%2C%20el,sobre%20la%20base%20de%20los> (23/8/2021; 8:20 h)
- Jhony, A., Huamán-Guerrero, M. O., Baldeon-Martinez, P., Torres-Otárola, C., Luna-Muñoz, C. y Correa-López, L. E. (2016). Aplicación del software Turnitin y su índice de similitud final, como un indicador de originalidad en tesis de Medicina Humana, URP. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, vol. 16, nro. 3.

- La República*. (2020, 22 de junio). Caminando hacia la educación digital en Perú. <https://larepublica.pe/educacion/2020/06/22/caminando-hacia-la-educacion-digital-en-peru/> (10/7/2021; 10:15)
- López-Corral, A., Acuña-Meléndrez, K. F., Irigoyen-Morales, J. J. y Jiménez, M. Y. (2020). Habilitación lingüística en universitarios. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 2, nro. 1, pp. 60-72.
- López Jiménez, D. (2020). Economía colaborativa y plataformas digitales. *Revista de Derecho*. Publicación arbitrada de la universidad Católica del Uruguay, 21, 163–165.
- Maldonado, J. A. (2020). El marketing de guerrilla.
- Mamani-Benito, O., Verastegui-Díaz, A., Mejía, C. R. y Caycho-Rodríguez, T. (2020). Publicación científica de asesores de tesis de psicología de 30 universidades peruanas. *Revista Interamericana de Psicología*, vol. 54, nro. 1, pp. 1-15.
- Mancera, D. T. y Saldaña, D. G. (2014). Los MOOC y su papel en la creación de comunidades de aprendizaje y participación. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, vol. 17, nro. 1, pp. 13-34.
- Matassini, S. (2021). Salud mental en tiempos de covid-19: el impacto individual y familiar en la salud emocional del asegurado. http://www.essalud.gob.pe/ietsi/pdfs/direcc_invest_salud/RRI_06_2021.pdf (26/7/2021; 8:00 h)
- Mayta-Tristán, P. (2016). Tesis en formato de artículo científico: oportunidad para incrementar la producción científica universitaria. *Acta Médica Peruana*, vol. 33. Nro. 2, pp. 95-98.
- Medina Coronado, D. (2018). El rol de las universidades peruanas frente a la investigación y el desarrollo tecnológico. *Propósitos y Representaciones*, vol. 6, nro. 2, pp. 703-720.
- Mendoza, M. F., Ruiz, M. A. y García, D. (2018). El rol del corrector en las revistas electrónicas y científicas en OJS. *La palabra en la era digital*, 63. Ascot.

- Meza, P., Castellón, M., & Gladic, J. (2021). Problemas de escritura en la producción de textos de estudiantes de Derecho y Medicina. *DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada*, 37.
- Miyahira Arakaki, J. M. (2009). La investigación formativa y la formación para la investigación en el pregrado. *Revista Médica Herediana*, vol. 20, nro. 3, pp. 119-122.
- Molina, R., Ríos, A. y Rivera, C. (2018). *La paráfrasis textual como estrategia cognitiva*. Tesis para obtener el grado de magister en Docencia. Universidad de la Salle, Bogotá.
- Murillo, D. (2017). La economía colaborativa: ¿Buena para quién? Recuperado de: http://proxmy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1529676637870_La_economia_colaborativa_Buena_para_quien.pdf (30/7/2021; 13:00 h)
- Orbezo, M. (2021). E-commerce en el Perú: ¿Qué se avizora para el 2021? https://www.ey.com/es_pe/revista-execution/informes/nuevas-tendencias-ecommerce-peru-2021 (13/9/2021; 10:00 h)
- Orientación Universia. (2019, 9 de octubre). Peruanos estudiando un posgrado. <https://orientacion.universia.edu.pe/infodetail/orientacion/consejos/peruanos-estudiando-un-posgrado-5221.html> (25/7/2021; 11:00 h)
- Paitán, H. Ñ., Mejía, E. M., Ramírez, E. N. y Paucar, A. V. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Perdomo, B., Portales, M. I., Horna, E., Barrutia, I., Villon, S. E. y Martínez, E. A. (2020). Calidad de las tesis de pregrado en universidades peruanas. *Revista Espacios*, vol. 41, nro. 2.
- Picasso, M. (2015). Hábitos de lectura y estudio y su relación con el rendimiento académico en estudiantes de odontología de una universidad peruana. *Revista Kiru*, vol. 12, nro. 1.
- Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP. (2019). Datos académicos. <https://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/pucp-cifras/datos-academicos/?seccion=comunidad-universitaria&area=graduados-y-titulados> (21/7/2021; 11:00 h)

