



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Appistóteles

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Negocios Internacionales

AUTORES:

Chang Toledo, Jose Alejandro (0000-0003-2915-6757)

Guzman Aza, Daniel (0000-0002-8476-9516)

Jimenez Villegas, Hector Daniel (0000-0002-7405-9764)

Sanchez Mariano, Olenka Malori (0000-0003-2492-8295)

Tovar Avila, Alejandra Elizabeth (0000-0003-4792-5302)

ASESOR:

Gaviria Clemente, Juan Francisco Del Carmen (0000-0001-6435-0307)

Lima, 07 de diciembre del 2020

DEDICATORIA

Dedicado a nuestras familias y amigos por el constante apoyo en nuestro desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, por brindarnos una educación universitaria de calidad y efectiva.

A los profesores y asesores que, a través de una metodología profesional, nos compartieron sus experiencias y conocimientos en diversos rubros.

Por último, a todos nuestros compañeros de clase por permitirnos estudiar en un ambiente en el que se fomentó el compañerismo y aprendizaje.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar y comprobar la aceptación y viabilidad de la propuesta empresarial llamada Appistóteles. La cual apunta a ofrecer un servicio de asesoría universitaria de calidad a distancia a través de videollamadas por *Google Meet*.

Basado en el entendimiento sobre la coyuntura actual y dificultades en su educación universitaria que el segmento identificado afronta día a día. Por ese motivo, la propuesta ha sido concebida para satisfacer las necesidades de las personas en etapa universitaria con un estilo de vida moderno y progresista, cuya rutina este alineada al uso constante de la tecnología y familiarizada con los canales educativos disponibles actualmente en el mercado.

Por ello, Appistóteles se compromete a ofrecer un servicio educativo eficaz e intuitivo, el cual se adaptará a la variedad de cursos disponibles, tipos consultas y disponibilidad de asesores para los alumnos que deseen contar con nuestros servicios. Es preciso señalar que la propuesta será introducida al mercado a través de la redes sociales, avisos digitales y publicidad en vallas, estas últimas ubicadas cerca de las universidades de Lima Metropolitana.

Finalmente, y basados en el levantamiento de información de mercado y finanzas proyectados, se determinó que el proyecto es viable debido a que obtuvimos una TIR del 65% y un VAN de S/ 39,571.00 que se encuentran descritos en el desarrollo del presente trabajo.

Palabras clave: Eficaz; universitaria; educativo; plataforma

ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine and verify the acceptance and viability of the business called Appistóteles. That aims to offer a quality distance university advising service through video calls on Google Meet.

From the knowledge about the current situation and difficulties in their university education that the identified segment faces every day. Therefore, the proposal has been conceived to satisfy the needs of people in the university stage with a modern and progressive lifestyle, whose routine is aligned with the constant use of technology and familiar with the educational channels currently available on the market.

For this reason, Appistóteles is committed to offer an effective and intuitive educational service, which adapts to the variety of courses available, types of consultations and availability of advisers for students who wish to have our services. It should be noted that the proposal will be introduced to the market through social networks, digital advertisements and billboards, located near the universities of Lima Metropolitana.

Finally, and based on the projected market and financial information obtained, it was determined that the project is viable because it obtained an IRR of 65% and a VAN of S/ 39,571.00 that are described in the development of this work.

Keywords: Effective; university; educational; platform

Tabla de Contenidos

1	INTRODUCCIÓN.....	13
2	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	14
2.1	Nombre del Negocio	14
2.2	Descripción del producto	18
2.3	Equipo de trabajo	19
3	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	21
3.1	Análisis externo	21
3.1.1	Análisis PESTEL.....	21
3.1.2	Análisis de la industria: 5 Fuerzas de Porter	24
3.2	Análisis interno: La Cadena de Valor	27
3.3	Análisis FODA	29
3.4	Visión.....	30
3.5	Misión	30
3.6	Estrategia Genérica	30
3.6.1	Estrategia de diferenciación.....	30
3.6.2	Objetivos estratégicos.....	30
4	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO	32
4.1	Diseño metodológico de la investigación	33
4.1.1	Comprobación del problema	33
4.1.2	Diseño del experimento	35
4.1.3	Validación del experimento.....	37
4.1.4	Conclusión y decisión.....	50
4.1.5	Comprobación de la solución	52
4.1.6	Diseño del experimento	55
4.1.7	Validación del experimento.....	56

4.1.8	Conclusión y decisión.....	65
4.2	Resultados de la investigación.....	65
4.3	Informe final.....	67
5	PLAN DE MARKETING.....	68
5.1	Planeamiento de objetivos de marketing.....	68
5.2	Mercado objetivo.....	69
5.2.1	Tamaño de mercado total.....	69
5.2.2	Tamaño de mercado disponible.....	69
5.2.3	Tamaño de mercado operativo (<i>target</i>).....	69
5.2.4	Potencial de crecimiento del mercado.....	70
5.3	Estrategias de marketing.....	70
5.3.1	Segmentación.....	70
5.3.2	Posicionamiento.....	72
5.4	Desarrollo y estrategia del Marketing Mix.....	72
5.4.1	Estrategia de producto / servicio.....	72
5.4.2	Diseño de producto / servicio.....	73
5.4.3	Estrategia de precios.....	73
5.4.4	Estrategia comunicacional.....	74
5.4.5	Estrategia de distribución.....	75
5.5	Plan de ventas y proyección de la demanda.....	76
5.6	Presupuesto de Marketing.....	78
6	PLAN DE OPERACIONES.....	80
6.1	Políticas Operacionales.....	80
6.1.1	Calidad.....	80
6.1.2	Procesos.....	80
6.1.3	Planificación.....	80
6.1.4	Inventarios.....	80

6.2	Diseño de Instalaciones	80
6.2.1	Localización de las instalaciones.....	81
6.2.2	Capacidad de las instalaciones	81
6.2.3	Distribución de las instalaciones	81
6.3	Especificaciones técnicas del producto / servicio.....	82
6.3.1	Necesidades técnicas	82
6.3.2	Especificaciones técnicas	85
6.3.3	Presentación del producto.....	87
6.4	Mapa de procesos y PERT.....	88
6.4.1	Mapa de procesos	88
6.4.2	Diagrama PERT.....	89
6.5	Planeamiento de la producción	91
6.5.1	Gestión de compras y stock.....	91
6.5.2	Gestión de la calidad.....	91
6.5.3	Gestión de los proveedores.....	92
6.6	Inversión de activos fijos vinculados al proceso productivo	92
6.7	Estructura de costos de producción y gastos operativos.....	93
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.....	93
7.1	Objetivos organizacionales	93
7.2	Naturaleza de la organización.....	94
7.2.1	Organigrama	94
7.2.2	Diseño de puestos y funciones.....	95
7.3	Políticas organizacionales	99
7.4	Gestión humana	100
7.4.1	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	100
7.4.2	Capacitación, motivación y evaluación de desempeño	101
7.4.3	Sistema de remuneración.....	102

7.5	Estructura de gastos de RR.HH.	103
8	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	103
8.1	Supuestos generales	103
8.2	Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización	104
8.3	Proyección de ventas	105
8.4	Proyección de costos y gastos operativos	106
8.5	Cálculo del capital de trabajo.....	107
8.6	Estructura y opciones de financiamiento	107
8.7	Estados Financieros	109
8.7.1	Balance General.....	109
8.7.2	Estado de Ganancias y Pérdidas (Estado de Resultados)	110
8.7.3	Flujo de Efectivo	111
8.8	Flujo Financiero	111
8.9	Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital.....	112
8.10	Indicadores de rentabilidad	112
8.11	Análisis de riesgo	113
8.11.1	Análisis de sensibilidad	113
8.11.2	Análisis por escenarios (por variables).....	114
8.11.3	Análisis del punto de equilibrio.....	116
8.11.4	Principales riesgos del proyecto (cualitativos)	116
9	CONCLUSIONES.....	117
10	CONCLUSIONES PERSONALES	118
11	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121

Índice de Tablas

Tabla 1: Hogares con acceso a Computadora e Internet, según área de residencia	16
Tabla 2: Población de 6 años y más de edad, según nivel educativo	17
Tabla 3: Población de 6 años y más de edad que hace uso del servicio de Internet, según tipo de dispositivo.....	17
Tabla 4: Programación de inicio de clases de las universidades privadas en el Perú.....	24
Tabla 5: Ficha de validación de entrevista a Cristian Terrones (2020).....	44
Tabla 6: Ficha de validación de entrevista a Jorge Seminario (2020).....	44
Tabla 7: Ficha de validación de entrevista a Sophia Pérez (2020).....	45
Tabla 8: Ficha de validación de entrevista a Andy Calderón (2020)	45
Tabla 9: Ficha de validación de entrevista a Dayanna Jara (2020)	46
Tabla 10: Ficha de validación de entrevista a Marilyn Mejía (2020).....	47
Tabla 11: Ficha de validación de entrevista a Gisella García (2020).....	47
Tabla 12: Ficha de validación de entrevista a Leonardo Sierra (2020).....	48
Tabla 13: Ficha de validación de entrevista a Anny Cueva (2020).....	48
Tabla 14: Ficha de validación de entrevista a Julio Cabanillas (2020)	49
Tabla 15: Tabulación de entrevistas a profundidad.....	51
Tabla 16: Estimación del mercado objetivo	69
Tabla 17: Estacionalidad - Pregrado.....	76
Tabla 18: Supuestos: Estacionalidad - Pregrado	76
Tabla 19: Estacionalidad - Programa para Ejecutivos.....	77
Tabla 20: Supuestos: Estacionalidad - Programa para Ejecutivos	77
Tabla 21: Proyección de la demanda.....	78
Tabla 22: Gasto en publicidad y marketing - Año 1	79
Tabla 23: Programa académico de Pregrado UPC - 2020.....	82
Tabla 24: Programa académico de EPE UPC - 2020	82
Tabla 25: Capacidad máxima	83
Tabla 26: Capacidad efectiva	84
Tabla 27: Tiempos esperados de actividades	89
Tabla 28: Estructura de costos de producción y gastos operativos	93
Tabla 29: Descripción de puesto Gerente General	95
Tabla 30: Encargado de Marketing y Ventas	96
Tabla 31: Encargado de Contabilidad y Finanzas	97

Tabla 32: Encargado de Recursos Humanos	98
Tabla 33: Escala de remuneraciones	103
Tabla 34: Estructura de gastos de recursos humanos - Año 1	103
Tabla 35: Inversión en activos fijos.....	104
Tabla 36: Depreciación de activos fijos	104
Tabla 37: Inversión en activos intangibles	105
Tabla 38: Precios unitarios de las líneas de producto de Appistóteles.....	105
Tabla 39: Proyección de ventas	105
Tabla 40: Costos unitarios de las líneas de producto de Appistóteles.....	106
Tabla 41: Proyección del costo de ventas.....	106
Tabla 42: Proyección de gastos operativos	106
Tabla 43: Proyección del gasto de ventas.....	107
Tabla 44: Proyección del capital de trabajo	107
Tabla 45: Cronograma de pagos.....	108
Tabla 46: Proyección del Balance General	109
Tabla 47: Proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas	110
Tabla 48: Proyección del Flujo Financiero - Escenario base	111
Tabla 49: Tasa de descuento de los accionistas.....	112
Tabla 50: Variables del método CAPM	112
Tabla 51: Proyección del Valor Presente Neto (VPN).....	113
Tabla 52: Proyección del Flujo Financiero - Escenario Optimista.....	114
Tabla 53: Proyección del Valor Presente Neto (VPN) - Escenario optimista.....	115
Tabla 54: Proyección del Flujo Financiero - Escenario Pesimista	115
Tabla 55: Proyección del Valor Presente Neto (VPN) - Escenario pesimista.....	116
Tabla 56: Proyección de la utilidad operativa equivalente a 0	116
Tabla 57: Descripción de los riesgos y estrategias	117

Índice de Figuras

Figura 1: Appistóteles - Versión aplicación móvil.....	19
Figura 2: Análisis FODA Cruzado	29
Figura 3: Modelo lienzo CANVAS	32
Figura 4: Lienzo del cliente	33
Figura 5: Hipótesis 1 (tarjetas de prueba y aprendizaje)	38
Figura 6: Hipótesis 2 (tarjetas de prueba y aprendizaje)	39
Figura 7: Hipótesis 3 (tarjetas de prueba y aprendizaje)	40
Figura 8: Hipótesis 4 (tarjetas de prueba y aprendizaje)	41
Figura 9: Hipótesis 5 (tarjetas de prueba y aprendizaje)	42
Figura 10: Hipótesis 6 (tarjetas de prueba y aprendizaje)	43
Figura 11: Mapa de valor.....	52
Figura 12: Publicidad en Facebook	56
Figura 13: Landing page - Versión 1	57
Figura 14: Tarjeta de prueba (Landing page versión 1)	58
Figura 15: Porcentaje de conversiones (Landing page versión 1).....	59
Figura 16: Tarjeta de aprendizaje (Landing page versión 1).....	60
Figura 17: Landing page - Versión 2.....	61
Figura 18: Tarjeta de prueba (Landing page versión 2)	62
Figura 19: Porcentaje de conversiones (Landing page versión 2).....	63
Figura 20: Tarjeta de aprendizaje (Landing page versión 2).....	64
Figura 21: Mapa de valor - Lienzo del cliente.....	66
Figura 22: Población según nivel socioeconómico (Lima Metropolitana 2019).....	70
Figura 23: Plano de distribución de oficinas administrativas.....	81
Figura 24: Pantallas de inicio, login y registro - Versión aplicación móvil	87
Figura 25: Mapa de Procesos.....	88
Figura 26: Diagrama PERT	90
Figura 27: Organigrama Appistóteles.....	95

1 INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de negocio tiene como objetivo ofrecer una alternativa de consulta y aprendizaje para jóvenes estudiantes de nivel universitario a través de una aplicación móvil y web. Appistóteles ofrecerá una forma simple, confiable e intuitiva de conectar a alumnos y asesores universitarios, a través de una metodología a distancia que garantice una interacción en tiempo real efectiva, con sesiones audiovisuales con capacidad de compartir archivos de interés.

Además, esta propuesta ofrecerá la oportunidad de formar parte de una red de asesores de distintas materias de nivel universitario.

De esta forma, Appistóteles apunta a consolidarse como un canal confiable de consultas para estudiantes, y de ingresos para los distintos profesionales del mercado que cuenten con disponibilidad y competencias metodológicas; asimismo, el proyecto tiene como objetivo enfocarnos en la formación constante de personas que se encuentren en proceso de convertirse en asesores, mediante capacitaciones en técnicas metodológicas y la evaluación de las reseñas de los usuarios.

El nivel de aceptación y viabilidad del presente proyecto se basará en el desarrollo de una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa, cuyos resultados serán analizados e interpretados producto como parte de la aplicación de los distintos instrumentos de investigación utilizados.

Finalmente, se detalla el plan financiero, en el cual se identifica el horizonte de tiempo del proyecto, valor presente neto, inversión necesaria y tiempo de recuperación la misma.

El formato de redacción utilizado en la presente investigación es APA 2020 (7^{ma} Edición).

2 ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Nombre del Negocio

Appistóteles es un servicio que ofrece una práctica e intuitiva de enseñanza universitaria a distancia, a través de la interacción entre los usuarios en línea. Quien solicite el servicio tendrá la opción de escoger que tipo de consulta desea resolver y del curso deseado. La plataforma se encargará de proporcionar el canal y las herramientas necesarias para el desarrollo de la consulta o asesoría.

La idea nace a raíz de los cambios repentinos en la educación que el Perú adoptó y dispuso por efectos de la pandemia COVID-19. Mientras que las universidades, en su mayoría, no contaban con plataformas diseñadas para el aprendizaje continuo del alumno, tuvieron que optar por el uso de las plataformas de videollamada disponibles en el mercado tales como *Zoom* y *Blackboard*, e incluso a través del uso de las redes sociales tales como *Facebook* o *WhatsApp*.

Muchas familias tuvieron que adaptarse a estos cambios, muchos padres tuvieron que invertir en artefactos electrónicos de oficina que les permitieran continuar y cumplir con sus labores desde casa; mientras que los niños y adolescentes, si bien ya se encontraban bastante familiarizados con estas herramientas tecnológicas, tuvieron que priorizar el uso de estos recursos a su educación primaria, secundaria y universitaria.

A inicios de esta nueva normalidad en el Perú, la Universidad Mayor de San Marcos publicó un artículo web relacionado a las oportunidades y desafíos que debemos tener en cuenta para la implementación de la educación a distancia, en el cual, su autora, Milagros Quispe (2020) resaltó que las herramientas digitales no reemplazan la enseñanza en el aula, pero se han convertido en un complemento para la educación de hoy y, dada las circunstancias actuales, se han convertido en instrumentos indispensables para la educación a distancia. Además, también resaltó que este escenario se presenta como una oportunidad para modernizar nuestro sistema educativo y expandir el alcance de las nuevas tecnologías a todos los rincones del Perú.

Y parte de este proceso de adaptación ha hecho que los padres de familia se involucren mucho más en el aprendizaje de sus hijos, convirtiéndose así en un tutor en casa. Sin embargo, esta labor también ha significado una tarea más para los padres, quienes, en su

mayoría, no cuentan con la capacidad, conocimientos y tiempo necesario para asesorar a sus ahora alumnos.

Incluso, el portal web de la UNICEF (2020) ha publicado una guía didáctica para los padres sobre la crianza y educación de sus hijos en tiempos de COVID-19, la cual ofrece recomendaciones para que los padres se involucren mucho más en el desarrollo de la educación a distancia de sus hijos y las actividades de aprendizaje que estas impliquen.

Pero ¿de qué depende la efectividad de la educación a distancia?, a través de un artículo web la Universidad Continental considera que:

Si bien es cierto la modalidad de educación a distancia plantea desafíos diferentes, es tan efectiva como la educación presencial. **El éxito depende del desarrollo de un buen modelo educativo**, que contenga clases en vivo y grabadas en la nube que ayuden a romper todas las limitaciones que presenten los estudiantes durante las lecciones, que usualmente son el acceso a internet y tiempos limitados para dedicados al estudio. (Barrios, 2020)

Es preciso señalar que existen instituciones educativas que ofrecen clases a distancia, material de consulta multimedia y un desarrollo curricular continuo; sin embargo, se ha evidenciado que los horarios de clase han sido reducidos considerablemente, lo cual ocasiona que algunos temas resulten un poco más difíciles de entender por los alumnos y, también, otros temas resulten un poco más difíciles de explicar por los profesores.

Ante este escenario, se evidencia también que, para garantizar un nivel efectivo en la educación a distancia, no solo es necesario tener acceso continuo a las diversas tecnologías de la información disponibles, sino que los docentes tengan la capacidad metodológica y pedagógica necesaria. A través de un artículo web publicado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, se detalla que:

La modalidad de educación a distancia implica un aprendizaje más autónomo y activo por parte del estudiante. Por ello, **se requiere que el docente plantee sus actividades de acuerdo con los criterios y logros de aprendizaje**, sin querer hacer lo mismo que la modalidad presencial. Nos debemos enfocar en desarrollar habilidades del siglo XXI, tanto en los docentes como en los estudiantes, para afrontar con éxito esta situación y desarrollar la ciudadanía digital. (Rivero, 2020)

De acuerdo con lo expresado por los distintos especialistas locales, el sistema de educación peruano se encuentra en un proceso continuo de adaptación e implementación de estos canales, el cual dependerá de un adecuado uso de las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado con la finalidad de garantizar una enseñanza eficaz.

Sin embargo, para el proyecto es importante considerar un alcance realista de nuestro servicio, para lo cual se han considerado los datos estadísticos sobre el acceso a la educación y a las distintas tecnologías de la información disponibles en el país.

Según informe técnico del INEI (2020) sobre el acceso a las tecnologías de la información en el Perú, en el cual se evidencia que, en una comparación de los meses de enero a marzo 2019 y 2020, los porcentajes más altos de hogares que tienen computadora e Internet se central en Lima Metropolitana con porcentajes de 52.9% y 62.9% respectivamente, los mismos que siguen en aumento, tal como se detalla en la Tabla 1:

Tabla 1: Hogares con acceso a Computadora e Internet, según área de residencia

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2019 P/		Ene-Feb-Mar 2020 P/		Variación absoluta (Puntos porcentuales)		
	Computadora	Internet	Computadora	Internet	Computadora	Internet	
Total	34,0	36,7	35,6	40,1	1,6	3,4	***
Lima Metropolitana	49,7	61,8	52,9	62,9	3,2	1,1	***
Resto urbano 1/	38,9	35,7	38,3	40,5	-0,6	4,8	***
Área rural	6,1	3,7	7,5	5,9	1,4	2,2	***

Fuente: INEI, Informe Técnico N°02-Junio 2020 (p.05)

En el mismo informe técnico del INEI (2020) se detalla también el porcentaje de acceso a Internet según el nivel de educación, en la Tabla 2 podemos observar que existe un crecimiento considerable y similar en los niveles de primaria y secundaria con un crecimiento porcentual de 6.2% y 6.3% respectivamente, de igual forma podemos observar un crecimiento menor en el nivel universitario con 2.5%.

Tabla 2: Población de 6 años y más de edad, según nivel educativo

Nivel educativo	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	54,0	60,3	6,3 ***
Primaria 1/	18,8	25,0	6,2 ***
Secundaria	58,5	64,8	6,3 ***
Superior no universitaria	83,0	87,0	4,0 ***
Superior universitaria	92,2	94,7	2,5 ***

Fuente: INEI, Informe Técnico N°02-Junio 2020 (p.10)

Mientras que en la Tabla 3 podemos que la mayoría de la población (87.9%) tiene acceso a Internet a través de sus celulares, mientras que el 49.1% por computadora y laptop.

Tabla 3: Población de 6 años y más de edad que hace uso del servicio de Internet, según tipo de dispositivo

Tipo de dispositivo	Ene-Feb-Mar 2019 P/	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Variación (Puntos porcentuales)
. Computadora	34,8	29,4	-5,4 ***
. Laptop	20,7	19,7	-1,0
. Celular 1/	83,9	87,9	4,0 ***
. Tablet	3,7	3,2	-0,5
. Otro 2/	1,8	5,4	3,6 ***

Fuente: INEI, Informe Técnico N°02-Junio 2020 (p.12)

Por lo evidenciado en las tablas anteriores, se interpreta que el uso de las distintas herramientas tecnológicas de la información va en aumento en Lima Metropolitana, sobre todo en el acceso a Internet mediante celulares, laptops y computadoras.

Por lo expuesto, la empresa ha detectado una oportunidad de negocio bastante necesaria, la cual se encuentra alineada con los intereses del estado y de las instituciones educativas de todo el país. Además, uno de los principales objetivos de Appistóteles es servir como una alternativa para los docentes que deseen ganar experiencia en la educación a distancia e iniciar o continuar su formación metodológica.

Es evidente que la coyuntura actual favorecerá al uso y entendimiento de nuestro servicio y su utilidad, no solo para los estudiantes, sino también para los docentes de Lima Metropolitana.

2.2 Descripción del producto

Alineado al proceso de adaptación e implementación de la educación a distancia en el Perú, Appistóteles nace como una herramienta complementaria a la educación digital universitaria.

La propuesta se basa en un aplicativo móvil y web que ofrecerá a los estudiantes universitarios la disponibilidad con la asesoría de asesores que estén inscritos y disponibles en el momento deseado, dependiendo de la materia académica de consulta; además, se ofrecerá la opción de iniciar sesión o registrarse a través de sus cuentas de *Google*, con la finalidad de hacer más rápida y sencilla la interacción entre alumno y tutor, a través de la plataforma de videollamadas *Google Meet*.

El objetivo de la propuesta es brindar a los usuarios un canal intuitivo y de fácil acceso, la cual se caracterizará por una metodología a distancia de rápido y efectivo aprendizaje, dependiendo de la materia y del tipo de consulta académica, esta última podrá ser una “Consulta” o una “Asesoría”.

Debido a que no todos los alumnos necesitan el mismo tiempo o no tienen las mismas dudas académicas, los tipos de consultas mencionados anteriormente se diferenciarán por la duración y tarifa de cada sesión, una “Consulta” tendrá la duración de 20 minutos, mientras que una “Asesoría” 60 minutos, cuyas tarifas, son de S/20.00 y S/42.00 respectivamente.

Luego de finalizar cada sesión, los alumnos tendrán la opción de calificar al tutor y guardarlo como “favorito”, con el propósito de recibir notificaciones cuando el tutor esté disponible nuevamente.

Estos factores harán que la propuesta empresarial cumpla con las expectativas y necesidades de los usuarios.



Figura 1: Appistóteles - Versión aplicación móvil

Fuente: Elaboración propia

2.3 Equipo de trabajo

Jose Alejandro Chang Toledo



Técnico en Administración de Negocios Internacionales del Instituto CIBERTEC, cursa el último ciclo de la carrera Administración de Negocios Internacionales en UPC. Cuenta con una experiencia laboral de 2 años en el sector bancario en el área comercial, 2 años en sector bancario en canales digitales, 1 año en el sector *retail* en el área de control de calidad, 3 años en áreas administrativas. Tiene conocimientos del idioma inglés avanzado en el instituto Idiomas Católica de la PUCP. Es una persona organizada, dedicada y transparente, aficionado al deporte, en particular al fútbol y participa de campeonatos cada vez que el tiempo se lo permite.

Daniel Guzman Aza



Estudiante del 10mo ciclo de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, quien labora en el sector público desde hace más de 3 años como auditor externo certificado en el Código PBIP, ISO 9001:2015 (Calidad), ISO 14001:2015 (Medio Ambiente) y 45001:2018 (Seguridad Ocupacional) dirigido a todas las instalaciones portuarias a nivel nacional. En adición a su labor como funcionario público, ha participado en diversos foros y talleres regionales promovidos por importantes organizaciones como la OMI, OEA y PNUD.

Hector Daniel Jimenez Villegas



Técnico en Administración de empresas en el Instituto Cibertec. Actualmente cursando el 9no ciclo de la carrera de Administración de empresas en la UPC. Cuenta con experiencia laboral, 2 años en telefonía (Entel), 2 años en el rubro aeronáutico (Latam), actualmente labora como asistente administrativo para la empresa Alicorp. Es una persona responsable, creativa, con iniciativa y puntualidad, asume con agrado los retos y metas que su organización le pueda plantear; con facilidad para trabajar en equipo, en condiciones de alta presión, así como para resolver problemas eficientemente y lograr las metas trazadas por la empresa y su grupo de trabajo.

Olenka Malori Sanchez Mariano



Técnica en Administración de Negocios Internacionales del Instituto CIBERTEC. Estudió el curso de Auxiliar de Despacho Aduanero en Adex. Actualmente, se encuentra cursando el último ciclo de la carrera de Negocios Internacionales en UPC. Tiene conocimientos de inglés avanzado en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA). Cuenta con experiencia en el rubro de servicios (restaurante) en atención al cliente y logística.

