



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

“Academia virtual twenty”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración y Marketing

Para optar el grado de bachiller en Administración y Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Boluarte Oneto, Estefanía Denise (0000-0003-1753-8168)

Hinostroza Castillo, Jazmín Lizbet (0000-0002-1009-0922)

Lozano Indica, Antonella (0000-0002-5983-2907)

Mayor Guzmán, Carlos Manuel (0000-0001-6185-1149)

Rodríguez Saldarriaga, Carlos Enrique (0000-0001-5037-667X)

ASESOR

Lizarzaburu Bolaños, Juan Carlos (0000-0001-6617-6162)

Lima, [7 de Julio de 2021]

DEDICATORIA

El trabajo presentado es dedicado a nuestros familiares y amigos, quienes han sido fundamentales para nuestra educación, aprendizaje y formación a lo largo de nuestra vida.

Asimismo, agradecemos a Dios por habernos brindado la salud y bienestar de los integrantes del equipo; lo cual permitió la elaboración de este proyecto

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al profesor Juan Carlos Orlando Lizarzaburu Bolaños por asesorarnos e incentivarnos a lo largo del ciclo regular 2021-01 para el término de nuestro proyecto.

Agradecemos a nuestros amigos y conocidos por habernos prestado su tiempo y conocimiento para la finalización de este proyecto.

Agradecemos a nuestros docentes y especialistas durante nuestra fase universitaria por difundir sus vastos conocimientos sobre los diferentes temas necesarios para la realización de este trabajo.

RESUMEN

El presente documento busca demostrar la viabilidad de un nuevo servicio, el cual se tiene intención de introducir al mercado nacional. Tanto la compañía como el servicio comparten el nombre de Twenty, el cual se basa en una academia virtual de nivel de educación superior para apoyar a los estudiantes con respecto a ciertas materias o temas que son considerados como dificultosos de aprender en la universidad.

Este concepto de negocio fue planteado y validado mediante profundas investigaciones y una serie de experimentos para tener como resultado un servicio que satisfaga las necesidades de nuestro público: una academia virtual de apoyo a los universitarios. Posterior a dichas investigaciones, se pudo concluir que nuestro público objetivo se componía de estudiantes universitarios, de 18 a 24 años, que deseen reforzar sus conocimientos en los cursos que no han conseguido entender completamente. La falta de tiempo, preparación o entendimiento de los cursos fue identificada como la causa principal.

En conclusión, luego de haber realizado el lanzamiento de nuestro producto en el mercado, se obtuvieron diferentes críticas constructivas con respecto al servicio que se ofrece, con los cuales pudimos realizar mejoras continuas a Twenty. Gracias a ello, se logrará alcanzar el propósito de la organización: Crear una alternativa donde los estudiantes no solo puedan tomar clases, sino también puedan comprender mejor las más difíciles y utilizar los conocimientos adquiridos en su futuro profesional.

Palabras clave: educación, academia virtual, aprendizaje online, estudiantes universitarios

ABSTRACT

The current document contains and proves the viability of a new service, which intends to be introduced in the national market. Both the company and the brand are called Twenty, which is based on a virtual academy for university level students to post-graduation students about difficult courses or subjects in college.

The business concept was raised and validated through deep research and a series of experiments that resulted in a service which satisfies the needs of our target: a virtual academy which support university students from between 18 to 24 years old who wish to reinforce their knowledge of the courses that they haven't managed to understand completely in their respective courses. The lack of time, preparation and understanding of the courses were identified as the main cause.

In conclusion, after launching the product in the market, we received some constructive criticism, and we have improved Twenty greatly. Thanks to that, we've achieved the primary purpose of the organization: Create an alternative option where students can not only take classes but to better understand the most difficult ones and use the knowledge they gain in their professional futures.

Keywords: education, virtual academy, e-learning, university students

ÍNDICE

1. FUNDAMENTOS INICIALES	18
1.1. Equipos de trabajo	18
Descripción de las funciones y roles a asumir por cada integrante	18
1.2. Breve descripción de la idea de negocio escogida	23
2. VALIDACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
2.1. Breve explicación del problema que se espera resolver.....	23
2.2. Diseño y guía de entrevistas de exploración	24
I. Entrevistas a personas del público objetivo.....	24
II. Entrevistas a expertos.....	38
2.3. Síntesis de los resultados obtenidos	41
2.4. Breve explicación de los hallazgos principales de cada una de las entrevistas desarrolladas	43
2.5. Aprendizajes	43
2.6 Sustentación de la validación del problema.....	43
3. VALUE PROPOSITION CANVAS	45
3.1. Perfil del cliente.....	45
3.2 Mapa de valor	48
3.3. Explicación del encaje.....	51
3.4. Descripción de la propuesta de valor	52
3.5 Identificación de los elementos diferenciales.....	52
4. BUSINESS MODEL CANVAS.....	54
4.1. BMC.....	54

4.2. Desarrollo y sustento de cuadrantes	55
5. VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN.....	58
5.1. Validación técnica de la solución.....	58
5.1.1. Experimento 1	58
a. Objetivo del experimento.....	58
b. Diseño y desarrollo del experimento	58
c. Análisis e interpretación de resultados	63
d. Aprendizajes - Cambios a realizar.....	67
e. Sustentación de las validaciones	67
5.1.2. Experimento 2.....	68
a. Objetivo del experimento.....	68
b. Diseño y desarrollo del experimento	69
c. Análisis e interpretación de resultados	72
d. Aprendizajes - Cambios a realizar.....	76
e. Sustentación de las validaciones	76
5.2. Validación de la experiencia del usuario	80
5.2.1. Experimento 1	80
a. Objetivo del experimento.....	80
b. Diseño y desarrollo del experimento	80
c. Análisis e interpretación de resultados	83
d. Aprendizajes - Cambios a realizar.....	87
e. Sustentación de las validaciones	87
5.2.2. Experimento 2.....	91

a. Objetivo del experimento.....	91
b. Diseño y desarrollo del experimento	91
c. Análisis e interpretación de resultados	94
d. Aprendizajes - Cambios a realizar.....	95
e. Sustentación de las validaciones	96
6. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	96
6.1 Validación de canales	96
6.1.1 Experimento 1	96
a. Objetivo del experimento.....	96
b. Diseño y desarrollo del experimento	96
c. Análisis e interpretación de resultados	98
d. Aprendizajes - Cambios a realizar.....	99
e. Sustentación de las validaciones	100
6.2 Validación de recursos clave.....	106
6.2.1 Experimento 1	106
a. Objetivo del experimento.....	106
b. Diseño y desarrollo del experimento	106
c. Análisis e interpretación de resultados	108
d. Aprendizajes - Cambios a realizar.....	109
e. Sustentación de las validaciones	109
6.3 Validación de actividades clave.....	110
6.3.1 Experimento 1	110
a. Objetivo del experimento.....	110

b. Diseño y desarrollo del experimento	110
c. Análisis e interpretación de resultados	115
d. Aprendizajes - Cambios a realizar.....	116
e. Sustentación de las validaciones	116
6.4 Validación de socios claves	117
6.4.1 Experimento 1	117
a. Objetivo del experimento.....	117
b. Diseño y desarrollo del experimento	117
c. Análisis e interpretación de resultados	123
d. Aprendizajes - Cambios a realizar.....	124
e. Sustentación de las validaciones	124
6.5 Validación de estructura de costos.....	127
6.5.1 Experimento 1	127
a. Objetivo del experimento.....	127
b. Diseño y desarrollo del experimento	128
c. Estructura de costos fijos, variables y unitarios	129
d. Análisis e interpretación de resultados.....	131
e. Sustentación de las validaciones	132
7. VALIDACIÓN DEL INTERES DE COMPRA.....	135
7.1 Experimento 1	135
a. Objetivo del experimento.....	135
b. Diseño y desarrollo del experimento	135
i. Descripción del experimento	135

ii. Estrategias de promoción, fidelización y precio (relación con el cliente)	136
iii. Bitácora de actividades.....	137
c. Análisis e interpretación de resultados	138
d. Aprendizajes – Cambios a realizar	140
e. Sustentación de las validaciones (enlaces, audios, videos, imágenes, etc.).....	142
7.2. Experimento 2.....	143
a. Objetivo del experimento.....	143
b. Diseño y desarrollo del experimento	144
i. Descripción del experimento	144
ii. Estrategias de promoción, fidelización y precio (relación con el cliente)	144
iii. Bitácora de actividades.....	145
c. Análisis e interpretación de resultados	146
d. Aprendizajes – Cambios a realizar	149
e. Sustentación de las validaciones (enlaces, audios, videos, imágenes, etc.).....	150
7.3. Experimento 3.....	153
a. Objetivo del experimento.....	153
b. Diseño y desarrollo del experimento	153
i. Descripción del experimento	153
ii. Estrategias de promoción, fidelización y precio (relación con el cliente)	154
iii. Bitácora de actividades.....	154
c. Análisis e interpretación de resultados	156
d. Aprendizajes – Cambios a realizar	158
e. Sustentación de las validaciones (enlaces, audios, videos, imágenes, etc.).....	160

7.4. Experimento 4	161
a. Objetivo del experimento.....	161
b. Diseño y desarrollo del experimento	162
i. Descripción del experimento	162
iii. Bitácora de actividades.....	163
c. Análisis e interpretación de resultados	165
d. Aprendizajes – Cambios a realizar	167
e. Sustentación de las validaciones (enlaces, audios, videos, imágenes, etc.).....	167
8. PLAN FINANCIERO.....	169
8.1. Proyección de ventas	169
8.1.1. Segmentación	169
8.1.2. Proyección de ventas.....	171
8.2. Presupuesto de inversión.....	174
8.2.1. Formalización.....	174
8.2.2. Presupuesto de Recursos Humanos	175
a. Organigrama de Twenty.....	177
8.2.3. Presupuesto de operaciones.....	178
a. Cadena de Valor	179
8.2.4 Presupuesto de Marketing	185
8.3 Ingresos y Egresos	185
8.4. Flujo de Caja.....	189
8.4.1. Flujo de caja mensual	189
8.4.2. Flujo de caja anual	190

8.4.3. Flujo de caja del accionista	191
8.4.4. Flujo de caja: escenarios.....	192
8.5. Indicadores Financieros	195
8.6. Financiamiento.....	198
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	199
9.1 Conclusiones	199
9.2 Recomendaciones	200
BIBLIOGRAFÍA.....	202
ANEXOS.....	206

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Entrevistas a Usuarios del Público Objetivo para la Validación del Problema	43
Tabla 2 Entrevistas a Expertos para la Validación del Problema	45
Tabla 3 Benchmarking de Competidores	52
Tabla 4 Bitácora de Actividades del Experimento 1 de la Validación de la Solución	62
Tabla 5 Malla Receptora del Experimento 1 de la Validación de la Solución	63
Tabla 6 Entrevistas a Expertos para Experimento 1 de la Validación de la Solución	68
Tabla 7 Bitácora de Actividades del Experimento 2 de la Validación de la Solución	71
Tabla 8 Malla Receptora del Experimento 2 Prototipo de Baja Fidelidad	72
Tabla 9 Entrevistas a Usuarios del Público Objetivo del Experimento 2 de la Validación de la Solución	78
Tabla 10 Entrevistas a Expertos para el Experimento 2 de la Validación de la Solución.....	79
Tabla 11 Bitácora de Actividades del Experimento 1 para la Validación de la Experiencia del Usuario	82
Tabla 12 Malla Receptora del Experimento 1 para Validación de Experiencia del Usuario .	83
Tabla 13 Entrevistas a Usuarios del Público Objetivo para la Validación de la Experiencia del Usuario.....	89
Tabla 14 Entrevistas a Expertos para la Validación de la Experiencia del Usuario	90
Tabla 15 Bitácora de Actividades del Experimento 2 para la Validación de la Experiencia del Usuario	93
Tabla 16 Malla Receptora del Experimento 2 para la Validación de la Experiencia del Usuario	94
Tabla 17 Bitácora de Actividades para Validación de Canales	97
Tabla 18 Malla Receptora de Validación de BMC: Canales	98
Tabla 19 Bitácora de Actividades de Validación de Recursos Clave.....	107
Tabla 20 Malla Receptora de Validación de BMC: Recursos Clave	108
Tabla 21 Análisis del Segmento de Twenty	110

Tabla 22 Bitácora de Actividades de Validación de Actividades Claves.....	114
Tabla 23 Malla Receptora de Validación de BMC: Actividades Clave.....	115
Tabla 24 Análisis de los Socios Clave para Twenty.....	119
Tabla 25 Cuadro de Socios Clave para Twenty.....	120
Tabla 26 Bitácora de Actividades de Validación de Socios Clave.....	121
Tabla 27 Malla Receptora de Validación de BMC: Socios Clave.....	123
Tabla 28 Bitácora de Actividades de Validación de Estructura de Costos.....	128
Tabla 29 Pago por día según cantidad de alumnos.....	131
Tabla 30 Malla Receptora de Validación de BMC: Estructura de Costos.....	131
Tabla 31 Bitácora de Actividades del Experimento 1 de Validación de Intención de compra	137
Tabla 32 Malla Receptora del Experimento 1 de la validación de interés de compra.....	138
Tabla 33 Bitácora de Actividades del Experimento 2 de Validación de Intención de Compra	145
Tabla 34 Malla Receptora del Experimento 2 de la validación de interés de compra.....	146
Tabla 35 Bitácora de Actividades del Experimento 3 de Validación de Intención de Compra	154
Tabla 36 Malla Receptora del Experimento 3 de la validación de interés de compra.....	156
Tabla 37 Bitácora de Actividades del Experimento 4 de Validación de Intención de Compra	163
Tabla 38 Malla Receptora del Experimento 4 de la Validación de Intención de Compra...	165
Tabla 39 Cálculo del Mercado Meta.....	170
Tabla 40 Cálculo del Tamaño de la Muestra.....	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Perfil del Cliente	48
Figura 2 Mapa de Valor	50
Figura 3 Lienzo de Encaje.....	51
Figura 4 Business Model Canvas	54
Figura 5 Encuesta Académica para el Experimento 1 de la Validación del Solución	60
Figura 6 Prototipo de Baja Calidad.....	69
Figura 7 Sitio Web de Twenty	91
Figura 8 Sitio Web de Twenty	92
Figura 9 Segmentación de Twenty en Facebook.....	100
Figura 10 Segmentación de Twenty en Facebook.....	101
Figura 11 Segmentación de Twenty en Facebook.....	102
Figura 12 Segmentación de Twenty en Facebook.....	102
Figura 13 Público Potencial de Twenty en Facebook	103
Figura 14 Usuarios Según Grupo Etario de Zoom.....	104
Figura 15 Análisis de Sitio Web como Punto de Contacto.....	104
Figura 16 Total de Visitas de Tráfico Web.....	105
Figura 17 Visitantes Únicos de Tráfico Web.....	105
Figura 18 Encuesta en Instagram.....	111
Figura 19 Post de Facebook	112
Figura 20 Post en Facebook	113
Figura 21 Canal de Twenty en YouTube.	114
Figura 22 Resultado de encuesta en Instagram	117
Figura 23 Socio Clave: Proveedores de Desarrollo Web, Dominio y Hosting	124
Figura 24 Plataforma de la Sunarp.....	125
Figura 25 Plataforma de SUNAT	126
Figura 26 Plataforma de Indecopi.....	126

Figura 27 Sitio Web de Mibanco	127
Figura 28 Plataforma Zoom.....	127
Figura 29 Validación de Costos.....	132
Figura 30 Tarifa de Luz BT5B	133
Figura 31 Plan de Internet Teletrabajo de Claro	133
Figura 32 Ejemplos de Aplicación de la Tarifa Diferenciada por Volumen de Agua Potable y Servicio de Alcantarillado.....	134
Figura 33 Plan Pro de Videoconferencia Zoom	135
Figura 34 Cuadro de Interacciones	139
Figura 35 Resumen de Interacciones en Facebook e Instagram	140
Figura 36 Resumen de Interacción por Campañas	140
Figura 37 Publicidad en Facebook.....	142
Figura 38 Resultados de Campaña en Facebook del Experimento 1 de Validación de Intención de Compra.....	143
Figura 39 Alcance de Campaña en Facebook por Sexo y Edad del Experimento 1 de Validación de Intención de Compra.....	143
Figura 40 Resumen de Interacciones en Facebook e Instagram.....	148
Figura 41 Resumen de Interacciones en Facebook e Instagram.....	148
Figura 42 Resumen de Interacción por Campañas	149
Figura 43 Publicidad en Instagram.....	150
Figura 44 Sitio Web de Twenty	150
Figura 45 Lista de Leads de Twenty.....	151
Figura 46 Notificación de Envío de Formulario.....	151
Figura 47 Publicidad en Facebook	152
Figura 48 Resultados de Campaña en Facebook del Experimento 2 de Validación de Intención de Compra.....	152
Figura 49 Alcance de Campaña en Facebook por Sexo y Edad del Experimento 2 de Validación de Intención de Compra.....	153

Figura 50 Resumen de Interacciones en las Publicidades de Twenty	158
Figura 51 Clasificación de Baja Calidad en Facebook.....	159
Figura 52 Sorteo de Twenty en Instagram.....	160
Figura 53 Sorteo de Twenty en Facebook.....	160
Figura 54 Resultados de Campaña en Facebook del Experimento 3 de Validación de Intención de Compra.....	161
Figura 55 Alcance de Campaña en Facebook por Sexo y Edad del Experimento 2 de Validación de Intención de Compra.....	161
Figura 56 Campaña de Mensajes por WhatsApp	167
Figura 57 Encuesta de Intención y Frecuencia de Compra	168
Figura 58 Cuadro de Suscripciones de Twenty	171
Figura 59 Proyección mensual y anual de ventas de suscripciones	172
Figura 60 Presupuesto Inicial de Inversión.....	174
Figura 61 Presupuesto de Recursos Humanos	176
Figura 62 Resumen del Presupuesto de Recursos Humanos	176
Figura 63 Organigrama de Twenty	177
Figura 64 Gastos Preoperativos de Twenty.....	178
Figura 65 Cadena de Valor de Twenty	179
Figura 66 Activos Tangibles de Twenty	183
Figura 67 Activos Intangibles de Twenty	183
Figura 68 Depreciación del Proyecto.....	184
Figura 69 Amortización del Proyecto.....	184
Figura 70 Gastos de Operativos y Marketing del Proyecto	185
Figura 71 Ingresos Anuales del Proyecto.....	186
Figura 72 Egresos Anuales del Proyecto.....	187
Figura 73 Costo Total de Twenty.....	187
Figura 74 Costo Ventas Unitario de Twenty	188
Figura 75 Costo Total Anual de Twenty.....	188

Figura 76 Flujo de Caja Mensual.....	189
Figura 77 Flujo de Caja Anual	190
Figura 78 Fórmula del Método Francés.....	191
Figura 79 Flujo de Caja del Accionista	192
Figura 80 Flujo de Caja Libre: Escenario Optimista.....	193
Figura 81 Flujo de Caja Libre: Escenario Pesimista	194
Figura 82 Indicadores de los Escenarios.....	195
Figura 83 Costo de Oportunidad	195
Figura 84 Cálculo del WACC.....	196
Figura 85 Resumen del Flujo de Caja Libre Anual	196
Figura 86 Resumen del Flujo de Caja del Accionista Anual.....	197
Figura 87 Resumen del VAN del FCL y FCA.....	197
Figura 88 Resumen del Índice de Beneficio – Costo	197
Figura 89 Payback	198
Figura 90 Cuadro de Financiamiento	198

1. FUNDAMENTOS INICIALES

1.1. Equipos de trabajo

Descripción de las funciones y roles a asumir por cada integrante

Boluarte Oneto, Estefanía**Resumen de experiencia profesional:**

Alumna de décimo ciclo de la carrera de Administración y marketing, me encuentro realizando prácticas preprofesionales en Space AG desde diciembre del 2020 en el área de Administración y Finanzas. Además, brinda apoyo a las áreas de marketing y soporte.