- Plaza-Angulo, J. J. (2019). La nueva organización empresarial: capitalismo, digitalización y Economía Colaborativa. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 7(4), 353-384.
- Ramírez, C. (2018). *Gestión de la página web de una universidad privada de postgrado para la elección de un MBA en Lima, 2018*. Tesis para optar el grado de bachiller en Administración con mención en Dirección de Empresas. ESAN, Lima.
- Real Academia Española. (s. f.). Paráfrasis. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/paráfrasis> (16/6/2021; 11:00 h)
- Real Academia Española. (s. f.). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed. [versión 23.4 en línea]. <https://dle.rae.es> (10/7/2021).
- Real Academia Española. (s. f.). Resumen. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/resumen?m=form> (16/6/2021; 11:30 h)
- Reyes Sornoza, J. O. (2020). *Tecnologías educativas como medio de emprendimiento y gestión*. Tesis para obtener el grado de bachiller en Educación. Universidad de Guayaquil.
- Robinson Fryer, B. J. (2020). ¿Para qué nos sirve Turnitin? Experiencias en TEAB y debate. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/62438> (20/9/2021; 10:00 h)
- Rodríguez, S. (2018). La palabra escrita en la era digital: reflexiones y propuestas desde la corrección de textos. *La palabra en la era digital*, 63. Ascot.
- Rodríguez, S. (2020). *Manual de corrección de textos. Técnicas, consejos y apuntes de clases*. Fondo Editorial EEL.
- Rose, J. (2017). *Marketing en Instagram*. Babelcube Inc.
- RPP (2020). Coronavirus y el golpe al turismo: ¿Cómo impacta la crisis en el empleo? <https://rpp.pe/peru/actualidad/coronavirus-y-el-golpe-al-turismo-como-impacta-la-crisis-en-el-empleo-noticia-1257442> (20/9/2021; 7:00 h)
- RRP (2021). Mercado laboral peruano seguirá afectado y más informal que niveles pre COVID-19. [https://rpp.pe/economia/economia/empleo-mas-de-2200-millones-de-](https://rpp.pe/economia/economia/empleo-mas-de-2200-millones-de)

[peruanos-quedaron-desempleados-al-cierre-del-2020-segun-el-inei-trabajadores-coronavirus-en-peru-noticia-1326119](#) (2/8/2021; 9:00 h)

RPP. (2021, 3 de marzo) Informe: Cerca de 450 mil jóvenes abandonaron sus estudios en universidades e institutos, durante la pandemia. RPP.

Santa Cruz, M. (2019). Hábito de lectura y su relación con la redacción de textos expositivos en estudiantes del primer ciclo de la Universidad Privada del Norte de Cajamarca, 2018. Tesis para obtener el grado de magíster en Ciencias, con mención en Docencia e Investigación Educativa. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca. <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/3148/TESIS%20%20MARTHA%20SANTA%20CRUZ%20EPG%20%20MEJORADO%2024-5-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (2/7/2021; 9:00 h)

Sánchez, R. A. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (88), 230-258.

Serrano Manero, M. (2018). La corrección profesional de textos en español. http://repositori.uvic.cat/bitstream/handle/10854/5531/trealu_a2018_serrano_marta_correccion_profesional_annex.pdf?sequence=2&isAllowed=y (21/8/2021; 8:00 h)

Sierra, Y. (2021). Los desafíos ambientales de Perú en el 2021. <https://es.mongabay.com/2021/01/los-desafios-ambientales-para-el-peru-en-el-2021/> (12/9/20; 15:00 h)

Silva, M. V. Ñ. y Valdez, G. R. L. (2017). Nivel de redacción de textos académicos de estudiantes ingresantes a la universidad. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, vol. 84, pp. 791-817.

Sliburyte, L. y Skeryte, I. (2014). What We know about consumers' color perception. procedia. *Social and Behavioral Sciences*, vol. 156, pp. 468-472. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.11.223> (2/9/2021; 14:15 h)

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, Sunedu. (2020). *II Informe bienal sobre la realidad universitaria*.

- <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1230044/Informe%20Bienal.pdf>
(15/8/2021; 11:00 h)
- Tapia, S. (2017). La corrección de textos escritos en un profesorado virtual en Lengua y Literatura como experiencia didáctica para la formación docente. *Virtualidad, Educación y Ciencia*, vol. 8, nro. 15. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/vesc/article/view/18965> (6/8/2021; 10:00 h)
- Turnitin. (s. f.). Comprobación de similitud. <https://help.turnitin.com/es/feedback-studio/instructor/comprobacion-de-similitud.htm> (19/8/2021; 10:00 h)
- UNICEF (2020). La COVID-19 ha generado mayor pobreza y desigualdad en la niñez y adolescencia. <https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/la-covid-19-ha-generado-mayor-pobreza-y-desigualdad-en-la-ni%C3%B1ez-y-adolescencia-Banco-mundial> (20/8/2021; 9:10)
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM (2020). Graduados según programa de maestría para el periodo 2020-1. <https://posgrado.unmsm.edu.pe/Transparencia/Graduados/graduados-DM-2020-1.pdf> (16/7/2021; 13:00 h)
- UVR Correctores de Textos. (s. f.). Sitio web. <https://www.uvrcorrectoresdetextos.com/> (14/8/2021; 8:40 h)
- Valcárcel, L. (2021, 19 de agosto). Viviendo en el país de la incertidumbre. *Gestión*.
- Vega, E. (2021). Mercado laboral peruano seguirá afectado y más informal que niveles pre COVID-19. *El Comercio*.
- Viñas, M. (2017). La importancia del uso de plataformas educativas. *Letras*, vol. 1, nro. 6, pp. 157-169. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.8497/pr.8497.pdf (16/7/2021; 10:00 h)