Alejandra Elizabeth Tovar Avila



Titulada en la carrera de Administración Bancaria del Instituto IFB, actualmente cursando el 9no ciclo de la carrera Administración de empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Dentro de sus habilidades posee una excelente comunicación, organización, planificación y trabajo en equipo. Cuenta con 3 años de experiencia en el Área de Recursos Humanos, llevando a cabo parte del proceso de selección del personal y capacitación. En la actualidad se desempeña en el área de soporte comercial para segmento corporativo de la empresa Movistar.

3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis PESTEL

Basados en la coyuntura actual y los factores que influyen directamente a los intereses de nuestro proyecto, se ha desarrollado desarrollado y detallado lo siguiente:

Factor Político

Cuando maestros y alumnos se preparaban para iniciar las clases, la declaración de la Emergencia Nacional por el COVID-19 detuvo el inicio del año escolar 2020. Niños, adolescentes y universitarios de las diversas regiones tuvieron que adaptarse a una nueva modalidad, y los maestros debieron enfrentar el reto de la enseñanza virtual (UNICEF, 2020).

Las medidas llevadas a cabo ante la rápida propagación del coronavirus reflejan la realidad que viven muchos de los estudiantes fuera de las aulas.

Mediante la Resolución Ministerial 178-2020-MINEDU (2020), se dispuso la implementación de una Plataforma Virtual, a cargo del Ministerio de Educación (MINEDU), para el registro de solicitudes para estudiar en una institución educativa pública de Educación Básica Regular, con excepción de los Colegios de Alto Rendimiento, o de Educación Básica Especial.

El Gobierno ha lanzado el programa “Aprendo en casa” durante el confinamiento. Este programa educativo enfocado a la educación de niños, niñas y adolescentes tiene una gama de actividades para ser realizadas desde el hogar. Es de libre acceso, a través de la página

web, radio nacional, cadenas de televisión y emisoras regionales, el cual, según datos oficiales, está llegando a más de 6 millones de estudiantes.

Según Lechleiter y Vidarte (2020), a las instituciones educativas de educación superior, incluidas las universidades (públicas y privadas) y las escuelas de postgrado, tuvieron la opción de reprogramar su calendario académico o implementar temporalmente la modalidad no presencial, teniendo que informar a los estudiantes y al MINEDU. La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), encargada del licenciamiento de instituciones y de la validación de títulos de educación superior, ha establecido criterios como accesibilidad (alternativas de aprendizaje accesibles, material y económicamente, para los estudiantes), adaptabilidad (adaptación de asignaturas e instrumentos de medición a formatos no presenciales) y calidad a seguir al impartir clases no presenciales.

Las autoras exponen que, aunque ningún país podría haber estado totalmente preparado para hacer frente a esta crisis, Perú está en la trayectoria correcta. El tremendo esfuerzo y cooperación que ha dado lugar al sistema Aprendo en Casa continuará pasada la cuarentena, ya que, el sistema funcionará de manera complementaria a las clases presenciales con el fin de brindar oportunidades de aprendizaje a estudiantes en zonas alejadas y rurales.

Factor Económico

La economía peruana ha sido una de las más golpeadas en América Latina en lo que va del 2020. Como exportador de materias primas se ha visto a la deriva de precios y volúmenes bajos debido a un menor crecimiento en China y una recesión a nivel mundial, lo que disminuirá los volúmenes de exportación y también la inversión privada. Asimismo, el Ejecutivo adoptó medidas sin precedentes para frenar la propagación del virus, que incluyeron el cierre temporal de las fronteras y una cuarentena en todo el país. Esto ocasionó la disminución significativa del consumo privado, especialmente en servicios como restaurantes, transporte y comercio, generando a la vez una abrupta caída de los ingresos de los trabajadores; en particular los independientes e informales.

Para contrarrestar el impacto de la pandemia, se implementó un programa integral de alivio y contención económica para proteger a la población vulnerable y apoyar a las empresas que comprende medidas de apoyo a los ingresos, pago de impuestos diferidos y garantías de crédito para el sector privado. Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas señala que se están implementando programas como el Reactiva Perú y FAE MYPE, con los que se

proyecta la reanudación de actividades y reactivación progresiva de sectores de la economía (Gestión, 2020).

Factor Social

Debido a la actual coyuntura por el Covid-19, se han presentado cambios en las tendencias del mercado que han afectado a los distintos sectores. Esto se debe a un cambio en las preferencias, hábitos de consumo y estilo de vida de los peruanos. Con la medida dispuesta por el gobierno para el aislamiento social, las empresas se han visto en la necesidad de reinventarse y adaptarse a formatos alternos para subsistir, siendo el *e-commerce* el más popular y accesible.

La mayor parte de la población se concentra en la generación *millennials*, en la actualidad están entre los 27 y 37 años. Los hábitos de consumo de esta generación son diferentes y están acostumbrados a comunicarse a través de medios digitales, y las compras que realizan en su mayoría son online. En este contexto, la forma de llegar a los *millennials* es a través de las redes sociales (Expansión, 2018).

Factor Tecnológico

La tecnología permite el desarrollo de un país, incrementando las ganancias y productividad de un negocio. Asimismo, contribuyen a que los procesos empresariales sean más efectivos, mejora la conectividad y creación de oportunidades de empleo.

Por la coyuntura del Covid-19, distintas empresas han buscado migrar al formato digital mediante el modelo *e-commerce* e implementar sus plataformas para la venta de productos o servicios, dado que es una forma más segura que la venta tradicional y accesible considerando las restricciones de movilización que se estiman permanecerán para el resto del año en curso.

Es así como la tecnología juega un rol importante en nuestra nueva normalidad, ya que la educación a nivel escolar y superior se está desarrollando de manera remota en entornos virtuales. Hoy en día, es menos complejo para las personas acoplarse a esta modalidad, pues en el mundo existe una gran diversidad de herramientas para desarrollar clases virtuales, como plataformas y aplicaciones pagadas o gratuitas a su disposición.

Factor Ecológico

Se realizó una medición al material articulado fino en la ciudad, el cual arrojó valores muy bajos a la tendencia regular, lo cual significa que la calidad del aire en Lima ha mejorado en los últimos meses de aislamiento. Desde que se decretó la cuarentena a mediados del mes de marzo, se ha percibido una caída sustancial de la concentración de contaminación por dióxido de nitrógeno debido a la inmovilización de la población.

Respecto a las preferencias del mercado, una encuesta realizada por *Deloitte* en 2019 señala que el 37% de *millennials* optan por productos o servicios prestados por *Empresas verdes*. Esta generación está más comprometida con su impacto en el planeta y han desarrollado un sentido de conciencia social y ambiental.

Entidades como La cámara de Comercio de Lima y el Ministerio del Ambiente otorgan premios y reconocimientos de carácter económico a emprendimientos sostenibles y de bajo impacto ambiental, lo cual ayuda a que estos proyectos sean más atractivos y atraigan a posibles inversionistas.

3.1.2 Análisis de la industria: 5 Fuerzas de Porter

Clientes

El presente proyecto está dirigido a hombres y mujeres en etapa universitaria de Lima Metropolitana. Hasta el 2017, según INEI (2018), en todo el Perú se registró un total de 965,709 alumnos matriculados en universidades privadas. Según diario Gestión (2020), por medio de portales de instituciones y redes sociales oficiales de universidades, se comprobó cuáles son las universidades que anunciaron inicio de clases. Se registraron 12 universidades que comenzaron a dar clases desde marzo y otras 32 iniciarán desde abril.

Tabla 4: Programación de inicio de clases de las universidades privadas en el Perú

#	Universidad	Tipo de gestión	Inicio de clases
1	Universidad San Ignacio de Loyola	Privada	23 de marzo
2	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Privada	23 de marzo
3	Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima	Privada	30 de marzo
5	Universidad de Ciencias y Humanidades	Privada	30 de marzo
6	Universidad Católica San Pablo	Privada	30 de marzo
7	Universidad Antonio Ruiz de Montoya	Privada	30 de marzo
8	Universidad del Pacífico	Privada	30 de marzo
9	Universidad de Piura	Privada	30 de marzo
10	Universidad de Ciencias y Artes de América Latina	Privada	30 de marzo
11	Universidad Continental	Privada	31 de marzo
12	Universidad Peruana Cayetano Heredia	Privada	31 de marzo

13	Universidad Católica Sedes Sapientiae	Privada	1 de abril
14	Universidad Católica de Santa María	Privada	1 de abril
15	Universidad La Salle	Privada	1 de abril
16	Universidad Científica del Sur	Privada	3 de abril
17	Universidad Privada del Norte	Privada	6 de abril
18	Pontificia Universidad Católica del Perú	Privada	6 de abril
19	Universidad de Ingeniería y Tecnología	Privada	6 de abril
20	Universidad Privada Norbert Wiener	Privada	6 de abril
21	Universidad César Vallejo	Privada	6 de abril
22	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Privada	6 de abril
23	Universidad Señor de Sipán	Privada	13 de abril
24	Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt	Privada	13 de abril
25	Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI	Privada	13 de abril
26	Universidad Autónoma del Perú	Privada	13 de abril
29	Universidad Tecnológica del Perú	Privada	13 de abril
30	Universidad Jaime Bausate y Meza	Privada	13 de abril
31	Universidad Privada Antenor Orrego	Privada	13 de abril
32	Universidad de Lima	Privada	13 de abril
33	Universidad Andina del Cusco	Privada	13 de abril (presencial)
34	Universidad María Auxiliadora	Privada	15 de abril
35	Universidad Peruana Unión	Privada	15 de abril
36	Universidad Privada de Tacna	Privada	15 de abril
37	Universidad Marcelino Champagnat	Privada	15 de abril
38	Universidad Ricardo Palma	Privada	15 de abril
39	Universidad ESAN	Privada	2 de abril
40	Universidad Nacional del Altiplano	Privada	20 abril (presencial)
43	Universidad para el Desarrollo Andino	privada	20 de abril (presencial)
44	Universidad Le Cordon Bleu S.A.C.	Privada	30 de abril
46	Universidad de San Martín de Porres	Privada	4 de mayo
49	Universidad Tecnológica de los Andes	Privada	Sin definir
50	Universidad Peruana Los Andes	Privada	Sin definir
56	Universidad Privada San Juan Bautista	Privada	Sin definir
59	Universidad Privada Peruano Alemana	Privada	Sin definir
62	Universidad de Huánuco	Privada	Sin definir
91	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Privada	Sin definir

Fuente: Gestión.pe

Así como la mayoría de las instituciones educativas han continuado las clases, pero de manera virtual y, de la misma manera, se asume que han continuado los negocios que brindan clases de apoyo que sirven como complemento a las clases universitarias. Entonces, al tener muy pocos competidores directos y muchos clientes potenciales, adquiere un alto poder de negociación sobre los clientes.

Considerando que, según INEI (2020), Lima Metropolitana representa el 27.5% del país y que hay más de 900 mil estudiantes universitarios en Perú, la demanda de clases de apoyo también podría entenderse que es grande. Entonces, al tener pocas o ninguna plataforma de

apoyo para repasar de manera inmediata (según disponibilidad), el poder de negociación de los clientes es bajo. A los universitarios no les queda de otra que adquirir el servicio que ofrecen las academias informales o contratar un profesor particular, tal y como sucedía antes de la pandemia.

Proveedores

Los perfiles de proveedores considerados para nuestro proyecto son los profesores *freelancers*, estudiantes universitarios de los últimos ciclos y profesores universitarios. Para esta idea de negocio, los proveedores principales serían los asesores, que estarían conformados por profesores e incluso por profesionales en formación con conocimientos de distintas materias. Según Gestión (2020), el 12 de marzo el presidente Martín Vizcarra anunció que las clases presenciales de universidad se postergarían hasta el 30 de marzo, y luego el 16 de marzo se anunció el estado de emergencia durante 15 días más. Actualmente, la mayoría de las personas con este perfil se encuentran adaptándose a este proceso del dictado de clases de manera virtual.

De acuerdo con INEI (2018), hasta el 2017 se registraron 48,178 docentes de universidades privadas a nivel nacional. Por ese motivo, el poder de negociación de los proveedores es baja. Es decir, mientras más proveedores disponibles existan en el mercado, el poder de negociación de estos será más baja.

Nuevos competidores

Al ser un proyecto nuevo, no cuenta con suficiente experiencia como para usarla como fortaleza y, al tener pocos competidores, cualquier marca podría aprovechar este formato y desarrollar la misma idea de negocio.

Además, existen negocios similares en otros países y la amenaza de que expandan sus operaciones en Perú no está fuera de las posibilidades. Para contrarrestar esta amenaza se tendría que añadir al producto el factor de diferenciación y plantear estrategias para fidelizar a nuestros usuarios.

Productos sustitutos

Se consideró que los servicios tradicionales particulares de apoyo para estudiantes universitarios siempre han estado presentes y seguirían siendo el servicio sustituto más inmediato.

Estos servicios utilizan un método de publicidad a través de los correos electrónicos de los estudiantes, usualmente estas comunicaciones son enviadas y recibidas días próximos a las prácticas y evaluaciones finales para captarlos fácilmente. Además, la enseñanza se desarrolla de forma más casual y personalizada, y se basa en la resolución de ejercicios similares a los que los alumnos rendirán, este método resulta ser bastante más eficiente a lo que los estudiantes aprenden en clases.

Los métodos de pago que estos servicios utilizan son en efectivo o transferencia, y las clases ofrecidas son por hora en su propio local (Precios aproximados: S/35.00 por hora de clase y S/15.00 por la resolución de consultas).

Es preciso señalar que, parte de la necesidad que estas academias satisfacen es similar a Appistóteles, pero sin la capacidad casi inmediata de servicio y recursos que nosotros ofreceríamos. Los servicios más populares y demandados en la comunidad universitaria de la UPC son “La Fija” y “ACTUM”.

Competencia en el mercado

En Perú, son muy pocos los negocios que brindan el servicio de clases de apoyo universitario online. Y los que existen no son muy conocidos en la comunidad universitaria, la mayoría informales que no brindan garantías.

Actualmente, no hay un ningún servicio de aprendizaje efectivo y simple, con una interfaz intuitiva y de formato amigable para los usuarios; por medio de sencillos pasos, la posibilidad de contactarse con un profesor, de manera inmediata, para poder resolver alguna consulta o iniciar alguna asesoría.

En el mercado actual, los servicios a apoyo universitario a distancia utilizan un formato de programar una clase virtual para un próximo día y tarifas únicas (S/25.00 a S/35.00).

3.2 Análisis interno: La Cadena de Valor

La propuesta estará enfocada íntegramente a la interacción inmediata entre los alumnos y los asesores, por ello, para garantizar un adecuado desarrollo de las consultas y asesorías, las actividades de la empresa ligadas al desarrollo y mantenimiento tecnológico, comunicación social y selección e inscripción de asesores.

A continuación, se describen los distintos elementos y procesos que conforman la cadena de valor:

Actividades de soporte

Infraestructura:

Oficina Administrativa

Gestión de Recursos Humanos:

Evaluación y registro de las personas que quieran ser asesores en la plataforma

Tecnología:

- Desarrollo de la aplicación móvil (Android y IOS)
- Desarrollo de la página web

Compras:

- Servicio de *community management*
- Servicio de soporte técnico para la aplicación móvil y página web

Actividades primarias

Logística de entrada:

- Registro y monitoreo de asesores que hayan pasado el proceso de reclutamiento
- Registro y monitoreo de alumnos que deseen integrarse al programa de tutorías

Producción/Operaciones:

- El servicio se solicita a través de una aplicación móvil y página web
- La aplicación móvil muestra y notifica sobre la disponibilidad de los asesores
- Las tutorías se realizan mediante la plataforma de videollamada *Google Meet*

Marketing y ventas:

Se realizarán campañas de marketing a través de las redes sociales

Servicio postventa:

- Se ofrecerá la opción de calificar el servicio del tutor y, en caso del alumno lo requiera, redactar algún reclamo o sugerencia.
- Al final de cada sesión, el alumno recibirá un comprobante electrónico, el cual será enviado al correo *Gmail* inscrito.

3.3 Análisis FODA

A continuación, y tomando en consideración los distintos factores internos y externos, se ha formulado una serie de estrategias que nos ayudarán a obtener los objetivos propuestos:

<p style="text-align: center;">FODA CRUZADO APPÍSTÓTELES</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p>
<p>O1: Aumento en el uso de herramientas digitales por estudiantes y universidades O2: Existe publicidad positiva tanto del gobierno como de las universidades que fomentan la educación en línea O3: Capacidad de formación de tutores O4: Universidades en búsqueda de una plataforma de asesorías y consultas O5: <i>Feedback</i> de los usuarios de IOS y Android</p>	<p>F1+F2+F3+F4+F6+F7+O1+O2+O3+O4+O5 EO1: Ofrecer nuestros servicios mediante alianzas estratégicas con universidades privadas para alumnos y profesores</p> <p>F3+F5+F6+F8+O3+O5 EO2: Contactar y reclutar profesores particulares que actualmente están ofreciendo sus servicios de manera independiente</p>	<p>D3+D4+O2+O4+O5 ER1: Promocionar nuestra marca y servicio a través de las redes sociales y YouTube</p> <p>D1+D3+O1+O5 ER2: Mantener y actualizar la nuestra plataforma constantemente basado en las opiniones y reseñas de los usuarios</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p>	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p>
<p>A1: Acceso limitado de Internet y TIC por parte de los usuarios A2: Velocidad de carga y estabilidad de la plataforma A3: Pocas barreras para los posibles competidores A4: Intercambio de contactos y servicios entre alumnos y tutor A5: Existencia de los métodos de tutorías tradicionales A6: Existencia de servicios de asesoría académica a distancia en el mercado</p>	<p>F1+F2+F3+A1+A2 ED1: Inicialmente, enfocar la oferta y promoción de nuestro servicio solo para Lima Metropolitana</p> <p>F1+F4+F8+A3+A5 ED2: Implementar y promover un programa de aprendizaje continuo sobre la enseñanza a distancia para los tutores</p>	<p>D3+A1+A2+A4+A5 ES1: Luego de superar la coyuntura actual, ofrecer la alternativa y programar asesorías presenciales entre tutores y alumnos</p> <p>D1+D3+A3+A5 ES2: Promocionar nuestra marca y servicio como una comunidad de asesoría y apoyo universitario</p>

Figura 2: Análisis FODA Cruzado

Fuente: Elaboración propia

3.4 Visión

Ofrecer la metodología a distancia más efectiva para los alumnos universitarios.

3.5 Misión

Ser el servicio referente de apoyo académico para la comunidad universitaria en el Perú, brindando una enseñanza simple y efectiva en un espacio intuitivo y accesible.

3.6 Estrategia Genérica

3.6.1 Estrategia de diferenciación

Basados en el análisis de la industria y de nuestro FODA cruzado (Figura 1), se identificó que en el mercado existen empresas que ofrecen servicios de asesorías a escolares y universitarios, sin embargo, no se ha identificado un servicio exclusivo para universitarios. Por ese motivo, se aprovechará esta oportunidad y dedicar nuestro servicio a este nivel académico; además, de contar con un *software* disponible no solo en web sino también en smartphones (*IOS* y *Android*).

Además, es importante mencionar que con la finalidad de garantizar una interacción casi inmediata entre los usuarios (dependiendo de la disponibilidad de los asesores), nuestro servicio contará con *Google Meet* para el desarrollo de las sesiones.

Las características de nuestro servicio serán fundamental para la estrategia de diferenciación.

3.6.2 Objetivos estratégicos

Es necesario mantener la aplicación móvil y web actualizada, tomando en cuenta las opiniones y reseñas de los usuarios, de esta forma, es necesario garantizar una enseñanza simple, efectiva y comprobada. Para ello, se debe tener un adecuado equipo de profesionales encargado de garantizar un continuo y adecuado funcionamiento de la plataforma, así se conseguirá ser la alternativa de preferencia por alumnos y por asesores.

La participación en el mercado para el segmento meta será de fácil acceso y utilidad, se promocionará la propuesta a través de las redes sociales, a través de avisos y anuncios dirigidos al perfil de consumidor descrito en el CANVAS.

Además, se buscará innovar y aumentar las materias disponibles en nuestro servicio para que más universitarios tengan la oportunidad de experimentar nuestro servicio, y, de igual manera, los asesores tengan capacidad de atender a más usuarios y generar más ingresos.

A continuación, se describen los objetivos estratégicos a largo plazo (2026):

- Contar con el 50% de la participación de mercado en el rubro de asesorías universitarias a distancia.
- Mantener un promedio del 95% de la satisfacción de cliente en ambas categorías de nuestro servicio.
- Contar con el 100% de los cursos disponibles en la plataforma (según universidad y malla curricular vigente).
- Conseguir que nuestro servicio tenga alcance a todas las universidades privadas del Perú.
- Contar con un promedio diario de 55 sesiones.
- Contar con 120 asesores inscritos y activos en la plataforma.
- Contar con al menos 10,000 alumnos inscritos en la plataforma.
- Contar la plataforma *Blackboard* como parte de nuestro de nuestro servicio.

4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

Basados en el perfil de consumidor y necesidades identificadas, y alineados a la estrategia de diferenciación de la propuesta empresarial, se ha planteado lo siguiente:

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTE						
<ul style="list-style-type: none"> Programador que se encargará de crear, diseñar y mantener actualizada la plataforma Tutores (profesores, freelancers, estudiantes universitarios) Empresa de hosting y dominio web Licencia para la publicación y funcionamiento de la aplicación móvil (IOS y Android) 	<ul style="list-style-type: none"> Captar tutores Captar clientes Capacitar tutores Desarrollar asesorías Desarrollo y mantenimiento de la plataforma web y aplicación móvil Licencia Gmail y Google Meet para el acceso y para el desarrollo de las asesorías respectivamente Métodos digitales de pago (Visa) 	<p>Proveer a los estudiantes universitarios y tutores un canal de confianza, intuitivo, personalizado y de fácil acceso para el desarrollo de asesorías de nivel universitario con disponibilidad casi inmediata, y con una metodología simple y efectiva de enseñanza, tarifas variadas y uso del software de videollamadas <i>Google Meet</i>; además, de contar con un método de pago digital de débito automático</p>	<p>Estrategia de captación</p> <ul style="list-style-type: none"> Promoción y publicación en las redes sociales Charlas y eventos en universidades Reclutamiento e inscripción de tutores competentes <p>Estrategia de retención</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidad de visualizar la disponibilidad de los tutores inscritos (notificaciones) Uso de <i>Google Meet</i> para el desarrollo de las consultas y asesorías <p>Estrategia de recomendación</p> <ul style="list-style-type: none"> Comentarios en las redes sociales Número de descargas a través de publicaciones compartidas 	<p>Hombres y mujeres estudiantes de universidades privadas de pregrado o programa ejecutivo de 16 a 39 años de edad, que vivan en Lima Metropolitana, que estén familiarizados con el uso de la tecnología para su educación y necesiten una plataforma de confianza para absolver sus dudas académicas de manera casi inmediata como parte de sus actividades de repaso y presentación de trabajos.</p>						
	RECURSOS CLAVE		CANALES							
<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #000080; color: white;">Humano</td> <td style="background-color: #000080; color: white;">Infraestructura</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Community manager Psicólogo Administrador </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Oficinas administrativas </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #000080; color: white;">Tecnología</td> <td></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación móvil y página web </td> <td></td> </tr> </table>		Humano	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Community manager Psicólogo Administrador 	<ul style="list-style-type: none"> Oficinas administrativas 	Tecnología		<ul style="list-style-type: none"> Aplicación móvil y página web 		<p>Canal de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> Instagram (publicidad) Facebook (videos sobre el funcionamiento y utilidad de la plataforma) Página web (buzón de reclamos y sugerencias) <p>Canal de entrega</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación móvil Página web <p>Canal de pago</p> <ul style="list-style-type: none"> Vinculación de tarjeta de crédito/débito
Humano	Infraestructura									
<ul style="list-style-type: none"> Community manager Psicólogo Administrador 	<ul style="list-style-type: none"> Oficinas administrativas 									
Tecnología										
<ul style="list-style-type: none"> Aplicación móvil y página web 										
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS								
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la página web y aplicación móvil Mantenimiento de la página web y aplicación móvil Publicidad Gastos financieros Gastos administrativos 		<ul style="list-style-type: none"> Tarifa "consulta" (20 minutos o fracción): S/20.00 Tarifa "asesoría" (60 minutos o fracción): S/42.00 30% de la tarifa del servicio de consulta o asesoría Publicidad a través de la página web y aplicación móvil 								

Figura 3: Modelo lienzo CANVAS

Fuente: Elaboración propia

4.1 Diseño metodológico de la investigación

4.1.1 Comprobación del problema

Perfil del cliente: Versión inicial

En esta primera versión del perfil del cliente, se identificaron las tareas, alegrías y frustraciones que ejecutan. A través de esta herramienta se comprendió mejor al cliente, además, permitió enfocar las estrategias y planes a las necesidades del público objetivo.

Finalmente, de ser necesario, y basado en los resultados que se obtengan de las 10 entrevistas a profundidad, se elaborará un nuevo lienzo del cliente, el mismo que deberá estar alineado a la propuesta de valor del proyecto.



Figura 4: Lienzo del cliente

Fuente: Elaboración propia

A continuación, amplía lo detallado sobre el perfil del cliente descrito en el CANVAS propuesto (Figura 2):

La descripción general del segmento identificado se define como personas entre 16 a 39 años en etapa universitaria de Lima Metropolitana que dedican parte de su día a estudiar a distancia y que, hasta antes de la pandemia, asistían presencialmente a una universidad particular, y necesitan un refuerzo académico adicional, servicio que algunas universidades ya ofrecen ¿Pero son efectivas y suficientes?

Trabajos del cliente

Funcionales (Actividades específicas relacionadas a la necesidad del cliente)

- Quiero estudiar
- Quiero obtener buenas notas
- Quiero desarrollarme profesionalmente

Sociales (Actividades relacionadas a cómo los clientes quieren ser percibidos)

- Quiero demostrar que soy competente
- Quiero demostrar que puedo culminar mi carrera
- Quiero que la gente reconozca que tengo educación universitaria

Emocionales (Actividades relacionadas a al estado emocional del cliente)

- Me alegra entender un tema académico que me resultaba complicado
- Quiero sentirme organizado y productivo con mis estudios
- Me satisface que me vaya bien en la universidad

Alegrías del cliente

Necesarias (Beneficios y funciones que una solución o producto si o si debe cumplir)

- Que me ayude en mi aprendizaje universitario
- Que me absuelva cualquier duda académica que tenga

Esperadas (Beneficios y funciones que un cliente espera de un producto o servicio, aunque podría funcionar sin ellas)

- Que sea de fácil funcionalidad

- Que sea multiplataforma

Deseadas (Beneficios y funciones que no se esperar que tenga el producto o servicio, pero les gustaría mucho existieran)

- Que exista disponibilidad inmediata
- Que las sesiones garanticen seguridad

Inesperadas (Beneficios y funciones sobre el producto o servicio que el cliente ni siquiera imagina que este pueda tener)

- Que me notifiquen cuando exista disponibilidad
- Que existan tarifas diferenciadas

Frustraciones del cliente

Problemas (Cuando un producto o servicio no funciona, generando incomodidad y disgusto en el cliente)

- Que no encuentre las materias deseadas
- Que no haya asesores disponibles
- Que la calidad de la videollamada no sea la óptima
- Que la calidad de la enseñanza no sea buena

Obstáculos (Barreras y/o actividades que impiden utilizar el producto o servicio)

- Que no cuente con internet
- Que no cuente con una óptima cobertura de internet
- Que no cuente con los métodos de pago necesarios

Riesgos (Resultados no esperado al momento de utilizar el producto o servicio)

- Que la plataforma se cuelgue
- Que mi pago no sea procesado

4.1.2 Diseño del experimento

A continuación, se formularon las hipótesis que serán comprobadas y validadas a través de entrevistas a profundidad, cuyos resultados se desarrollarán en una serie de tarjetas de prueba y aprendizaje por hipótesis.