Aporte al trabajo:

Mi colaboración en el trabajo ha sido constante y comprometida ya que en cada uno de los avances he estado presente, asimismo colaboré con la elaboración del BMC, en cada uno de los experimentos realizados para la primera parte y la segunda, realicé las mallas receptoras de los experimentos 1 y 2 de la primera parte, así como también del experimento 2 3 y 4 de la segunda parte. Realice con mi compañera Antonella todas las estrategias de marketing, así como también brinde apoyo para la elaboración de la parte financiera. Además, apoye en la publicación de publicidad en redes sociales y en la creación de la landing page junto con mi compañera Antonella.

Puesto:

Gerente de Finanza y Recursos Humano.

Hinostroza Castillo, Jazmín**Resumen de experiencia profesional:**

Alumna de décimo ciclo de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, me encuentro realizando practicas preprofesionales en la Clínica Santa Isabel desde junio del 2020 en el área de Finanzas y Gestión de Desarrollo Humano, brindando apoyo a los diferentes puestos del área: Asistente de selección, Trabajadora Social, Coordinadora de Compensaciones.

Aporte al trabajo:

Aporte al equipo de trabajo en todos los procesos del proyecto en cuestión. Desde el inicio junto con mis compañeros me enfoque en llevar a cabo los experimentos, como encuestas, entrevistas, etc. Apoyo en la elaboración de la página web junto con mi compañera Antonella, determinación del tamaño de mercado, y en el plan financiero. Estuve activa constantemente con mis compañeros en las tareas que se asignaron durante todo el trabajo.

Puesto:

Asistente de Recursos Humanos.

Lozano Indica, Antonella**Resumen de experiencia profesional:**

Alumna de décimo ciclo de la carrera de Administración y Marketing. Ex practicante de Marketing de la consultora Desarrollate Consultores. También trabajé como Community Manager en la empresa de cuartos de escape Trap Lima.

Aporte al trabajo:

Apoyó en tanto en la primera parte, como en la segunda; propuso la idea de negocio de "Twenty". Estuvo presente y disponible para el equipo durante todo el proyecto. Elaboró junto a sus compañeras el Business Model Canvas, apoyó en las entrevistas, así como análisis y cambios en la página web; en la validación de costos. Asimismo, realizó los anuncios para todos los experimentos, análisis, el cálculo de tamaño de mercado, análisis de intención de compra, cálculo del COK y WACC, ayuda en realización de Estados Financieros en general y estrategias de Marketing, junto a Estefanía Boluarte. Aportó con realización de bitácoras de actividades de los experimentos y mallas receptoras. Por último, se encargó de la creación del logo, landing page, encuestas, anuncios para experimentos y página web.

Puesto:

Gerente General.

Mayor Guzmán, Carlos**Resumen de experiencia profesional:**

Alumno de décimo ciclo de la carrera de Administración y Marketing, con minor en Marketing Estratégico. Experiencia en agencias de publicidad y medios trabajando para marcas de consumo masivo, retail, banca y educación.

Aporte al trabajo:

Mi participación y compromiso con el trabajo fue constante, ya que asistí a cada reunión y apoye en cada actividad grupal, ya sea por ser necesario o por proactividad propia. Asimismo, desde la primera parte del trabajo, fui quién curo los contenidos, especialmente la redacción, asimismo, estuve abocado principalmente a las tareas relacionadas a marketing digital y tecnología. No obstante, tuve participación en todas las secciones del trabajo, así como en las propuestas de mejora.

Puesto:

Director de Marketing.

Rodríguez Saldarriaga, Carlos**Resumen de experiencia profesional:**

Estudiante de décimo ciclo de la carrera de Administración y Marketing.

Actualmente, soy integrante del departamento de dirección comercial y marketing de la empresa Peru Waste Innovation (PWI), en la cual me encargo de varios asuntos comercial y mercadólogos como negociación, planes comerciales, campañas B2B, entre otras cosas. Dominio del idioma inglés y francés.

Aporte al trabajo:

Mi participación y compromiso con el trabajo fue lineal, ya que cada reunión programada y que sea necesaria mi presencia, asistí sin ausencia y demora alguna. Diseñé el Value Proposition Canvas, encuestas (preguntas), y aporte de entrevistas, contactos y data para la realización de estos. Participé en la realización de la bitácora de actividades de algunos de los experimentos. En cuanto a la segunda parte, realicé las mallas receptoras de los 4 experimentos restantes. Asimismo, junto con mi compañera Jazmín Hinostroza Castillo, realizamos gran parte de la parte financiera como el flujo de caja, proyección de ventas, costes, gastos, ER, tamaño de mercado, etc.

Puesto:

Director de Sistemas de Información.

1.2. Breve descripción de la idea de negocio escogida

Twenty es una academia virtual en plataforma web dirigida a estudiantes universitarios, entre 18 y 24 años que deseen reforzar sus conocimientos en los que no han conseguido entender el 100%. Se espera que los estudiantes puedan compartir información y a la vez sus conocimientos con otros estudiantes. Por otro lado, se tiene como objetivo que las personas seleccionadas con vocación en enseñanza transmitan la mayor información posible, mediante videos, recomendación de libros, tips, ejercicios, etc.; con la finalidad de lograr la satisfacción del estudiante que apostará por la academia, Esta les permitirá, a través de una suscripción y membresías, acceder a clases en línea, así como a videos de clases, las cuales serán impartidas por profesores y exalumnos con experiencia. Asimismo, podrán acceder a una comunidad de estudiantes, clientes de Twenty, donde podrán resolver sus dudas los profesores, así como los mismos alumnos. Por último, se trabajará de manera constante el continuo aprendizaje del alumno, y que este, muestre mayor interés en estudiar y no dejarlo de lado.

2. VALIDACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Breve explicación del problema que se espera resolver

En el proyecto actual, se ha podido observar los problemas y necesidades que limitan a nuestro público objetivo y que los miembros del equipo, como estudiantes, hemos podido presenciar y vivir en carne propia.

Al investigar sobre las distintas limitaciones que observamos en los estudiantes, pudimos notar que muchos alumnos a raíz del Covid-19, han tenido complicaciones para comprender las clases, debido a la nueva metodología 100% online. Según un informe de la Organización de las Naciones Unidas (ONU 2020), más de 1.500 millones de estudiantes de más de 160 países no pueden asistir a clases presenciales debido al problema e incertidumbre que existe alrededor del mundo. Ello ha obligado a que la comunidad académica internacional a explorar nuevas formas de enseñar y aprender, incluida la educación a distancia. Dicha situación ha afectado a los estudiantes en general debido al

cambio de la metodología de enseñanza, es decir, clases a distancia y en línea, teniendo como consecuencia problemas emocionales, físicos y económicos tanto en estudiantes como en profesores; quienes algunos no suelen contar con los recursos económicos suficientes.

Por lo tanto, una de las opciones de los alumnos para la comprensión de la clase es acudir constantemente a academias, con mayor frecuencia que antes. Lo que nos llevó a cuestionarnos, que si bien es cierto que las academias ya eran un gran apoyo para los alumnos desde antes del Covid-19, el número de alumnos que acuden a academias se ha incrementado. Asimismo, se pudo observar que muchas veces los alumnos presentaban mayor dificultad en los cursos numéricos por la nueva metodología.

Por lo mencionado, se ha definido el problema observado de la siguiente forma:

“Los alumnos de universidad no entienden en su totalidad sus cursos y requieren la ayuda de profesores particulares o de academias para poder aprobar dichos cursos satisfactoriamente de manera honesta.”

2.2. Diseño y guía de entrevistas de exploración

I. Entrevistas a personas del público objetivo

- **E1: Nancy Yovana Oses Pomatanta**

La estudiante entrevistada se encuentra en el primer ciclo de la carrera de Psicología de la Universidad Peruana del Norte, ella comenta que en el aspecto académico sus notas son regulares, mas no excelentes. Ello es debido a falta de comprensión al 100% de las clases; suele quedar con dudas en algunos cursos, aunque cuenta con las grabaciones de las clases y eso le facilita poder revisar por segunda vez los temas. Sin embargo, no siempre puede satisfacer las dudas puesto que algunos cursos necesitan de clases presenciales para poder entender y aprender mejor. Por otro lado, menciona que Biología es uno de los cursos con mayor dificultad de entender, porque el profesor no

enfoca el curso a temas específicos, no realiza ejercicios prácticos y no promueve la participación en clase y este es uno de los cursos por el que estaría dispuesto a pagar por asesoría particular que le permita reforzar sus conocimientos, con la finalidad de aprender los conceptos bases de su carrera.

- **E2: Natalia Rita Bazán Chinchay**

Natalia Rita Bazán Chinchay es estudiante de quinto grado de secundaria en el colegio Divino Maestro. Natalia comenta que actualmente su rendimiento es regular en lo académico, ello debido a la coyuntura y su repercusión en la modalidad de clase. Considera que los cursos de matemáticas o numéricas son un poco más complejos de aprender en plataformas virtuales, debido a la limitación de consultas ante dudas y la cantidad de alumnos que se encuentran en clase. Asimismo, los problemas de conexión de internet, fallas técnicas o electricidad que causan la pérdida de clase ante alguna de estas situaciones. Por lo tanto, considera la idea de formar parte o inscribirse en asesorías para reforzar sus conocimientos y aprender, puesto que es fundamental que los estudiantes identifiquen sus puntos débiles y trabajen en ello.

- **E3: Ronaldo Cabanillas**

Ronaldo Cabanillas es estudiante de noveno ciclo de la carrera de Ingeniería Industrial, durante la entrevista comentó acerca de su vida universitaria y su desempeño en los cursos, señalando que al inicio de la carrera no obtuvo éxito; sin embargo, en los siguientes ciclos, se enfocó más en sus calificaciones, evitando así retirarse de los cursos o reprobarlos. Asimismo, Ronaldo mencionó que, como todas las carreras, en estas hay cursos en los que es difícil comprender la explicación del profesor. Sin embargo, para sobrellevar ello, menciona la existencia de academias o clases extras, las cuales son brindadas a estudiantes que presentan dificultad de comprensión. Estas academias en cuestión se encuentran cerca de su universidad y le sirven como refuerzo de los temas y comenta que, favorablemente, permiten a los estudiantes e incluso a él a reforzar su

conocimiento y terminar con éxito cada ciclo. Es por ello que Ronaldo recomienda a los estudiantes que cuentan con problemas de comprensión y necesiten reforzamiento, asistir a estas.

- **E4: Martín Huertas**

Martín Huertas Pérez es estudiante de séptimo ciclo de la carrera de Administración y Contabilidad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Durante la entrevista comentó que como cualquier estudiante tuvo dificultades en la comprensión de cursos, en especial de Economía, debido a que algunos profesores se enfocan en dictar la clase, mas no se preocupan por la comprensión del tema por parte de los alumnos. Es por esas circunstancias que la existencia de academias le favorece, permitiendo con ello reforzar sus conocimientos, aunque no siempre resulta beneficiado al 100%. Ejemplo de ello, sucede cuando los temas explicados en las academias no siguen el mismo procedimiento que un profesor de universidad. Sin embargo, opina que la idea de una academia virtual es beneficiosa en todos los aspectos, más aún en la coyuntura en la que se encuentra el mundo, siempre que se considere algunos puntos clave para que el alumno pueda reforzar su conocimiento en academias y, posterior a ello, llevarlo a campo en la universidad.

- **E5: Karla Nano**

Karla Nano es una estudiante de 23 años, la cual se encuentra cursando el octavo ciclo de la carrera de arquitectura en la UPN. Karla sostiene que, a lo largo de su vida universitaria, muchos cursos se le han dificultado por lo cual pensó que necesitaba ayuda externa junto con un profesional que pueda ayudarla a aclarar sus dudas, ya que la universidad no suele brindar asesorías ni reforzamientos. Ella comenta que, desde el inicio de su carrera, se percató que esta era compleja, debido a que se tocaban temas totalmente ajenos para ella. Actualmente, afirma que el curso con mayor dificultad para su persona es Taller, curso que se repite todos los ciclos y demanda una gran cantidad de tiempo por la elaboración de maquetas, prototipos, entre otros. Por otro lado, presenta también dificultad

con la matemática, ya que considera no dominarlo al 100%. Ella sostiene que frecuentemente se queda con preguntas y dudas acerca de algunos temas y que pocas veces logra resolverlas. Como acotación final, Karla comenta que en su universidad no cuentan con academias especializadas para la misma, a diferencia de otros centros educativos, recalcando con ello, que estaría dispuesta a pagar por un servicio de academia para poder reforzar algunos temas y mejorar en otros en los que no le va tan bien.

- **E6: Alejandro Elías**

Alejandro Elías, es estudiante de noveno ciclo de la carrera de Administración y Marketing de la UPC. El entrevistado comenta que en sus primeros años universitarios no le fue tan bien por ser irresponsable y desinteresado, entre otros factores. Actualmente, comenta que tiene una mayor capacidad para llevar a cabo una buena organización y no descuidar los cursos. Asimismo, cuenta con más conocimientos y con mayor experiencia en los exámenes, ya que inicialmente no conocía de manera exacta qué temas o ejercicios vendrían en un examen, lo cual era una dificultad para él. Alejandro indicó que en reiteradas ocasiones tuvo que concentrarse en el examen final para aprobar el curso, debido a que en algunas prácticas calificadas no obtenía buenos puntajes. Por otro lado, señaló que muchas veces algunos cursos son más teóricos y otros de práctica y, de hecho, en la práctica se le hace más difícil, por ejemplo, el caso de los cursos numéricos. El entrevistado mencionó que las asignaturas más complicadas para él a lo largo de su carrera fueron las siguientes: Microeconomía, Macroeconomía, Economía Empresarial. Alejandro afirma que una técnica que lo ha llevado al éxito en sus asignaturas ha sido repasar múltiples veces las clases que le brindan en la academia.

- **E7: Jessica Ocio**

Jessica Ocio, comentó que se encuentra cursando el octavo ciclo de la carrera de Negocios Internacionales en la Universidad de Lima. Ella se encuentra en preparación de su tesis, la cual tiene en planes culminar en Julio del 2021. Además, actualmente, está

realizando sus prácticas y, a su vez, manejando su pequeño emprendimiento de postres. Jessica sostiene que al inicio de su carrera no le iba tan bien, tenía notas bajas, pero ella misma se volvió constante en el estudio, generando un nuevo hábito, lo cual ha dado frutos, ya que fue elevando su puesto inicialmente a medio superior, luego al tercio superior y logró alcanzar el quinto superior de su carrera. Una complicación para Jessica era que en reiteradas ocasiones su universidad sólo otorgaba la opción de un profesor por curso y muchas veces este no se adaptaba a su metodología de estudio. Jessica considera que las asignaturas de matemáticas son las que más se le dificultan; por lo tanto, acude a academias para reforzar sus conocimientos. La entrevistada indicó que los cursos más complicados fueron: Estadística aplicada, Modelos, Matemática aplicada, Contabilidad y Finanzas. Ella considera que sería importante tener la posibilidad de reforzar los cursos restantes de su carrera, ya que así podría tener un promedio más alto. Por último, la entrevistada afirma que, sí contrataría el servicio ofrecido, ya que acude a academias, pero considera que es determinante que esta sea recomendada y reconocida. Jessica cree que también es importante que la academia se mantenga activa en redes sociales para generar engagement.

- **E8: Williams Rivera**

En el caso de Williams, menciona que durante su paso por la carrera de Administración y Finanzas no presentó problemas durante los primeros ciclos, pero sí en los últimos, desde el tercer ciclo. Señala que los cursos de su carrera son complejos; sin embargo, los más difíciles fueron Mercado de Capitales y Econometría, ya que utilizaron plataformas que no conocía. Por este motivo, se matriculó en un curso por tercera vez y fue en ese momento donde entendió que necesitaba mejorar sus horarios y se dirigió también a las academias, ya que ello le permitiría aprobar su curso. Por otro lado, considera que los alumnos por lo general se matriculan en academias por diversos motivos, ejemplo de ello sucede cuando los profesores no logran plasmar todo el conocimiento en las clases, ya que, con la virtualidad esto es difícil; además que muchos manuales se encuentran en inglés y

que no todos logran dominar sus clases por este motivo. Asimismo, confirmó que si se creara una academia adicional que también le asegure que él pueda aprobar sus cursos, estaría dispuesto a enlistarse. Finalmente, valoraría que los profesores sean amigables y tengan un trato cercano.

- **E9: Roxana Pinto**

En la entrevista realizada a la alumna de la carrera de Marketing, comentó que en su universidad se dictan cursos generales los primeros 3 años y luego de ello, cursos de carrera. En su caso, experimentó problemas a mediados de 5to y 6to ciclo, especialmente en los cursos de números. Su modo de acercamiento a las academias sucedió cuando no comprendía los cursos mencionados anteriormente y, gracias a la publicidad fuera de su universidad, se matriculó y, efectivamente, sus notas mejoraron. Un factor de esta academia que le gustó fue que estaba especializada en su universidad y que los profesores se esmeraban, porque querían que los alumnos aprendieran, además de que les brindaban material parecido a lo que les vendría en sus pruebas. Por otro lado, lo que no le gustó fueron los salones incómodos. En cuanto al precio, este iba entre 30 a 40 soles, contando con la opción de llevar un paquete de cursos, lo cual hacía que estos precios resulten siendo más económicos.

- **E10: Álvaro Carhuayo Llanos**

Álvaro Carhuayo Llanos, de 22 años, es un alumno de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas que actualmente está cursando el octavo ciclo de la carrera de Ingeniería Civil. Nuestro entrevistado comentó que en sus años como estudiante ha atravesado por distintas situaciones en las que ha tenido dificultades para sobrellevar sus materias de forma exitosa, debido, básicamente, a la complejidad de alguna de estas. La principal razón por la que él alude que esta situación se la ha presentado más de una vez es porque no ha sentido que las clases de su misma universidad le han sido suficientes; a pesar de eso, Álvaro ha podido afrontarla, logrando, además, mantener un nivel aceptable

en sus calificaciones y poder estar a la par del promedio de su carrera. Una de las herramientas más fuertes que usó para afrontar dicha situación fue el recurrir a clases de reforzamiento en las distintas academias que ofertan sus servicios especializados en su centro de estudios; dicha recurrencia, en su caso, se llegó a dar debido a que algunos cursos si necesitaban de esas sesiones extras. La razón por lo que considera esto es, principalmente, porque, en más de una ocasión, los profesores no han podido explicar de manera adecuada o no tienen la forma de dejarse entender por todos sus alumnos, situación que he notado aún en la modalidad online dada por la coyuntura actual. Desde su perspectiva, las clases a distancia para algunos ha sido un cambio brusco en la manera de aprender, dado por las claras diferencias que existen al ir a aula y porque algunos profesores mayores no tienen mucho manejo de la tecnología. Finalmente, Álvaro indicó que sí estaría interesado en tomar alguna clase en la academia que tenemos planeado lanzar, especialmente en los cursos numéricos, en los que normalmente la exigencia está por encima de lo norma. Asimismo, el precio que él estaría dispuesto a pagar por una clase extra está en entre los 20 a 25 soles.