Listado de hipótesis

- 1) Les interesa utilizar un servicio de asesoría académica a distancia
- 2) Les interesa entender y aprobar sus cursos
- 3) Están dispuestos a pagar por un servicio de asesoría académica
- 4) Están familiarizados con las herramientas de aprendizaje a distancia
- 5) Necesitan una enseñanza a distancia efectiva y personalizada
- 6) Hacen uso de los medios digitales de pago

Basados en el listado anterior, se ha considerado a la primera hipótesis como la hipótesis principal, mientras que las demás serán validadas y representadas a través de temas y preguntas guía, los cuales están vinculados al desarrollo de una serie de 10 entrevistas a profundidad dirigidos a los clientes prospecto.

Preguntas guía

- ¿Cómo te está yendo en la universidad? ¿La pandemia ha afectado tus estudios?
- ¿Qué opinas de la nueva modalidad 100% online adoptada por las universidades?
- ¿Consideras que esta modalidad de enseñanza es igual de eficiente que la presencial?
- ¿A qué dificultades te has tenido que enfrentar con la esta nueva modalidad de estudios?
- ¿Qué servicios ofrece tu universidad para apoyar y complementar tus clases virtuales?
- ¿Cuál ha sido tu experiencia con estas herramientas?
- ¿Consideras que te ayuda o son útiles?
- ¿Qué haces cuando necesitas más apoyo para comprender algún curso o prepararte para un examen?

Como parte del perfil del cliente prospecto, se espera que todos hayan contado con alguna asesoría particular

- Ahora o antes de la pandemia, ¿Te has visto en la necesidad de contar con algún tipo de servicio de asesoría particular?
- Basado en tu experiencia ¿Qué opinas de estos servicios?
- ¿Qué factores consideras que hacen que estos servicios tengan alta demanda?
- ¿Tienes en mente alguna desventaja que estos servicios tienen?
- ¿Qué garantía o seguridad ofrecen estos servicios?
- ¿Qué opinas de las tarifas que cobran los servicios de tutoría que has utilizado?

- ¿Sueles repasar tus cursos constantemente o solo cuando la fecha de un examen es pronto?
- ¿Alguna vez has necesitado repasar con urgencia para un examen y algún ejercicio en particular te ha resultado difícil? ¿Qué hiciste en esa situación?
- Si tuvieras a alguien con disponibilidad inmediata para ayudarte en tus cursos, ¿Consideras que tu desempeño y resultados en la universidad sería mejor?
- ¿Qué opinarías sobre un servicio que brinde asesorías académicas a través de tu celular, computadora o laptop, y que cuente con disponibilidad de asesores casi inmediata y por cursos?
- ¿Qué esperas de un servicio de este tipo?
- ¿Te sientes cómodo con el uso de métodos de pago electrónicos?
- ¿Qué recomendaciones o en qué aspectos consideras que tu universidad podría mejorar la enseñanza a distancia?

4.1.3 Validación del experimento

A continuación, basado en las 10 entrevistas a profundidad descritas (Ver Tabla 4 a Tabla 13), se desarrollaron las tarjetas de prueba y aprendizaje de cada hipótesis formulada:

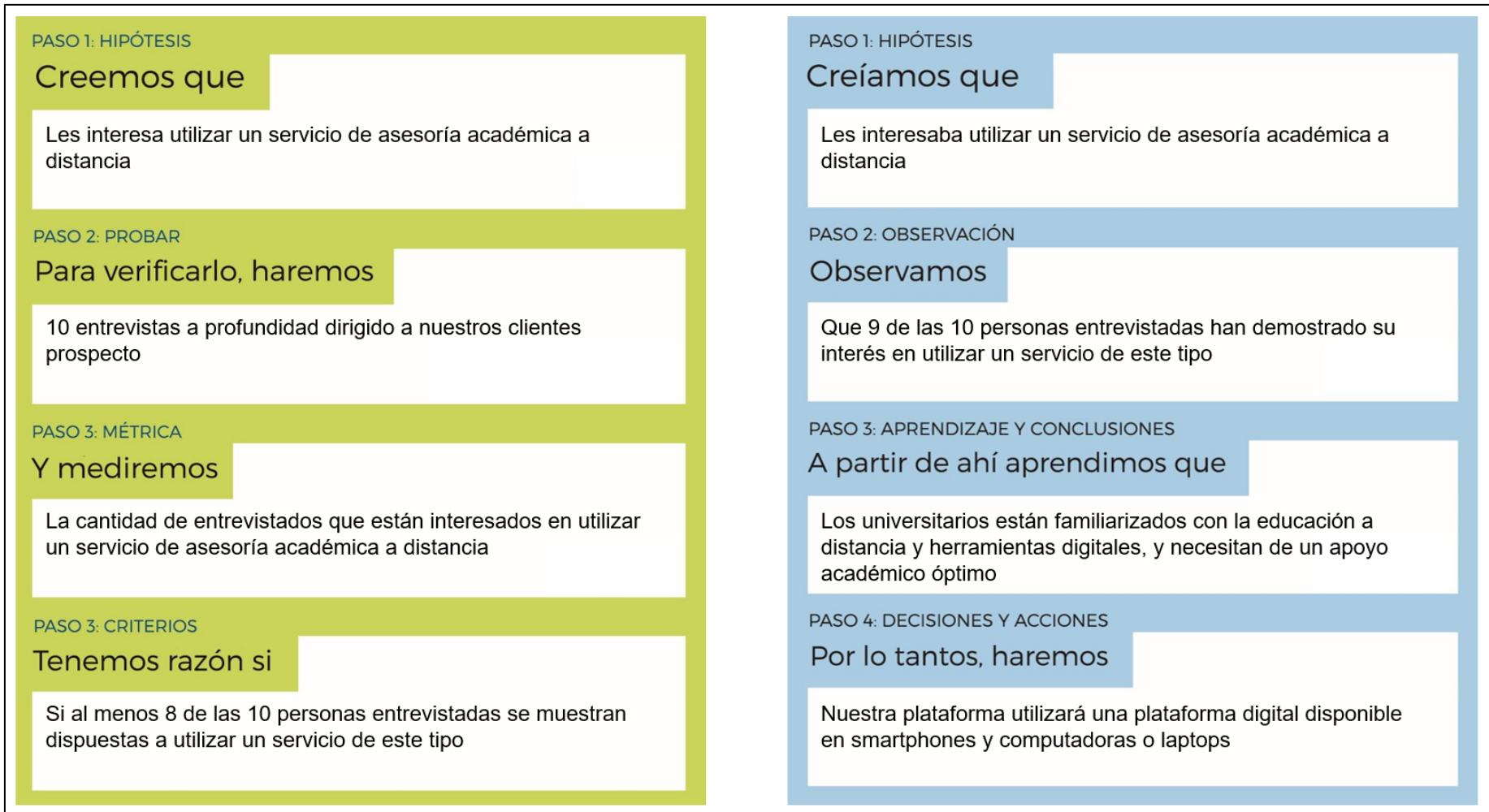


Figura 5: Hipotesis 1 (tarjetas de prueba y aprendizaje)

Fuente: Elaboración propia

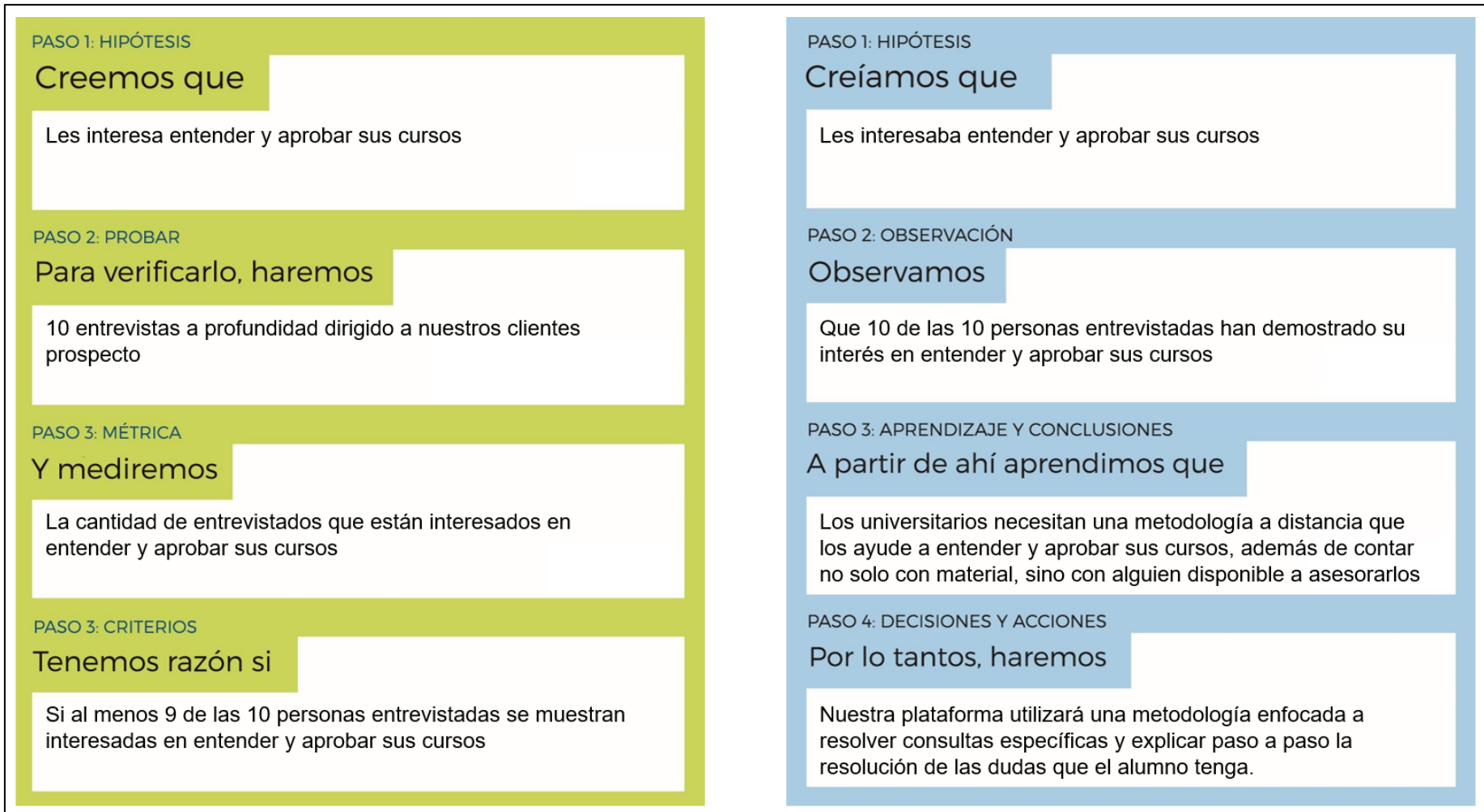


Figura 6: Hipótesis 2 (tarjetas de prueba y aprendizaje)

Fuente: Elaboración propia

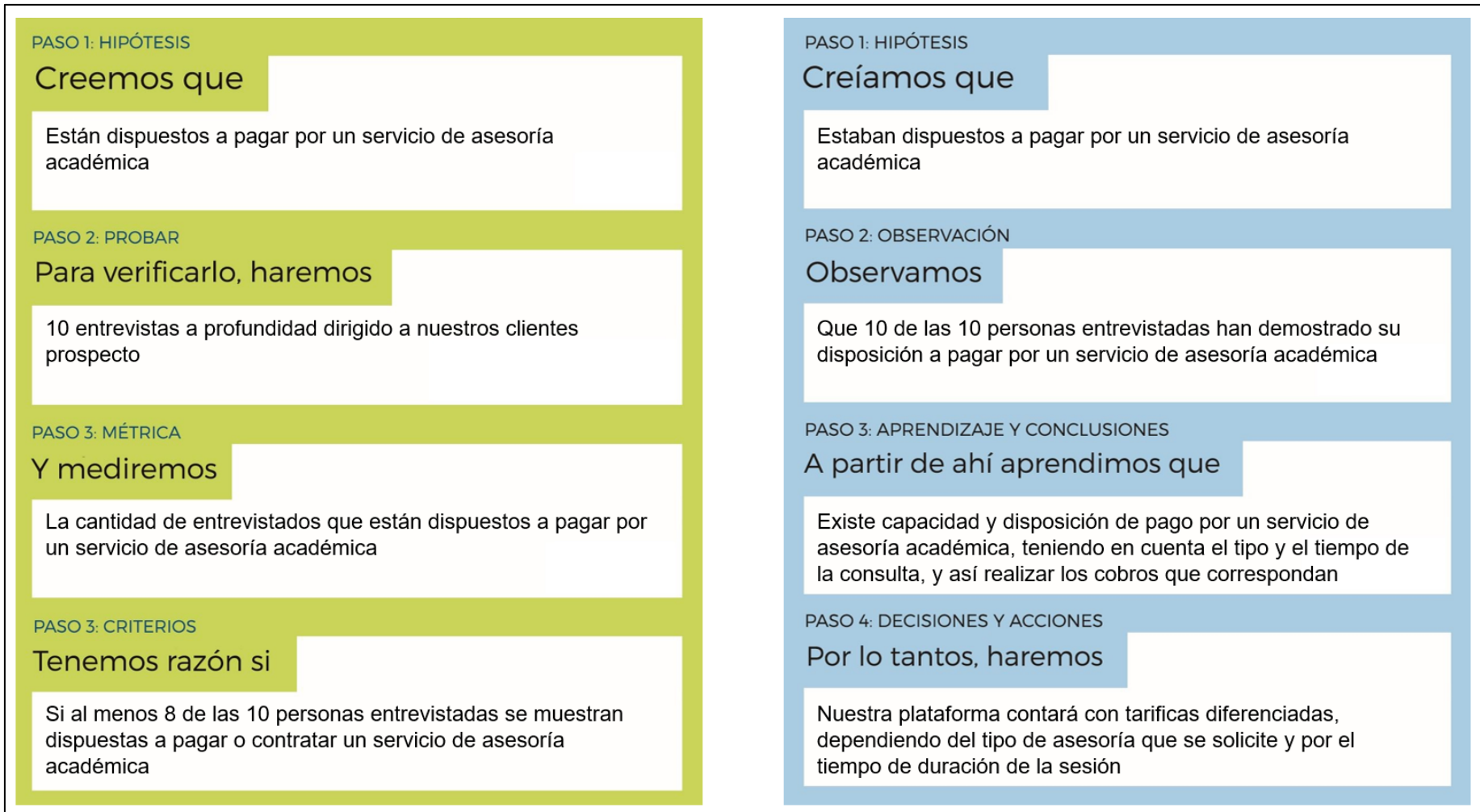


Figura 7: Hipótesis 3 (tarjetas de prueba y aprendizaje)

Fuente: Elaboración propia

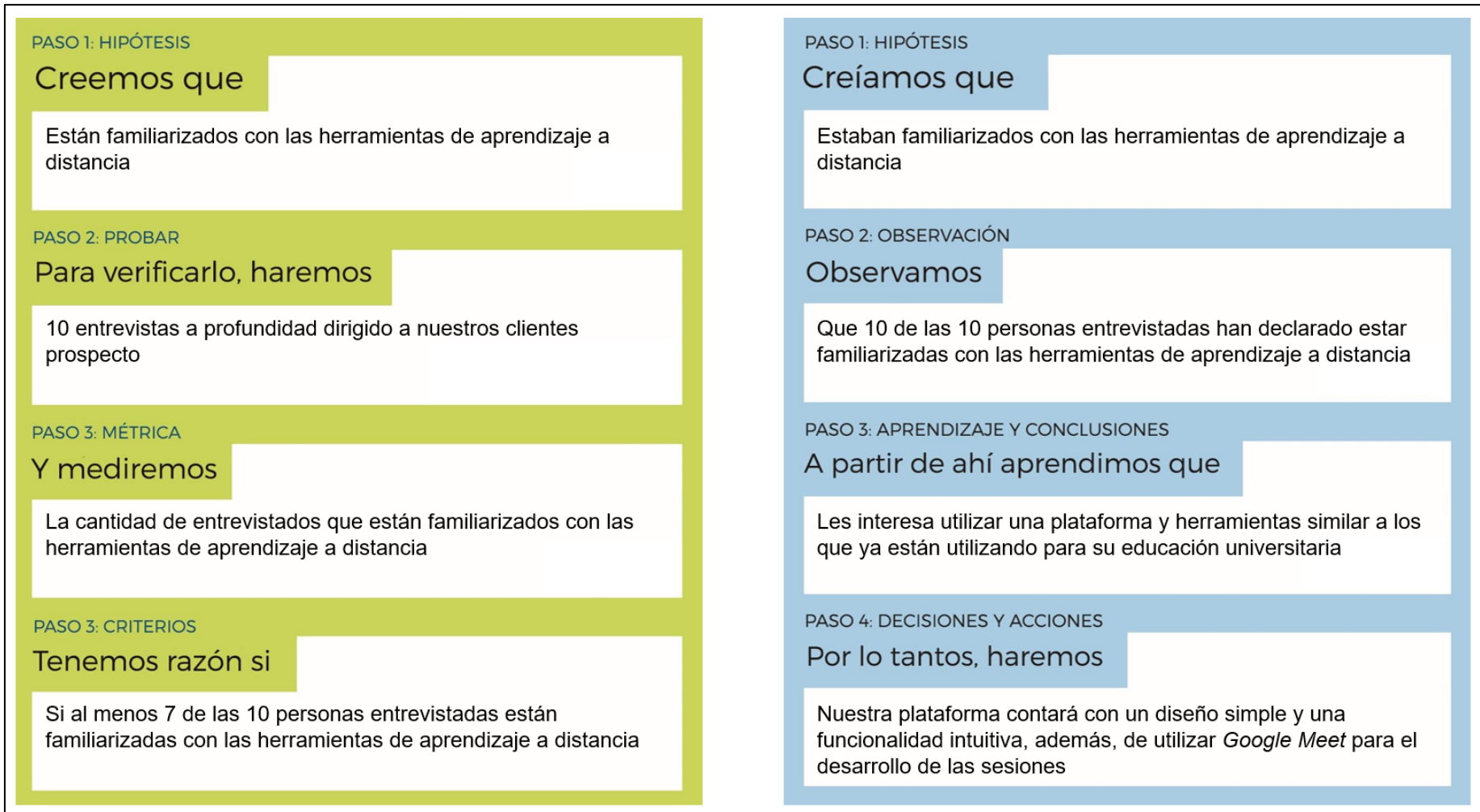


Figura 8: Hipótesis 4 (tarjetas de prueba y aprendizaje)

Fuente: Elaboración propia

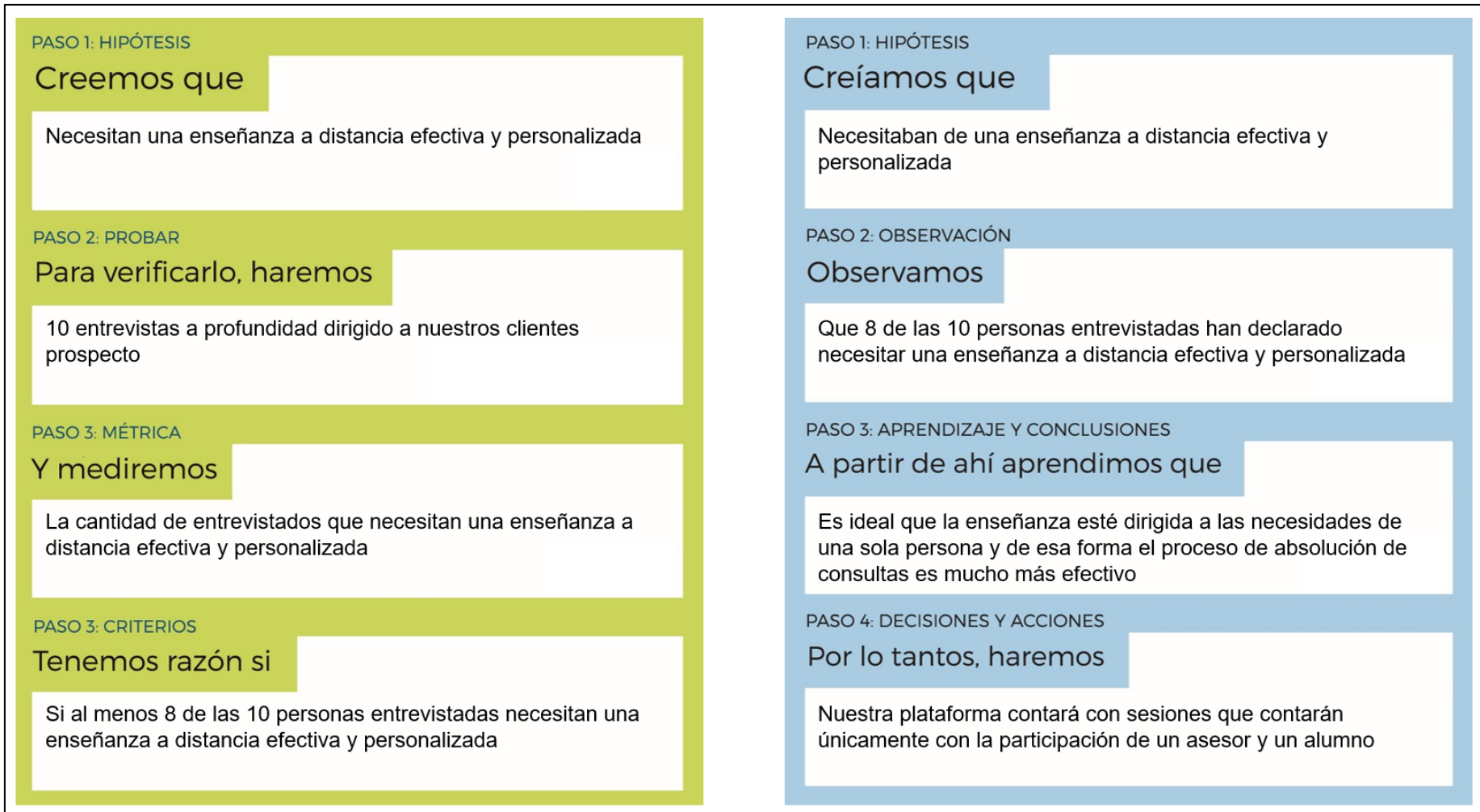


Figura 9: Hipótesis 5 (tarjetas de prueba y aprendizaje)

Fuente: Elaboración propia

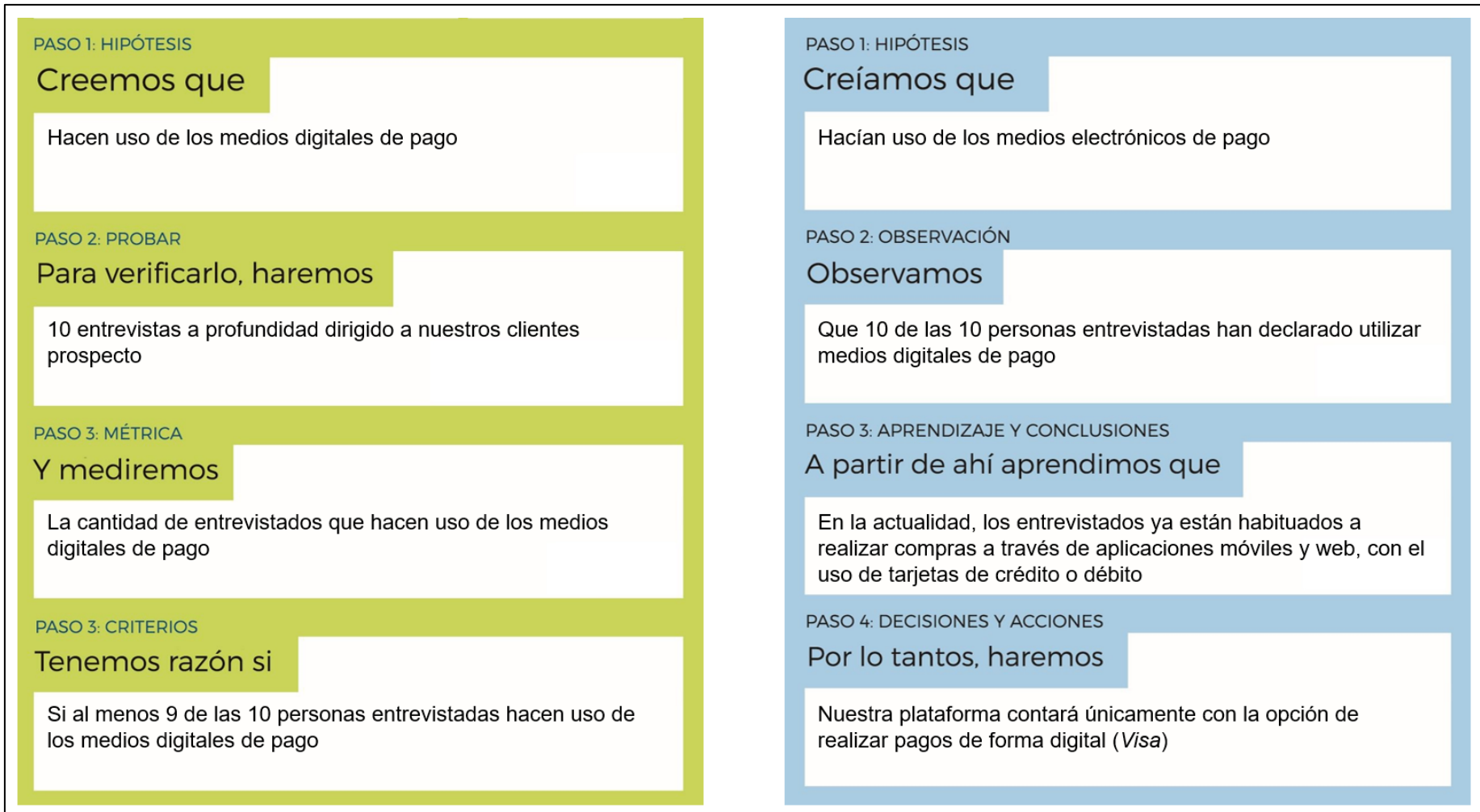



Figura 10: Hipótesis 6 (tarjetas de prueba y aprendizaje)


Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Ficha de validación de entrevista a Cristian Terrones (2020)

Nombre	Cristian Terrones
Propuesta principal	Le interesa utilizar un servicio de asesoría académica a distancia
Resultado general	Valida
	https://upcedupe-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/u201713315_upc_edu_pe/ESZNrGaFSIVPtlu8xSpI5p0Bd2ydOkoslNcrWNFrnXnjyw?e=01ruCO
<p>En la entrevista Cristian indicó que, afortunadamente, la coyuntura actual no ha afectado sus estudios universitarios en lo absoluto, además, él ya se encontraba familiarizado con distintas herramientas y la plataforma <i>Blackboard</i> enfocadas a la continuidad de su aprendizaje. Sin embargo, también expresó que la educación presencial tiene sus ventajas, como la garantía de una atención más personalizada entre el profesor y el alumno, y a pesar de ello, ha necesitado la asistencia de servicios de asesorías para prepararse para algunos exámenes y prácticas, especialmente en cursos de números. También, considera que estos servicios resultan ser muy efectivos debido a que te ayuda resolver dudas específicas o un ejercicio complicado, para lo cual, la metodología y el trato que recibe de estos asesores es el que se ajusta a sus necesidades.</p>	

Fuente: Elaboración propia


Tabla 6: Ficha de validación de entrevista a Jorge Seminario (2020)

Nombre	Jorge Seminario
Propuesta principal	Le interesa utilizar un servicio de asesoría académica a distancia
Resultado general	Valida
	https://upcedupe-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/u201713315_upc_edu_pe/Easl1C1764NDI2woKUMV39QBflCmfoqSeRU4P9G54AxY8g?e=wuYGFY
<p>Jorge considera que, actualmente, el material y herramientas que la universidad (UPC) le ofrece son los adecuados debido a que en estos últimos ciclos de su carrera (Marketing) están más enfocados a la investigación y análisis de fuentes académicas; sin embargo, durante los primeros ciclos de su carrera, los cursos de matemáticas hacían que formara grupos de estudios con sus compañeros. Es preciso señalar que él, hasta el día de hoy, no ha necesitado o ha pagado por un servicio de asesoría universitaria; sin embargo, considera</p>	

que definitivamente la falencia más evidente del servicio que ofrece su universidad es la disponibilidad y los procedimientos para programar asesorías, considera que la necesidad de un alumno es urgente y en la mayoría de los casos no puede esperar días para conseguir que le absuelvan sus dudas.