- **E11: Sergio Carhuayo Llanos**

Sergio Carhuayo Llanos es un alumno de la Universidad Lima que actualmente está siguiendo la carrera de Derecho. Nuestro entrevistado comentó que cuando inició su vida universitaria, se le presentaron problemas para rendir óptimamente las evaluaciones de algunos cursos que se le dificulta aprender y estudiar por sí mismo. Esto hizo que, durante sus primeros dos años como alumno de pregrado, reprobara algunas materias; no obstante, pudo revertir dicha situación en los siguientes ciclos, hasta la actualidad. Sergio se cataloga a sí mismo como un alumno de desempeño regular; sabe que la carrera que estudia y la universidad en la que está tienen un nivel de dificultad considerable, por lo que se siente satisfecho con poder mantenerse sin reprobado alguna materia desde hace algunos años. Nuestro entrevistado señaló que las materias que más se le dificultaron fueron las de números y Derecho Civil, entre las cuales, la que le representó el reto mayor, fue el curso

de Finanzas, ya que su profesora tenía una forma extraña de enseñar la materia, la cual no se adapta a su forma de entender las cosas. Sergio, de igual manera, pudo pasar el curso con lo mínimo que necesitaba, ya que dedicó mucho tiempo a aprender en casa por su cuenta. Finalmente, Sergio mencionó que sí está a favor de nuestro proyecto, especialmente, en la oferta de cursos numéricos que, a su parecer, son el común denominador en las dificultades estudiantiles.

- **E12: María Isabel Reynoso Salvatierra**

María Isabel Reynoso Salvatierra, de 23 años, es una alumna universitaria que actualmente está cursando el noveno ciclo de su carrera. Nuestra entrevistada nos comentó que las materias que domina más son las de letras, pero que, en las de números, tiene un rendimiento regular, sobre todo, porque estas últimas necesitan de mayor dedicación y, en algunos casos, son complejas de entender. Ella considera que la metodología de enseñanza que utilicen los profesores va a repercutir significativamente en qué tan interesado puede llegar a estar un alumno por su materia; en conjunto con este tema, nos dijo que sabe que las universidades, al momento de reclutar a sus docentes, no solo evalúan sus conocimientos o formación académica, sino también habilidades blancas, como la comunicación asertiva, inteligencia emocional, motivación, etc. María Isabel nos contó que en sus primeros ciclos de universidad sí necesitó de los servicios de una academia, incluso, era recurrente en ver los videos de “Julio, el profe” en la plataforma de YouTube; por otro lado, ahora considera que en los últimos cursos de carrera ya no son tan necesarios estos servicios puesto que los alumnos ya saben cómo es la estructura de las evaluaciones. Las materias en las que ella necesitó asistencia fueron Cálculo, Macroeconomía y Contabilidad General, especialmente en las evaluaciones parciales y finales; asimismo, piensa que tal vez necesitaría ayuda en el curso de Operaciones Financieras Internacionales, ya que no siente que el profesor que le imparte el curso tenga un buen método de enseñanza, además de ser muy incisivo a la hora de calificar. Finalmente, nuestra entrevistada mencionó que estaría dispuesta a contratar los servicios

de nuestro proyecto, resaltando que, por lo general, el nivel de calidad de las clases en las academias es bastante bueno; de igual forma, nos menciona que considera que los alumnos de los ciclos iniciales deberían optar por comprar paquetes de los cursos en estas, ya que, al final, resulta una inversión más económica y rentable en comparación a hacer un pago independiente por cada clase.

- **E13: Milagros María Zarate Cadenillas**

Milagros María Zarate Cadenillas, de 22 años, es una estudiante universitaria que actualmente está cursando el décimo ciclo; no obstante, su carga académica también está conformada por cursos de octavo ciclo. Ella comentó que en su vida como alumna de pregrado ha tenido que afrontar materias bastante complicadas a su parecer, resaltando en este grupo a los cursos de números; no obstante, ha podido superarlos satisfactoriamente. Milagros ha adquirido los servicios de las academias (tanto de la academia ABC como de A1 en más de una ocasión para cursos como Contabilidad Financiera, Cálculo y Microeconomía, ya que se le dificultaba comprender las metodologías de sus profesores regulares. Hoy en día, nuestra entrevistada ya no necesita de reforzamiento; no obstante, no cree que podría dejar de lado esa opción de solución a las dificultades que se le pueda presentar en algún curso, como, por ejemplo, en la materia de Emprendimiento de Negocios Sostenibles: Implementación, en la cual se necesitan de sólidos conocimientos en finanzas. Finalmente, nuestra entrevistada indicó que sí estaría dispuesta a pagar por los servicios de nuestro proyecto, resaltando que es una inversión que vale la pena, ya que el objetivo es pasar con éxito un curso. Asimismo, nos mencionó que, así como buenas experiencias, también las ha tenido malas; de igual forma estas experiencias le han permitido entender de una mejor forma los temas de sus materias. Por otro lado, opina que los locales en los que las academias dictaban sus clases de manera presencial eran muy pequeños e incómodos.

- **E14: Belén Barnechea Fernández**

La entrevista se realizó con Belén Barnechea Fernández, estudiante universitaria del décimo ciclo de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad San Ignacio de Loyola, quien se encuentra en el quinto superior de su carrera. Para Belén ha habido pocas dificultades a lo largo de sus estudios, por lo que no optó por buscar la ayuda de una academia por las dificultades de sus cursos universitarios. En relación con los cursos de su carrera, menciona que son innecesarios y no deben incluirse en su plan de estudios. La entrevistada indicó que cuenta con un curso llamado Internacional Derecho Empresarial, en el que menciona que la universidad no les brinda la base necesaria para afrontar los cursos de fin de ciclo. Cuando se le pregunta cómo maneja los problemas que tiene con algunos cursos, menciona que es mejor para ella reunirse con amigos para poder ayudarse mutuamente y no recibir ayuda en las academias.

De acuerdo con la idea del negocio que se hace en el curso, comentó que lo importante para ella era la ayuda que se le brindaría a los alumnos, ya que cuando estaba en la escuela sí buscaba ayuda en academias, es importante mencionar que el encuestado tiene familiares que están en la escuela y que, con la situación que vivimos, pocos logran adaptarse fácilmente a las lecciones virtuales. Por lo tanto, una academia sería importante para reforzar sus conocimientos de matemáticas o letras y para que los alumnos no tengan dificultades en la universidad. Otra recomendación fue la importancia de que se brinde un buen espacio y ambiente en la academia. Asimismo, los precios que estarían dispuestos a pagar varían entre 20 y 25 soles por clase, concluyendo que el entrevistado seguiría nuestros consejos.

- **E15: Yamila Yasna Granda Godos**

En la entrevista realizada a Yamila Granda, estudiante de quinto año de secundaria en el colegio Trilce, comenta que, debido a la virtualidad, ha visto sus notas afectadas en comparación con el año previo, puesto que considera que existen elementos distractores

dentro del hogar. Yamila tiene la esperanza de regresar a clases presenciales pronto. Actualmente, presenta dificultades, ya que lleva una gran cantidad de cursos, además de que no se inclina por los cursos numéricos y cuando intenta preguntar a sus profesores a través del medio virtual, estos buscan avanzar con las clases y no absuelven las dudas de los estudiantes. Añade que esto no sucedía en las clases presenciales, ya que en estas tenía la oportunidad de hacer sus consultas al finalizar las clases.

En lo referente a los cursos de números, presenta especial dificultad en el curso de trigonometría, puesto que además de no ser de su agrado, no logra comprender los exámenes ni las fórmulas que se utilizan para resolver los problemas. Ella usualmente busca videos en línea para reforzar este curso y, en efecto, manifiesta que sí estaría dispuesta a tener un tutor que la pueda ayudar a aprobar o una academia, donde pueda aprender de forma dinámica y sencilla.

- **E16: Alfonso Reátegui Rodríguez**

En esta entrevista, Alfonso Reátegui Rodríguez mencionó que cursa el octavo ciclo de la carrera empresarial internacional. Asimismo, manifestó que en general le había ido bien, destacando que era una persona responsable, organizada y trabajadora y que esto le había ayudado mucho en sus logros académicos en los últimos años de su carrera. Sin dejar de lado el ejercicio como principal actividad de relajación, también fue muy útil tener un equilibrio entre el estudio y el ejercicio. Por otro lado, en cuanto a la comprensión de clases, comentó que solo entiende los cursos que le gustan, como Estadística, los de carrera como Logística Internacional y Gestión de Negocios Internacionales. El curso en el que presenta mayor dificultad es Finanzas y Contabilidad, considerando la necesidad de asistencia para practicar los ejercicios y comprender mejor las materias. Asimismo, Alfonso menciona que sí estuvo dispuesto a pagar por el refuerzo de un servicio de academia virtual en el curso de Finanzas, también enfatizó el tema del precio, ya que él era habitual antes de la pandemia Covid-19 y que pagaba S/. 25 por la lección de 2 horas. Estuvo presente más a

menudo en semanas de prácticas calificadas, exámenes intermedios y / o finales. Para finalizar la entrevista, comentó que el próximo ciclo terminará la universidad y que necesitaría la ayuda de un profesional capacitado que le brinde ayuda y asesoría constante en su tesis para poder obtener la licenciatura.

- **E17: Brunella Díaz**

En la entrevista realizada, nos menciona que actualmente se encuentra cursando el noveno ciclo de la carrera de Administración y Negocios Internacionales y que no ha tenido una gran complejidad con los cursos de la universidad debido a que considera que es una alumna responsable y aplicada, sirviéndole ello para destacar académicamente, por lo que se encuentra orgullosa del desempeño que mantiene al día de hoy, ya que ha sabido organizarse e incluso considera que tiene tiempo de salir con sus amigos y realizar actividades físicas diversas. Con respecto a los temas académicos, ella considera que sus cursos más sencillos fueron los teóricos, como lo son Derecho o Plan Comercial e incluso los cursos que considera mecánicos como Inteligencia Comercial. Sin embargo, nos menciona que, aunque sea aplicada en diversos cursos, también hubo algunos en los que requirió de un esfuerzo extra como lo es el caso del curso de Evaluación de Proyectos de Inversión Privada y Comercio Internacional. Finalmente, pudo aprobar ambos cursos y consideró que era necesario recurrir a una ayuda complementaria, por lo que ella nos menciona que sí hubiera estado dispuesta a llevar asesorías en academias y que estaría de acuerdo en pagar un precio de 20 soles, debido a que, al ser una academia nueva, existen competidores con trayectoria y buen posicionamiento.

- **E18: Sebastián Flores**

Sebastián se encuentra cursando el octavo ciclo de la carrera de Administración. Actualmente, no cuenta con problemas en la comprensión de los cursos, debido a que está acostumbrado a lidiar con ello y conoce cuán importante es organizarse. Él es un estudiante muy aplicado, indicó que sus cursos fuertes son los de letras y teóricos, con los que no ha

tenido mayor problema. Sin embargo, en cuanto a los cursos de Contabilidad y Cálculo, estos han sido muy complejos y ha tenido que recurrir en busca de asesorías en academias, por lo que sí estaría dispuesto a pagar por cursos extras, aunque por la situación actual que vive el país no está dispuesto a pagar más de 20 soles para una clase virtual, teniendo en cuenta que presenciales cuestan 25 soles

- **E19: Alexandra Carey**

Hasta este punto, Alexandra menciona que ha tenido dificultades en los cursos de Administración, ya que son más numéricos, mientras que los cursos de Marketing los desarrolló con facilidad. Añade que, al encontrarnos en un contexto de clases virtuales, se le dificulta llevar los cursos como el de Cadena de Suministros, puesto que el profesor no compartía el material básico para poder realizar los ejercicios y repasar. En los cursos de letras, no ha presentado problemas, pero esto cambia al hablar de cursos como Finanzas, Contabilidad, Métodos, Operaciones y Cálculo. Considera que no es suficiente con las clases dictadas por los profesores, ya que pese a tener títulos, estos muchas veces no tienen una buena técnica para enseñar, por lo que busca alternativas como academias. Ha recurrido a academias como Los Expertos, con el profesor Harry, para cursos como Contabilidad Financiera, Costos, EVA, Finanzas Corporativas; para el curso de Estadística, con el profesor Henry. Siente que ha dependido mucho de los “paquetes” de la academia, es decir, los pagos por todo el ciclo, ya que se le dificultaba prestar atención a las clases. Su experiencia fue buena, los profesores eran amables, se interesaban porque el alumno aprenda y eran didácticos, tenían el servicio de café gratis cuando la modalidad era presencial. Resalta que, pese a que estos profesores muchas veces no tengan títulos, brindan la confianza necesaria para llevar una clase amena, hacen uso de bromas para conectar mejor con el alumno, esto resulta en que los alumnos sientan que pueden preguntar sin ser juzgados, por lo que no se cohiben. Llegó a las academias por recomendación y gracias a sus redes sociales. Una razón por la cual cambiaría de

academia es el precio, el cual es de 30 soles, ya que considera que anteriormente existían costos de local y materiales, pero que esto ha cambiado en el contexto virtual.

- **E20: Camila Torres**

La alumna de 22 años estudia Administración y Negocios Internacionales y se encuentra en octavo ciclo. Considera que en la actualidad cuenta con buenas calificaciones en sus cursos, pero que al inicio de su carrera fue difícil, pese a que fue primer puesto en el colegio. Desaprobó varios cursos, pero presentó dificultad en entender y aprobar con notas altas los de números. Actualmente, menciona que no comprende totalmente sus materias, puesto que la información que brinda la universidad es teórica y en clases no todos los alumnos resuelven sus dudas. Ella comenta que en el caso del curso de Operaciones tuvo problemas para aprobar, puesto que el profesor se dedicaba a explicar teoría y que las evaluaciones presentaban ejercicios que nunca habían sido vistos o en los que el profesor no había resuelto las dudas detalladamente. Manifiesta que ha tenido que recurrir a academias para aprobar sus cursos de números, pero que incluso ha sentido dificultad en los cursos teóricos, puesto que los profesores no brindaban muchos ejemplos para poder entenderlos e incluso se ha visto en la situación de enviar correos para pedir que los profesores le solucionen dudas o le den más ejemplos. Dentro de los cursos en los que ha tenido problemas se encuentran Administración de Operaciones, EVA, Operaciones Financieras Internacionales, Contabilidad General, Cálculo, Fundamentos de Cálculo. Camila sí estaría dispuesta a pagar por una academia donde le ayuden a entender sus cursos, de hecho, lo hace desde 4to ciclo y considera que le facilitaron la vida universitaria. Ella anteriormente ha adquirido paquetes de clases por curso, además de los denominados “paquetes” por ciclo y “paquetes” semanales, puesto que no cree que sea suficiente con las 2 clases a la semana que se brindan en la universidad para aprender y pasar con buenas notas. Llegó a las academias gracias al marketing boca a boca. Comenta que su primera impresión en una academia fue muy bonita, ya que cuando la profesora se dio cuenta que no había entendido, se ofreció a devolverle el pago y a darle clases adicionales, lo cual le

demostró que tenía la intención de que de verdad aprenda. Sus profesores han sido bastante buenos, le dan trucos, nombres divertidos para las fórmulas para hallar las respuestas. Pese a que considera que un factor importante es el precio, lo que más valora es el trato y siente que esto puede ser decisivo al momento de ingresar a una academia.

II. Entrevistas a expertos

- **E1: Matthew James Burns Monteverde**

La entrevista se realizó con Matthew Burns de 22 años, egresado de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima, quien ha dictado conferencias en una academia que prepara a estudiantes para el ingreso a universidades de Estados Unidos. Actualmente, no imparte ningún curso, no obstante, la experiencia ha sido muy enriquecedora para él y considera que en realidad no hay cursos difíciles, que depende mucho de las capacidades de las personas. Sin embargo, como docente, reconoce que el curso de aritmética es un curso que a muchos se les complica, por más habilidades que una persona pueda tener y es un curso que merece una revisión más completa. Por otro lado, indica que los alumnos en ocasiones no comprenden del todo, porque no se interesan en su totalidad o porque se acostumbran a resolver ejercicios de memoria sin analizar los diferentes problemas que pueden surgir. Como profesor de academia, Matthew cree que a veces las personas necesitan un apoyo adicional y esto es beneficioso para los estudiantes, porque, por diversas razones, los profesores no pueden cubrir todas las materias o no saben si los estudiantes han entendido la información correctamente. Matthew estaría dispuesto a enseñar en nuestro proyecto y le gustaría dictar Matemáticas y Física.

- **E2: Vanessa Meza**

La entrevistada Vanessa Meza Davelouis, la cual se encuentra actualmente estudiando en la UPC la carrera de Administración y Marketing, brinda clases personalizadas de inglés para escolares. La entrevistada comentó que se dedica a enseñar, principalmente el idioma inglés, ya que sostiene que hay cursos que son más complicados,

pero que es relativo, ya que siempre depende de las capacidades de las personas y la afinidad que tienen para ciertos cursos. Vanessa mencionó que el inglés para ella es muy práctico y que solo se necesita práctica para dominarlo. Ella explicó de su experiencia y, según lo que sostiene, la mayoría de los alumnos presenta dificultades en los cursos numéricos, como por ejemplo Matemática, Física, entre otros. A su parecer, los alumnos no entienden al 100% el curso, debido a la falta de interés por parte de estos. Ella sostiene que es de suma importancia en el mundo actual desarrollarse en lo que uno tiene talento y vocación, ya que todos somos diferentes. Por último, considera muy buena la idea de la academia, pero cree que sería esencial contar con métodos innovadores y didácticos para que los alumnos puedan reforzar los conocimientos de la clase. Asimismo, manifiesta que sí estaría dispuesta a dictar clases en caso se llevara a cabo la idea.

- **E3: Giovanna Indica**

Ella es psicóloga y docente de la UTEC, anteriormente docente de la Universidad Científica del Sur y del Instituto Eurohispano. Nos comenta que además se ha desempeñado anteriormente en empresas del sector Retail habiendo pasado por gerencias de recursos humanos, entre otros. Ella manifiesta que en su experiencia enseñando a alumnos cursos relacionados a las “soft skills”, muchos alumnos de carreras relacionadas a los números dentro de la rama de la ingeniería han presentado dificultades en cursos de letras y empleabilidad. Esto trae como consecuencia no solo que el alumno se desmotive, sino que afectaba su autoestima y podría generar temas de depresión. Asimismo, resalta que, si bien siempre hay una creencia de que los cursos numéricos son los más difíciles, esta idea cambia cuando los protagonistas son ingenieros, ya que es su fuerte y, en contraparte, se da que hay problemas en el ámbito de las letras. Considera, además, que una academia podría ayudar a disminuir la cantidad de alumnos reprobados, repitentes y la deserción escolar.

- **E4: Elvira Bazán López**

La licenciada Elvira Bazán comentó que trabaja como profesora a tiempo completo en un colegio del sector público, ella es egresada de la Universidad Católica Sede Sapientiae. La entrevistada opina que la complejidad de los cursos es relativa, ya que no siempre un mismo curso es difícil de entender para todos los alumnos en general. La decisión de esto se basa en cada persona y respecto a qué habilidades tiene más desarrolladas que otras. Asimismo, recalca que la modalidad de estudios empleado debido a la coyuntura, no funcionan correctamente con todas las clases. Ella menciona que la mayoría de los alumnos se mecanizan; sin embargo, esta actitud hace que a lo largo del tiempo el alumno olvide lo aprendido y repercute en su futuro como profesional. Según la experiencia que tiene enseñando cursos, considera que uno de los cursos más difíciles es Comunicación, ya que este curso permitirá que el alumno tenga una buena comprensión lectora y que le resulte entendible todo lo que lea. Es por ello por lo que Elvira considera que para que los alumnos aprueben satisfactoriamente sus cursos, es necesario que logren aplicar al 100% los conocimientos adquiridos anteriormente. Respecto al plan de negocio, indicó que es una gran idea la implementación de una academia 100% virtual, ya que esta ayudará a los alumnos a comprender de una mejor manera cómo resolver los problemas que se presentan en cada curso. Para ella es de suma importancia que el alumno aprenda a aplicar los conocimientos adquiridos en los ejercicios prácticos y por eso considera pertinente que se realicen repasos de temas anteriores.

- **E5: Aldair Quin**

Aldair Quin, profesor de academia de los cursos de Métodos Cuantitativos para los Negocios, Administración de Operaciones y Administración de la Cadena de Suministros, comentó que, según su punto de vista, la dificultad de un curso depende netamente del interés que un alumno ponga en este. Asimismo, mencionó que, en cuanto a la modalidad online, la enseñanza de cursos numéricos se ha dificultado bastante, ya que los alumnos tienden a mecanizarse y en esta nueva normalidad, es difícil que estos mantengan el mismo nivel de atención que antes. En relación con los cursos que él enseña, considera que el

curso de Administración de la Cadena de Suministros es el más complejo, ya que necesita de conocimientos previos que los alumnos deben manejar muy bien; además de contener temas bastante extensos, lo cual tiene como consecuencia directa que muchos alumnos reprueben esta materia. Finalmente, nos cuenta que le parece que es una muy buena idea la implementación de una academia 100% online, ya que se acomoda a las nuevas necesidades que han surgido en la coyuntura actual y contrarresta el déficit que puedan dejar algunas clases de universidad mal llevadas. Por ende, opina que, si este proyecto se enfoca en reforzar de manera innovadora y con buenos materiales, sería posiblemente acogido por los alumnos, quienes lo verán como un medio para alcanzar sus objetivos estudiantiles. No obstante, resaltó lo importante que es tener y ofrecer una buena conectividad en línea y la correcta utilización de herramientas online para que los estudiantes puedan tener una experiencia de aprendizaje idónea.

2.3. Síntesis de los resultados obtenidos

- **Público objetivo**

Respecto a lo comentado por los usuarios, quienes tienen entre 18 y 25 años, la mayoría de ellos aseguran que los cursos de números o matemáticas son las áreas en las que se les presenta mayor problema en comprensión. Es por ello, que los estudiantes entrevistados están dispuestos a buscar ayuda de profesores o personas conocedoras de los temas con la finalidad de lograr sus objetivos como es el aprender y aprobar sus cursos satisfactoriamente. Además, una de las principales causas de la búsqueda de refuerzo en academias o profesores particulares es el haber desaprobado un curso, ya que el tener acceso a un reforzamiento externo, tienen la seguridad de que pueden aprobar el curso con los materiales y herramientas extras. enfocándonos en los alumnos que forman parte del segmento de estudiantes universitarios de primeros ciclos manifiestan que la materia de matemáticas en especial el curso de trigonometría les cuesta entenderlo. La gran mayoría de los alumnos se les hace difícil entender las fórmulas que implica el desarrollo de los ejercicios que se les envía por medio de la tarea domiciliaria es por ello por lo que si

estuviesen dispuestos a inscribirse en una academia para que de esta manera puedan ayudarlos a entender el curso de una manera más sencilla y poder estar preparados para su próxima etapa unisex.

Asimismo, los usuarios afirman que muchas veces los profesores de la universidad no tienen la metodología correcta para enseñar, pero al no tener más opciones los alumnos se matriculan con ellos y les va mal. Muchos alumnos tienen dificultad en los cursos generales ya que muchas veces no reflejan lo que es realmente su carrera y al tener diferentes capacidades, consideran que es importante tener una academia para reforzar y practicar todo lo visto en clases.

- **Expertos**

En cuanto a las opiniones de los expertos entrevistados, es decir profesores de academias o universidades, ellos consideran y están de acuerdo en que la metodología de enseñanza y el cómo se transmite es lo más relevante para la vida de la carrera de un estudiante universitario, ya que asegurando calidad en la enseñanza, los estudiantes pueden comprender mejor los temas de los cursos; además, estos profesores aprueban la idea de implementar una academia virtual que cuente con todas las herramientas necesarias para el aprendizaje y reforzamiento del estudiante.

Por otro lado, la mayoría de los docentes afirman que para los alumnos el asistir a una academia les resulta beneficioso, puesto que es en esos lugares donde ellos pueden reforzar su conocimiento, mediante resoluciones de ejercicios, tareas, asesoría de apoyo; y en algunos casos preparación para los exámenes.

Por último, los expertos nos brindaron una visión desde la postura de un alumno, en que ellos no solo presentan problemas en cursos de números, sino también a muchos se les complica o dificulta entender temas relacionados a letras, como lenguaje e incluso cursos de carreras. Además, los expertos opinan que cada uno tiene capacidades distintas y que la vida se trata de talento, sin embargo, es importante aprobar satisfactoriamente las

asignaturas que a veces no son compatibles con el alumno, por lo que les parece una excelente iniciativa.

2.4. Breve explicación de los hallazgos principales de cada una de las entrevistas desarrolladas

De acuerdo con la información que brindaron los entrevistados, confirmamos que efectivamente existe una dificultad para comprender los cursos en la universidad, no solo en cursos de carrera, sino también en los cursos generales. Asimismo, se halló que existe un público para las áreas de letras, pero también de ciencias, siendo estos últimos los cursos más demandados, ya que presentan mayor complejidad. Se pudo observar que no hay curso difícil, sino falta de práctica. Muchos alumnos coinciden en que la mayor dificultad se presenta en cursos matemáticos. Sin embargo, debido a las diferentes capacidades, muchos requieren también refuerzo en cursos teóricos para poder aprobar con una nota alta. Muchos alumnos consideran que al inicio de la carrera los cursos generales a veces no son compatibles con la carrera elegida, por lo tanto, se necesita mucho refuerzo.

2.5. Aprendizajes

Gracias a las entrevistas realizadas, se comprendió el cambio que se realizará, si bien se llevarán a cabo clases de ambas áreas (ciencias y letras), la academia "Twenty" buscará enfocarse un poco más en los cursos de números, puesto que se considera que existe una mayor cantidad de clientes potenciales para estos.

2.6 Sustentación de la validación del problema

Las entrevistas, en general, permitieron confirmar que los alumnos sí presentan dificultad para comprender en su totalidad los cursos, por lo que se ven en la necesidad de buscar clases de refuerzo a través de academias, profesores, etc., con el fin de poder tener una nota aprobatoria y mantener un buen promedio ponderado.

Tabla 1

Entrevistas a Usuarios del Público Objetivo para la Validación del Problema

Entrevista a usuarios del público objetivo	
Entrevista de validación del problema N°1	https://www.youtube.com/watch?v=AaDFaZ1DZ34&ab_channel=StefanyAbad
Entrevista de validación del problema N°2	https://www.youtube.com/watch?v=615w6dCYvXE&list=TLPQMTQxMDIwMjA6yluxvrGgNQ&index=4
Entrevista de validación del problema N°3	https://www.youtube.com/watch?v=z64Z4s5NPLg
Entrevista de validación del problema N°4	https://youtu.be/HRPfsDwvb8
Entrevista de validación del problema N°5	https://www.youtube.com/watch?v=2-hbjucxHYw
Entrevista de validación del problema N°6	https://youtu.be/TGCeq6Gfnxk
Entrevista de validación del problema N°7	https://youtu.be/wfyLQrJ5cJA
Entrevista de validación del problema N°8	https://youtu.be/CBRBidxKBIM
Entrevista de validación del problema N°9	https://youtu.be/lha-tMOK6_Q
Entrevista de validación del problema N°10	https://youtu.be/iZxHOt5VY4E
Entrevista de validación del problema N°11	https://youtu.be/JJ61FBk8oKE
Entrevista de validación del problema N°12	https://youtu.be/HpYxXPLf5CY
Entrevista de validación del problema N°13	https://youtu.be/XgwcR23JA
Entrevista de validación del problema N°14	https://youtu.be/ddZjD0BGqlw
Entrevista de validación del problema N°15	https://soundcloud.com/ana-rosa-granda/entrevista-a-usuario-yamila-granda
Entrevista de validación del problema N°16	https://soundcloud.com/ana-rosa-granda/entrevista-a-usuario-alfonso-reatequi
Entrevista de validación del problema N°17	https://youtu.be/hWvk9VjpeSs
Entrevista de validación del problema N°18	https://youtu.be/JJ61FBk8oKE
Entrevista de validación del problema N°19	https://youtu.be/pP00ksy3v6U
Entrevista de validación del problema N°20	https://youtu.be/9eQPAEXLRcC

Nota: Esta tabla muestra la lista de entrevistas realizadas a usuarios para la sustentación de la validación del problema y los enlaces correspondientes a la grabación o sustento de cada una de estas.

Tabla 2*Entrevistas a Expertos para la Validación del Problema*

Entrevista a expertos	
Entrevista de validación del problema N°1	https://youtu.be/oqQWdL7CdUI
Entrevista de validación del problema N°2	https://youtu.be/XtX1yHURJEA
Entrevista de validación del problema N°3	https://youtu.be/E4-mlfslhy4
Entrevista de validación del problema N°4	https://www.youtube.com/watch?v=ej1Zigd aeVc&ab_channel=StefanyAbad
Entrevista de validación del problema N°5	https://youtu.be/Qt9aRt8dBck

Nota: Esta tabla muestra la lista de entrevistas realizadas a expertos para la sustentación de la validación del problema y los enlaces correspondientes a la grabación o sustento de cada una de estas.

3. VALUE PROPOSITION CANVAS

Para el público objetivo único y principal, se ha basado en la propuesta determinada con ayuda de la información recabada, con el fin de poder trabajar un Value Proposition Canvas (VPC) adecuados con el fin de explicar de eficientemente y de manera acertada el encaje producto – mercado. A continuación, se visualizará el VPC ejecutado por el equipo de manera propia e independiente.

3.1. Perfil del cliente

Según el perfil de cliente estándar del Value Proposition Canvas se divide en Customer Jobs, Pains y Gains, los cuales se definirán en los siguientes párrafos.

- **Customer Jobs**

En este punto hemos intentado explicar de manera breve las diferentes tareas que los estudiantes tratan de encarar y solucionar en el ámbito personal y en la educación. En dicha sección, podemos identificar que los estudiantes tienen tareas como conocer una nueva forma de refuerzo para la universidad y aprender al máximo los temas para reforzar

sus conocimientos y fomentar un auto crecimiento personal. Asimismo, se presenta a diario sentimientos de incertidumbre que se deben al poco entendimiento de sus cursos, un limitado contacto con sus profesores y falta de información. Por último, la necesidad que se identifica es de aprender los temas respectivos para poder afrontar los exámenes y ciclos regulares, además de gozar de un sitio web óptimo, disponer de información clara y relevante, con el fin de obtener los conocimientos necesarios para aprender y aprobar los exámenes.

- **Pains**

En dicho punto del hemisferio derecho, se muestra a los pains o frustraciones, los cuales son los puntos que enervan a los estudiantes después de los intentos de resolver problemas y no encontrar soluciones. Además, se encuentra los matices de los costos no deseados en los cuales se centra en no invertir en algo que no pueda ofrecer lo básico como la calidad de la enseñanza, personal, herramientas, es decir, clases no profundas y un mal servicio al estudiante. Adicional a ello, las emociones negativas que se puedan presentar, como el miedo por no percibir los temas necesarios para poder mejorar su nivel de entendimiento y la ira e impotencia por la mala calidad del servicio. Por último, la situación de riesgo que genera la posible dificultad de navegar en la página web y no poder ingresar a ella o acceder al material como clases y la falta de medios para poder pagar con tarjetas de crédito/débito.

- **Gains**

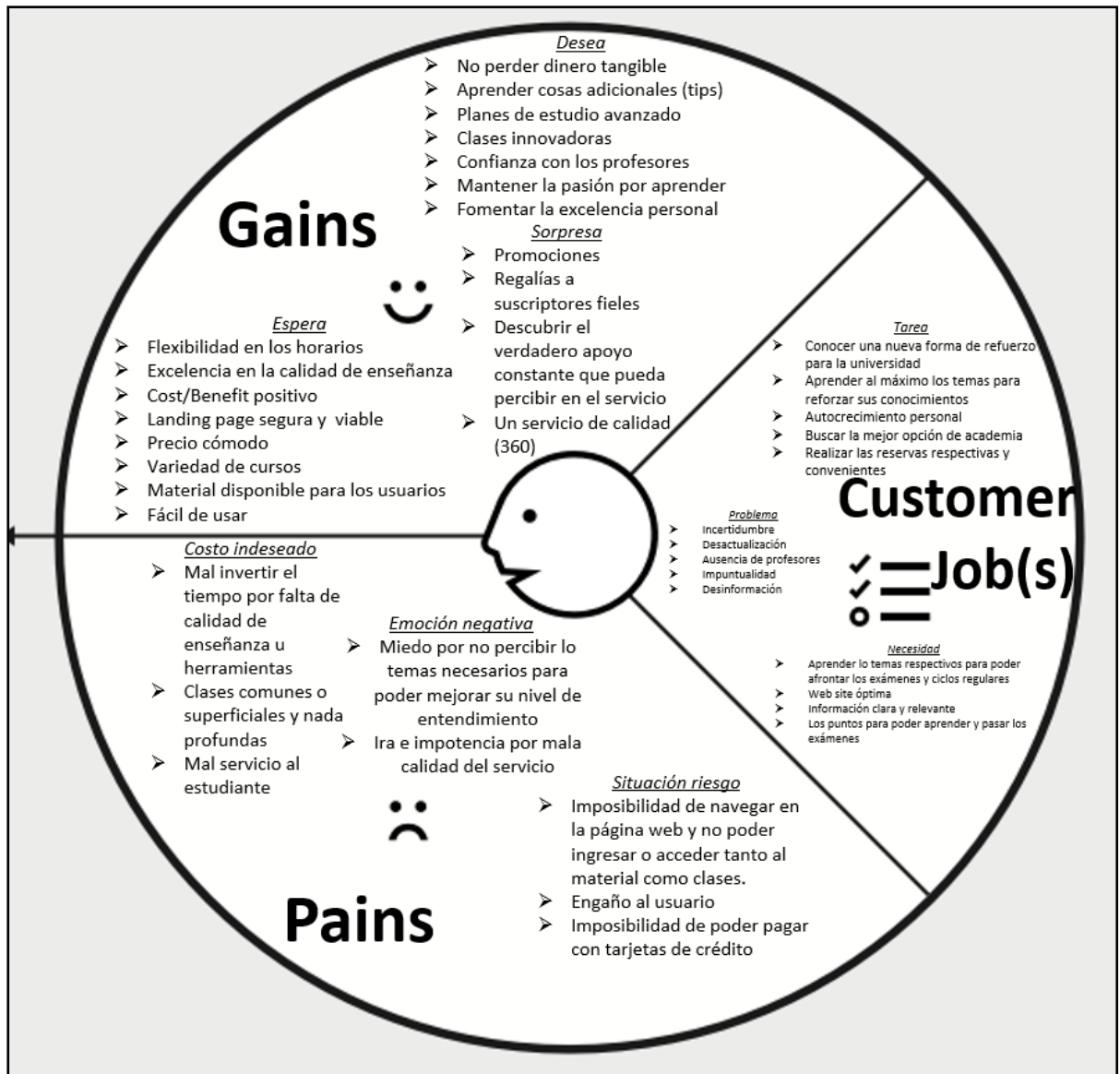
En esta sección se puede identificar los resultados o beneficios que el cliente necesita y desea. En primer lugar, el estudiante espera que el servicio ofrezca flexibilidad en los horarios, que se mantenga la excelencia en la calidad de enseñanza de la academia, además de un Costo/Beneficio positivo. Por otro lado, la landing page debe demostrar que es segura, viable, demostrando variedad de cursos, material disponible para los usuarios que se suscriban y que presente un uso fácil y cómodo para los usuarios. En segundo lugar,

se encuentra que dentro de las alegrías existen las de tipo deseadas, dentro de las cuales se encuentra el no perder dinero tangible, aprender cosas adicionales (tips). Asimismo, se espera obtener de las academias un plan de estudio avanzado, innovador, con profesores y docentes que transmitan confianza, y de alguna manera, mantener la pasión vigente para fomentar la excelencia personal.

A continuación, se mostrará de manera gráfica el hemisferio derecho desagregado del VPC:

Figura 1

Perfil del Cliente



Fuente: Elaboración propia, (2021)

3.2 Mapa de valor

El mapa de valor del estudiante según el VPC se divide en 3 elementos básicos, los cuales son Gain creators, Pain creators y Products & Services, se explicarán de manera clara en los siguientes puntos:

- **Products & Services**

En síntesis, en el servicio como academia virtual (Twenty) se encuentra un desagregado tanto del producto tangible como intangible que se puede ofrecer como empresa para los estudiantes. Dicho servicio se compone de precios asequibles para todos los paquetes ofrecidos, además de ofrecer una plataforma amigable, óptima, interactiva e intuitiva. Asimismo, clases de calidad e innovadoras. Por último, flexibilidad y variedad de los horarios e informando y manteniendo un contacto más directo mediante los activos digitales de la empresa.

- **Gain Creators**

Se explicará cómo trabaja el servicio, el cual genera alegrías diversas a los usuarios (estudiantes). Por un lado, crear y ofrecer la plataforma integradora de recursos educativos (clases online, clases grabadas, ejercicios, balotarios, etc.) y ofrecer información generadora de estabilidad para la continuación de las clases. Por otro lado, el deseo complacido de disponer de un pago fluido y constatar el permiso otorgado automático para las personas que paguen por el servicio. Asimismo, ofrecer un conglomerado de versatilidad y dinamismo en el comportamiento del servicio con precios asequibles y competitivos con las diferentes ofertas del mercado.