Fuente: Elaboración propia


Tabla 7: Ficha de validación de entrevista a Sophia Pérez (2020)

Nombre	Sophia Pérez
Propuesta principal	Le interesa utilizar un servicio de asesoría académica a distancia
Resultado general	Valida
	https://upcedupe-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/u201713315_upc_edu_pe/ETvCk77n2apKsfYgDiWtMEoBUEMva428G1MMZGguzQEpTQ?e=i7HuNy
<p>La entrevistada indica que la pandemia no ha afectado mucho sus estudios, pero tiene amigos de otras carreras, como por ejemplo carrera de arquitectura, que si se les ha complicado. Ella menciona que antes de la pandemia ha usado servicios de tutoría y ha pagado por clases particulares con su grupo de universidad y actualmente, que sigue cursando la universidad no ha necesitado ayuda. Sin embargo, para ella, sería de gran ayuda tener apoyo de alguien sobre todo en cursos de número o los cursos más complejos. También, indica que en su universidad hay talleres de asesorías, pero nunca ha hecho uso de estas. Asimismo, indica que ahora en tiempos de pandemia cuando no comprende un tema específico de un tema se auxilia con sus compañeros de clase. Por último, ella afirma que pagaría por una herramienta que le apoye en sus materias le sería de bastante ayuda para complementar sus estudios en la universidad y le gustaría que brinden distintas facilidades de pago como pagos con tarjeta de crédito, depósito en cuenta, <i>Yape</i>, etc.</p>	

Fuente: Elaboración propia


Tabla 8: Ficha de validación de entrevista a Andy Calderón (2020)

Nombre	Andy Calderón
Propuesta principal	Le interesa utilizar un servicio de asesoría académica a distancia
Resultado general	Valida

	https://upcedupe-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/u201713315_upc_edu_pe/ERw90iJU_hhMtUFVGruOZ6cBng9gsKHElSaUqIjq39GFqA?e=Lmk4Ix
<p>El entrevistado menciona que, por un lado, la pandemia le ha ayudado a evitar los traslados del trabajo al centro de estudios y de esa forma le ha generado un ahorro de movilidad y tiempo. Por otro lado, indica que las clases virtuales no son tan efectivas como las presenciales debido a la complejidad de algunos cursos como matemática financiera. También menciona que en su universidad no brindan asesorías ni talleres ni tutorías, pero piensa que son muy necesarias para complementar el aprendizaje del alumno. Asimismo, Andy cree que no hay una garantía de enseñanza en esos servicios y cuando necesita ayuda se apoya de tutoriales de <i>Youtube</i> o Internet. Finalmente, afirma que pagaría por un servicio como el nuestro ya que le ahorra tiempo, movilidad, y es práctico porque podría pagar con su tarjeta de crédito.</p>	


Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Ficha de validación de entrevista a Dayanna Jara (2020)

Nombre	Dayanna Jara
Propuesta principal	Le interesa utilizar un servicio de asesoría académica a distancia
Resultado general	Valida
	https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/u201713315_upc_edu_pe/ESQvîYs3XBdFrLXH1KBUg1IBavajUk56dI110N8I1Yt4xQ?e=z3loQf
<p>La entrevistada considera que actualmente la educación impartida en su centro de estudios es adecuada, sin embargo, señala que por la calidad de la conexión y la cantidad de alumnos dificulta que el profesor pueda desarrollar una explicación más profunda de los temas, lo cual genera dudas que se presentan en ese momento o posteriormente al desarrollar los trabajos del curso.</p> <p>Se muestra interesada por el proyecto de asesorías virtuales debido a la experiencia obtenida al contratar otros servicios de reforzamiento o de investigar por su parte. No ha quedado muy satisfecha con el servicio de asesoría recibido debido a que este se realizó a través de una sesión por la aplicación <i>Zoom</i> donde debe adaptarse a un horario fijo y participar con otros alumnos.</p>	


Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Ficha de validación de entrevista a Marilyn Mejía (2020)

Nombre	Marilyn Mejía
Propuesta principal	Le interesa utilizar un servicio de asesoría académica a distancia
Resultado general	Valida
	https://upcedupe-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/u201713315_upc_edu_pe/EeMXJYualsBLmLfzzymJ1TcBoXFxrXRKviYGLumE0ZHcTA?e=zLCoe1
<p>La entrevistada señala que considera apropiada la enseñanza en la modalidad 100% online debido a que ahorra tiempo y costos de transporte. Sin embargo, considera que la universidad en la que estudia no supo organizarse de forma adecuada o preocuparse un poco más por capacitar a sus docentes en el uso de las plataformas donde se imparten las clases. Está de acuerdo con el proyecto de asesorías virtuales debido a que, si bien las clases dictadas cumplen con las expectativas, percibe que los profesores no se dan abasto para atender todas las consultas por el tiempo de duración de las sesiones, y tienden a avanzar rápido los temas.</p>	

Fuente: Elaboración propia


Tabla 11: Ficha de validación de entrevista a Gisella García (2020)

Nombre	Gisella García
Propuesta principal	Le interesa utilizar un servicio de asesoría académica a distancia
Resultado general	Valida
	https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/u201713315_upc_edu_pe/EVU8lSHlvJ5FnXse2hl3mWMBH56qZrxUnLU5Mloc-8xVGA?e=dAZTc5
<p>La entrevistada indico que le parece interesante nuestra idea de negocio, ya que sería una solución para muchos universitarios que están teniendo dificultades en cursos matemáticos y financieros. Asimismo, acoto que la universidad en la cual realiza sus estudios no brinda asesorías, las dudas que tiene las soluciona viendo la grabación de las clases o preguntándole a sus compañeros. Finalmente acoto que estaría dispuesta a</p>	

contratar un servicio de asesorías virtuales y que brinden maneras de pago online en diferentes bancos.


Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Ficha de validación de entrevista a Leonardo Sierra (2020)

Nombre	Leonardo Sierra
Propuesta principal	Le interesa utilizar un servicio de asesoría académica a distancia
Resultado general	Valida
	https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/u201713315_upc_edu_pe/EXWXB0phygxEkqPgDPKWBY4BRQdqzqHf3PKjJ_pdnMWPQ?e=SRTe4t
<p>El entrevistado indico que le parece apropiada la medida tomada por las diferentes universidades al adaptarse a la metodología de clases online, sin embargo, menciono que algunas clases no estaban a la altura de la enseñanza por la cual pagaba. Además, acoto que en la universidad donde actualmente estudia no brindaban asesorías para resolver las dudas de los estudiantes. Finalmente estaría dispuesto a contratar el servicio de asesorías y tutorías online, que cuenten con profesionales certificados y fuentes confiables para un correcto aprendizaje.</p>	

Fuente: Elaboración propia


Tabla 13: Ficha de validación de entrevista a Anny Cueva (2020)

Nombre	Anny Cueva
Propuesta principal	Le interesa utilizar un servicio de asesoría académica a distancia
Resultado general	Valida
	https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/u201713315_upc_edu_pe/ERBWEyNPzvRPuSjmJqYRe0wBM98_oRDJtPw293v6KWxIYA?e=4eb72h
<p>La entrevistada indicó que uno de los problemas que ha afrontado durante sus clases online es que no puede interactuar de forma eficiente con sus docentes, esto complica su forma de aprender, ya que ella estaba acostumbrada a realizar preguntas si tenía dudas a sus profesores. También manifestó que la propuesta le parece muy beneficiosa para los</p>	

alumnos de las universidades, ya que para ella ha sido muy difícil comprender algunas clases en su totalidad. Además, indicó que, de necesitar el servicio, ella lo usaría. Finalmente, contó que le gustaría que existan clases de repasos en grupo, para que sus amigos y ella hagan uso del servicio, juntos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Ficha de validación de entrevista a Julio Cabanillas (2020)

Nombre	Julio Cabanillas
Propuesta principal	Le interesa utilizar un servicio de asesoría académica a distancia
Resultado general	Valida
	https://upcedupe-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/u201713315_upc_edu_pe/EVOsX-OOvxIBtT_6x983wTEB_-bhB-pSogJsqgcwCkXI_g?e=z3xDuG
<p>El entrevistado indicó que uno de los problemas con los que ha tenido que lidiar, usando la metodología 100% online que ofrece su universidad, es que la plataforma con la que cuenta no es interactiva. Además, nos cuenta que le parece muy interesante la propuesta, ya que muchos alumnos podrán reforzar los conocimientos que ya poseen. También nos cuenta que implementar una plataforma de ayuda a estudiantes universitarios es muy ventajosa para los mismos. Por último, nos dijo que es de suma importancia considerar los cursos de matemática, ya que la mayoría de los estudiantes de los primeros ciclos de las universidades tienen problemas con esta materia.</p>	

Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Conclusión y decisión

Basado en las entrevistas a profundidad realizadas y en el proceso de validación de las hipótesis propuestas, se han identificado los siguientes *insights*:

- Les interesa mantener una vida académica organizada
- Les satisface obtener buenas calificaciones
- Expresaron su preferencia por el uso de medios de pago digitales (Visa, Yape, etc)
- Están familiarizados con herramientas digitales para el aprendizaje a distancia
- Valoran mucho la simplicidad de procesos
- Están dispuestos a pagar por un servicio que ayude con su desempeño académico
- Consideran que la disponibilidad es un factor que importante para la absolución de consultas académicas
- Reconocen que la educación a distancia no es tan efectiva como la presencial, especialmente en cursos de matemáticas y ciencias
- Valoran la personalización de la enseñanza universitaria
- Reconocen que una desventaja de las clases universitarias a distancia es la cantidad de alumnos que están en línea, el profesor no tiene la capacidad de poder atender todas las consultas y la explicación, en algunos casos, no resulta suficiente
- Existe interés en un servicio de asesoría académica por parte de alumnos universitarios de pregrado y programas para personas que trabajan

Los *insights* descritos indican que lo formulado inicialmente en el lienzo de cliente (Figura 3) fue bastante acertado, por ese motivo, plantearán soluciones basadas en las necesidades identificadas inicialmente, a excepción de la actividad social 3: “Quiero que la gente reconozca que tengo educación universitaria”, ya que ninguna de las personas entrevistadas expresó este deseo.

Además, basados en lo descrito de las entrevistas a profundidad (Ver Tabla 4 a Tabla 13), se pudo segmentar las respuestas y preferencias de los participantes, las cuales estuvieron dirigidas a cada una de las líneas de negocio planteadas.

Tabla 15: Tabulación de entrevistas a profundidad

Línea de negocio	Entrevistado	Cantidad	Porcentaje
“Consultas” Estudiantes de Pregrado	Gisella García	03	30%
	Dayanna Jara		
	Julio Cabanillas		
“Asesorías” Estudiantes de Pregrado	Anny Cueva	02	20%
	Leonardo Sierra		
“Consultas” Estudiantes de programas para ejecutivos	Cristian Terrones	03	30%
	Sophia Pérez		
	Andy Calderón		
“Asesorías” Estudiantes de programas para ejecutivos	Diego Tordoya	02	20%
	Jorge Seminario		
		10	100%

Fuente: Elaboración propia

Basados en lo descrito en la tabla anterior, se observa que el servicio de consultas ha generado mayor interés y ha representado la necesidad importante entre los estudiantes, puesto a que está ligado a resolver sus dudas de forma breve e inmediata, 06 de las 10 personas entrevistados demostraron este interés.

Es preciso señalar que la versión final del lienzo de cliente será detallada y alineada al Mapa de Valor que se formule durante el desarrollo de la presente investigación.

4.1.5 Comprobación de la solución

Mapa de valor: Versión inicial

En esta primera versión del mapa de valor, se formularán las características de nuestro servicio, y los factores que aliviarán frustraciones y crearán alegrías, basados en el lienzo de cliente formulado y validado previamente.

Y como método de comprobación de la propuesta, se medirá el porcentaje de conversiones obtenidas de la publicación de una *landing page*, la cual expondrá las características del servicio a los clientes prospecto. El éxito de este proceso de comprobación dependerá de un porcentaje óptimo de conversiones, cuyo porcentaje mínimo debe ser del 15%.

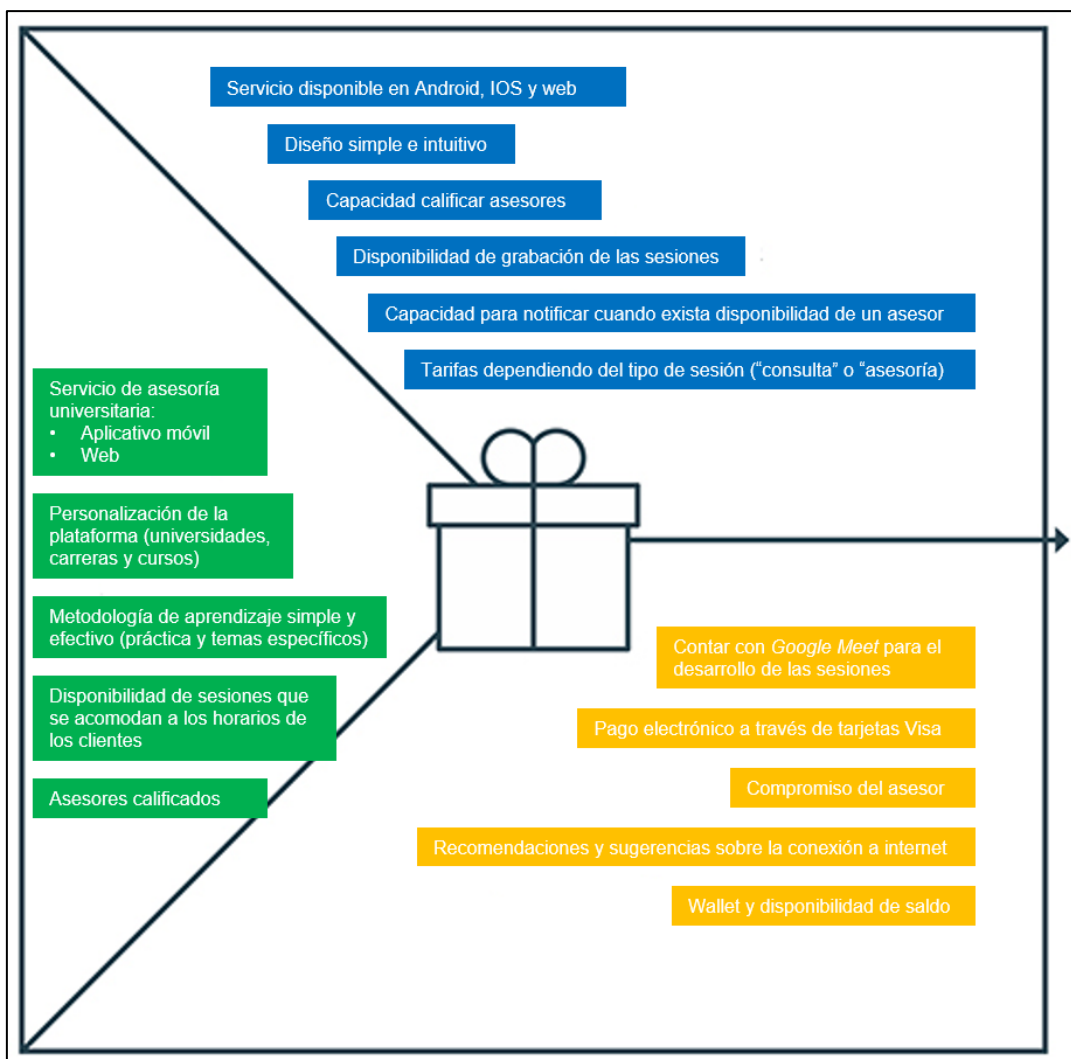


Figura 11: Mapa de valor

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detallan todos los elementos descritos en la figura anterior:

Producto o Servicio

Servicio de asesoría universitaria

El servicio consta en ofrecer una metodología simple y eficaz de aprendizaje a todo alumno universitario que necesite un apoyo académico, la cual estará disponible en una aplicación móvil y web.

Personalización

Durante el proceso de inscripción, el alumno podrá seleccionar su universidad y carrera, con la finalidad de solo ofrecer los cursos correspondientes a su malla curricular, de esta forma, se garantiza que el alumno reciba un servicio específico y a su medida. Además, la metodología estará enfocada a sesiones de dos personas (solo asesor y alumno).

Metodología

La metodología de los asesores se acomodará a las expectativas y necesidades de los alumnos, proporcionando explicaciones detalladas sobre el desarrollo de cualquier duda, además, de recomendaciones para rendir exámenes y prácticas de manera más efectiva.

Disponibilidad

Dependiente del curso y estado del asesor, la aplicación mostrará en tiempo real qué asesores se encuentran disponibles, contando con una simbología similar a la de *Messenger* para facilitar una interacción casi inmediata entre ambas partes.

Asesores calificados

Parte del proceso interno de inscripción de asesores, comprende una entrevista y la verificación documentaria del grado académico mínimo de Bachiller.

Crear alegrías

Canales

El servicio estará disponible en smartphones (IOS y Android) y en web.

Diseño

La propuesta se basa en que la interacción del alumno con el asesor sea la más efectiva, por ese motivo, el diseño de la aplicación y web será simple e intuitivo, además, de contar con un proceso de registro y *login* a través de las cuentas de *Gmail*, y del uso de la plataforma *Google Meet* para las sesiones.

Calificación

Luego del servicio, los alumnos tendrán la opción de calificar la sesión (a través de estrellas y comentario), similar a Uber. De esta forma, podremos garantizar que los asesores mantengan un nivel óptimo de enseñanza, ya que el promedio de sus calificaciones formará parte de su perfil, el cual será público.

Seguridad

Para el desarrollo de las sesiones, el servicio contará con la plataforma *Google Meet*, la cual no cuenta con la opción de grabar la videollamada, de esta forma garantizamos la seguridad de ambas partes.

Notificación

La plataforma tendrá la capacidad de notificar al alumno cuando haya un asesor disponible, en caso no haya ninguno conectado en el momento deseado.

Tarifas

Se evidenció que no todos los alumnos tienen las mismas dudas, por ello, existirán 2 tipos de servicios, el primero, “consulta” el cual está dirigido a resolver ejercicios o dudas específicas durante sesiones de a partir de 20 minutos, mientras que la “asesoría” está destinado a tener una duración mínima de 60 minutos. La tarifa por ambos servicios será distinta y se cobrará por la duración o fracción mencionada.

Aliviar frustraciones

Sesiones

Todas las sesiones se llevarán a cabo a través de *Google Meet*, debido a que ofrece un servicio confiable y estable de videollamadas.

Pagos

Los pagos que se generen por el uso del servicio estarán vinculados a un medio de pago electrónico, el cual será debitado automáticamente, luego de que la sesión culmine y el comprobante correspondiente será enviado por correo electrónico.

Compromiso del asesor

En caso la conexión de un alumno sea interrumpida o falle durante la sesión, el asesor tendrá la obligación de notificar a través de la aplicación y reprogramar la sesión.

Recomendaciones y sugerencias

Con la finalidad de evitar cualquier interrupción, para el caso de la versión móvil de la aplicación, antes de cada sesión, esta recomendará la conexión a una red inalámbrica de internet (wifi).

Sistema wallet

El alumno tendrá la opción de abonar crédito a su cuenta con el fin de evitar cualquier falla con el pago electrónico automático de cada sesión.

4.1.6 Diseño del experimento

A continuación, basados en las características de la propuesta, se realizó la medición de las conversiones de los usuarios que accedan a la *landing page*, considerando un porcentaje de conversiones óptimo del 15%. Para ello, se optó por publicidad pagada a través de *Facebook*, durante 12 días calendario, dirigido a nuestro cliente prospecto y una versión gratuita (por 14 días calendario) en *Instapage*, la cual tuvo una vigencia de 12 días calendario.

Primero, se tomó la decisión acercarnos a los clientes prospecto a través de publicidad dirigida de acuerdo con su perfil:



Figura 12: Publicidad en Facebook

Fuente: Elaboración propia

Esta publicidad pagada de *Facebook* nos ayudó a derivar a los clientes prospecto a la *landing page*, la cual contó con 2 versiones.

4.1.7 Validación del experimento

El objetivo y labor que tendrá la *landing page* es exponer la propuesta y beneficios a nuestros clientes prospecto, de esta forma se comprobará si existe un nivel adecuado de interés por los servicios (15% de conversiones).

Landing page versión 1

A continuación, se detalla la información expuesta de la *landing page*:



Figura 13: Landing page - Versión 1

Fuente: Elaboración propia

Como parte del proceso de validación y de la metodología utilizada en la presente investigación, se detallará la tarjeta de prueba de esta primera versión de la *landing page*:

Tarjeta de prueba

<p>PASO 1: HIPÓTESIS</p> <p>Creemos que</p> <p>Nuestro servicio resultará atractivo para nuestros clientes prospecto</p>
<p>PASO 2: PROBAR</p> <p>Para verificarlo, haremos</p> <p>Crearemos una <i>landing page</i> que destaque las características de nuestro servicio de forma resumida y gráfica</p>
<p>PASO 3: MÉTRICA</p> <p>Y mediremos</p> <p>El número de conversiones que obtengamos de la interacción de nuestro cliente con la <i>landing page</i> propuesta</p>
<p>PASO 3: CRITERIOS</p> <p>Tenemos razón si</p> <p>Si obtenemos un porcentaje mínimo del 15% de conversiones</p>

Figura 14: Tarjeta de prueba (*Landing page* versión 1)

Fuente: Elaboración propia

Resultados

A través del servicio obtenido por *Instapage*, se obtuvo la capacidad de medir el porcentaje de conversiones que se consiguió con la primera versión de la *landing page*, cuyos resultados fueron los siguientes:

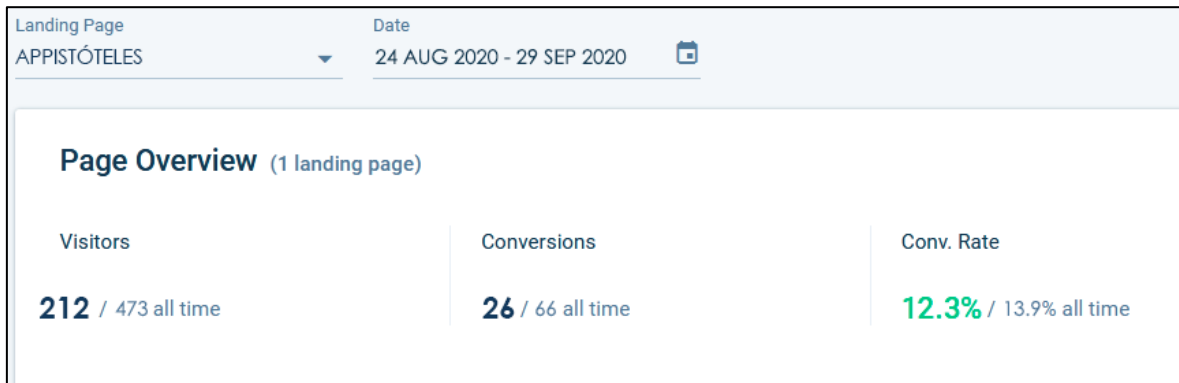


Figura 15: Porcentaje de conversiones (Landing page versión 1)

Fuente: *Instapage.com*

Como se puede apreciar, durante un periodo de 6 días (24/08 - 29/08) obtuvimos 212 visitas, de las cuales, 26 fueron conversiones, lo cual dio un porcentaje del 12.3%, por ese motivo, fue necesario realizar algunos cambios en el diseño de la *landing page*, con la finalidad de alcanzar el 15% de conversiones meta.

Tarjeta de aprendizaje

<p>PASO 1: HIPÓTESIS</p> <p>Creíamos que</p> <p>Nuestro servicio resultaría atractivo para nuestros clientes prospecto</p>
<p>PASO 2: OBSERVACIÓN</p> <p>Observamos</p> <p>Obtuvimos un porcentaje de conversión del 12.3%</p>
<p>PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES</p> <p>A partir de ahí aprendimos que</p> <p>El enfoque y diseño de nuestra <i>landing page</i> es el adecuado, sin embargo, debemos proponer algunos cambios</p>
<p>PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES</p> <p>Por lo tanto, haremos</p> <p>Realizaremos algunos cambios en nuestra <i>landing page</i>, con la finalidad de llegar al porcentaje de conversiones meta del 15%</p>

Figura 16: Tarjeta de aprendizaje (Landing page versión 1)

Fuente: Elaboración propia

Landing page versión 2

Basados en los resultados obtenidos y detallados anteriormente, se describirá el proceso de prueba y aprendizaje de la segunda versión de la *landing page*.