- **Pain Relievers**

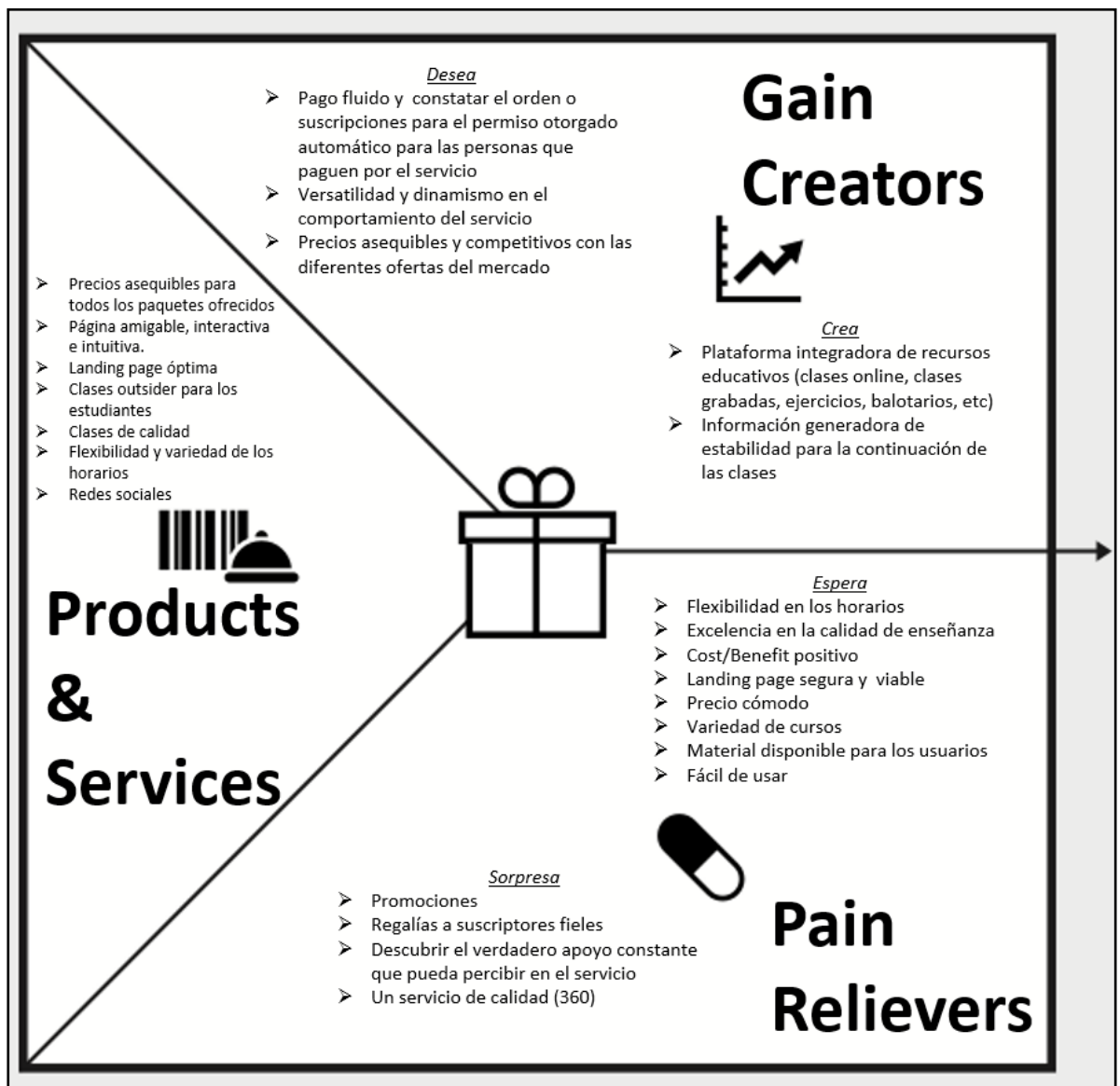
En este segmento, se explica cómo nuestro servicio aliviará las frustraciones de nuestros clientes. En primer lugar, ofreceremos horarios flexibles, con excelencia en la calidad de enseñanza, un Costo / Beneficio positivo. Asimismo, la seguridad de contar con una landing page segura y viable, manteniendo un servicio con un precio cómodo, variedad de cursos, con material disponible para los usuarios que sea fácil de usar. En segundo lugar, espera sorpresas de este servicio como las promociones o reconocimientos a

suscriptores, además de percibir un verdadero apoyo gracias a un servicio educativo 360 a nivel universitario.

A continuación, mostraremos de manera gráfica el hemisferio izquierdo desagregado del VPC:

Figura 2

Mapa de Valor



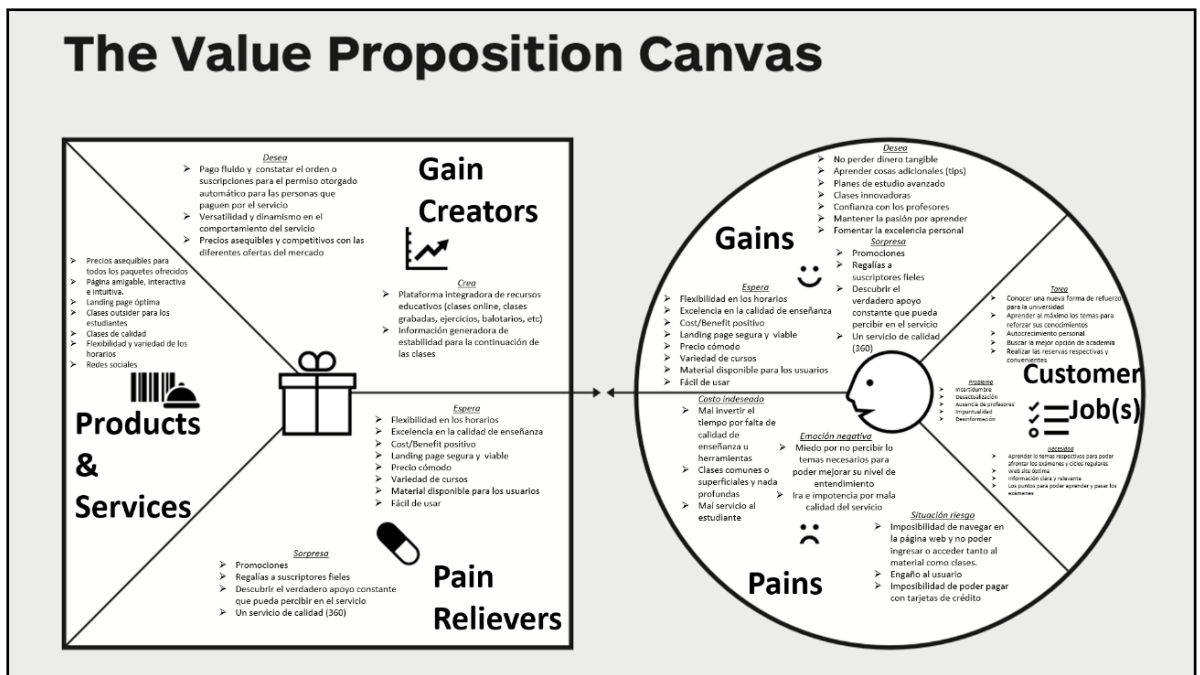
Fuente: Elaboración propia, (2021)

3.3. Explicación del encaje

El encaje que se presenta en nuestro VPC es el producto – mercado, ya que existen pruebas basadas en los experimentos realizados a lo largo del trabajo, los cuales demuestran que los diferentes servicios son verdaderos creadores del valor y resaltan en el mercado para nuestro público objetivo, el cual son los estudiantes. Por un lado, se puede identificar la percepción de valor, por parte del estudiante, debido a “los aliviadores de frustraciones”, los cuales son la relevancia y dinamismo innovador de las clases, lo cuales permitirán diferenciarlos del mercado por su relevancia. En cuanto a “los creadores de alegrías”, crean una sensación de aprender manera diferente, eficaz, responsable y continua, gracias al servicio de Twenty.

Figura 3

Lienzo de Encaje



Fuente: Elaboración propia, (2021)

Como se puede identificar en el Value Proposition Canvas, existen dos elementos importantes. Por un lado, al hemisferio derecho encontramos al perfil del cliente que vendría

a ser el estudiante. Por otro lado, el hemisferio izquierdo se puede encontrar el mapa del valor del estudiante.

3.4. Descripción de la propuesta de valor

La idea de negocio cuenta con dos propuestas de valor, ya que se dirige a dos segmentos distintos. A continuación, se explicarán ambas:

Para el segmento de alumnos de primeros ciclos, la propuesta de valor es brindar refuerzo académico de valor con docentes y exalumnos con experiencia real en la docencia de cursos de estudios generales, dictados a través de un medio online.

Por otro lado, para el segmento de alumnos de últimos ciclos, la propuesta varía, ya que es brindar refuerzo académico de valor con docentes y exalumnos con experiencia real en la docencia de cursos de estudios de facultad, dictados a través de medios online.

3.5 Identificación de los elementos diferenciales

Para determinar los elementos diferenciales de los competidores, se realizará un benchmarking de las empresas Nivel ABC, La Matriz, Goal Grupo de Estudio y APE de la siguiente manera:

Tabla 3

Benchmarking de Competidores

criterio	La Matriz	Nivel ABC	Goal	APE
Propuesta de valor	Proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades para afrontar con éxito los cursos.	Brindar refuerzo preuniversitario y universitario con profesores especialistas.	Ofrecer una excelente y estrategias para que el alumno logre sus metas con profesores que tienen varios años de experiencia.	Brindar enseñanza personalizada de tipo escolar, preuniversitario o universitario para que los estudiantes alcancen sus objetivos académicos.
Cursos	Matemática, Lenguaje, Informática.	Matemática, Lenguaje, Literatura, Redacción,	Matemática, Razonamiento Verbal, Lenguaje, Historia,	Matemática, Estadística, Contabilidad Financiera,

		Filosofía, Historia.	Geografía y Actualidad.	Lenguaje, Física, Química.
Categoría	Escolar, Preuniversitario.	Preuniversitario y Universitario	Escolar, Preuniversitario y Universitario.	Escolar, Preuniversitario y Universitario.
Sedes	Jesús María	Jesús María	Jesús María	Lince y Miraflores
Años de experiencia en el mercado	Desde el 2002, 18 años aproximadament e.	Desde el año 2001, 19 años aproximadament e.	Desde el año 2015, 5 años aproximadament e.	Desde el año 2009, 11 años aproximadament e.
Dirigido a colegios o universidad es	Universidad del Pacífico	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y Universidad del Pacífico.	Universidad de Lima, UTEC, USIL, Universidad de Piura y Universidad del Pacífico.	Universidad de Piura, Universidad del Pacífico, Universidad de Lima
Diseño de la plataforma web	Información de la propuesta pedagógica, horarios, fotografías del local y acceso directo a sus canales de contacto.	Información de los cursos que dictan, vídeos de testimonios de alumnos y acceso directo a sus canales de contacto.	Información de la empresa, cursos brindados, programas educativos, testimonios y acceso directo a sus canales de atención.	Información detallada de los tipos de categoría, sedes y acceso directo a sus canales de atención.
Redes Sociales	Facebook, Whatsapp, Instagram y correo electrónico.	Facebook, Whatsapp, Instagram y correo electrónico.	Facebook, Whatsapp, Instagram y correo electrónico.	Facebook, Whatsapp, Instagram y correo electrónico.
Número de "Me gusta" en Facebook	6387	1886	3035	1980
Seguidores en Instagram	72	464	160	72

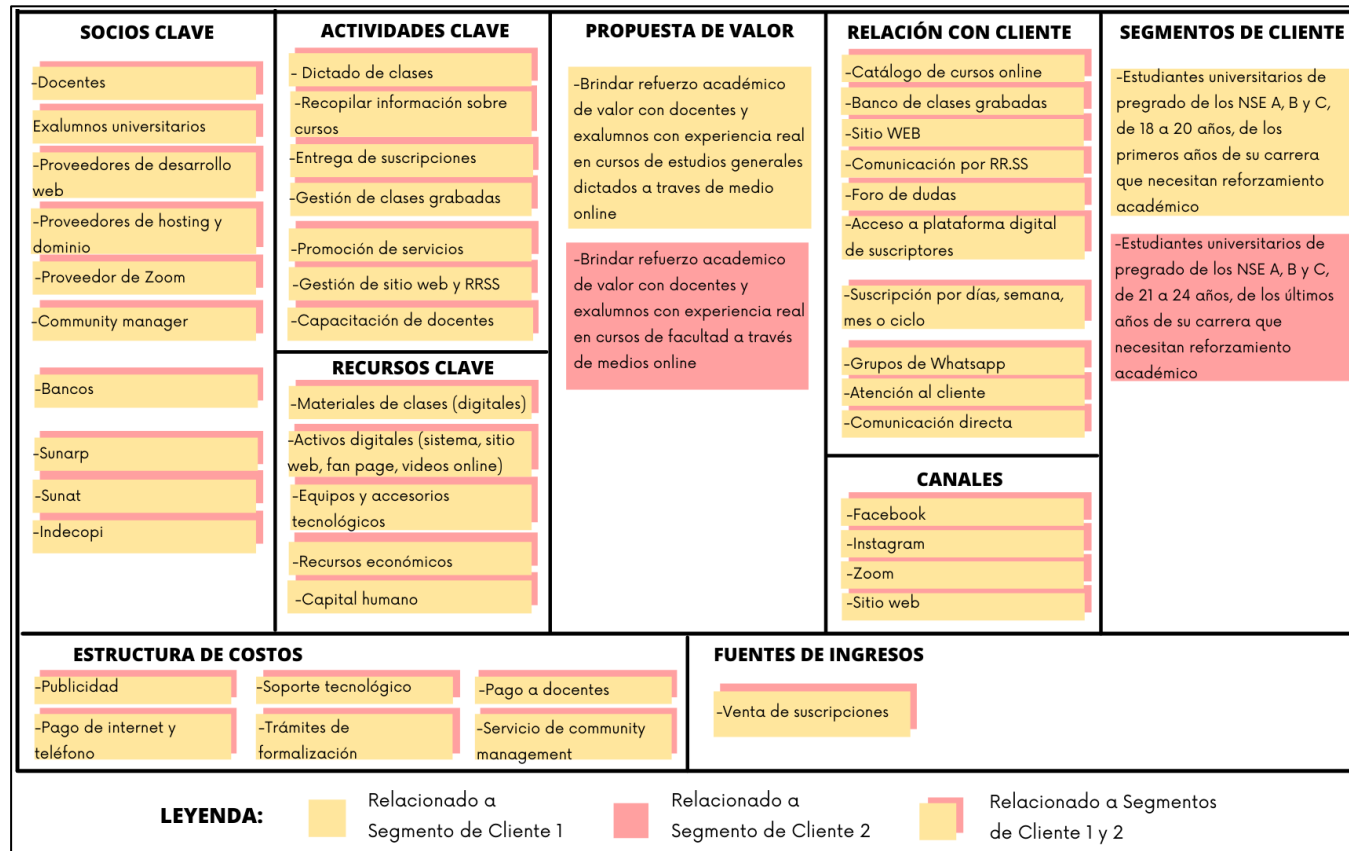
Fuente: Elaboración propia (2021)

4. BUSINESS MODEL CANVAS

4.1. BMC

Figura 4

Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia, (2021)

4.2. Desarrollo y sustento de cuadrantes

- **Segmento de clientes**

Los clientes a la que se dirige Twenty se dividen en 2 segmentos:

Por un lado, en el primer segmento se encuentran los estudiantes universitarios que se encuentran en los primeros años de carrera. Estos son hombres y mujeres entre 18 y 20 años, ubicados en los NSE A, B y C., quienes se encuentran en la etapa de la adolescencia y juventud. Por lo tanto, ellos son influenciadores, decisores, usuarios del servicio y, suelen ser los compradores. Caso contrario, si el estudiante no cuenta con los recursos económicos propios, los progenitores son los compradores. Por otro lado, el segundo segmento es de universitarios en últimos años de carrera, hombres y mujeres de 21 a 24 años, ubicados en los NSE A, B y C., quienes se encuentran en la etapa de la juventud y, en su mayoría, en la adultez. Estos estudiantes ya se encuentran en una edad y nivel académico en que pueden trabajar o llevar a campo sus conocimientos, por lo que dentro del proceso de compra son influenciadores, decisores, usuarios y compradores.

- **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de este trabajo, al tener dos potenciales segmentos a los que apuntamos, se ha dividido de la siguiente manera:

Para el segmento de primeros ciclos, la propuesta de valor es brindarles refuerzo académico de valor con docentes y exalumnos con experiencia real en cursos de estudios generales dictados a través del medio online.

En el caso del segundo segmento de últimos ciclos, la propuesta de valor es brindarles refuerzo académico de valor con docentes y exalumnos con experiencia real, pero en este caso, en cursos de facultad a través de medios online.

- **Canales**

Los canales de distribución del servicio e intermediario de la academia virtual Twenty serán a través de las redes sociales como Instagram, Facebook y el sitio web en Wix. Ello debido a que son los medios digitales más relevantes del momento y donde se desarrollará el proceso de Marketing. Asimismo, también se utilizará la plataforma de Zoom mediante la cual, el alumno podrá visualizar las clases de los cursos seleccionados con la finalidad de brindar un aprendizaje y reforzamiento continuo.

- **Relación con los clientes**

Una de las principales misiones de TWENTY es generar confianza con los usuarios quienes son decisores independientes. Es por ello por lo que, TWENTY a través de la calidad de clase, catálogo de cursos, las clases grabadas busca que el usuario encuentre la solución a su problema. Asimismo, se brindará un trato personalizado según las necesidades académicas y; también, el estudiante tendrá la oportunidad de acceder a suscripciones diarias, mensuales o por ciclos según su necesidad y disposición. Además, contará con el servicio de atención al cliente con la finalidad de resolver dudas en el menor tiempo posible.

- **Flujo de ingreso**

Debido al modelo de negocio, la unidad de medida será la suscripción. En cuanto a la forma de obtener ingresos, esta se realizará a través de las suscripciones de los alumnos a las clases y la venta de servicios académicos adicionales.

- **Recursos claves**

Dentro de los recursos claves, tenemos a los docentes, quienes serán ex alumnos o docentes en los cursos dictados; otro recurso es la página web, lo cual nos permitirá tener

presencia en internet y brindarle contenido de alto valor al cliente; equipos tecnológicos y acceso a internet; cuentas en redes, con el fin de poder tener un mejor acercamiento con el cliente, realizar publicidad e informar, así como también permitirá crear una comunidad de alumnos Twenty; plataformas bancarias como Yape, Plin, Lukita, Tunki y cuentas bancarias para que se pueda llevar a cabo el cobro por los servicios; materiales de clases, los cuales serán presentaciones, exámenes pasados, controles pasados, ejercicios, entre otros.

- **Actividades claves**

Se ofrecerá un dictado de clases 100% virtual para darle facilidad a los alumnos ante la coyuntura. Asimismo, se implementará una campaña de marketing de redes sociales Asimismo se llevará una correcta gestión de las redes sociales y el Sitio Web. Además, se llevará a cabo la recopilación de material atractivo y de los temas más pedidos, para que los alumnos puedan practicar. Se grabarán las clases para que los alumnos puedan resolver sus dudas mientras estudian por su cuenta.

- **Socios claves**

Los socios claves para el negocio serán los proveedores de desarrollo web, dominio y hosting. También, proveedores de plataformas para videoconferencias, en este caso Zoom. Se contratará a un Community Manager, docentes y exalumnos. Por último, se trabajará con instituciones para formalizar la empresa como SUNAT, SUNARP e Indecopi; por último, como sustento financiero, se buscará la opción de trabajar con bancos para un mejor servicio en cuanto al tema de medios de pago.