ENSEÑANZA EFECTIVA
APPÍSTÓTELES
ASESORÍA UNIVERSITARIA A DISTANCIA

COMPLEMENTO PERFECTO PARA TU EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

CONÓCENOS

Con nosotros podrás resolver tus dudas y aprender a manejar tus tiempos en tus exámenes y trabajos

iOS Apple Android
Multiplataforma

Cursos de de universidad y carrera

Asesores calificados

Google Meet

QUE NADA TE DETENGA

ENTÉRATE

Figura 17: Landing page - Versión 2

Fuente: Elaboración propia

Esta segunda versión contó con algunos cambios en el diseño y la descripción del servicio, a continuación, se observa el desarrollo de la validación, empezando por la tarjeta de prueba de esta segunda versión:

Tarjeta de aprendizaje

The diagram is a vertical card with a light green background and a dark green border. It is divided into four horizontal sections, each with a title in blue, a main heading in dark green, and a description in black text.

- PASO 1: HIPÓTESIS**
Creemos que
Esta segunda versión de nuestra *landing page* resultará más atractiva para nuestros clientes prospecto
- PASO 2: PROBAR**
Para verificarlo, haremos
Realizamos algunos cambios en el diseño y descripción propuestos en la primera versión de la *landing page*
- PASO 3: MÉTRICA**
Y mediremos
El número de conversiones que obtengamos de la interacción de nuestro cliente con la *landing page* propuesta
- PASO 3: CRITERIOS**
Tenemos razón si
Si obtenemos un porcentaje mínimo del 15% de conversiones

Figura 18: Tarjeta de prueba (Landing page versión 2)

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Al igual que en los resultados obtenidos de la primera versión, *Instapage* proporcionó los siguientes resultados:



Figura 19: Porcentaje de conversiones (Landing page versión 2)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, durante los siguiente 6 días, la segunda versión obtuvo un total de 261 visitas, de las cuales, 40 fueron conversiones, esto representó un porcentaje del 15.3% de conversiones, la meta fue alcanzada.

Tarjeta de aprendizaje

PASO 1: HIPÓTESIS
Creíamos que

Esta segunda versión de nuestra *landing page* iba a resultar más atractiva para nuestros clientes prospecto

PASO 2: OBSERVACIÓN
Observamos

Obtuvimos un porcentaje de conversión del 15.3%

PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES
A partir de ahí aprendimos que

El enfoque y diseño de nuestra *landing page* resultó ser el más adecuados, basados en la obtención de nuestra meta

PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES
Por lo tanto, haremos

En adelante, el diseño y lenguaje utilizado en nuestra *landing page* deberá ser referente para el diseño de nuestra aplicación móvil y web

Figura 20: Tarjeta de aprendizaje (*Landing page* versión 2)

Fuente: Elaboración propia

4.1.8 Conclusión y decisión

Los resultados obtenidos durante el proceso de validación fueron lo esperados, debido a la obtención del porcentaje de conversiones esperado. Por ese motivo, se considera que la propuesta de valor y la exposición que tuvo la propuesta son los adecuados, a pesar, de que todas la bondades y características que se ofrecen no pudieron ser representadas en la *landing page*.

El contenido del Mapa de valor (Figura 10) propuesto inicialmente se mantendrá.

4.2 Resultados de la investigación

Los resultados obtenidos son bastante satisfactorios, puesto a que la propuesta de valor se encuentra bastante alineada con el perfil del cliente que identificado inicialmente. Es preciso señalar que, un factor que atribuyó al acierto de la propuesta es que los autores de la presente investigación cumplen con el perfil del cliente prospecto, y entendemos las necesidades y deseos de las personas que se encuentran en esta etapa universitaria, y debido a la coyuntura actual, nos hace falta aprovechar mucho más los medios digitales disponibles en el mercado.

A continuación, se presenta el alineamiento de las versiones validadas del Lienzo del cliente y Mapa de valor:

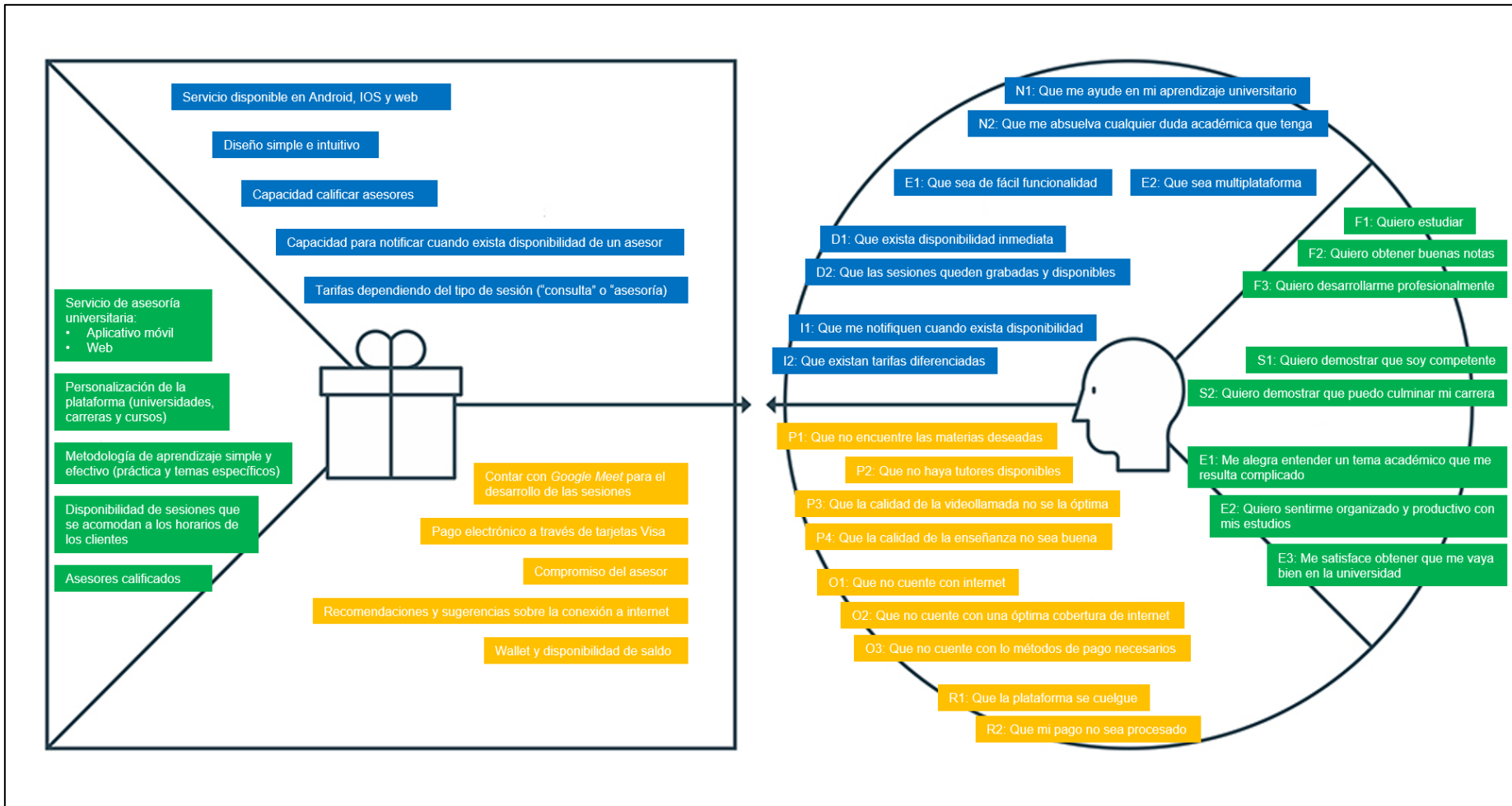


Figura 21: Mapa de valor - Lienzo del cliente

Fuente: Elaboración propia

4.3 Informe final

Tal como se puede observar en la Figura 20, la propuesta busca satisfacer y facilitar las necesidades, deseos y actividades del segmento identificado, basados en el desarrollo de la validación del perfil del cliente, se obtuvo la capacidad de conocer e identificar sus actividades y costumbres relacionadas a su vida universitaria.

El desarrollo de las 10 entrevistas a profundidad ayudó a identificar y validar las 6 hipótesis formuladas sobre el perfil del cliente, mientras que el proceso de validación de la propuesta de valor se definió por el nivel de aceptación (conversiones) que el servicio ofrece, cuyos resultados fueron y superaron ligeramente la meta trazada del 15% (15.30%).

Durante este proceso de validación se evidenció que, especialmente en la actualidad, los universitarios buscan continuar con sus estudios de manera ininterrumpida, ello implica entender las clases y aprobar sus cursos. Sin embargo, se evidenció que la enseñanza a distancia puede tener sus limitaciones, los cuales afectan el entendimiento del alumno, especialmente en cursos de matemáticas y ciencias.

Este escenario ayudó a entender que el alumno universitario necesita más que las herramientas y plataformas digitales disponibles en el mercado, pero también necesita soluciones simples y respuestas inmediatas para sus dificultades académicas.

Se evidenció que la propuesta tiene la capacidad de diferenciarse de sus competidores y demostrar ser un servicio práctico y confiable para los universitarios.

La capacidad de diferenciación del proyecto se basará en ofrecer un nivel de enseñanza a distancia simple y eficaz, el cual buscará resolver cualquier duda académica de forma personalizada, dependiendo de la universidad y curso en consulta, se ofrecerá un nivel de funcionalidad personalizada, intuitiva y efectiva.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Planeamiento de objetivos de marketing

A continuación, y alineado a los objetivos estratégicos, se detallarán los objetivos de marketing del proyecto:

Objetivos a corto plazo (0 a 1 año)

- Atender como mínimo 12,000 sesiones (consultas y asesorías) en el primer año.
- Tener un 90% promedio de satisfacción de cliente por ambas categorías de nuestro servicio.
- Lograr 8 mil seguidores en la *fan page* durante el primer año de operaciones.
- Lograr captar un porcentaje no menor al 25% del mercado estudiantil universitario en el primer año.

Objetivos a mediano plazo (1 a 3 años)

- Obtener un crecimiento del 15% en la cantidad de sesiones ofrecidas respecto al año anterior.
- Generar una alianza estratégica con al menos 1 universidad privada de Lima Metropolitana.
- Organizar al menos 3 eventos de demostración dentro de un periodo de 3 años.
- Implementar la modalidad de asesoría presencial para el 2022.
- Contar con al menos 50 asesores inscritos en Appistóteles.
- Contar con al menos 25 asesores en nuestro programa de formación.
- Retener al 90% de los clientes mediante campañas de fidelización y membresías.
- Contar con el 100% de los cursos curriculares actualizadas según universidad.

Objetivos a largo plazo (5 años a más)

- Contar con un 50% a 60% de la participación de mercado en el rubro de asesorías universitarias a distancia y presencial.
- Contar con al menos 120 asesores inscritos en Appistóteles.
- Conseguir un 95% promedio en la satisfacción del cliente por ambas categorías de nuestro servicio.
- Establecer al menos 4 alianzas estratégicas con universidades privadas de Lima Metropolitana.

- Dictar las asesorías a través de la plataforma *Blackboard* para nuestro quinto año de operaciones.
- Tener alcance a nivel nacional con las asesorías virtuales.

5.2 Mercado objetivo

5.2.1 Tamaño de mercado total

Basados en la información estadística de los registros de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), hasta el año 2017, se evidenció que la cantidad de alumnos matriculados en universidades privadas a nivel nacional fue de 965,709; además, se observó que el 49% de estas universidades se encuentran en Lima Metropolitana, entonces se concluyó que el mercado total es de **473,197 alumnos**.

5.2.2 Tamaño de mercado disponible

Entonces, basados en los datos descritos y en una tasa de conversión del 9%, para determinar el mercado disponible, se consideró lo siguiente:

- Mercado total (potencial): 473,197 alumnos
- Tasa de conversión: 9%
- Mercado disponible: **42,588 alumnos**

5.2.3 Tamaño de mercado operativo (*target*)

Además, se ha desarrollado la estimación de nuestro mercado objetivo:

Tabla 16: Estimación del mercado objetivo

Descripción	Capacidad máxima	Capacidad disponible
Asesores	50	15
Servidores	2	2
Total	100	30
Día	1	1
Total al día	100 personas por día	30 personas por día
Días por mes	28	28
Total al mes	2,800 personas por mes	840 personas por mes
Meses	12	12
Total al año	33,600 personas por año	10,080 personas por año

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Potencial de crecimiento del mercado

Basados en la capacidad y el mercado disponibles, se ha identificado el siguiente porcentaje de crecimiento:

- Mercado objetivo: 10,080
- Mercado disponible: 42,588
- % de mercado: **24%**

Como se puede observar, la propuesta cuenta con un 24%, lo cual se podrá utilizar como una oportunidad para garantizar un continuo crecimiento y expansión de las operaciones a mediano y largo plazo.

5.3 Estrategias de marketing

5.3.1 Segmentación

Segmentación según nivel socioeconómico

Tal y como lo identificado en el tamaño de mercado total y basado en datos estadísticos de la SUNEDU, la propuesta de valor está dirigida a estudiantes de universidades privadas de Lima Metropolitana de 16 a 35 años, cuya cantidad asciende a 473,197.

Es preciso señalar que, basados en la calificación socioeconómica de los pobladores de Lima Metropolitana, el plan de marketing estaría dirigido al 70% de la población de los niveles A, B y C, según datos estadísticos del 2019 publicados por la APEIM.

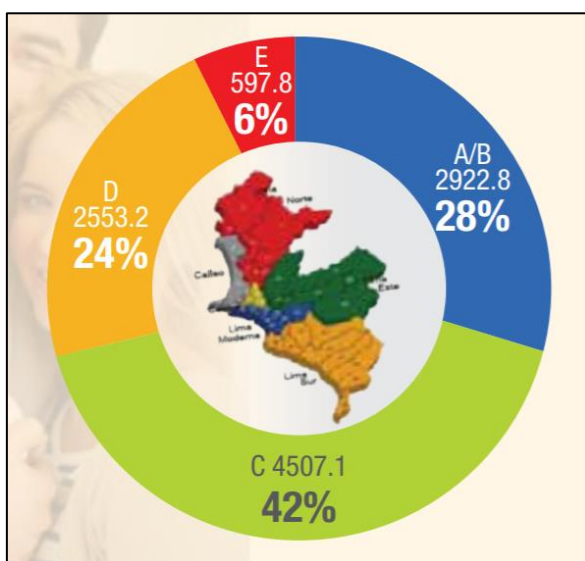


Figura 22: Población según nivel socioeconómico (Lima Metropolitana 2019)

Fuente: APEIM 2019

Segmentación según estilos de vida

Basados en los seis estilos de vida identificados por Arellano Marketing, se ha considerado que la propuesta, como herramienta tecnológica y educativa, está alineada y dirigida a los intereses de las personas “modernas” y “progresistas”.

A continuación, se describirán los intereses de ambos grupos:

Modernos

- Buscan el éxito personal
- Trabajadores y con carácter pujante
- Son decididos y buscan surgir social y económicamente
- Consideran que los estudios son parte importante de su desarrollo personal
- Les interesan productos que ofrezcan reducir tiempo y esfuerzo

Progresistas

- Están orientados al logro
- Tienen carácter activo y pujante
- Son dedicados y sacrificados
- Tienen metas altas y difíciles
- El estudio representa un medio de progreso y ascenso social
- Les gusta comprar productos de última tecnología

A pesar de que la propuesta se basa en cuatro líneas de negocio, las estrategias de segmentación que se aplicarán serán de carácter indiferenciado, debido a que el perfil de consumidor identificado podrá aplicar y acceder a nuestros servicios (“consulta” y “asesoría”).

Segmentación según modalidad de educación universitaria

Para este proceso de segmentación, se ha considerado la tabulación sobre las entrevistas a profundidad realizadas (Tabla 15), en la cual se identificaron dos tipos de estudiantes universitarios, los que estudian en la modalidad de pregrado y los que están inscritos en algún programa para ejecutivos (EPE, CEPPEL, etc).

5.3.2 Posicionamiento

Appistóteles busca posicionarse como un servicio educativo nuevo y eficaz, el cual apunta a ser un complemento y herramienta *online* para la educación universitaria de nuestros clientes prospecto. Parte de la propuesta de valor es garantizar que las dudas académicas de los usuarios sean resueltas de manera casi inmediata y a través de una metodología simple, a través de una plataforma, disponible en aplicación móvil y web, de funcionalidad intuitiva y amigable.

La disponibilidad de los asesores, dependiente de la carrera y cursos, estará publicada en tiempo real a través de ambos canales, incluyendo sus respectivos puntajes promedio. Además, si algún asesor no se encuentre disponible, la aplicación notificará al usuario cuando exista disponibilidad, en adición, todos los usuarios tendrán la capacidad de guardar a sus asesores favoritos.

Conforme el servicio se vaya comercializando en el mercado, basado en las opiniones y sistema de calificación disponible para los usuarios para los asesores, Appistóteles se irá actualizando y mejorando con el fin de garantizar la continuidad en el uso del servicio.

Además, el proceso de fidelización y captación de clientes estarán orientadas a mantener una actividad constante e informativa en las redes sociales, así como destacar la aplicación en las tiendas virtuales de IOS y Android. En adición, se está contemplando contratar espacios publicitarios en las páginas web que estén relacionadas a la educación universitaria.

5.4 Desarrollo y estrategia del Marketing Mix

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

Basados en la propuesta de valor validada, se ha considerado que el servicio tiene la cualidad de “Producto Potencial”, de acuerdo con las dimensiones de un producto, como plataforma digital tendrá la capacidad de incorporar mejoras y actualizaciones en el futuro, y de esa forma satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

Inicialmente la estrategia de diferenciación se basará en proporcionar una enseñanza efectiva para los estudiantes universitarios que soliciten del servicio.

Además, la alta calidad en las sesiones también formará parte de esta estrategia, por ello y con la finalidad de mitigar cualquier falla en las video llamadas, se ha optado por utilizar *Google Meet* para el desarrollo de las sesiones.

De esta forma, pretendemos iniciar operaciones con solidez y eficacia.

5.4.2 Diseño de producto / servicio

El servicio está pensado para ser intuitivo y efectivo, por ello, el diseño debe obedecer a tales características y estar disponible en los canales que, actualmente, son necesarios y sinónimos de efectividad y disponibilidad como las aplicaciones móviles y páginas web.

Tales canales permitirán que toda la operación se desarrolle en una sola plataforma y sin muchas complicaciones de acceso o funcionalidad.

Si bien es cierto, la plataforma de apunta a ser práctica y fácil de usar, pero también puede ser imitada. Por ello, el servicio brindado, por medio de la plataforma, estará enfocado a cumplir todas las exigencias y necesidades del usuario. Por un lado, el perfil del tutor/asesor cumplirá una serie de cualidades base para ofrecer y asegurar no solo una buena y eficiente enseñanza, sino también un trato cordial y empático. Por otro lado, se optará por un servicio de postventa ágil que consiga reducidos tiempos de respuesta y logre la menor cantidad de usuarios insatisfechos.

Es importante mencionar que, a diferencia de otros productos similares o sustitutos, este negocio sería formal.

Como alternativa innovadora, el servicio apunta a ofrecer las siguientes características:

- Aprendizaje efectivo y de atención casi inmediata
- Asesores académicos competentes y calificados por los usuarios
- Disponibilidad en aplicación móvil y web
- Seguridad sobre grabaciones de las clases (protección al usuario)
- Sistema de cobro por tarifas (tiempo)
- Métodos de pago electrónicos y débito automático

5.4.3 Estrategia de precios

Para el proyecto se ha considerado una estrategia de precios orientada a las ventas, es decir que estará enfocada a aumentar el volumen de ventas e incrementar la participación de mercados.

Además, al ser una propuesta de negocio nueva, se encuentra en la fase de lanzamiento en su ciclo de vida. Se establecerá una estrategia de precio de lanzamiento de nuevo producto

de tipo mantenimiento que consiste en tener un precio estable. Por ello, el precio fijado estará acorde al precio del mercado.

Por ese motivo, se ha considerado una estrategia de precios diferencial porque manejamos tarifas distintas por el tipo de servicio solicitados, Appistóteles apuesta por ofrecer “consultas” y “asesorías”, las cuales se diferencian por el cobro de una tarifa o fracción establecida:

- Consulta: S/20.00 por 20 minutos
- Asesoría: S/42.00 por 60 minutos

Los precios que se han fijado están dentro del promedio que se ofrecen en el mercado actual, sin embargo, se ha considerado el servicio de “consulta” podría resultar bastante atractivo para nuestros clientes prospecto, debido a que esta alternativa está enfocada a absolver consultas breves con resolución de ejercicios puntuales paso a paso. Además, esta alternativa nace a raíz de una de las necesidades identificadas en las entrevistas a profundidad, no todos los usuarios necesitan la misma cantidad de tiempo para absolver alguna duda.

Mientras que las asesorías están orientadas a los alumnos que buscan repasar algún tema en general o prepararse para algún examen parcial o final, inclusive para orientar al alumno para el desarrollo de algún trabajo de investigación.

En relación con la competencia, se ha mencionado anteriormente que hasta antes de la pandemia los precios de la competencia eran, en promedio, 20 soles la hora. Sin embargo, el precio fijado en nuestro proyecto, según las entrevistas realizadas, a pesar de ser mayor es aceptado por los usuarios debido a los diferentes servicios que incluyen el producto.

5.4.4 Estrategia comunicacional

Se ha considerado que la forma de comunicación ideal para la propuesta es utilizar una estrategia de promoción a través del *Marketing Directo*.

Para lo cual, la promoción a través de las redes sociales será importante (*Instagram* y *Facebook*), así como mensajes recordatorios e informativos a los correos electrónicos de los usuarios registrados, el mismo medio será usado para remitir el comprobante de pago electrónico.

Y también se ha considerado promocionar nuestro servicio en páginas web de universidades y relacionados a la educación privada de este nivel académico a través de *Google Ads*.

Por otro lado, no se descarta el uso de estrategias más tradicionales como el *networking* y la participación en eventos relacionados al ambiente académico. Ambas herramientas se adaptan muy bien al entorno digital y facilitan las transacciones comerciales, así como la adquisición de contactos y nuevos socios.

La participación en ferias de carreras, que frente a la coyuntura sanitaria se adaptan a un formato virtual como el desarrollado en el mes de agosto “XX Feria Educativa Internacional”, nos permitirá tener visibilidad con estudiantes de los últimos años de colegio que están en la búsqueda de la oferta educativa y novedades académicas.

5.4.5 Estrategia de distribución

El servicio será ofrecido mediante un canal indirecto ya que estará a cargo de asesores que se encargaran de brindar las respectivas asesorías. Asimismo, la aplicación estará disponible en teléfonos móviles, *tablets* (IOS y Android) y a través de una página web; que contará con un sistema interactivo adecuado para el fácil uso de la plataforma, además, se está considerando facilitar el acceso y la descarga de la aplicación a través de afiches con QR de descarga directa, los mismos que estarán ubicados en paraderos cercanos a distintas universidades privadas de Lima Metropolitana. Finalmente se ha considerado ser partícipes de ferias universitarias donde se expondrán los beneficios y la importancia del servicio.

El servicio será ofrecido en:

- Aplicativo móvil
- Página web

5.5 Plan de ventas y proyección de la demanda

Para determinar la proyección de la demanda fue importante considerar la segmentación de la modalidad de educación universitaria en las que los clientes prospecto están inscritos, y basados en la malla curricular y programación de exámenes de ambas modalidades, se identificó la siguiente estacionalidad, empezando por los usuarios de pregrado:

Tabla 17: Estacionalidad - Pregrado

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Muy Alta												
Alta												
Media												
Baja												
Muy Baja												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Supuestos: Estacionalidad - Pregrado

Mes	Estacionalidad	Supuestos
Julio/Diciembre	Muy Alta	Debido a que en estos meses los estudiantes de pregrado se encuentran en evaluaciones de fin de semestre.
Mayo/Octubre	Alta	Debido a que en ambos meses los estudiantes se encuentran rindiendo sus evaluaciones de medio ciclo (evaluaciones parciales).
Abril/Junio/ Septiembre/Noviembre	Media	Debido a que los estudiantes no se encuentran en periodo de evaluaciones, pero requieren apoyo para tareas y trabajos.
Marzo/Agosto	Baja	Debido a que en estos meses inician los semestres académicos en la mayoría de las universidades.
Enero/Febrero	Muy Baja	Estos son meses de vacaciones para los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

Mientras que para los usuarios inscritos en programas para ejecutivos se desarrollaron las siguientes tablas:

Tabla 19: Estacionalidad - Programa para Ejecutivos

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Muy Alta												
Alta												
Media												
Baja												
Muy Baja												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Supuestos: Estacionalidad - Programa para Ejecutivos

Mes	Estacionalidad	Supuestos
Octubre/Diciembre	Muy Alta	Debido a que en estos meses los alumnos se encuentran rindiendo evaluaciones finales
Febrero	Alta	En este mes, los alumnos matriculados en el ciclo de verano rinden sus evaluaciones finales.
Septiembre/Noviembre	Media	En estos meses los alumnos tienen evaluaciones parciales.
Marzo/Agosto	Baja	En estos meses los alumnos están iniciando clases; sin embargo, en algunos casos se requiere de apoyo en trabajos y tareas.

Fuente: Elaboración propia

En adición a lo identificado en las tablas de estacionalidad de ambos programas académicos, se ha considerado la tabulación de las entrevistas a profundidad desarrollada anteriormente (Ver Tabla 15), mediante el cual se distribuyó porcentualmente a la proyección de usuarios por mes según las líneas de negocios de preferencia e interés.

A continuación, se presenta la proyección de la demanda para el primer año de operaciones (2021), considerando la demanda de 10,080 distribuida en el primer año:

Tabla 21: Proyección de la demanda

SEMESTRAL	35%						65%					
TRIMESTRAL	12%			23%			25%			40%		
MENSUAL	3%	6%	3%	7%	9%	7%	16%	3%	6%	16%	6%	18%
Descripcion Línea de Negocio	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Consultas Pregrado	91	181	91	212	272	212	484	91	181	484	181	544
Asesorías Pregrado	60	121	60	141	181	141	323	60	121	323	121	363
Consultas Programa para ejecutivos	91	181	91	212	272	212	484	91	181	484	181	544
Asesorías Programa para ejecutivos	60	121	60	141	181	141	323	60	121	323	121	363
TOTAL	302	605	302	706	907	706	1613	302	605	1613	605	1814

Fuente: Elaboración propia

5.6 Presupuesto de Marketing

Considerando que el servicio es ofrecido a través de una aplicación móvil y página web, es oportuno considerar que el plan de marketing se centrará en publicidad en *Facebook* y *Instagram*, y para los siguientes años de operación, se incluirá publicidad en *Google Ads* y afiches QR publicitarios en paraderos cercanos a las universidades.

El presupuesto que estará destinado para el primer año de operaciones se encuentra alineado a los objetivos de marketing para este periodo (p.62), los cuales apuntan a formar parte del proceso de introducción del servicio en el mercado y están enfocados a captar la mayor cantidad de usuarios posibles.

Además, durante los primeros dos semestres del primer año, serán importantes considerar la mayor cantidad de opiniones y *feedback* de los usuarios con la finalidad de actualizar y mejorar la plataforma, por ese motivo, durante la segunda mitad del año, se incrementará el presupuesto en publicidad y marketing en los medios digitales y redes sociales.

A continuación, se detalla el gasto en publicidad y marketing para el primer año de operaciones:

Tabla 22: Gasto en publicidad y marketing - Año 1

Canal	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1	Año 2	Año 3
Instagram	81	163	81	173	250	173	268	81	163	268	163	389	2,254	2,350	2,698
Facebook	30	50	30	65	75	65	150	30	50	150	50	100	845	900	1,000
Google Ads	30	50	30	65	75	65	250	30	50	250	50	275	1,220	1,700	2,000
Afiches QR	40	100	40	120	144	120	300	40	100	300	100	325	1,729	2,005	2,300
Total	181	363	181	423	544	423	968	181	363	968	363	1,089	6,048	6,955	7,998

Fuente: Elaboración propia

Es preciso señalar que los montos destinados al gasto en publicidad y marketing representan el 10% de los ingresos proyectados, basados en la demanda proyectada (Ver Tabla 21).

Además, se ha considerado un mayor presupuesto en publicidad para *Instagram*, debido a que se trata de la red social con mayor número de usuarios activos y popularidad; además, basado en perfil del consumidor y rango de edad, esta se trataría del medio más efectivo para llegar a ellos.

Mientras que tanto *Facebook* como *Google Ads*, ofrecen tarifas diarias bastante similares, se destinará el mismo presupuesto mensual en ambos medios. Mientras que, para la publicidad física, se ha considerado la colocación de afiches ubicados en las inmediaciones y paraderos cercanos a las universidades privadas de Lima Metropolitana.

6 PLAN DE OPERACIONES

6.1 Políticas Operacionales

6.1.1 Calidad

- Los candidatos para tutores pasarán por pruebas psicológicas y solo se admitirán a los que cumplan un determinado perfil de enseñanza.
- Se admitirán solo tutores que sean estudiantes universitarios de últimos ciclos, profesores de universidad, profesores freelance, y que tengan constancia.
- Los canales de atención al cliente deberán un tiempo máximo de respuesta de 24 horas.
- El usuario podrá evaluar al tutor al finalizar cada sesión de consulta o tutoría. Y los tutores que en la semana acumulen más de 3 calificaciones negativas serán eliminados.

6.1.2 Procesos

- Monitorear de manera constante la plataforma virtual
- Actualizar los perfiles de los tutores cada 3 meses
- Revisar reportes de fallas de manera continua
- Registrar sugerencias de los usuarios para potenciales mejoras

6.1.3 Planificación

- Se realizará una reunión mensual de los altos mandos para revisar los avances de los objetivos anuales y proyecciones mensuales.
- Los planes de acción deberán estar alineados a los objetivos estratégicos planteados en el proyecto.

6.1.4 Inventarios

- Mantener actualizados el registro de los bienes muebles e inmuebles de la empresa.
- Actualizar los inventarios de activos fijos mensualmente.

6.2 Diseño de Instalaciones

El servicio que se brindará, por ahora, será 100% de manera remota o virtual. Por este motivo no será necesario contar con espacios grandes para la colocación de alguna planta o almacenes.

Se evaluó arrendar un espacio pequeño donde se ubicará una oficina central, con fines administrativos. Además, desde esta oficina se manejará una central de atención post venta

y también se instalará un área de soporte técnico, para evitar y/o controlar problemas que puedan surgir con la plataforma web.

6.2.1 Localización de las instalaciones

Evaluando diversas opciones y presupuestos, se decidió optar por rentar un espacio para la instalación y acondicionamiento de la oficina en el distrito de Los Olivos. La cual estará ubicada en la calle La Perfección 525 - Urbanización Pro - Los Olivos. Se pagará S/ 1,200.00 mensuales, dentro de los cuales se incluyen el pago de los servicios de agua y electricidad.

6.2.2 Capacidad de las instalaciones

La oficina se ubicará en la segunda planta de una vivienda en el distrito de Los Olivos, esta área cuenta con 3 espacios para la instalación de 3 oficinas y 1 área común que es el área de los servicios higiénicos. El espacio total es de 75 m², lo cual permite un aforo de 12 personas como máximo.

6.2.3 Distribución de las instalaciones

Los 75 m² de la oficina serán distribuidos de la siguiente manera:

- 3 habitaciones/oficinas (Una oficina administrativa, área de marketing-RR.HH. y una oficina de contabilidad y facturación)
- 1 área común
- 1 baño

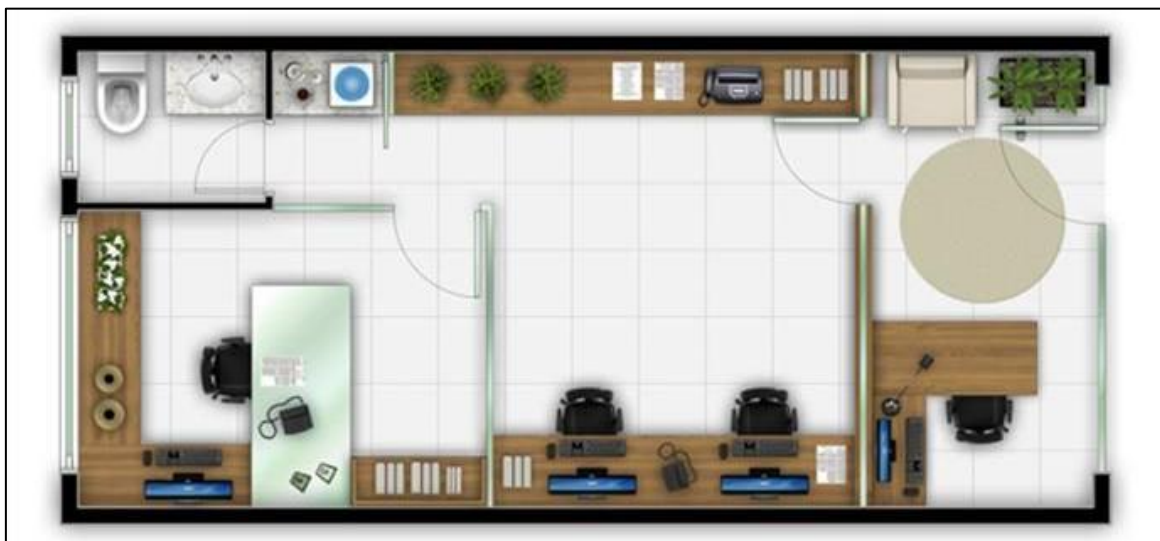


Figura 23: Plano de distribución de oficinas administrativas

Fuente: Elaboración propia

6.3 Especificaciones técnicas del producto / servicio

6.3.1 Necesidades técnicas

Con la finalidad de identificar y describir las condiciones y capacidad que la plataforma deberá tener, fue importante identificar la tendencia al detalle de nuestros clientes, basado en el cronograma académico de la Universidad Aplicada de Ciencias Aplicadas 2020 para los alumnos de Pregrado y EPE (usado como referencia y como data base), estos dos programas calzan con las 4 líneas de negocio propuestas:

Tabla 23: Programa académico de Pregrado UPC - 2020

	2020 - 0							2020 - 1																	2020 - 2																
	ENERO		FEBRERO		MARZO			ABRIL					MAYO					JUNIO			JULIO				AGOSTO			SEPTIEMBRE				OCTUBRE			NOVIEMBRE				DICIEMBRE		
	VERANO							SEMESTRE 1																	SEMESTRE 2																
Semana	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Consultas Pregrado																																									
Asesorías Pregrado																																									

Fuente: Elaboración propia

En esta Tabla 23 podemos observar el desarrollo académico de Pregrado, en la cual se ha resaltado con amarillo las semanas que hay evaluaciones programadas y, por ende, mayor demanda de nuestros servicios; asimismo, también identificamos las semanas en las que no habrá servicio alguno, debido a que se tratan de periodos de vacaciones. A continuación, detallaremos el año académico de los alumnos de EPE.

Tabla 24: Programa académico de EPE UPC - 2020

	2020 - 0								2020 - 1																				2020 - 2																			
	ENERO		FEBRERO		MARZO				ABRIL					MAYO					JUNIO					JULIO					AGOSTO			SEPTIEMBRE				OCTUBRE			NOVIEMBRE				DICIEMBRE					
	VERANO								MÓDULO A										MÓDULO B										MÓDULO A										MÓDULO B									
Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Consultas EPE																																																
Asesorías EPE																																																

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la Tabla 24, el plan académico dirigido a los alumnos de EPE difiere del de Pregrado, se evidencia que poseen menos periodos de vacaciones y mayor cantidad de semanas de evaluaciones, esto podría significar una mayor cantidad de oportunidades para ofrecer los servicios a los usuarios inscritos en este programa ejecutivo.

Es preciso señalar que las semanas resaltadas con gris claro representan las semanas en las que no hay evaluaciones; sin embargo, existen labores académicas virtuales como evaluaciones continuas, presentación de trabajos, investigaciones y foros de debate.

Además, y basado en lo observado en las figuras anteriores podemos concluir que existirá una demanda constante del servicio, y considerando que no se contarán con asesores contratados, los periodos en los que la demanda sea casi nula no afectarán el rendimiento económico. Y ello, representa una oportunidad para aprovechar, y fomentar cursos y capacitaciones sobre metodología académica a distancia.

A continuación, y basado en los hallazgos mencionados anteriormente, presentamos el cálculo de:

Capacidad máxima

Tabla 25: Capacidad máxima

N°	Línea de Negocio	Duración	Turno	Horas	Sesiones	Día	Mes												
							Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Consultas Pregrado	20 min	Horario 1	11	3	33	1023	924	1023	990	1023	990	1023	1023	990	1023	990	1023	
2	Asesorías Pregrado	1 hora			1	11	341	308	341	330	341	330	341	341	330	341	330	341	330
3	Consultas EPE	20 min	Horario 2	6	3	18	558	504	558	540	558	540	558	558	540	558	540	558	
4	Asesorías EPE	1 hora			1	6	186	168	186	180	186	180	186	186	180	186	180	186	180
							68	744	672	744	720	744	720	744	744	720	744	720	744

Fuente: Elaboración propia

Considerando las cuatro líneas de negocio y los dos horarios de atención para ambos perfiles de usuarios, se ha identificado que entre dos asesores pueden atender un máximo de 68 sesiones diarios, por ende, un asesor puede atender un máximo de 34 sesiones.

Capacidad efectiva

Para calcular la capacidad efectiva del servicio, y basado en que se iniciarán operaciones con 15 asesores y en los resultados obtenidos de la tabulación de las entrevistas a profundidad (Ver Tabla 15), cuyos porcentajes han sido usados porque determinaron la disposición de los clientes hacia el uso de cada uno de las líneas de negocio, para lo cual, se ha realizado el siguiente cálculo:

Tabla 26: Capacidad efectiva

Nº	Línea de Negocio	Duración	Turno	Horas	Sesiones	Día	Tabulación	Sesión/día
1	Consultas Pregrado	20 min	Horario 1	11	3	33	30%	10
2	Asesorías Pregrado	1 hora			1	11	20%	2
3	Consultas EPE	20 min	Horario 2	6	3	18	30%	5
4	Asesorías EPE	1 hora			1	6	20%	1
								18

Fuente: Elaboración propia

La capacidad efectiva diaria de dos asesores es de 18, es decir por asesor existe una capacidad de **9**, y considerando que se contarán con 15 asesores inscritos, la capacidad efectiva total será de **140**.

Tasa efectiva

Entonces basado en los resultados obtenidos anteriormente, se concluye que la tasa efectiva será del **28%**.

6.3.2 Especificaciones técnicas

Se necesitará contar con una página web y una aplicación móvil, ambas con la capacidad de permitir el desarrollo de las sesiones (consultas u asesorías); además, a través de ambos canales, las actividades de log in, búsqueda, opiniones y pagos estarán disponibles. Es preciso señalar que el proceso de registro, al menos durante el primer año de operaciones, requerirá contar con una cuenta de *Google (Gmail)* para todos los usuarios, con la finalidad de garantizar una experiencia más fluida en las sesiones, debido a que utilizaremos *Google Meet* para las video llamadas, y es importante que no existan interrupciones durante esta transición.

Y claro, se recomendará a todos los usuarios, de ser necesario, contar con la aplicación o software *Google Meet* instalado en sus dispositivos personales.

Es importante mencionar que los requisitos para poder utilizar la plataforma son contar con una cuenta de *Gmail* y un medio de pago digital Visa. Además, como parte de los datos a llenar en el formulario, se considerarán:

- Alumno / Asesor (opción)
- Nombre y apellidos
- Edad
- Correo (*Gmail*)
- Universidad
- Número de celular

Appistóteles ofrecerá una interfase y visualización tanto para los usuarios como para los asesores, debido a que desarrollarán distintas actividades en la plataforma.

Basado en lo descrito anteriormente, Appistóteles contará con las siguientes características:

- Acceso e interfase diferenciado y remoto para alumnos y asesores.
- De acceder desde un ordenador, los usuarios podrán acceder a través del navegador de su preferencia.
- La plataforma contará con un diseño simple y efectivo, enfocado garantizar una conexión rápida y tiempos de carga mínimos.
- Ambos canales serán actualizados en periodos no superiores a un mes.

Especificaciones técnicas de la plataforma web:

- Será desarrollada en idioma español.
- Será multiplataforma, se podrá acceder desde cualquier dispositivo y navegador.
- Contará con 3 tipos de accesos (para administradores, alumnos y asesores).
- Utilizará un lenguaje de programación denominado PHP 4 y una base de datos MySQL 5.6, ello nos permitirá ser capaces de sostener un máximo de 140 sesiones sin perder la estabilidad de la plataforma.
- Todos los elementos visuales y de branding estarán alineados a un mismo estilo, basados en la identidad de marca de Appistóteles, en el cual deberá predominar el color verde.
- Capacidad para emitir reportes estadísticos sobre el acceso y uso de la plataforma.
- Deberá contar con un mecanismo de seguridad y protección financiera para los usuarios, deberá ser compatible y ajustarse a las condiciones de pago electrónico de Visa.

Especificaciones técnicas de la aplicación móvil:

- Será desarrollada en idioma español.
- Estará disponible en Android y ISO, cuyas versiones deberán contar con el motor gráfico necesario para el funcionamiento más adecuado de la plataforma.
- Deberá contar con el funcionamiento *offline* de la aplicación, de esta forma los asesores podrán revisar y colocar el material que necesiten en sus cuentas, además, los administradores podrán subir videos metodológicos, los cuales podrán ser consultados sin contar con datos de internet en el dispositivo.
- Deberá contar con un mecanismo de seguridad y protección financiera para los usuarios, deberá ser compatible y ajustarse a las condiciones de pago electrónico de Visa.

Estas características y condiciones de software formarán parte del requerimiento para nuestro proveedor, quien deberá garantizar el funcionamiento constante y estable de la plataforma en ambos canales (web y aplicación móvil).

6.3.3 Presentación del producto

Basado en las características y necesidades de nuestro servicio, a continuación, se presentan los procesos de *login* y registro de los usuarios para versión en aplicación móvil del servicio:

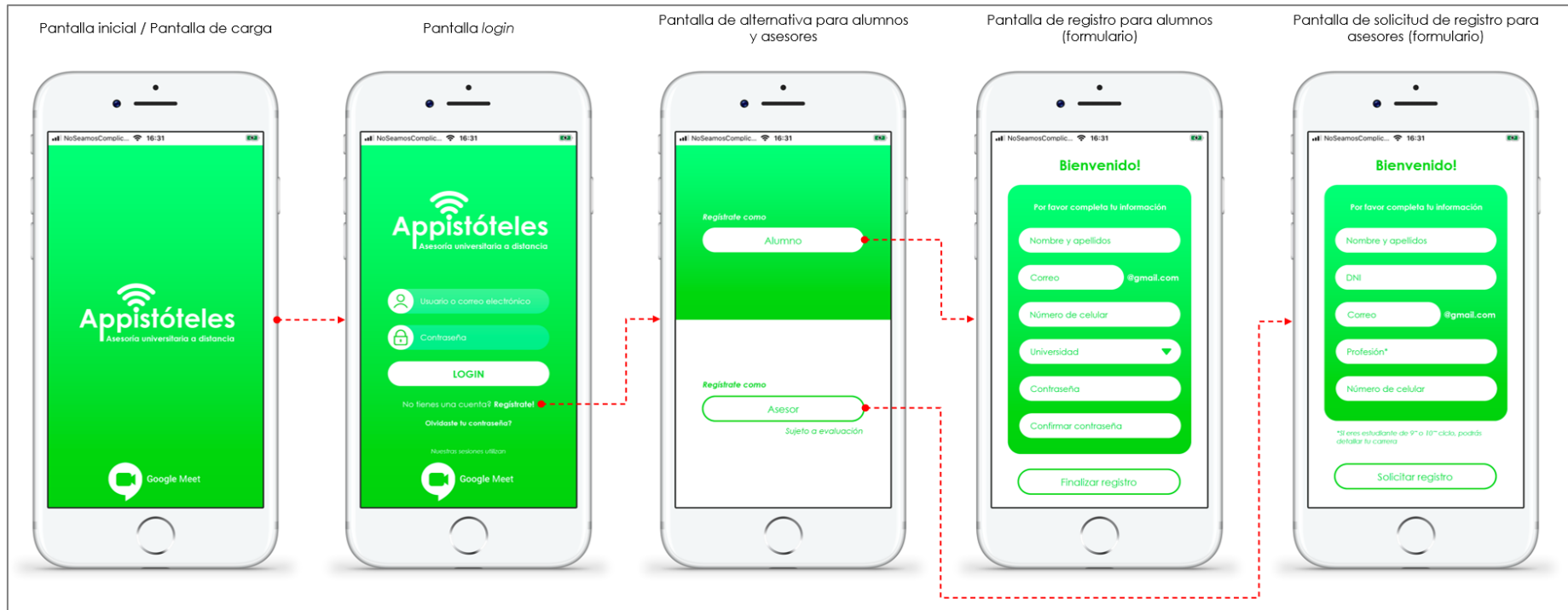


Figura 24: Pantallas de inicio, login y registro - Versión aplicación móvil

Fuente: Elaboración propia

Es preciso señalar que el alumno obtendrá un registro automático mientras que el registro del asesor estará sujeto a una evaluación y entrevista a cargo del área de RR.HH. de Appistóteles, quienes se pondrán en contacto con el postulante.

6.4 Mapa de procesos y PERT

6.4.1 Mapa de procesos

Basado en las necesidades de nuestro cliente y características y funcionalidad del servicio, se está considerando los siguientes procesos para el desarrollo de la propuesta:



Figura 25: Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración propia

6.4.2 Diagrama PERT

Con el propósito de determinar el tiempo en días para poder iniciar a operar, se ha identificado las actividades necesarias para ese propósito, las cuales cuentan con tiempos esperados (Te) de cumplimiento, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 27: Tiempos esperados de actividades

N° Actividades	Identificador	Actividades	Predecesora	Tiempo Optimista (To) (días)	Tiempo más Probable (días)	Tiempo Pesimismo (Tp) (días)	Tiempo Esperado (Te) (días)
1	A	Creación de la página web y aplicación móvil	-	8	10	12	10
2	B	Elaboración de planes preestablecidos	A	1	2	3	2
3	C	Constitución de la empresa	A	2	3	4	3
4	D	Instalación de la oficina	B-C	1	2	3	2
5	E	Trámites municipales (licencia de funcionamiento)	D	2	3	5	3
6	F	Inscripción de asesores en la plataforma	D	1	2	3	2
7	G	Inicio del plan de marketing	D	1	1	1	1
8	H	Inicio de operaciones	E-F-G	1	1	1	1
							24 días

Fuente: Elaboración propia

Además, y basado en los datos identificados en la tabla anterior, se ha elaborado el diagrama PERT de nuestro proyecto:

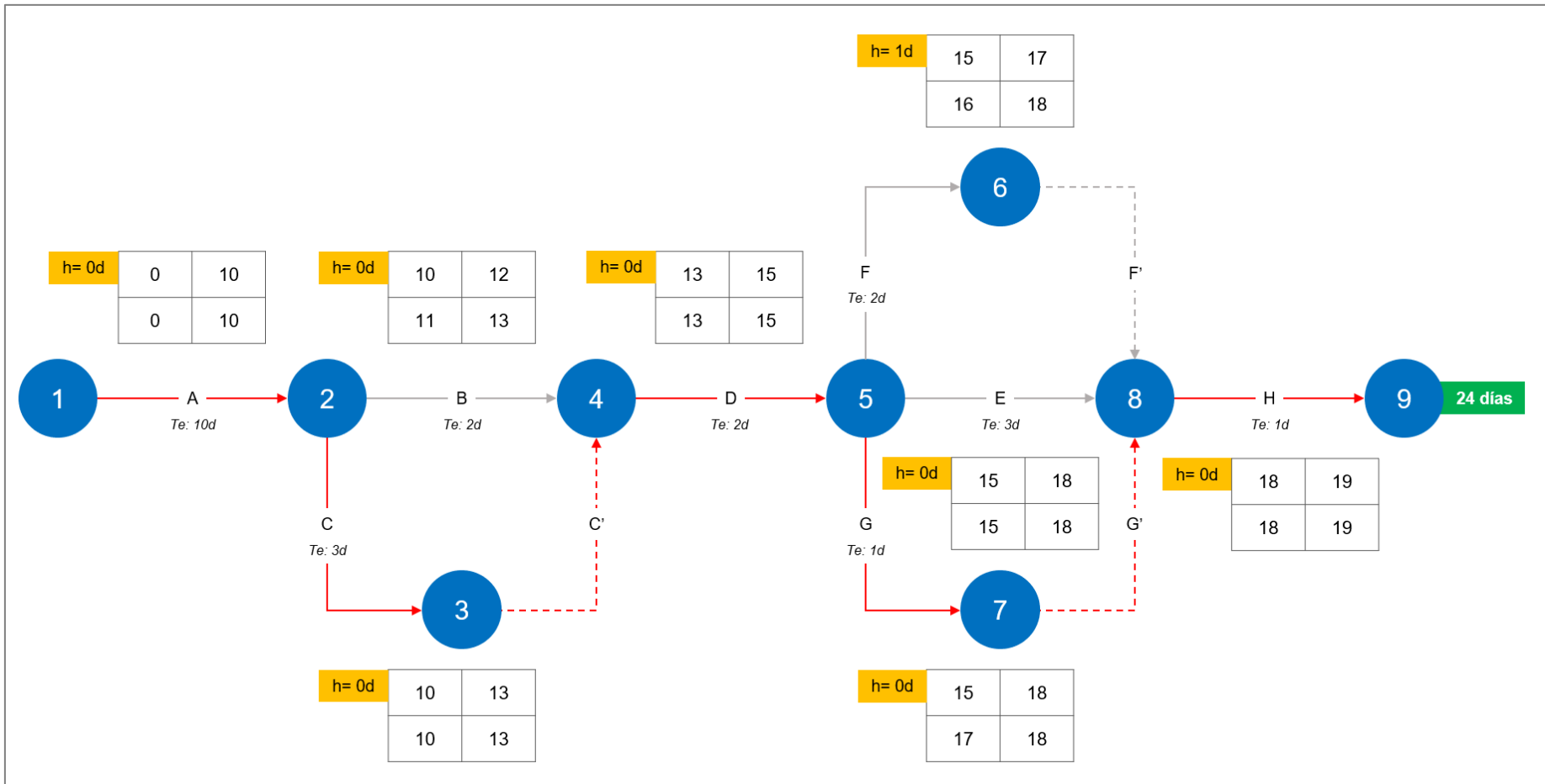


Figura 26: Diagrama PERT

Fuente: Elaboración propia

Tal como podemos apreciar, se ha determinado que se necesitará un periodo estimado de 24 días para el cumplimiento de las actividades necesarias para iniciar operaciones como Appistóteles.

6.5 Planeamiento de la producción

6.5.1 Gestión de compras y stock

Debido a que el desarrollo y gestión de la propuesta consiste en un servicio de asesorías universitarias a distancia, deberemos garantizar que los usuarios cuenten con una herramienta y canal tecnológico que sea:

- Rápido
- Disponible
- Estable
- Seguro
- Eficaz

Estas características nos permitirán identificar y cubrir las necesidades del mercado conforme el proyecto vaya desarrollándose y nos permitirá tener la capacidad de explotar nuevas oportunidades de mejora, a través de un constante mantenimiento y actualización de nuestro servicio web y aplicación móvil.

6.5.2 Gestión de la calidad

Tal como lo mencionado anteriormente (Ver Figura 23), la gestión de la calidad forma parte de un proceso estratégico de Appistóteles, lo cual anticipa a brindar un canal que constantemente mejore y se actualice, basado en el *feedback* que obtengamos en las redes sociales y en las tiendas digitales de Android y IOS (reseñas y opiniones de los usuarios).

Asimismo, como oportunidad de mejora organizacional y con la finalidad de garantizar la seguridad de los usuarios del servicio y de la organización, es oportuno seguir e implementar los lineamientos sobre la seguridad de la información establecidos en la ISO 27001.

Además, parte de los procesos operativos, están dirigidos a una constante comunicación entre la organización y proveedores de la plataforma, con la finalidad de garantizar y anticipar nuevas necesidades técnicas.

Es preciso señalar que, el desarrollo de un programa de capacitaciones dirigido a nuestro personal y a los asesores será necesario para una comprensión y mejora constante de los

aspectos metodológicos a distancia, y poco a poco convertirnos en un canal referente en esta modalidad de enseñanza.

6.5.3 Gestión de los proveedores

El proveedor con el que se trabaje deberá contar con la experiencia y capacidad necesaria para el desarrollo y mantenimiento de este tipo de plataformas; además, de tener el manejo necesario para garantizar una compatibilidad estable con el servicio de *Google Meet* para el desarrollo de las sesiones. Por ese motivo, parte de nuestros procesos de apoyo, se ha considerado tener a un especialista en sistemas que vele por un adecuado funcionamiento y uso de la plataforma; además, parte de sus funciones será comunicarse y solicitar las nuevas necesidades a nuestro proveedor.

En adición a ello, a pesar de que también son usuarios de nuestro servicio, los asesores que se inscriban y utilicen la plataforma serán considerados en parte como proveedores, a quienes ofreceremos capacitaciones programadas sobre metodología y técnicas efectivas de enseñanza a distancia.