- **Estructura de costos**

Dentro de los costos de nuestra idea de negocio tenemos los siguientes: Pago a los docentes por las clases impartidas , publicidad por medios sociales (Facebook e Instagram),

pago por el servicio de Internet y teléfono, costos de community management (al ser parte del equipo, se le pagará el sueldo mínimo); finalmente, se realizará el pago para la formalización de la empresa, lo cual será parte de los costos hundidos, así como el pago al desarrollador web para llevar a cabo la página de Wix, el costo del hosting y el dominio. Este último punto constituye el soporte tecnológico.

5. VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN

5.1. Validación técnica de la solución

5.1.1. Experimento 1

a. Objetivo del experimento

En el caso de este experimento, lo que se busca es obtener la confirmación de que el modelo de negocio efectivamente solucionará el problema de que “los alumnos no entienden en su totalidad los cursos” y por ello necesitan reforzamiento. Se procederá a realizar entrevistas y encuestas con la finalidad de recibir feedback del proyecto en cuestión; el cual contribuirá a las decisiones en cuanto a temas de precios, canales, cursos, y si, el proyecto a desarrollar es viable.

b. Diseño y desarrollo del experimento

i. Descripción del experimento

Para este primer experimento se realizaron encuestas y entrevistas. En primer lugar, se procederá con las encuestas a los segmentos planteados en el BMC con la finalidad de informarles sobre la plataforma y en qué consistirá esta. En segundo lugar, se entrevistaron a expertos, en este caso a posibles profesores capacitados o ex alumnos de la universidad, para conocer la disposición de estos en trabajar para la plataforma y sus opiniones en general.

- **Guía de preguntas para estudiantes**

Hola, somos estudiantes de UPC y como parte del curso de Emprendimiento de Negocios Sostenibles, observamos que un gran problema que aqueja a los estudiantes es que estos no logran comprender sus cursos al 100%. Por esta razón, creamos TWENTY, una academia virtual que te ayudará a entender y aprobar todos tus cursos. A continuación, te explicaremos mejor nuestro modelo de negocio y te presentamos algunas preguntas, con el fin de conocer mejor la intención de compra de este. Cabe resaltar que esta información se utilizará sólo con fines académicos.

TWENTY consiste en una academia virtual enfocada en alumnos universitarios, la cual les brinda clases de los cursos en los que estos presentan dificultad para entender, a través de clases en vivo y clases grabadas, para permitir el repaso de los temas que necesitan un mayor refuerzo. Nuestros cursos serán dictados por profesores con experiencia en los temas, así como por ex alumnos de la universidad mencionada, quienes dominan estos. Asimismo, contaremos con suscripciones por 3 días, por semana, mes y por ciclo.

Figura 5

Encuesta Académica para el Experimento 1 de la Validación del Solución

The survey form contains the following questions and input fields:

- Nombre y Apellido:** Tu respuesta _____
- Edad:**
 - Entre 18 - 20 años
 - Entre 21 - 24 años
 - Otro: _____
- ¿Qué carrera estudias?:** Tu respuesta _____
- ¿En qué sede de la UPC te encuentras matriculado?:**
 - Monterrico
 - Villa
 - San Miguel
 - San Isidro
- ¿Consideras que Twenty solucionaría el problema planteado?:**
 - Sí
 - No
- ¿Te parece atractiva esta idea de negocio? ***
 - Sí
 - No
- Si tu respuesta a la pregunta anterior fue sí, ¿Por qué consideras atractiva esta idea de negocio? *** Tu respuesta _____
- ¿Consideras que utilizarías este servicio?:**
 - Sí
 - No
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una suscripción de tres días?:** Tu respuesta _____
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una suscripción por una semana?:** Tu respuesta _____
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una suscripción por un mes?:** Tu respuesta _____
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una suscripción por un ciclo?:** Tu respuesta _____

Fuente: Elaboración propia, (2021)

- **Guía de preguntas para Expertos**

Buenos días, somos estudiantes de UPC y como parte del curso de Emprendimiento de Negocios Sostenibles, observamos que un gran problema que aqueja a los estudiantes es que estos no logran comprender sus cursos al 100%. Por esta razón, creamos TWENTY, una academia virtual que te ayudará a entender y aprobar todos tus cursos. A continuación, le explicaremos mejor nuestro modelo de negocio

TWENTY consiste en una academia virtual enfocada en alumnos universitarios, la cual les brinda clases de los cursos en los que estos presentan dificultad para entender, a través de

clases en vivo y clases grabadas, para permitir el repaso de los temas que necesitan un mayor refuerzo. Nuestros cursos serán dictados por profesores con experiencia en los temas, así como por ex alumnos de la universidad mencionada, quienes dominan estos. Asimismo, contaremos con suscripciones por 3 días, por semana, mes y por ciclo.

1. ¿Cuál es su nombre y apellido?
2. ¿A qué se dedica?
3. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, ¿Qué opinas de la solución planteada?
4. ¿Le parece interesante el tema de la suscripción?
5. ¿Cree que es viable el negocio? ¿Por qué?
6. ¿Usted estaría dispuesto a formar parte del grupo de TWENTY y dictar clases de acuerdo con su carrera?
7. Si usted es quien dicta la clase, ¿Cuánto estaría dispuesto a ganar?
8. ¿Qué opina acerca de que las ganancias para las personas que dictan las clases sea por comisión?
9. ¿Qué contenido adicional considera que debería tener la plataforma?

Con esto hemos llegado al final de la entrevista, muchas gracias en nombre del equipo por su tiempo y valiosa información.

Tabla 4*Bitácora de Actividades del Experimento 1 de la Validación de la Solución*

Actividad	Tarea	Resultado
Validar la idea de negocio	Búsqueda del experto y usuarios adecuados que valide la idea de negocio	Recomendaciones
Elaborar preguntas	Diseño de guía de preguntas	17 preguntas para el usuario y 9 preguntas para el experto
Fecha para entrevista	Establecer cita	14 - 18 de abril
Entrevistas	Recopilar información acerca de si nuestro proyecto ayuda o no a el problema planteado	Validación de la idea de negocio: Sí ayuda a el problema de que los alumnos no entienden al 100% sus cursos

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La presente tabla muestra la bitácora de actividades del experimento 1 de la validación de la técnica de la solución de nuestro modelo de negocio, el cual busca poder obtener la confirmación sobre si este, efectivamente, solucionará el problema expuesto líneas atrás. En esta tabla se detallan las actividades y las tareas realizadas consecutivamente, así como los resultados obtenidos de estas.

c. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 5

Malla Receptora del Experimento 1 de la Validación de la Solución

Puntos fuertes	Críticas constructivas
Las personas no entienden en su totalidad sus cursos y requieren de apoyo particular por lo que el 100% considera que Twenty es una solución.	Consideran que las clases de academias no permiten entender en su totalidad por el tiempo limitado y el pago por clase.
Consideran una buena alternativa para las clases virtuales en las que cuentan con menos apoyo	Plataformas rápidas
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Cómo lograr satisfacer a inversores y trabajadores mediante remuneraciones que permitan ganancias para ambos?	Personas dispuestas a invertir puesto que el proyecto es viable dada la pandemia.
¿Cómo lograr aprendizajes óptimos y cuál sería la herramienta adecuada?	Profesores dispuestos a ganar entre 100-120 soles. Alumnos de primeros ciclos con mayores dificultades por la metodología que acostumbran a llevar desde el colegio.

Fuente: Elaboración Propia, (2021)

Nota: Se procedió a validar con el principal público objetivo y los expertos del sector si consideraban que Twenty fuera una solución para los universitarios que no entienden en su totalidad los cursos. Todos los entrevistados sostuvieron que les parecía una solución a los problemas ya que la pandemia complicó mucho más el aprendizaje, sin embargo, se observó que las academias no permitan entender en su totalidad por el tiempo limitado, por lo cual se necesitan plataformas rápidas. Surgió la pregunta de cómo hacer que los inversores y trabajadores estén conformes con sus ganancias ya que los expertos comentaron que esperaban un promedio de 100 - 120 soles. Por otro lado, surgió la cuestión de cómo lograr que los alumnos tengan aprendizajes óptimos. Además de encontrar insights interesantes.

- **Encuesta a estudiantes**

De acuerdo con la encuesta realizada a estudiantes de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Entre los resultados se pudo observar que el 100% de los encuestados consideran que TWENTY es la plataforma que puede solucionar el problema planteado. El 68% tienen entre 21 – 24 años y son los que se encuentran en sus últimos años de carrera y pertenecen mayormente a la sede de Monterrico mientras que el 4% de los encuestados se encuentran en los primeros años de su carrera. Asimismo, mediante la encuesta se pudo obtener que las carreras son amplias como, el de psicología, negocios internacionales, ingeniería civil, marketing. La idea es atractiva para el 92% de los estudiantes, entre los motivos por el cual se considera atractiva es debido a que perciben al modelo de negocio como un apoyo y soporte para comprender mucho más los cursos, planteado en un escenario en el que está prohibido las clases presenciales debido a la pandemia del COVID-19 ; además de que TWENTY brinda alternativas de pago; mencionan que es muy raro ver que las academias brinden suscripciones por días, semanas, mes o ciclo; normalmente pagan un monto por clase de una a dos horas, el cual no les brinda la suficiente oportunidad para resolver por completo sus dudas. Por otro lado, también se obtuvo que el 100% de los encuestados si están dispuestos a utilizar el servicio que TWENTY les ofrece, pagando por el servicio desde una escala de 40 soles hasta 450 o 800 soles por los beneficios que brinda TWENTY.

- **Entrevista a expertos**

El experto N°1 afirma que una academia virtual en estos tiempos de coyuntura es un proyecto viable, más aún, tratándose de un sector muy relevante como lo es la educación. Indican que muchos estudiantes estarían dispuestos a invertir en plataformas que les permita reforzar sus conocimientos, como lo hacían anteriormente cuando asistían a una academia de manera presencial. Sin embargo, el hecho de que el mundo se encuentre en tiempos de

pandemia, estos han tenido que adaptarse a un entorno digital. Asimismo, el hecho de apostar por lo novedoso, es decir, las suscripciones por días, semanas, meses o ciclos; contribuye a que los posibles alumnos no se limiten en su aprendizaje y reforzamiento, puesto que tendrán la facilidad de acceder a los contenidos, a comparación como hacen las academias tradicionales. En cuanto al tema de los ingresos y ganancias, por un lado, los posibles profesores están dispuestos a ganar entre 100 a 120 soles. Por último, mencionó que si está dispuesto a formar parte del equipo de Twenty y brindar sus conocimientos de Finanzas.

En cuanto a lo que comentó el experto N°2, él nos brindó valiosa información desde su punto de vista como ayudante (de cátedra) en Chile acerca de nuestro proyecto. En primer lugar, comentó que los profesores, de acuerdo al curso y al nivel en el que se encuentren los alumnos, debe enfocar de manera distinta cómo hacer que entienden de mejor manera, ya que cuando son alumnos de primeros ciclos, estos tienen un estilo de estudio como en el colegio y son quienes necesitan más ayuda; por otro lado, menciona que es una buena idea de negocio, ya que es viable, siempre hay demanda y esta debería ir en aumento, puesto que el gobierno busca, o debería buscar, que cada vez haya más alumnos universitarios. En relación con esto, agrega que la metodología de estudio es homogénea para todos los alumnos, pero que cada alumno aprende distinto y por eso la universidad no podrá satisfacer de la misma manera a estos y necesitarán asesoría. Por otro lado, comenta que es interesante el tema de la suscripción, ya que se adapta a las necesidades, flexibilidad y a la economía de cada persona. Estaría dispuesto a dictar clases en nuestra academia y considera que, en el tema del pago a los profesores, este debería ser de 20 dólares por clase (aproximadamente 60 soles). Asimismo, resalta que, si bien debería pagarse por comisión, no debería ser por alumno, ya que no es motivador para el profesor, pero que sí debería ser con relación a rangos, es decir establecer un monto fijo para cada rango de alumnos. Añadió luego de la entrevista que muchas veces enseñar a menos alumnos o a uno solo requiere más esfuerzo, horas y

personalización que a grupos grandes. Finalmente, el entrevistado añadiría una opción a asesorías personalizadas a nuestro proyecto.

Con respecto al experto N°3 comenta que es una idea innovadora y sumamente ambiciosa, ya que el profesor Diego percibía siempre en varios alumnos, estimaba el mismo que un 90% de los alumnos siempre requerían este tipo de apoyo académico honesto y confiable. Asimismo, según su punto de vista como docente, observa una gran cantidad de alumnos que no logran aprender el curso que están llevando e incluso no pueden darse el lujo de no pasarlo; por ello siempre es importante que exista un apoyo para el alumno. Por estas razones encuentra la idea muy idónea, sobre todo en tiempo de pandemia. Por otro lado, menciona que el cobro que él esperaría sería un fijo, puesto que la comisión sería un riesgo muy elevado para él, sin embargo, si se cumplen ciertas condiciones estaría dispuesta a formar parte de TWENTY. Finalmente, mencionó que sería interesante ofrecer cursos complementarios a las diferentes carreras como programas o digitales de una manera más económica, el cual podría atraer a cualquier público objetivo con la debida estrategia de pricing.

- **Interpretación de todos los análisis**

De acuerdo con todo lo entrevistado, se puede concluir que los alumnos y los expertos indican que este proyecto es viable, por el enfoque en el sector educación. Más aún si es un proyecto diferenciado, es decir, la diferenciación recae en el tema de sus suscripciones que no se ha visto en ninguna otra academia y hace más atractivo el proyecto, ya que se adapta a la economía y necesidad de cada cliente. Asimismo, considerando el tema de la coyuntura, los expertos afirman que la mayoría de los alumnos que asisten a clase virtuales es debido a que suelen quedarse con dudas y que, mediante estas academias, ellos podrían resolverlo. Por otro lado, el tema de pagos les parece interesante, lo mínimo que se debería cobrar por tres días es de 50 soles, confirmando así que ello va relacionado con lo que opinaron los posibles alumnos

en la encuesta que se realizó en el que se muestra la disposición de los alumnos a pagar entre 50 a más de 500 soles por la clase o paquete, según los tipos de suscripciones. Además, podemos observar que apuntamos a un público con intereses y habilidades distintas, por lo que se debe tener una gran variedad de cursos.

d. Aprendizajes - Cambios a realizar

En cuanto a los cambios recomendados que se deben realizar, se ofertarán un mayor número de cursos, enfocados en temas numéricos, ya que la mayoría de los entrevistados coincidió con que eran los que más ayuda necesitan. Asimismo, en lo que se refiere al tema de pagos a profesores, este no será por número de suscriptores, sino que será un monto fijo de acuerdo con el rango de alumnos, para hacer nuestra oferta de trabajo más atractiva. Es decir, si ingresan a clases de 1 a 10 alumnos, se le pagará un monto y si es de 10 a 20, se le pagará un monto mayor. Además, se deberá agregar información sobre quiénes están detrás de la realización del proyecto de academia, ya que esto genera confianza en los clientes. Finalmente, se debe incrementar la actividad en redes sociales y agregar un enlace a WhatsApp, para facilitar y agilizar la comunicación.

e. Sustentación de las validaciones

- **Encuesta a estudiantes**

<https://forms.gle/1K6GGXPwM2xyFGBd6>

- **Expertos**

E.1: Nombre: Luis Díaz

Ocupación: Docente académico a tiempo completo en Institutos

E.2: Nombre: Joaquín Parada

Ocupación: Ayudante de Principios de Macroeconomía, Contabilidad de Costos y Contabilidad Financiera, Tecnología de la Información 1 y 2 en la Universidad del Desarrollo, Santiago de Chile. Tutor de Costos y, próximamente, Tecnología de la Información 2 en la UDD

E.3: Nombre: Diego Serkovic

Ocupación: Profesor a medio tiempo en la UPC

E.4: Nombre: Elian Haro

Ocupación: Publicista especializado en ecommerce y asesor académico independiente

Tabla 6

Entrevistas a Expertos para Experimento 1 de la Validación de la Solución

Entrevista a expertos	
Entrevista de validación de la solución N°1	https://youtu.be/pKUMT-IP35w
Entrevista de validación de la solución N°2	https://youtu.be/VjX_TyQZJEs
Entrevista de validación de la solución N°3	https://youtu.be/7vSWamuhnMs
Entrevista de validación de la solución N°4	https://cutt.ly/sbvKwQ

Nota: Esta tabla muestra la lista de entrevistas realizadas a expertos para la sustentación de la validación de la solución y los enlaces correspondientes a la grabación o sustento de cada una de estas.

5.1.2. Experimento 2

a. Objetivo del experimento

El objetivo del presente experimento es poder validar el primer prototipo de página web, con el fin de recopilar información necesaria para llevarla a cabo y posterior a ello realizar la mejora.

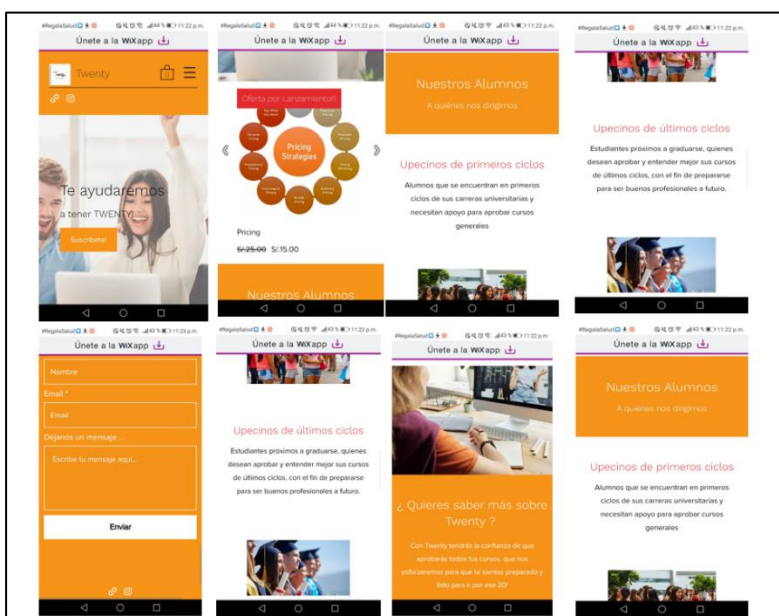
b. Diseño y desarrollo del experimento

i. Descripción del experimento

Para este segundo experimento se realizaron entrevistas, preparando para ello dos guías, una para el experto y otra para el usuario, con la finalidad de poder mostrarles el diseño de la página web, contenido, colores, fuentes, etc. Y es mediante ello, que los entrevistados podrán brindar su feedback para el mejoramiento de la plataforma.

Figura 6

Prototipo de Baja Calidad



Fuente: Elaboración propia, (2021)

- **Guía de preguntas para estudiantes**

Buenos días (tardes), gracias por el tiempo que nos brinda. Mi nombre es ... y como parte del curso de Implementación desarrollaremos una academia virtual, por lo que buscamos, a través de un prototipo de baja calidad, demostrar si esta será de fácil navegación, si es agradable, etc. En estos momentos le compartiré el enlace de nuestro primer prototipo para

que usted pueda visualizar el contenido en su celular, colores, fuentes, temas, ubicaciones, cursos, para posterior a ello realizar preguntas. (dejar que visualice 2 min)

Cabe resaltar que este prototipo si bien es para celular, nos sirve para confirmar que nuestro contenido se podrá llevar a una página web la cual realizaremos posteriormente.