Por ese motivo, otro proveedor será una empresa que se especialice al dictado de cursos de metodología y docencia universitaria a distancia, parte de esta iniciativa se basa en la necesidad por fidelizar y mantener una excelente y profesional relación con los asesores inscritos. Sin embargo, estos servicios serán ofrecidos a partir del cuarto año de operaciones.

6.6 Inversión de activos fijos vinculados al proceso productivo

La inversión destinada a la implementación de los elementos muebles de la oficina y equipos necesarios serán los siguientes:

Muebles y enseres

- 03 escritorios S/ 900.00
- 04 sillas de escritorio S/ 560.00
- 01 mueble librero S/ 300.00
- 01 botiquín S/ 50.00
- 01 extinguidor S/ 90.00

Maquinarias y equipos

- 04 computadoras S/ 6,000.00
- 01 impresora multifuncional S/ 500.00

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

Basado en la ubicación de la oficina administrativa y de los gastos necesarios para el funcionamiento de esta, se ha identificado y desarrollado la siguiente estructura de costos y gastos:

Tabla 28: Estructura de costos de producción y gastos operativos

COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS DE PLATAFORMA VIRTUAL APPISTÓTELES													
PERIODO	AÑO 1												Total Año 1
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
GASTOS FIJOS													
Alquiler	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Servicio de luz	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Servicio de agua	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Desarrollo de plataforma	5000	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	7200
Servicio internet y telefono	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Papelería	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Utiles de escritorio	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
GASTOS VARIABLES													
Transporte	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Otros	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
													TOTAL
													S/. 29,040.00
AÑO	1	2	3	4	5								
Costos Fijos y Variables	S/. 29,040.00												

Fuente: elaboración propia

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1 Objetivos organizacionales

En Appistóteles existen una visión y misión las cuales permitirán enfocar de forma efectiva todos los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo planteados como organización. El servicio apunta a ser la primera opción para estudiantes universitarios que requieren refuerzo académico, solución de dudas y asesorías. De esta forma, se contribuye a su formación a través de un formato accesible y con una metodología de fácil aprendizaje.

Los objetivos organizacionales de Appistóteles:

- Alcanzar el nivel más alto de estándares de calidad por los servicios brindados a los clientes a través de capacitaciones constantes que garanticen lograr el 95% de satisfacción del cliente.
- Implementar normas que permitan fomentar un buen ambiente laboral para que nuestros colaboradores logren un rendimiento no menor al 90%.

- Implementar estructuras salariales de acuerdo con el servicio otorgado y méritos obtenidos por el colaborador.
- Llevar a cabo un programa de integración a fin de mejorar las relaciones entre nuestros colaboradores y lograr involucrarse con los objetivos planificados por la empresa.
- Implementar incentivos a los trabajadores por el tiempo de servicio otorgado a la empresa, evitando la rotación de personal en un 45% durante los primeros años.

7.2 Naturaleza de la organización

La empresa tendrá las siguientes características:

Legalmente, estará constituida bajo la nominación de S.A.C (**Sociedad Anónima Cerrada**), constituida por 5 socios en un inicio con proyecciones a aumentar conforme vayamos posicionando en el mercado al cual ingresamos a competir. La cual en términos económicos estaremos en el segmento de pequeña empresa ya que las ventas anuales sobrepasan las 150 UIT pero no excederán los 1,700 UIT, durante los primeros años de lanzamiento. La empresa tendrá una estructura plana, no existirá una jerarquía definida entre los socios, es decir todos podemos involucrarnos en los distintos procesos, trabajando en equipo con la finalidad de lograr los objetivos planificados en un inicio.

7.2.1 Organigrama

El organigrama de Appistóteles estará conformado de la siguiente manera: un Gerente General, dicha función la llevará a cabo Daniel Guzman, una encargada de ventas y marketing que estará a cargo de Alejandra Tovar, una encargada de contabilidad y finanzas a cargo de Olenka Sanchez y un encargado de recursos humanos a cargo de Jose Chang.

A continuación, se ha elaborado la siguiente representación de la organización:

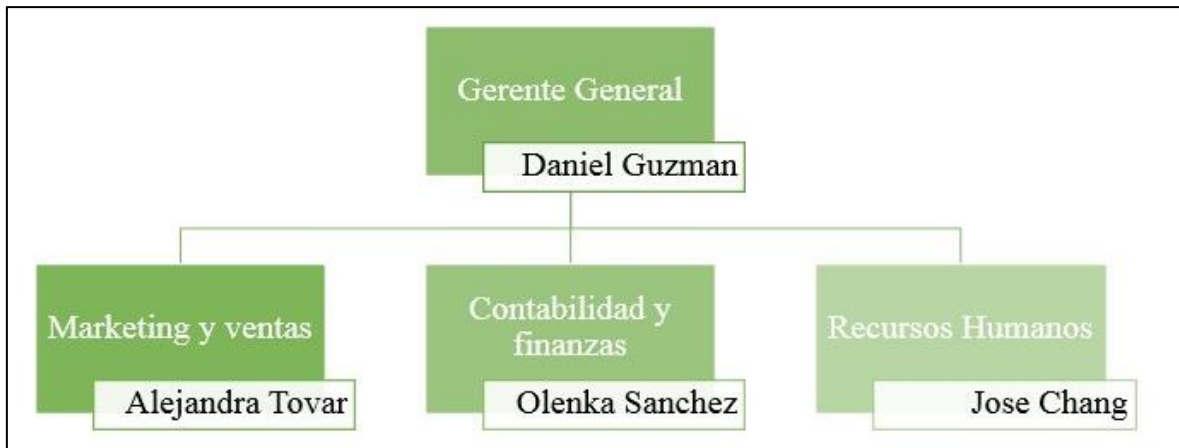


Figura 27: Organigrama Appistóteles

Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Diseño de puestos y funciones

A continuación, se detallan las características y principales funciones de cada cargo en el organigrama de Appistóteles:

Tabla 29: Descripción de puesto Gerente General

Datos del puesto	
Puesto: Gerente General (Administrador)	
Reporta a: Accionistas de Appistóteles	
Dirigir y aplicar estrategias que permitan el desarrollo de las operaciones de forma sostenida	
Perfil del puesto	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Marketing o carreras afines • Experiencia de 3 años en cargos similares • Experiencia liderando equipos de trabajo • Dominio de herramientas informáticas • Inglés nivel avanzado <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo • Alto nivel de análisis • Comunicación efectiva • Orientación a resultados

	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y organización
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el adecuado funcionamiento de la empresa. • Liderar y desarrollar el plan de ventas. • Establecer las políticas y normas institucionales de buenas prácticas en el trabajo. • Asegurar el cumplimiento de las políticas administrativas y operativas de la empresa. • Gestionar los recursos financieros de la empresa. • Promover la mejora continua y optimización de los procesos. • Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo. • Realizar el análisis financiero y contable de la empresa.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de gestión ROI, ROA y ROE • Volumen de ventas • Cantidad de clientes captados • Tasa de deserción de clientes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Encargado de Marketing y Ventas

Datos del puesto	
Puesto: Encargado de Marketing y Ventas	
Reporta a: Gerente General	
Crear campañas de venta y ejecutar acciones que permitan el posicionamiento de la marca	
Perfil del puesto	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Marketing o carreras afines • Cursos de especialización en <i>marketing</i> de consumo, <i>community management</i> • Manejo y creación de contenido en redes sociales • Inglés nivel avanzado <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Productividad • Comunicación efectiva

	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Planeación y organización
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias y campañas de publicidad y marketing a corto y largo plazo, a fin de impulsar la plataforma. • Generar contenido creativo y relevante para la captación y/o retención de clientes. • Responder de forma oportuna todo tipo de consulta del público asegurando la calidad en el servicio. • Realizar el plan de ventas y seguimiento del cumplimiento de las metas. • Cumplir eficientemente con el proceso de toma de pedidos de parte de los clientes y usuarios.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de clientes captados • Número de consultas atendidas en el día • Nivel de participación en el mercado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Encargado de Contabilidad y Finanzas

Datos del puesto	
Puesto: Encargado de Contabilidad y Finanzas	
Reporta a: Gerente General	
Organizar, dirigir y ejecutar la información financiera y presupuestaria de forma clara y oportuna para la toma de decisiones	
Perfil del puesto	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Contabilidad, Administración o carreras afines. • Experiencia de 2 año en un cargo similar • Dominio de Office nivel avanzado <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad de análisis • Orientación a resultados • Planeación y organización

	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación verbal y escrita para elaboración de reportes financieros
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Formular oportunamente los estados financieros y presupuestarios de acuerdo con la normatividad vigente. • Efectuar el control interno contable de la documentación sustentaría de ingresos y gastos que genera la empresa. • Formular informes periódicos sobre la situación financiera que contribuyan a la toma de decisiones. • Propone y desarrolla acciones para la mejora de beneficios e ingresos para la empresa. • Declaraciones tributarias
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos brutos generados • Nivel de reducción de costos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Encargado de Recursos Humanos

Datos del puesto	
Puesto: Encargado de Recursos Humanos	
Reporta a: Gerente General	
Proceso de selección y contratación de personal apto para brindar apoyo académico y asesorar a estudiantes universitarios	
Perfil del puesto	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Administración o carreras afines • Experiencia de 2 años en cargos similares • Experiencia liderando equipos de trabajo • Capacidad de selección y evaluación del personal <p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica. • Orientación a resultados. • Liderazgo y capacidad de influenciar y desarrollar al equipo • Planeación y organización

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento y selección de personal a cargo de desarrollar las asesorías académicas. • Coordinar y supervisar la implementación de planes de entrenamiento a los tutores. • Elaborar un plan metodológico al cual estén alineados los asesores. • Evaluar el rendimiento de los asesores a fin de brindar reforzamiento y técnicas metodológicas. • Establecer y gestionar la correcta difusión de políticas para prevenir y tratar temas como código de ética, acoso sexual, <i>mobbing</i>, entre otros.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal • Nivel de satisfacción de colaboradores

Fuente: Elaboración propia

7.3 Políticas organizacionales

En Appistóteles las políticas organizacionales serán difundidas entre los colaboradores, resaltando las normas y responsabilidades que se deben respetar para mantener una relación de trabajo óptima y garantizar la calidad del servicio.

Las políticas están orientadas a cuidar y regular a cada colaborador en la empresa, para incentivar y mejorar el desempeño, además de maximizar el capital humano que se dispone para el logro de los objetivos establecidos.

Política organizacional

Ética corporativa y de confidencialidad

La ética es un valor fundamental en el desarrollo de nuestro trabajo, es un factor generador de confianza que nos distingue frente a nuestros clientes y el mercado. Asimismo, protegemos y tomamos las medidas correspondientes para salvaguardar la información de nuestros colaboradores como de nuestros clientes.

Responsabilidad

Cada miembro de Appistóteles tendrá responsabilidad en la manera en que coopera con el equipo para el cumplimiento de las metas de su área y de la organización.

Asimismo, la empresa se compromete a proporcionar al personal programas de capacitación y formación, de acuerdo sus necesidades y a los objetivos.

Evaluación de desempeño

Se efectuará evaluaciones de desempeño para establecer mejoras y asistencia al colaborador. De esta forma se corregir malas prácticas y se controla la calidad en el servicio.

Atención al cliente

El buen servicio al cliente debe ser constante en las actividades para lograr la confianza de los clientes, por lo que se contará con canales de atención y soporte a través de las redes sociales y plataforma.

Asimismo, se les solicitará una evaluación en base al servicio recibido con la finalidad de conocer de primera mano los aspectos de mejora y tratarlos de forma efectiva.

Política de remuneraciones

Esta política constituye una herramienta de gestión para la empresa, la cual le permite tener la capacidad para atraer, retener y motivar a los mejores agentes del mercado laboral. Para ello, el organigrama funcional de la empresa contribuye a definir las remuneraciones, ya que está constituido respecto a las responsabilidades y funciones que desarrolla cada puesto.

7.4 Gestión humana

La parte humana es fundamental en toda organización, velaremos por contar con personas que tengan los valores bien definidos, que sean eficientes en su labor diario, que se involucren en los objetivos de la empresa, que nos aporten ideas de mejora en favor de la organización.

7.4.1 Reclutamiento, selección, contratación e inducción

Este proceso estará a cargo del encargado de Recursos Humanos, sin embargo, no se descarta la colaboración de otros encargados, debido a la demanda de personas que postulen a las vacantes que solicitamos:

Reclutamiento

Se realiza mediante la publicación de una convocatoria masiva mediante las plataformas de reclutamiento: Bumeran, LinkedIn y Computrabajo, en ella detallaremos el perfil del puesto que necesitemos, los requisitos como, experiencia laboral, referencias laborales, estudios

realizados, antecedentes policiales y penales. Luego de analizar los diferentes postulantes se realizará un filtro de CVs para continuar con el proceso de selección.

Selección

Una vez filtrados y seleccionados los postulantes que más se adapten al puesto requerido se procederá a las entrevistas presenciales realizada por el encargado de RRHH, este será tomado como primer filtro en la cual tomaremos pruebas de psicología, razonamiento matemático y verbal. Una vez hechas estas pruebas seleccionaremos a los candidatos que logren un puntaje alto. Como segundo filtro se realizará una actividad donde pondremos a los postulantes en circunstancias difíciles y poder ver como solucionan estas casuísticas. Finalmente se seleccionarán a los candidatos más aptos para este puesto. Finalmente se evaluarán referencias laborales, antecedentes policiales y penales los que no cumplan con este requisito quedará descartado automáticamente.

Contratación

Una vez terminado el proceso de selección, se llevará a cabo el proceso de contratación de personal, para ello se deberán pedir los siguientes requisitos:

- 02 fotos tamaño carné
- Copia de DNI
- Antecedentes policiales y penales
- Certificados de trabajo y estudios

Inducción

En este proceso se les mostrará a los nuevos colaboradores el organigrama, la misión, visión, valores, asimismo se detallan las funciones que realizarán en la empresa durante 10 días, finalizando con una evaluación para tener una constancia sobre qué tan efectiva ha sido la inducción.

7.4.2 Capacitación, motivación y evaluación de desempeño

Es importante para la organización brindar un servicio de calidad en las asesorías virtuales, por lo que debemos contar con un equipo altamente calificado y comprometido con su trabajo.

Capacitación

El personal participará en capacitaciones periódicas con el fin de establecer un parámetro de calidad en cada sesión y para fortalecer las capacidades profesionales de los asesores contratados. Para ello, se analizan las calificaciones y comentarios de los clientes respecto a cada asesor y al servicio impartido.

En las capacitaciones se trabajarán temas como habilidades blandas, estrategias metodológicas, herramientas de estudio y técnicas para un mejor servicio. El encargado de recursos humanos se encargará de la programación y de llevar a cabo el seguimiento y control de asistencia.

Motivación

Para Appistóteles es importante que sus colaboradores se encuentren motivados e identificados con la visión de la organización.

Se fijarán metas de trabajo para cada colaborador de la empresa en función al cumplimiento de objetivos. Asimismo, cada asesor tiene la posibilidad de aumentar sus ingresos de acuerdo con la cantidad de sesiones que realicen.

Se brindará una variable adicional a los colaboradores que presentan buenos indicadores de calidad y satisfacción del cliente.

Evaluación de desempeño

Cada colaborador es evaluado de forma directa por cada cliente al finalizar la sesión de estudio. Esto se realizará de forma mensual durante el primer año con la finalidad de optimizar los procesos y estructurar el servicio.

Los aspectos que se evaluarán son:

- Dominio de los temas de estudio de acuerdo con los cursos asignados.
- Conocimiento técnico, respecto al dominio de las plataformas.
- Soporte y calidad de servicio al cliente.

7.4.3 Sistema de remuneración

Los colaboradores estarán bajo un sistema de remuneraciones mediante el puesto que desempeñan y los objetivos que logran mediante el servicio brindado.

Además, estarán en planilla, con todos los beneficios de ley (Gratificación, CTS, seguro Essalud, vacaciones remuneradas y asignación familiar de ser el caso).

Los abonos serán realizados el último día de cada mes al banco de preferencia del colaborador.

Tabla 33: Escala de remuneraciones

Cargo	Sueldo bruto mensual
Administrador	1,000
Encargado de Marketing	1,000
Encargado de Contabilidad	1,000
Encargado de RRHH	1,000

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los asesores, la comisión sobre las sesiones que se lleven a cabo será variable ya que está relacionada directamente a la cantidad de sesiones que dicten. Por cada sesión el asesor obtiene una ganancia del 70% del ingreso.

7.5 Estructura de gastos de RR.HH.

A continuación, se detalla el gasto de la planilla de colaboradores proyectado al primer año:

Tabla 34: Estructura de gastos de recursos humanos - Año 1

Cargo	Sueldo bruto mensual	Paquete anual	Gratificaciones	CTS	Aporte Essalud	Gasto anual
Administrador	1,000	12,000	1,000	500	1,170	14,670
Encargado de Marketing	1,000	12,000	1,000	500	1,170	14,670
Encargado de Contabilidad	1,000	12,000	1,000	500	1,170	14,670
Encargado de RRHH	1,000	12,000	1,000	500	1,170	14,670
Total						58,680

Fuente: Elaboración propia

8 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

8.1 Supuestos generales

Debido a las características y condiciones del proyecto se ha elaborado nuestro análisis financiero proyectado considerando los siguientes supuestos:

- La empresa se encuentra en el régimen laboral de la micro y pequeña empresa (REMYPE)
- La política de ventas es 100% contado
- El financiamiento es 50% aporte propio de los socios y en partes iguales; y 50% financiamiento tradicional

- El financiamiento será amortizado durante los dos primeros años de operaciones
- No comprende ajustes por inflación
- El tipo de cambio considerado es S/ 3.62
- Se realizarán los análisis financieros en soles
- El análisis financiero del primer año se analiza de forma mensual y a partir del año 2 de forma anual
- El capital de trabajo se obtiene mediante la fórmula del déficit acumulado
- No se cuenta con trabajadores operativos en la etapa inicial (mes cero)

8.2 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización

Basado en la necesidad para iniciar operaciones a nivel administrativo, será necesario la siguiente inversión en activos fijos:

Tabla 35: Inversión en activos fijos

Descripción	Cantidad	Precio unitario sin IGV	Precio unitario con IGV	Inversión sin IGV	Inversión con IGV
Escritorios de oficina	3	254	300	763	900
Sillas de escritorio	4	119	140	475	560
Mueble librero	1	254	300	254	300
Botiquin	1	42	50	42	50
Extinguidor	1	76	90	76	90
Computadora	4	1,271	1,500	5,085	6,000
Impresora multifunciona	1	424	500	424	500
					8,400

Fuente: Elaboración propia

Los activos descritos en la tabla anterior se depreciarán de la siguiente manera:

Tabla 36: Depreciación de activos fijos

ACTIVOS	INVERSIÓN	VIDA ÚTIL (AÑOS)	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEP. MENSUAL	DEP. ACUMULADA	VALOR LIBROS	VALOR MERCADO	VALOR RESCATE
Escritorios de oficina	900	10	90	8	900	0	225	225
Sillas de escritorio	560	10	56	5	560	0	140	140
Mueble librero	300	10	30	3	300	0	75	75
Botiquin	50	5	10	1	50	0	13	13
Extinguidor	90	10	9	1	90	0	23	23
Computadora	6,000	5	1,200	100	6,000	0	1,500	1,500
Impresora multifuncional	500	5	100	8	500	0	125	125
	8,400		1,495	125				2,100

Fuente: Elaboración propia

Es preciso señalar que, debido a la coyuntura actual, las operaciones se llevarán a cabo de forma remota durante el primer año, por lo que la inversión necesaria para el primer año será la adquisición de computadoras y licencias; mientras que para el segundo año se hará efectivo el acondicionamiento y amoblado de la oficina administrativa.

Además, y con la finalidad de iniciar operaciones, será necesario invertir también en licencias de software y en el desarrollo de la página web y aplicación móvil.

Tabla 37: Inversión en activos intangibles

	Inversión
Constitución de empresa	360
Software (Web/Aplicación)	35,900
Lincencia Office	800
Dominio web (anual)	50
Android/ios	85
Licencia Visa	300
	37,495

Fuente: Elaboración propia

8.3 Proyección de ventas

Basado en la proyección de la demanda identificada (Ver Tabla 21) y de las líneas de producto (precios unitarios distintos), se ha elaborado la siguiente proyección de ventas para los siguientes 3 años de operaciones:

Tabla 38: Precios unitarios de las líneas de producto de Appistóteles

Línea de producto	Producto	Precio unitario	Sin IGV
Consultas Pre	P1	20	16
Asesorías Pre	P2	42	34
Consultas Epe	P3	20	16
Asesorías Epe	P4	42	34

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Proyección de ventas

Línea de producto	Precio unitario	Cantidad proyectada	Año 1	Precio unitario	Cantidad proyectada	Año 2	Precio unitario	Cantidad proyectada	Año 3
Consultas Pregrado	20	3,024	60,480	20	3,478	69,552	20	3,999	79,985
Asesorías Pregrado	42	2,016	84,672	42	2,318	97,373	42	2,666	111,979
Consultas EPE	20	3,024	60,480	20	3,478	69,552	20	3,999	79,985
Asesorías EPE	42	2,016	84,672	42	2,318	97,373	42	2,666	111,979

Fuente: Elaboración propia

8.4 Proyección de costos y gastos operativos

A continuación, y basado en la política de otorgar el 70% de nuestros ingresos a los asesores, estos montos serán interpretados y considerados como costo de ventas:

Tabla 40: Costos unitarios de las líneas de producto de Appistóteles

Línea de producto	Producto	Costo unitario	Sin IGV
Consultas Pre	P1	14	11
Asesorías Pre	P2	29	24
Consultas Epe	P3	14	11
Asesorías Epe	P4	29	24

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: Proyección del costo de ventas

Línea de producto	Costo unitario	Cantidad proyectada	Año 1	Costo unitario	Cantidad proyectada	Año 2	Costo unitario	Cantidad proyectada	Año 3
Consultas Pregrado	11	3,024	34,716	11	3,478	39,923	11	3,999	45,911
Asesorías Pregrado	24	2,016	48,602	24	2,318	55,892	24	2,666	64,276
Consultas EPE	11	3,024	34,716	11	3,478	39,923	11	3,999	45,911
Asesorías EPE	24	2,016	48,602	24	2,318	55,892	24	2,666	64,276

Fuente: Elaboración propia

Además, los gastos operativos anuales proyectados serán los siguientes:

Tabla 42: Proyección de gastos operativos

Tipo de gasto	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de personal	58,680	58,680	58,680
Gastos de alquiler	0	12,000	12,000
Gastos servicios	0	1,200	1,200
Gastos paquete trío	0	2,400	2,400
Insumos de higiene	0	1,200	1,200
Total	58,680	75,480	75,480

Fuente: Elaboración propia

Mientras que los gastos de ventas han sido proyectados basado en el 10% de los ingresos proyectados, los cuales forman parte de nuestro presupuesto de marketing y publicidad (Ver Tabla 22):

Tabla 43: Proyección del gasto de ventas

Canal	Año 1	Año 2	Año 3
Instagram	2,254	2,350	2,698
Facebook	845	900	1,000
Google Ads	1,220	1,700	2,000
Afiches QR	1,729	2,005	2,300
Total	6,048	6,955	7,998

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se había detallado en el plan de marketing, los medios digitales serán los canales que incurrirán mayor gasto, siendo Instagram la red social que más gasto representará al igual que la publicidad a través de afiches ubicado en los paraderos de las universidades de Lima Metropolitana.

8.5 Cálculo del capital de trabajo

Se determinó la inversión de capital de trabajo anual mediante el método del *déficit* acumulado:

Tabla 44: Proyección del capital de trabajo

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Año 1	Año 2	Año 3
Total Ingresos en Efectivo	2,613	5,225	2,613	6,096	7,838	6,096	13,935	2,613	5,225	13,935	5,225	15,676	87,091	100,155	115,178
Ingresos por sesión (contado)	2,613	5,225	2,613	6,096	7,838	6,096	13,935	2,613	5,225	13,935	5,225	15,676	87,091	100,155	115,178
Total Egresos en Efectivo	5,688	5,869	5,688	5,930	7,051	5,930	8,474	5,688	5,869	6,474	6,869	8,595	78,123	80,389	66,678
Gastos de personal	4,390	4,390	4,390	4,390	5,390	4,390	6,390	4,390	4,390	4,390	5,390	6,390	58,680	58,680	58,680
Gastos de ventas	181	363	181	423	544	423	968	181	363	968	363	1,089	6,048	6,955	7,998
Cuotas del Préstamo	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	13,395	14,754	0
Resultado	-3,075	-644	-3,075	167	788	167	5,461	-3,075	-644	7,461	-1,644	7,082	8,968	19,766	48,500
Saldo Inicial de Caja	0	-3,075	-3,719	-6,794	-6,627	-5,839	-5,672	-212	-3,287	-3,930	3,530	1,887	-33,736	8,968	28,734
Ingresos	2,613	5,225	2,613	6,096	7,838	6,096	13,935	2,613	5,225	13,935	5,225	15,676	87,091	100,155	115,178
Egresos	5,688	5,869	5,688	5,930	7,051	5,930	8,474	5,688	5,869	6,474	6,869	8,595	78,123	80,389	66,678
Saldo Final	-3,075	-3,719	-6,794	-6,627	-5,839	-5,672	-212	-3,287	-3,930	3,530	1,887	8,968	-24,768	28,734	77,233
Máximo Déficit Mensual Acum.	-3,075	-3,719	-6,794	-6,627	-5,839	-5,672	-212	-3,287	-3,930	3,530	1,887	8,968	-24,768	28,734	77,233
Inversión en Capital de Trabajo	-39,154														

Fuente: Elaboración propia

8.6 Estructura y opciones de financiamiento

Basado en el monto total de inversión necesario para el proyecto y de las condiciones crediticias que el Banco BBVA nos otorgaría, se ha elaborado la siguiente simulación del cronograma de pagos a 2 años por un monto de S/ 21,748, el cual representa el 50% del monto total de inversión:

Tabla 45: Cronograma de pagos

Banco BBVA		Año 0	AÑO 1												Año 2	Año 3		
Prestamo	21,748		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			Año 1	
Cuota mensual	1,116	Saldo	21,748	21,010	20,259	19,495	18,718	17,928	17,124	16,305	15,473	14,626	13,764	12,887	11,995	11,995	0	0
TEA	23%	Amortización		738	751	764	777	791	804	818	833	847	862	877	892	9,752	11,995	0
TEM	1.7%	Interes		378	366	353	339	326	312	298	284	269	254	240	224	5,002	2,759	0
Plazo	24	Cuota		1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116	14,754	14,754	0

Fuente: Elaboración propia

8.7 Estados Financieros

8.7.1 Balance General

Tabla 46: Proyección del Balance General

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	8,968.00	Sobregiros y Pagars Bancarios	
Valores Negociables		Cuentas por Pagar Comerciales	1,089.00
Cuentas por Cobrar Comerciales		Cuentas por Pagar a Vinculadas	6,390.00
Cuentas por Cobrar a Vinculadas		Otras Cuentas por Pagar	98.00
Otras Cuentas por Cobrar		Parte Corriente de las Deudas a Largo Plazo	
Existencias		TOTAL PASIVO CORRIENTE	7,577.00
Gastos Pagados por Anticipado			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8,968.00	PASIVO NO CORRIENTE	
		Deudas a Largo Plazo	11,995.00
ACTIVO NO CORRIENTE		Cuentas por Pagar a Vinculadas	
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		Ingresos Diferidos	
Cuentas por Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo		Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Pasivo	528.00
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	12,523.00
Inversiones Permanentes			
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto de depreciación acumulada)	6,407.00	TOTAL PASIVO	20,100.00
Activos Intangibles (neto de amortización acumulada)	37,495.00		
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos Activo		Contingencias	
Otros Activos		Interés minoritario	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	43,902.00		
		PATRIMONIO NETO	
		Capital	21,748.00
		Capital Adicional	
		Acciones de Inversión	
		Excedentes de Revaluación	
		Reservas Legales	
		Otras Reservas	
		Resultados Acumulados	11,031.00
		TOTAL PATRIMONIO NETO	32,779.00
TOTAL ACTIVO	52,870.00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	52,870.00

Fuente: Elaboración propia

8.7.2 Estado de Ganancias y Pérdidas (Estado de Resultados)

A continuación, y basado en los lineamientos del presente trabajo, se detalla la proyección mensual del primer año de operaciones, mientras que, para los siguientes años, los datos están descritos de forma anual:

Tabla 47: Proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas

	Año 1														Año 2	Año 3
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1		
VENTAS		8,709	17,418	8,709	20,321	26,127	20,321	46,449	8,709	17,418	46,449	17,418	52,255	290,304	333,850	383,927
COSTO DE VENTAS		-4,999	-9,998	-4,999	-11,664	-14,997	-11,664	-26,662	-4,999	-9,998	-26,662	-9,998	-29,994	-166,634	-191,630	-220,374
MARGEN COMERCIAL		3,710	7,420	3,710	8,657	11,130	8,657	19,787	3,710	7,420	19,787	7,420	22,261	123,670	142,220	163,553
GASTOS OPERATIVOS		4,390	4,390	4,390	4,390	5,390	4,390	6,390	4,390	4,390	4,390	5,390	6,390	58,680	75,480	75,480
UTILIDAD OPERATIVA		-680	3,030	-680	4,267	5,740	4,267	13,397	-680	3,030	15,397	2,030	15,871	64,990	66,740	88,073
GASTOS FINANCIEROS		378	366	353	339	326	312	298	284	269	254	240	224	14,754	14,754	0
UTILIDAD ANTES DE IMP.		-1,058	2,665	-1,032	3,928	5,415	3,955	13,099	-964	2,761	15,143	1,791	15,646	50,235	51,986	88,073
IMPUESTO A LA RENTA		0	786	0	1,159	1,597	1,167	3,864	0	814	4,467	528	4,616	0	0	0
UTILIDAD NETA		-1,058	1,879	-1,032	2,769	3,817	2,788	9,235	-964	1,946	10,676	1,262	11,031	50,235	51,986	88,073

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede apreciar en la tabla, basados en la actividad de la empresa, se evidencia que la proyección de los 3 primeros años de operaciones es positiva, lo cual indica que el ingreso de dinero supera a los costos y gastos asumidos.

Es preciso señalar que, para el desarrollo de la proyección, se ha considerado el 29.50% para determinar lo correspondiente al impuesto a la renta.

8.7.3 Flujo de Efectivo

8.8 Flujo Financiero

A continuación, detallamos la proyección del Flujo Financiero, el cual está definido en un escenario base y basado en las condiciones descritas y resultados obtenidos en los numerales precedentes.

Tabla 48: Proyección del Flujo Financiero - Escenario base

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12			
VENTAS		8,709	17,418	8,709	20,321	26,127	20,321	46,449	8,709	17,418	46,449	17,418	52,255	290,304	333,850	383,927
COSTOS		-4,999	-9,998	-4,999	-11,664	-14,997	-11,664	-26,662	-4,999	-9,998	-26,662	-9,998	-29,994	-166,634	-191,630	-220,374
GASTOS		-4,571	-4,753	-4,571	-4,813	-5,934	-4,813	-7,358	-4,571	-4,753	-5,358	-5,753	-7,479	-64,728	-82,935	-83,478
EBITDA		-861	2,667	-861	3,844	5,196	3,844	12,429	-861	2,667	14,429	1,667	14,782	58,942	59,285	80,074
DEPRECIACIÓN		-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-1,200	-1,495	-1,495
EBIT		-961	2,567	-961	3,744	5,096	3,744	12,329	-961	2,567	14,329	1,567	14,682	57,742	57,790	78,579
IR (29.50%)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACIÓN		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,495	1,495
FEO		-861	2,667	-861	3,844	5,196	3,844	12,429	-861	2,667	14,429	1,667	14,782	58,942	59,285	80,074
ACTIVOS FIJOS	-6,000													-2,400		
ACTIVOS INTANGIBLES	-37,495															
CAPITAL DE TRABAJO	-31,725	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FCLD	-75,220	-861	2,667	-861	3,844	5,196	3,844	12,429	-861	2,667	14,429	1,667	14,782	56,542	59,285	80,074
PRÉSTAMO	21,748															
AMORTIZACIÓN		-738	-751	-764	-777	-791	-804	-818	-833	-847	-862	-877	-892	-9,752	-11,995	0
INTERÉS		-378	-366	-353	-339	-326	-312	-298	-284	-269	-254	-240	-224	-5,002	-2,759	0
EFI		112	108	104	100	96	92	88	84	79	75	71	66	1,476	814	0
FCNI	-53,473	-1,866	1,659	-1,874	2,827	4,176	2,819	11,401	-1,894	1,630	13,388	622	13,732	43,263	45,344	80,074

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, los flujos de caja durante el primer año varían debido a la estacionalidad y demanda proyectadas; sin embargo, es importante observar que, al igual que en los años 2 y 3, el flujo del año 1 es positivo, a pesar de tener flujos mensuales negativos. Además, también es oportuno observar que el flujo del año 3 proyectado es superior en casi un 56%, lo cual se debe a que la empresa dejará de realizar el pago del financiamiento en este último año.

8.9 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital

A continuación, y con la finalidad de determinar la tasa de descuento de los accionistas, los 5 miembros de equipo de trabajo presentaron las siguientes exigencias:

Tabla 49: Tasa de descuento de los accionistas

Accionista	Descripción	COK
Daniel	Rentabilidad de Cta. Plazo Fijo	4%
Olenka	Rentab. Esperada Fondo Mutuo	7%
Alejandra	Cuenta a plazo Interbank	4%
Jose	Cuenta a plazo Interbank	4%
Hector	Préstamo familiar	8%

Fuente: Elaboración propia

Basados en la información de la tabla anterior, se determinó que el la COK promedio de los accionistas es 5.40% y, considerando un factor de riesgo de 6, obtenemos la **COK es de 32.40%**.

A través del método CAPM y variables determinadas, se determinó lo siguiente:

Tabla 50: Variables del método CAPM

Variable	%
Ke = costo de los fondos propios ==> COK "N" accionistas	32.40%
E: Aporte propio	50%
D: Deuda	50%
T: Tasa de impuestos	29.50%
Kd: Costo de la deuda financiera ==> TCEA	10%

Fuente: Elaboración propia

A través del método mencionado y de las variables descritas, se determinó que la **WACC es de 19.73%**.

8.10 Indicadores de rentabilidad

Basado en los flujos de caja y tasas obtenidas, se determinó lo siguiente:

Tabla 51: Proyección del Valor Presente Neto (VPN)

Valor Presente Neto	
VPN (FCLD)	60,025
VPN (FCNI)	39,571

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, los VPN obtenidos son superiores a S/ 0.00, el cual es el primer indicador que la propuesta es viable.

A continuación, y basado en el Flujo de Efectivo Operativo (FEO) del flujo financiero, se obtuvo que la **Tasa Interna de Retorno Económico (TIR) equivale a 65.00%**, mientras que la **TIR Financiera equivale a 77.00%**, ambos porcentajes son superiores a las tasas COK y WACC, lo cual demuestra que, basado en la inversión, el proyecto permitirá percibir un beneficio neto aceptable y viable.

8.11 Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de sensibilidad

Con la finalidad de realizar este análisis, se ha cuestionado la capacidad financiera de nuestro proyecto:

¿Cuál debe ser el valor de la tasa COK para que el VPN del FCNI se encuentre en equilibrio (VPN FCNI=0)?

Para conseguir que el VPN del FCNI sea 0, el COK debe ser **76.77%**, lo que significa que mientras más cerca el VPN se encuentre a 0, se asume un riesgo mayor sobre la inversión realizada.

¿Cuál debe ser el valor de la tasa WACC para que el VPN del FCLD se encuentre en equilibrio (VPN FCLD=0)?

Dado el escenario, el WACC debería estar en el rango de **63.33%**, lo cual quiere decir que mientras más cerca de 0 se encuentre el VPN, existirá una estructura de capital de un riesgo mayor.

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

A continuación, y además del escenario base del flujo financiero proyectado, se presentan 2 escenarios adicionales (optimista y pesimista). Empezando por el escenario optimista, el cual presenta una reducción del costo de ventas del 10%:

Tabla 52: Proyección del Flujo Financiero - Escenario Optimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12			
VENTAS		8,709	17,418	8,709	20,321	26,127	20,321	46,449	8,709	17,418	46,449	17,418	52,255	290,304	333,850	383,927
COSTOS		-4,499	-8,998	-4,499	-10,498	-13,497	-10,498	-23,995	-4,499	-8,998	-23,995	-8,998	-26,995	-149,971	-172,467	-198,337
GASTOS		-4,571	-4,753	-4,571	-4,813	-5,934	-4,813	-7,358	-4,571	-4,753	-5,358	-5,753	-7,479	-64,728	-82,935	-83,478
EBITDA		-361	3,667	-361	5,010	6,696	5,010	15,096	-361	3,667	17,096	2,667	17,781	75,605	78,448	102,112
DEPRECIACIÓN		-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-1,200	-1,495	-1,495
EBIT		-461	3,567	-461	4,910	6,596	4,910	14,996	-461	3,567	16,996	2,567	17,681	74,405	76,953	100,617
IR (29.50%)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACIÓN		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,495	1,495
FEO		-361	3,667	-361	5,010	6,696	5,010	15,096	-361	3,667	17,096	2,667	17,781	75,605	78,448	102,112
ACTIVOS FIJOS	-6,000													-2,400		
ACTIVOS INTANGIBLES	-37,495															
CAPITAL DE TRABAJO	-31,725	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FCLD	-75,220	-361	3,667	-361	5,010	6,696	5,010	15,096	-361	3,667	17,096	2,667	17,781	73,205	78,448	102,112
PRÉSTAMO	21,748															
AMORTIZACIÓN		-738	-751	-764	-777	-791	-804	-818	-833	-847	-862	-877	-892	-9,752	-11,995	0
INTERÉS		-378	-366	-353	-339	-326	-312	-298	-284	-269	-254	-240	-224	-5,002	-2,759	0
EFI		112	108	104	100	96	92	88	84	79	75	71	66	1,476	814	0
FCNI	-53,473	-1,366	2,659	-1,374	3,994	5,675	3,986	14,067	-1,394	2,630	16,054	1,622	16,731	59,926	64,507	102,112

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar y basado en la variación propuesta se puede observar que los flujos de caja han mejorado, en 20% aproximadamente.

Una mejora similar se puede observar en los Valores Presentes Netos:

Tabla 53: Proyección del Valor Presente Neto (VPN) - Escenario optimista

Valor Presente Neto	
VPN (FCLD)	100,153
VPN (FCNI)	72,584

Fuente: Elaboración propia

Mientras que un aumento similar sucedió en la determinación del **TIR Económico y Financiero**, los cuales ascendieron a **90.00%** y **112.00%**.

De la misma forma, con una disminución del 50% de los ingresos para el escenario pesimista, se observó lo siguiente:

Tabla 54: Proyección del Flujo Financiero - Escenario Pesimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1												AÑO 2	AÑO 3	
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12			AÑO 1
VENTAS		4,355	8,709	4,355	10,161	13,064	10,161	23,224	4,355	8,709	23,224	8,709	26,127	145,152	166,925	191,964
COSTOS		-2,500	-4,999	-2,500	-5,832	-7,499	-5,832	-13,331	-2,500	-4,999	-13,331	-4,999	-14,997	-83,317	-95,815	-110,187
GASTOS		-4,571	-4,753	-4,571	-4,813	-5,934	-4,813	-7,358	-4,571	-4,753	-5,358	-5,753	-7,479	-64,728	-82,935	-83,478
EBITDA		-2,716	-1,043	-2,716	-485	-369	-485	2,536	-2,716	-1,043	4,536	-2,043	3,652	-2,893	-11,825	-1,702
DEPRECIACIÓN		-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-1,200	-1,495	-1,495
EBIT		-2,816	-1,143	-2,816	-585	-469	-585	2,436	-2,816	-1,143	4,436	-2,143	3,552	-4,093	-13,320	-3,197
IR (29.50%)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACIÓN		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	1,495	1,495
FEO		-2,716	-1,043	-2,716	-485	-369	-485	2,536	-2,716	-1,043	4,536	-2,043	3,652	-2,893	-11,825	-1,702
ACTIVOS FIJOS	-6,000													-2,400		
ACTIVOS INTANGIBLES	-37,495															
CAPITAL DE TRABAJO	-31,725	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FCLD	-75,220	-2,716	-1,043	-2,716	-485	-369	-485	2,536	-2,716	-1,043	4,536	-2,043	3,652	-5,293	-11,825	-1,702
PRÉSTAMO	21,748															
AMORTIZACIÓN		-738	-751	-764	-777	-791	-804	-818	-833	-847	-862	-877	-892	-9,752	-11,995	0
INTERÉS		-378	-366	-353	-339	-326	-312	-298	-284	-269	-254	-240	-224	-5,002	-2,759	0
EFI		112	108	104	100	96	92	88	84	79	75	71	66	1,476	814	0
FCNI	-53,473	-3,721	-2,051	-3,729	-1,501	-1,389	-1,509	1,508	-3,749	-2,080	3,495	-3,088	2,602	-18,572	-25,766	-1,702

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, los flujos de caja son negativos; sin embargo, se evidencia que en el año 3 el flujo mejora debido a que la deuda con la entidad bancaria solo se sostuvo hasta el año 2. El efecto de la disminución de los ingresos se evidenciará también en los siguientes indicadores:

Tabla 55: Proyección del Valor Presente Neto (VPN) - Escenario pesimista

Valor Presente Neto	
VPN (FCLD)	-88,883
VPN (FCNI)	-82,931

Fuente: Elaboración propia

Además, esta variación también se evidenció en los resultados obtenidos del **TIR Económico y Financiero, los cuales ascendieron a -51.00% y -9.00%**.

Es preciso señalar que para determinar los indicadores de ambos escenarios, se mantuvieron las tasas identificadas en el escenario base (**COK: 32.40% y WACC: 19.73%**).

8.11.3 Análisis del punto de equilibrio

A continuación, se determinó la proyección de la utilidad operativa más cercana a 0:

Tabla 56: Proyección de la utilidad operativa equivalente a 0

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	195,954	101,040	88,578
COSTOS	-166,634	-57,997	-50,844
UTILIDAD BRUTA	29,320	43,043	37,734
GASTOS	-58,680	-86,084	-75,480
UTILIDAD OPERATIVA	-41	2	-12

Fuente: Elaboración Propia

Entonces, manteniendo los montos de los costos y gastos descritos anteriormente, se determinaron las siguientes cantidades de asesorías necesarias, para el Año 1: **6,237**, Año 2: **5,052** y Año 3: **2,109**, las cuales representan nuestro punto de equilibrio anual.

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

A continuación, y basado en las estrategias propuestas en nuestro FODA Cruzado (Ver Figura 2), se presentan los principales riesgos identificados inicialmente como posibles amenazas:

Tabla 57: Descripción de los riesgos y estrategias

Riesgo	Estrategia
Acceso limitado de Internet y TIC por parte de los usuarios	Inicialmente, enfocar la oferta y promoción de nuestro servicio solo para Lima Metropolitana
Velocidad de carga y estabilidad de la plataforma	
Pocas barreras para los posibles competidores Intercambio de contactos y servicios entre alumnos y tutor	Luego de superar la coyuntura actual, ofrecer la alternativa y programar asesorías presenciales entre tutores y alumnos
Existencia de los métodos de tutorías tradicionales	Implementar y promover un programa de aprendizaje continuo sobre la enseñanza a distancia para los tutores
Existencia de servicios de asesoría académica a distancia en el mercado	Promocionar nuestra marca y servicio como una comunidad de asesoría y apoyo universitario

Fuente: Elaboración propia

9 CONCLUSIONES

Basado en la investigación de mercado desarrollada y en la validación de la propuesta financiera, se concluye que el proyecto es viable y posee un nivel de aceptación de nuestro público objetivo óptimo.

Desde el punto de vista de la propuesta de valor, el grado de innovación y utilidad de nuestro servicio es adecuado y hasta necesario, considerando la coyuntura actual y la continuidad de nuestro emprendimiento post pandemia.

Asimismo, y gracias a los *insights* obtenidos de las entrevistas a profundidad se pudieron determinar nuevas variables y oportunidades que formaron parte integral del desarrollo formal de la propuesta web y móvil. Entendimos que la principal necesidad de nuestro público objetivo es el tiempo y disponibilidad de asesoría universitaria, especialmente para los universitarios en programas para ejecutivos, que, en su mayoría, expresaron estar más

que dispuestos a pagar por un servicio con las características, considerando que con personas con capacidad adquisitiva superior a las de un alumno de pregrado.

En adición a ello, y tal como ha quedado demostrado, el proyecto resulta, financieramente, bastante atractivo y “barato”, a pesar del elevado costo de venta (70%), se compensa con los bajos gastos administrativos y de ventas que asumiríamos. Además, lo flexible de la alternativa se basa en que ofrecemos la plataforma para que alumnos y asesores interactúen, esto quiere decir que los asesores no son empleados de la organización, lo cual hace que nuestros gastos administrativos sean bastante bajos.

Finalmente, consideramos que los canales digitales por los que Appistóteles estaría disponible resultan bastante atractivos y cotidianos para el perfil de nuestro consumidor, además, el uso de las redes sociales resulta ser el medio perfecto para la promoción de nuestro servicio.

10 CONCLUSIONES PERSONALES

A continuación, los 5 integrantes de nuestro grupo presentarán sus conclusiones:

Jose Alejandro Chang Toledo

En estos años de estudio, como alumno de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad UPC, he aprendido la importancia de conocer diferentes materias para desarrollarme como profesional en el rubro de los negocios. También, comprendí el método y los pasos que debo seguir para manejar negocios y operaciones internacionales, ya sea importaciones o exportaciones, teniendo en cuenta los conocimientos básicos de Incoterms, documentos bancarios y sus distintas modalidades, los procesos de compra y venta desde el origen hasta el destino. Sin embargo, estos conocimientos no deben limitarse a los procesos administrativos, sino también a los procesos logísticos y de aduanas. Cabe resaltar que este aprendizaje es de suma utilidad para distintos campos laborales donde requieran el cumplimiento de funciones como la evaluación de proyectos para determinar su viabilidad y una posterior toma de decisiones. Es importante mencionar que, el aprendizaje académico también va de la mano con el tema ético y moral, y detrás de cada acción se debe tener en cuenta un alto nivel de criterio y buenos valores antes de tomar una decisión. Respecto al proyecto presentado, es una propuesta atractiva que tiene potencial para ser expandido a mercados internacionales. Sin embargo, es necesario evaluar los diferentes tipos de mercado para crear estrategias de entrada y definir en qué zonas es oportuno expandir las operaciones.

Daniel Guzman Aza

Basado en el proceso de investigación y validación de este proyecto y de los demás trabajos que he ido desarrollando a lo largo de mi carrera puedo confirmar que no solo basta tener capacidad financiera para emprender un negocio, sino que un emprendimiento debe estar basado y comprobado, a través de proyecciones y escenarios, tal como se ha evidenciado con los resultados obtenidos en Appistóteles; sin embargo, el elemento clave que potencia todo proyecto se basa en la innovación y la capacidad de un producto o servicio en diferenciarse del resto, y por supuesto, hay que entender e identificar las necesidades y problemas que nuestro público objetivo pueda tener, de esa forma podremos ofrecer una alternativa a la medida y que garantice una operación rentable y responsable.

Hector Daniel Jimenez Villegas

Como conclusión de la carrera de Administración de Empresas, he podido aprender y comprender la manera correcta y los pasos precisos que debo seguir para constituir una empresa o una idea de negocio, identificando en primer lugar la necesidad del cliente que es lo más importante en este proceso, seguido de ello establecer un buen modelo de negocio y brindar una propuesta de valor que asegure cumplir con las expectativas de los clientes. Asimismo, saber utilizar los recursos tanto humanos, financieros y todos los recursos claves que son parte importantes en un negocio. Finalmente, estas enseñanzas nos han servido para poder llevar a cabo este proyecto, identificando las oportunidades que actualmente podemos desarrollar debido a la actualidad tan complicada que vivimos, y presentar de manera organizada y con mucha eficiencia una solución sólida y precisa para el problema identificado.

Olenka Malori Sanchez Mariano

Como conclusión de la carrera de Negocios Internacionales, a lo largo del desarrollo de las diferentes materias que comprende esta carrera he podido adquirir y reforzar conocimientos que contribuyen con tener una visión globalizada de los diversos procesos que se deben tener en cuenta para la creación de proyectos que puedan satisfacer mercados insatisfechos, tomando como base de estos el mercado local. Este proyecto, que en un inicio tiene punto de partida el mercado nacional, puede convertirse en una oportunidad de internacionalización de este, se puede hacer uso de los diversos convenios internacionales para la facilitación del traslado del proyecto a distintos países del mundo

Alejandra Elizabeth Tovar Avila

Durante el desarrollo de la presente investigación he puesto en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, y aplicado diferentes herramientas que permitieron demostrar la viabilidad del proyecto Appistóteles. El modelo de negocio plantea la implementación y posicionamiento de una plataforma virtual de refuerzo académico en la cual se busca contactar a estudiantes universitarios con docentes/asesores, con la finalidad de brindar solución a las dudas y consultas académicas que pueden surgir con esta modalidad de clases 100% virtuales que experimentamos ante la coyuntura actual.

Para determinar la factibilidad del proyecto se analizaron diferentes factores en cada una de las etapas y áreas claves del negocio para garantizar la correcta operatividad y su sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, el análisis financiero nos proporcionó indicadores de rentabilidad que señalan que la empresa Appistóteles es viable y rentable para nuestros inversionistas. Se concluye que este proyecto financieramente cumple con los criterios de evaluación y denota la importancia de conocer la estructura de costos para la toma de decisiones, así como el contemplar y tomar acciones para afrontar escenarios alternos que puedan afectar el rendimiento del negocio.

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anarte, E. (05 de agosto de 2020). *Ni la pandemia de coronavirus evita otra crisis política en Perú*. DW Made for minds. <https://www.dw.com/es/ni-la-pandemia-de-coronavirus-evita-otra-crisis-pol%C3%ADtica-en-per%C3%BA/a-54453178>
- Barrios, E. (16 de marzo de 2020). *Educación a distancia: ¿Por qué es importante hoy más que nunca?* Universidad Continental. <https://blogs.ucontinental.edu.pe/educacion-a-distancia-por-que-es-importante-hoy-mas-que-nunca/destacados/>
- Chacón, T. (2020). *La sostenibilidad ayuda a construir una imagen positiva*. [Archivo PDF]. Cámara de Comercio de Lima. https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r893_3/entrevista.pdf
- Deloitte. (2019). *Prioridades y preocupaciones de los Millenials y la Generación Z*. <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/millennialsurvey2019.html>
- Diario Gestión. (03 de junio de 2020). *MEF: Esta es la situación económica actual del Perú y sus medidas de política*. <https://gestion.pe/fotogalerias/mef-esta-es-la-situacion-economica-actual-del-peru-y-sus-medidas-de-politica-noticia/?ref=gesr>
- Fowks, J. (19 de junio de 2020). *La pandemia sacude los cimientos de la economía peruana*. El País. <https://elpais.com/economia/2020-06-18/la-pandemia-sacude-los-cimientos-de-la-economia-peruana.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Docentes de universidades privadas, 2009 - 2017*. Estadísticas. <https://www.inei.gob.pe/buscador/?tbusqueda=universidades>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Número de alumnos (as) matriculados en universidades privadas, 2018 - 2017*. Estadísticas. <https://www.inei.gob.pe/buscador/?tbusqueda=universidades>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares*. Informe Técnico N°02. http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes. [Archivo PDF]. Nota de prensa N°006. <http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa006.pdf>
- Lechleiter, M. & Vidarte, R. (6 de abril de 2020). *El sistema educativo peruano: en busca de la calidad y equidad en tiempos de COVID-19*. Blog de la Educación Mundial. <https://educacionmundialblog.wordpress.com/2020/04/06/el-sistema-educativo-peruano-en-busca-de-la-calidad-y-equidad-en-tiempos-de-covid-19/>
- Pérez, S. (1 de abril de 2020). *Clases virtuales por cuarentena: 12 universidades ya lo iniciaron y 32 arrancan en abril*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/peru/coronavirus-clases-virtuales-por-cuarentena-12-universidades-ya-lo-iniciaron-y-32-arrancan-en-abril-noticia/?ref=gesr>
- Quispe, M. (08 de abril de 2020). *Educación Virtual: la gran oportunidad que ha dado el COVID-19*. Universidad Mayor de San Marcos. <http://www.unmsm.edu.pe/noticias/ver/Educacion-virtual-la-gran-oportunidad-que-ha-dado-el-COVID-19>
- Resolución Ministerial 178-2020-MINEDU de 2020 [Ministerio de Educación]. Por la cual se dispone la implementación de una Plataforma Virtual a cargo del Ministerio de Educación. 29 de abril de 2020. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/disponen-la-implementacion-de-una-plataforma-virtual-a-cargo-resolucion-ministerial-n-178-2020-minedu-1865889-1/>
- Rivero, C. (05 de mayo de 2020). *Los retos de la educación a distancia en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. https://aeg.pucp.edu.pe/tema_central/educacion-a-distancia-en-el-peru/
- UNICEF. (21 de julio de 2020). *El reto de la educación virtual*. <https://www.unicef.org/peru/historias/covid-reto-de-educacion-virtual-peru>
- UNICEF. (2020). *COVID-19 Crianza*. [Archivo PDF]. <https://www.unicef.org/peru/sites/unicef.org.peru/files/202003/Crianza%20y%20Covid%2019.pdf>