1. Luego de haber visto este prototipo, ¿Por favor, podrías comentarnos tu opinión acerca de lo explicado y visto?
2. ¿Qué opina del diseño?
3. ¿Qué opina de los colores empleados?
4. ¿Considera que, de llevarlo a la realidad en versión para PC, sería fácil de usar?
5. ¿Le parece que la distribución de contenido es correcta?
6. ¿Consideras que, de implementar la página web, adicionalmente deberíamos contar con una versión para celular?
7. ¿Qué le añadirías a la página?

- **Guía de preguntas para expertos**

Buenos días, gracias por el tiempo que nos brinda. En estos momentos le compartiré el enlace de nuestro primer prototipo para que usted pueda visualizar el contenido en su celular, colores, fuentes, temas, ubicaciones, cursos, para posterior a ello realizar preguntas.

Cabe resaltar que este prototipo si bien es para celular, nos sirve para confirmar que nuestro contenido se podrá llevar a una página web la cual realizaremos posteriormente.

1. Luego de haber visto este prototipo, ¿Por favor, podrías comentarnos tu opinión acerca de lo explicado y visto?
2. ¿Considera que este prototipo podría llevarse a la realidad, pero en versión para PC?


3. ¿Cree que sería muy costoso llevarlo a la realidad como página web?
4. ¿Considera que sería un prototipo amigable y de navegación intuitiva?
5. ¿Considera que se podría articular esta página web con las redes sociales del proyecto?
6. ¿Considera que se podrá llevar a cabo la pasarela de pagos y la modalidad de suscripción en esta página web?
7. ¿Qué elementos agregaría o quitaría de esta página?
8. ¿Considera que deberíamos tener una versión adaptada para el celular?
9. ¿Tiene algún comentario adicional acerca del prototipo?

Hemos llegado al final de la entrevista. Muchas gracias por su tiempo y valiosa información.

i. Bitácora de actividades

Tabla 7

Bitácora de Actividades del Experimento 2 de la Validación de la Solución

Actividad	Tarea	Resultado
Plataforma	Diseño, colores, contenido	
Elaborar preguntas	Diseño de guía de preguntas	17 preguntas para el usuario y 9 preguntas para el experto
Gestionar fecha para entrevista	Establecer cita	14 - 18 de abril
Entrevistas	Recopilar información	Entrevistas realizadas

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La presente tabla muestra la bitácora de actividades del experimento 2 de la validación de la técnica de la solución de nuestro modelo de negocio, el cual busca poder validar la factibilidad de nuestro primer prototipo de sitio web, con el objetivo de encontrar información relevante y puntos de mejora a aplicar posteriormente en este. En

esta tabla se detallan las actividades y las tareas realizadas consecutivamente, así como los resultados obtenidos de estas.

c. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 8

Malla Receptora del Experimento 2 Prototipo de Baja Fidelidad

Puntos fuertes	Críticas constructivas
Prototipo amigable, práctico y adecuado para su uso.	Buscar que algunas secciones sean más llamativas.
Interacción alta con el público objetivo y sus expertos.	Mostrar precios
Redes sociales para publicitar anuncios e información.	Mejor organización de la página. Más información acerca de las asesorías (profesor, temas, etc.) Mejorar el tipo de letra y diseño visual.
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Cómo hacer que la página se vea profesional?	Utilización del formato carrusel.
¿Cómo dar más información y a la vez tener más orden en la página?	Herramientas profesionales para llevar el prototipo a página web. Implementar herramientas para celular y PC, ya que, dada la coyuntura, utilizamos más de uno.

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: Para el experimento del prototipo de baja fidelidad se validó con el público objetivo y con los expertos y se pudo observar que era un prototipo amigable y práctico, se logró una alta interacción con el sector y se utilizaron las redes sociales para publicitar los anuncios. Asimismo, se pudo observar que el sector esperaba secciones más llamativas en la página, un mayor orden y mejor diseño visual, más información acerca de los precios, profesores. Surgieron las preguntas de cómo lograr una página más profesional y ofrecer toda la información necesaria sin recargar la página y que esta sea

visualmente atractiva. Adicional a ello, surgieron opiniones acerca de utilizar carruseles para generar awareness, además utilizar herramientas profesionales para llevar a cabo la página web para computadora y celular debido a que las personas utilizan ambos dispositivos con frecuencia.

- **Entrevista a estudiantes**

Según los usuarios entrevistados, la primera muestra de la plataforma de Twenty, es amigable, práctica y adecuada para su uso. El diseño de su contenido es óptimo; el mostrar opciones como la segmentación de clientes les ayuda a dirigirse de manera rápida a los posibles cursos. Otro punto clave que destacó, fue el hecho de que Twenty se encuentre en página web y no en aplicaciones, debido a la comodidad en su uso y la visualización de contenido óptimo.

Por otro lado, mencionan que esta es una buena opción para las personas que necesitan asesorías en cursos de números. En cuanto a la navegación, es simple, fácil de usar y el diseño de la página les resulta minimalista, por lo que todo es más sencillo y se entiende dónde están las secciones, los colores le aportan una imagen amigable y el color blanco va bien con esto. Se debe buscar que algunas secciones sean más llamativas. Se debe mostrar los precios, cambiar el orden de los cursos y precios, agregar un enlace o número de WhatsApp y especificar en cuánto tiempo responderán a dicho mensaje. Se debe dividir de según primeros y últimos ciclos para orientar mejor al alumno. Sí debe ser una plataforma responsive (adaptable a otros aparatos electrónicos) y también se debe agregar información acerca de quién brindará la asesoría, y quiénes están detrás del proyecto para dar mayor seguridad.

Con respecto a otros puntos sobre la primera experiencia de los usuarios potenciales en la página web fue difícil de encontrar información relevante para poder intuir que era una

academia virtual. Por ello, mencionan que existe una escasa cantidad de información y se debe incrementar esta para poder hacer más evidente frente al usuario de qué se trata el proyecto y qué beneficios ofrece. Asimismo, considera que visualmente se ve bastante bien y que se ha utilizado una combinación de elementos como fuentes y colores acertada.

Por otro lado, el entrevistado menciona que se debe agregar una sección en la que se visualice qué es Twenty y qué ofrece a su público objetivo. Además, los entrevistados recomendaron optimizar el tipo de letra, debido a que este puede brindar una imagen de mucha seriedad, así como también se debería utilizar un tipo de fuente para los títulos y otra distinta para las descripciones, con el fin de darle armonía.

- **Entrevista a expertos**

Según la experta en marketing digital, Judith Tarazona, menciona varios temas como el uso de más imágenes y textos compactos para vender de manera acertada la academia virtual. Por ejemplo, la utilización de un carrusel, con el fin de presentar y ligar dominios importantes como ¿Quiénes somos?, planes de suscripción, productos al detalle, staff y valoraciones. Con el fin de propiciar al consumidor toda la información para que tome la decisión de optar por Twenty. Asimismo, lo cree bastante realizable y el llevarlo a un nivel superior también es posible. Con respecto a la pasarela de pagos, menciona que sería posible ya que este tipo de ideas de negocio es rentable y muy vistoso para introducir este tipo de modalidades de pago.

En el caso del experto en páginas web y aplicaciones, este tipo de páginas sí podrían llevarse a la realidad tanto con Wix como con herramientas como WordPress. Sin embargo, considera que es una herramienta bastante cara, ya que se necesita de un hosting y dominio, además de una pasarela de pagos y la opción de suscripción, lo cual suele tener un método de paso anual y ser un monto elevado. Asimismo, consideró que está bastante bien el tema de la distribución y que sería sencillo para el cliente navegar dentro de esta página. Nos comenta

que debería tener una versión para celular, tabletas, ya que actualmente estamos conectados por más de un medio.

Por otro lado, según la experta en publicidad Margarita Sánchez, quien trabaja en Clínica en el área de Gerencial Comercial. Indicó que el proyecto en cuestión es viable para llevarse a la realidad en una plataforma Web. Señaló que la página en un primer momento, es decir, prototipo de baja calidad, tiene mucho potencial de crecimiento debido a que es amigable y dinámico. Adicional a ello, indicó que una plataforma en realidad es costosa porque implica muchos factores; sin embargo, apostar por la educación es muy atrayente y rentable, lo que permitirá escalar a corto plazo.

El experto, Miguel Pinilla psicólogo y docente de la USIL, nos menciona que no le queda muy claro qué es exactamente lo que se ofrece, que debe redactarse de manera explícita, el considera que es vital una versión web ya que los alumnos suelen distraerse utilizando teléfonos móviles y que hay mayor facilidad desde una web. El considera que nuestra materia prima principal son los docentes que brindarán las clases y que la plataforma sea sencilla de interactuar, que el contenido debe ser muy claro y accesible para los alumnos y que esto tomará más tiempo que dinero, pero que se puede llevar a cabo de una forma económica. Considera que es fácil de utilizar y de entender. En la parte de los precios no hay mucho detalle y considera que sería importante resaltar esa parte. El considera que por redes es básico promocionar el servicio y que tiene que ser de manera simple y clara, dar facilidad a los alumnos de que a 1 o 2 clics ya tenga toda la información relevante para poder decidir si contratar el servicio. Considera que es importante contar con diferentes tipos de suscripciones para que los alumnos puedan escoger lo que mejor les convenga según el refuerzo que necesiten.

d. Aprendizajes - Cambios a realizar

Luego de haber realizado las entrevistas, obtuvimos los cambios a realizar. Dentro de estos está la mejora de la sección de cursos y algunas pestañas para que sean más fáciles para el alumno de identificar, se deberá agregar más cursos y su descripción correspondiente, tal como el precio y docente. Se deberá volver un poco más interactiva la página, así como cambiar el orden de la segmentación de estudiantes por la de precios y viceversa. En cuanto al tema visual, se deberá mejorar los íconos de cursos, aumentar la redirección a un chat de WhatsApp para hacer más fluida la comunicación y, finalmente, contar con información acerca de quién está detrás de este proyecto, puesto que esto agrega valor y genera seguridad para el cliente que realizará la suscripción.

e. Sustentación de las validaciones

- **Estudiantes**

E.1: Nombre: Sandy Bedia

Carrera: Administración y Marketing

E.2: Nombre: Gianella Gutiérrez

Carrera: Administración y Negocios Internacionales

E.3: Nombre: Paloma Rodríguez

Carrera: Comunicaciones y Publicidad

E.4: Nombre: Desiré Malpartida

Carrera: Administración y Marketing

E.5: Nombre: Rosa Cruzado

Carrera: Administración y Marketing

E.6: Nombre: Carol Alejandra

Carrera: Derecho

E.7: Nombre: Eduardo Venegas

Carrera: Comunicación y Marketing

E.8: Nombre: Andrea Rosales

Carrera: Administración y Hotelería

E.9: Nombre: Dianne Cárdenas

Carrera: Ingeniería Ambiental

E.10: Nombre: Sasha Herrera

Carrera: Administración y Negocios Internacionales

E.11: Nombre: Cesar Castro

Carrera: Administración y Negocios Internacionales

E.12: Nombre: Leslie Zúñiga

Carrera: Administración y Marketing

E.13: Nombre: Karla Torres

Carrera: Administración y Marketing

E.14: Nombre: Alessandra Marchesi

Carrera: Psicología

E.15: Nombre: Diego Castro

Carrera: Psicología

E.16: Nombre: Alejandro Elías

Carrera: Administración y Marketing

E.17: Nombre: Astrid Torres

Carrera: Ingeniera Industrial

E.18: Nombre: Yanira Zeña

Carrera: Administración y Marketing

E.19: Nombre: Renato Magni

Carrera: Administración y Marketing

Tabla 9

Entrevistas a Usuarios del Público Objetivo del Experimento 2 de la Validación de la Solución

Entrevista a usuarios del público objetivo	
Entrevista de validación del experimento N°1	https://youtu.be/bFMuz5wDgAs
Entrevista de validación del experimento N°2	https://youtu.be/95fk-lsa0Tg
Entrevista de validación del experimento N°3	https://youtu.be/_2naRD2A-pl
Entrevista de validación del experimento N°4	https://youtu.be/kgH5O001_yw
Entrevista de validación del experimento N°5	https://youtu.be/BME-UMchs2l
Entrevista de validación del experimento N°6	https://youtu.be/blQ4Zq61fNo
Entrevista de validación del experimento N°7	https://youtu.be/Yj9D0KLBfsQ
Entrevista de validación del experimento N°8	https://youtu.be/6VvWirO7Gpl
Entrevista de validación del experimento N°9	https://youtu.be/T7aTOTKqdTE
Entrevista de validación del experimento N°10	https://youtu.be/609_Yzywr-s
Entrevista de validación del experimento N°11	https://youtu.be/YoLuTiFrTMM
Entrevista de validación del experimento N°12	https://youtu.be/kbyvewinJcU
Entrevista de validación del experimento N°13	https://youtu.be/mSBQsURIk5s
Entrevista de validación del experimento N°14	https://youtu.be/7eUwTxGck1M
Entrevista de validación del experimento N°15	https://youtu.be/cKJ0-Aab7RY
Entrevista de validación del experimento N°16	https://youtu.be/FBLx1JoKeC0
Entrevista de validación del experimento N°17	https://cutt.ly/QbvkIU3
Entrevista de validación del experimento N°18	https://cutt.ly/pbvkAss
Entrevista de validación del experimento N°19	https://cutt.ly/xbvkKuN

Fuente: Elaboración propia,

Nota: Esta tabla muestra la lista de entrevistas realizadas a usuarios para la sustentación de la validación de la solución y los enlaces correspondientes a la grabación o sustento de cada una de estas.

- **Expertos**

E.1: Nombre: Gerardo Ochiuzze

Ocupación: jefe de Marketing. Creador de plataformas web y aplicaciones, con experiencia en desarrollo de plataformas educativas y startups

E.2: Nombre: Judith Tarazona

Ocupación: Audience Planner & Academic Tutor

E.3: Nombre: Margarita Sánchez

Ocupación: Publicista

E.4 Nombre: Miguel Pinilla

Ocupación: Psicólogo y Docente de la USIL

E.5 Nombre: Mirko José

Ocupación: Mercadólogo en la UTEC

E.6 Nombre: Flavio Flores

Ocupación: Experto en Grow Hacking y profesor de MS Excel

E.7 Nombre: Katherine Yacila

Ocupación: Publicista especialista en User Experience

Tabla 10

Entrevistas a Expertos para el Experimento 2 de la Validación de la Solución

Entrevista a expertos	
Entrevista de validación del experimento N°1	https://youtu.be/tphdtrcXsII
Entrevista de validación del experimento N°2	https://youtu.be/T6MLB21LNZQ

Entrevista de validación del experimento N°3	https://cutt.ly/Qbvlhdk
Entrevista de validación del experimento N°4	https://youtu.be/lcGREphW2B0
Entrevista de validación del experimento N°5	https://youtu.be/tV2vRIA0ixl
Entrevista de validación del experimento N°6	https://cutt.ly/6bvlz2s
Entrevista de validación del experimento N°7	https://cutt.ly/5bvlj11

Fuente: Elaboración propia, (2021)

5.2. Validación de la experiencia del usuario

5.2.1. Experimento 1

a. Objetivo del experimento

El objetivo del presente experimento es poder evidenciar que la página web del proyecto satisface y cumple con las expectativas a nuestro público objetivo, es decir, tanto a los estudiantes como a los profesores.

b. Diseño y desarrollo del experimento

El objetivo del presente experimento es poder evidenciar que la página web del proyecto satisface y cumple con las expectativas a nuestro público objetivo, es decir, tanto a los estudiantes como a los profesores.

i. Descripción del experimento

Realizar entrevistas tanto a alumnos como a expertos en el tema, haciéndoles probar la página web y luego realizándose las respectivas preguntas para obtener feedback.

- **Guía de preguntas para el estudiante**

Buenos días (tardes), antes de empezar muchas gracias por el tiempo que nos brinda. Mi nombre es ... y como parte del curso de Implementación desarrollaremos una academia virtual, por lo que buscamos validar si la experiencia de usuario en nuestra página web será

óptima. En estos momentos le compartiré la página para que usted pueda navegar en ella y luego procederé a realizar preguntas.

1. Coméntanos ¿Qué es lo que más te gustó de la página web? ¿Que llamó más tu atención?
2. ¿Hubo algo que te desagradó visualmente?
3. ¿Consideras que fue sencillo interactuar con la página web? ¿Por qué?
4. ¿Consideras que es una página didáctica?
5. ¿Te parece que los botones te fueron útiles? ¿Agregarías alguno?
6. ¿Consideras que se ha incluido correctamente la gama de cursos tanto como para primeros ciclos cómo últimos? ¿Qué curso agregaría?

Este ha sido el fin de la entrevista, muchas gracias por su tiempo y valiosa información. En nombre del grupo esperamos que haya sido también de su agrado y buscamos satisfacer lo mejor posible las necesidades de nuestros estudiantes.

- **Guía de preguntas Experto**

Buenos días (tardes), antes de empezar muchas gracias por el tiempo que nos brinda. Mi nombre es ... y como parte del curso de Implementación desarrollaremos una academia virtual, por lo que buscamos validar si la experiencia de usuario en nuestra página web será óptima. En estos momentos le compartiré la página para que usted pueda navegar en ella y luego pueda brindarnos feedback en su posición como experto.

1. Coméntanos por favor, ¿Qué es lo que más le gustó de la página web? ¿Y qué es lo que menos le gustó?
2. ¿Qué es lo que más llamó su atención en la página?
3. ¿Hubo algo que le desagradó visualmente?
4. ¿Considera que fue sencillo interactuar con la página web? ¿Por qué?

5. ¿Considera que será una página didáctica para los alumnos?
6. ¿Le parece adecuado el lenguaje empleado y el contenido según el público objetivo, es decir, los alumnos?
7. ¿Le parece que los botones fueron útiles? ¿Agregaría algún otro?
8. ¿Consideras que se ha incluido correctamente la gama de cursos tanto como para primeros ciclos cómo últimos? ¿Qué curso agregaría?
9. ¿Quisiera comentar algo adicional?

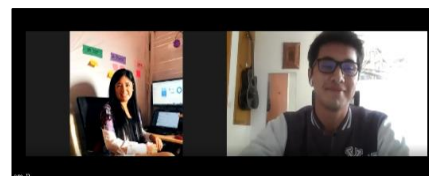
Este ha sido el fin de la entrevista, muchas gracias por su tiempo y valiosa información. En nombre del grupo esperamos que haya sido también de su agrado y buscamos satisfacer lo mejor posible las necesidades de nuestros estudiantes.

ii. Bitácora de actividades

Tabla 11

Bitácora de Actividades del Experimento 1 para la Validación de la Experiencia del Usuario

Actividad	Tarea	Resultados
Entrevista a expertos	Preparar cuestionario para expertos	Entrevista con experta en Marketing Digital Judith Tarazona
	Contactar con los expertos vía Zoom	
	Realizar la entrevista con los expertos	
Entrevista a usuarios potenciales	Preparar cuestionario para usuarios potenciales	Entrevista con usuario potencial Bruno Meza Armas
	Contactar con los diferentes usuarios potenciales vía Zoom	
	Realizar la entrevista con los usuarios potenciales	



Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La presente tabla muestra la bitácora de actividades del experimento 1 de la validación de la experiencia del usuario de nuestro modelo de negocio, el cual busca poder evidenciar si nuestro sitio web satisface y cumple con las expectativas de nuestro público objetivo. En esta tabla se detallan las actividades y las tareas realizadas consecutivamente, así como los resultados obtenidos de estas.

c. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 12

Malla Receptora del Experimento 1 para Validación de Experiencia del Usuario

Puntos fuertes	Críticas constructivas
A simple vista se entiende que es una academia	Agregar más cantidad de cursos de más variedad de carreras
La página presenta la información necesaria	Hacer la página más visualmente interactiva
Se ve amigable, intuitiva y fácil de usar	Implementar la sección de pagos
El orden de la página permite encontrar fácilmente todas las secciones	Agregar una forma más directa de comunicarse con la página
Botones muy útiles	Mostrar información de horarios en el canal más activo
Precios justos	Mejorar las imágenes de los cursos, puesto que se ven muy cuadradas
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Cómo mejorar visualmente la página?	Haber agregado las fotos y nombres de quien está detrás del proyecto genera confianza y “humanidad”. Sienten que verdaderamente brinda lo que los alumnos quieren
¿Cómo implementar una sección de pagos que sea eficiente sin usar una pasarela de pagos?	Se puede agregar posteriormente testimonios en videos, gifs, porque los alumnos no quieren tener que leer tanto texto
¿Qué cursos nuevos se deben agregar y de qué carreras?	Se siente que hay variedad de opciones de suscripción que se adaptan al “bolsillo” (economía) de los alumnos
¿Se debería agregar un número de WhatsApp?	

Fuente: Elaboración Propia, (2021)

Nota: Los usuarios y expertos del sector pudieron interactuar con la página en este experimento. Se pudo observar que los entrevistados notaron rápidamente que se trataba de una academia ya que contaba con toda la información además de ser una página fácil de utilizar. Se pudo observar que el sector busca una malla de cursos más amplias teniendo en consideración las diferentes carreras, además buscaban una página un poco más interactiva aún. El sector buscaba facilidad para la realización de pagos y una mayor interacción con los prestadores del servicio. Se pudo observar que las imágenes eran muy cuadradas y monótonas. Surgieron las preguntas de cómo mejorar visualmente la página, además como implementar una sección de pagos. También surgió la pregunta de qué cursos serían interesantes incluir para satisfacer al sector. Surgieron insights interesantes acerca de lo que esperaba el sector como más información del proyecto, ya que conocer a los involucrados genera confianza y “humanidad”. También que el consumidor se siente confiado al tener referencias y comentarios. Se pudo observar que el sector espera no solo ayuda en los cursos de carrera sino también en los cursos de idiomas como inglés ya que muchos necesitan ayuda.

- **Entrevistas a estudiantes**

A lo largo de las entrevistas, se puede denotar una mejoría importante comparando la primera experiencia de Twenty con los usuarios y está. Por un lado, las personas encuentran, en efecto, que se trata de una academia virtual que puede ayudarlos a obtener mejores resultados en la universidad. Además, se puede denotar la apreciación de la apariencia y mejora completa del User Experience, ya que encuentran vasta información para saber de qué trata el servicio y cuánto cuesta. Por otro lado, los usuarios mencionan que la selección de los colores es acertada y acompaña al propósito de Twenty es la educación virtual, además de la sección de los creadores de Twenty, le da más “humanidad” según entrevistados. Otro

comentario positivo es que a pesar de la simpleza del diseño web de Twenty, para los usuarios, no se siente pesado y es muy ligera la experiencia dentro de ella.

Por otro lado, se mencionó que es una página sencilla de usar, es intuitiva y no existe la posibilidad de perderse en la página, ya que los botones responden a las principales dudas que podrían tener los alumnos, permiten una ágil navegación y poder seguir una secuencia de actividades. Además, destacan el orden, que las secciones sean concretas, que se pueda interactuar con el menú. Información de cursos. Se debe hacer una aclaración de qué son los primeros ciclos y últimos ciclos, para que los alumnos puedan guiarse mejor. Con respecto a los colores, mencionan que estos son atractivos, que resaltan, pero no cansan visualmente y son diferentes al de las empresas competidoras, las cuales suelen usar colores azules y celestes. En cuanto al logo, mencionan que está bien que sea simple, minimalista y que no se vea recargado. Se ha hecho un buen uso del negro como color de fondo para los íconos de cursos, ya que permite que resalten en la página y poder ubicarlos mejor. Asimismo, a la gente le da confianza poder ver quién está detrás y el hecho de que sean estudiantes como ellos, porque sienten que han vivido las mismas experiencias y están brindando un servicio que posiblemente les hubiera gustado tener. Por otro lado, podrían agregarse cursos de las carreras de Finanzas, Economía, Contabilidad (como Sistemas Avanzados de Costeo y Derecho Tributario, Análisis y Proyección de Estados Financieros), puesto que ayudaría a diferenciarnos de las academias que no los tienen. Se debe añadir posteriormente testimonios en video o gifs, puesto que, según mencionan, el material audiovisual les llamaría más la atención que los textos; se debe implementar la sección de pagos, chatbots, calificación de profesores por parte de alumnos y los horarios disponibles. Determinar para estos últimos el canal más activo para publicarlos. Manifiestan que, gracias a la suscripción y los precios, no limitan al alumno con menor economía que necesita una academia para aprobar. Además, el

tema de que la página no estaba muy sobrecargada permitió que el tiempo de carga sea rápido.

Por otro lado, es importante mencionar que algunos entrevistados nos sugirieron que les gustaría que la oferta de cursos esté más diversificada, es decir, incluya cursos de todas las facultades, ya que, en nuestro catálogo preliminar, estos no pudieron encontrarlos.

- **Entrevistas a expertos**

Uno de los expertos menciona que la página se ve muy bien y sería interesante como propuesta, para que esta entre en sintonía desde ahora, ya que menciona que este negocio causaría un impacto importante en las demás academias, debido a la pandemia. Asimismo, menciona que las imágenes elegidas y colores están sincronizados y mantiene una línea inteligente para no aburrir al usuario durante su experiencia.

Por otro lado, otro experto menciona que le parece directa e intuitiva, le gusto que el formulario se encuentre en la parte de abajo le agradó mucho la combinación de colores ya que las tonalidades eran adecuadas y causaba impacto visual positivo; sin embargo, mencionó que la página tenía imágenes un poco cuadradas y recomendó mejorar el logo y también la cabecera. Considera que por el lado del diseño se le podría poner más énfasis. Mencionó también que los botones le fueron muy útiles, que es una página directa en la que no se tiene que indagar mucho para entender qué es lo que se ofrece.

Asimismo, el experto que no tenía el español como lengua materna mencionó que le gustó que sea fácil de entender incluso para él, pese a que no habla tan bien español. Le agradó la idea de la página, los colores, los precios que son adecuados, la variedad de suscripciones, puesto que en otras páginas suelen haber 2 o 3 opciones como máximo. Agregaría una sección donde los alumnos puedan comentar su experiencia y sentir que es una “comunidad”, además de brindar información sobre talleres o eventos de la universidad. Él

menciona, finalmente, que deben agregar una mayor variedad de cursos y, en el intermedio, manifestó que podría agregarse un curso de inglés para los alumnos que presentan dificultades en este.

d. Aprendizajes - Cambios a realizar

De las entrevistas analizadas, obtuvimos que se debe señalar los nombres de los profesores, levantar información sobre los cursos más requeridos en distintas carreras, así como explicar las opciones de pago con las que se cuentan actualmente. Por otro lado, especificar y que sea visible un número al cual contactarse (por Whatsapp o llamada) y mejorar los íconos para diferenciar las redes sociales y que las personas puedan contactarse con la empresa si necesitan ayudar con los pagos. Agregar cursos de otras facultades, además de la de Negocios. Asimismo, las personas mencionan que sería interesante utilizar un encabezado con un mejor diseño, ya que se perderían muchas bondades al visualizar el encabezado, el cual no es muy vistoso para los estudiante o consumidores finales como ellos. Además, los expertos mencionan que sería interesante ofrecer información como cursos en línea gratuitos de páginas externas, con el fin que los alumnos puedan mejorar como profesionales en otras áreas. Finalmente, se podría añadir dentro de la variedad de cursos también el curso de inglés, ya que desde hace unos años este es requisito para poder graduarse y las academias competidoras ofrecen la opción de curso para poder aprobar la PDN (Prueba de niveles), con lo cual estaríamos siendo competitivos.

e. Sustentación de las validaciones

- **Estudiantes**

E1: Nombre: María José Rodríguez

Carrera: Administración y Marketing

E2: Nombre: Juan Luis Wong

Carrera: Administración y Marketing

E3: Nombre: Alexandra Carey

Carrera: Administración y Marketing

E4: Nombre: Alessandra Cordero

Carrera: Administración y Contabilidad

E5: Nombre: Micaela Barbini

Carrera: Administración y Marketing

E6: Nombre: Flavia Dejo

Carrera: Economía

E7: Nombre: Naomi Gonzales

Carrera: Negocios Internacionales

E8: Nombre: Renato Rossini

Carrera: Administración y Marketing

E9: Nombre: Armando Farías Cruz

Carrera: Comunicaciones y Marketing

E10: Nombre: Bruno Meza Armas

Carrera: Ingeniería de gestión empresarial

E11: Nombre: Gonzalo Meza Armas

Carrera: Ingeniería civil

E12: Nombre: Luis Leyva Murillo

Carrera: Economía y Finanzas

E13: Nombre: Manuel Díaz Guzmán

Carrera: Ingeniería industrial

E14: Nombre: Eduardo Tang Paucarcaja

Carrera: Administración y Marketing

E15: Nombre: Afif Díaz Guzmán

Carrera: Economía y Finanzas

E16: Nombre: Álvaro Albújar Cornejo

Carrera: Ingeniería de Sistemas

E17: Nombre: Yenny Julca Gabonal

Carrera: Ingeniería Civil

E18: Nombre: Cesar Castro

Carrera: Administración y Negocios Internacionales

Tabla 13

Entrevistas a Usuarios del Público Objetivo para la Validación de la Experiencia del

Usuario

Entrevista a usuarios del público objetivo	
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°1	https://youtu.be/8Zx9h_ES24o
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°2	https://youtu.be/CbpxnJwSe2k
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°3	https://youtu.be/QDtXpB0fzE8
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°4	https://youtu.be/mH08uJ1h50U
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°5	https://cutt.ly/vbvzbgb
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°6	https://cutt.ly/8bvzbJl
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°7	https://youtu.be/91OqIZOsx-l
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°8	https://cutt.ly/ZbvzFrX
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°9	https://youtu.be/lqWumTXkNVg
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°10	https://youtu.be/4qs_3Hd6TmY
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°11	https://youtu.be/QmP2e9DqrEA
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°12	https://youtu.be/T8JIn4UWIO8
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°13	https://cutt.ly/KbzO3if
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°14	https://cutt.ly/1bzOGB0

Entrevista de validación de experiencia de usuario N°15	https://cutt.ly/MbzPqTp
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°16	https://cutt.ly/dbzON6u
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°17	https://youtu.be/cNGwffB2x0M
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°18	https://youtu.be/DVep8_mSQio

Fuente: Elaboración propia, (2021)

- **Expertos**

E1: Nombre: Karina Boluarte

Ocupación: Diseñadora gráfica, diseña webs y plataformas

E2: Nombre: Christian Espinosa

Ocupación: Ex docente de inglés en ICPNA - Music Education en Florida Gulf Coast University

E3: Nombre: Mirko José

Ocupación: Mercadólogo en la UTEC

E4 - Nombre: Mario Albújar

Ocupación: Peru sale manager en Qbit S.A.

Tabla 14

Entrevistas a Expertos para la Validación de la Experiencia del Usuario

Entrevista a expertos	
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°1	https://youtu.be/PpNG0u555vk
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°2	https://youtu.be/89WuKB01oPM
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°3	https://youtu.be/tV2vRIA0ixl
Entrevista de validación de experiencia de usuario N°4	https://cutt.ly/XbxraWr

Fuente: Elaboración propia, (2021)

5.2.2. Experimento 2

a. Objetivo del experimento

Obtener una página 100% funcional, didáctica, intuitiva y atractiva para el cliente, así como para el docente, la cual aporte valor al servicio ofrecido por Twenty.

b. Diseño y desarrollo del experimento

i. Descripción del experimento

En este punto, se llevó a cabo encuestas utilizando la página web de Twenty con los cambios realizados gracias al feedback obtenido previamente.

Figura 7

Sitio Web de Twenty

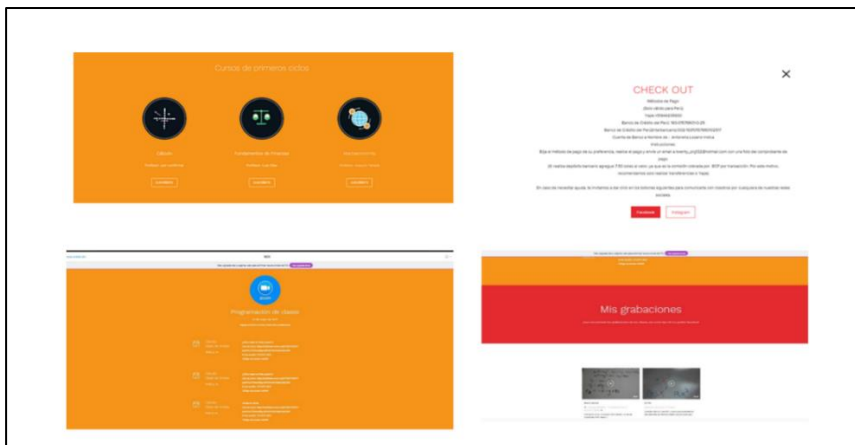


Fuente: Elaboración propia, (2021)

En la figura 7, se puede observar al Sitio Web de Twenty en una versión mejorada, con las secciones de planes de precio según lo obtenido en las primeras encuestas realizadas al estudiante.

Figura 8

Sitio Web de Twenty



Fuente: Elaboración propia, (2021)

En la figura 8, se puede observar nuevas ventanas interactivas del Sitio Web. Entre ellas se encuentran, la redirección hacia la ventana en el que se podrá encontrar los enlaces de las clases solicitadas y las grabaciones, únicamente para los estudiantes que paguen por uno de los planes ofrecidos.

- **Guía de la encuesta para el estudiante**

Por favor, antes de realizar la encuesta, ingrese al siguiente enlace:

<https://antonellaindica.wixsite.com/academiattwenty>. Luego, procede con las preguntas


1. Nombre y Apellido
2. Edad
3. ¿Qué fue lo que más te gustó de la página?
4. ¿Qué fue lo que menos te gustó?
5. En una escala del 1 al 5, donde 1= difícil de usar y 5=fácil de usar, coméntanos el nivel de dificultad que encuentras para navegar en esta página
6. ¿Qué cambiarías de la página web?

7. ¿Qué agregarías a la página web?

ii. Bitácora de actividades

Tabla 15

Bitácora de Actividades del Experimento 2 para la Validación de la Experiencia del Usuario

Actividad	Tarea	Resultados
Mejora del sitio Web	Rediseño de Twenty	
Realizar encuesta	Guía de preguntas	7 preguntas formuladas
Envío de encuesta	Publicación	Análisis de datos

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La presente tabla muestra la bitácora de actividades del experimento 2 de la validación de la experiencia del usuario de nuestro modelo de negocio, el cual busca obtener y recopilar los hallazgos necesarios para poder tener un sitio web totalmente funcional, didáctico, intuitivo y atractivos para nuestros potenciales clientes y proveedores clave, los docentes interesados en laborar con nosotros. En esta tabla se detallan las actividades y las tareas realizadas consecutivamente, así como los resultados obtenidos de estas.

c. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 16

Malla Receptora del Experimento 2 para la Validación de la Experiencia del Usuario

Puntos fuertes	Críticas constructivas
Diseño de la página	Mejorar versión para celular para que no se distorsione
Orden y distribución de cursos	Mejorar la armonía de colores, línea gráfica y logo
Elementos visuales: colores, imágenes	Agregar animaciones
Interacción con la página rápida y fácil	En la sección de alumno, agregar información sobre los temas de cada clase
Planes de pagos	Agregar información sobre los profesores
Información sobre cómo realizar pago	
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Cómo hacer que la información llegue mejor a los alumnos sin usar tanto texto?	Cambiar el texto introductorio por un video
¿Cómo hacerlo más conciso?	Agregar cantidad de horas de dictado por curso
¿Cómo hacer que el recorrido sea fácil de intuir?	

Fuente: Elaboración Propia, (2021)

Nota: Para este experimento el público y los expertos del sector interactuaron con la página con los cambios que esperaban según el experimento anterior. Se pudo observar que esta vez el público estuvo contento con la interacción, orden y diseño de la página web. Además, estuvieron conformes con la información que se les brindó en cuanto a las facilidades de pago en la página web. Se pudo observar que se debía mejorar la versión de celular y los colores, así como también más información acerca de profesores y temas correspondientes a cada clase brindada. Surgieron las preguntas de cómo hacer que la información llegue de manera correcta sin necesidad de abrumar al alumno con mucho texto, además como hacer que sea más conciso y el recorrido más fácil de intuir. Surgieron opiniones interesantes como cambiar el texto de introducción a

la página por un video informativo y didáctico, así como también las horas por curso semanales.

Gracias a la encuesta realizada se pudo obtener información valiosa que nos permitirá optimizar la página. Por un lado, mencionaron lo que más les agrada a los encuestados del sitio web es el diseño, el orden y distribución de cursos, los botones que agilizan cada acción, los colores, las imágenes, la facilidad y rapidez con la que se puede interactuar, así como la información que se brinda, el plan de pagos con precios justos y el hecho de poder obtener información de cómo realizar el pago a través de medios como transferencia o Yape.

Por otro lado, dentro de los aspectos que menos gustaron fueron la versión para celular, ya que se distorsiona un poco al interactuar desde algunos dispositivos móviles, indicaron que por momentos no había armonía entre los colores, el logo y la línea gráfica, consideran que se debe agregar alguna animación e imágenes. Además, mencionan que se debe agregar información más detallada de los cursos como la cantidad de horas de dictado por curso, detallar que los temas varían de semana en semana, recopilar más información sobre los cursos de otras carreras que se dictarán.

También se encuentra que aproximadamente un 80% de los encuestados opinan que la página es fácil de usar. Manifiestan que se podría implementar un poco más la página, agregar un poco más de información, añadir una sección donde se pueda ver los testimonios de los alumnos luego de haber recibido las clases, agregar imágenes en movimiento, video introductorio y conforme pase el tiempo, la calificación de los profesores, así como información sobre su trayectoria enseñando en Twenty.

d. Aprendizajes - Cambios a realizar

De la encuesta realizada previamente se obtiene el aprendizaje de que los alumnos no leen instrucciones, puesto que muchos comentaron que faltaban partes que en realidad la

página sí tenía, como los precios, información básica de los planes. Por lo tanto, posteriormente se deberá considerar incluir videos instructivos de cómo navegar por la página y cómo realizar los pagos.

e. Sustentación de las validaciones

Enlace de encuesta a estudiantes: <https://forms.gle/5ZRrYVncgaPrc1ZU6>

6. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

6.1 Validación de canales

6.1.1 Experimento 1

a. Objetivo del experimento

El presente experimento tiene como objetivo validar si los canales en el BMC son viables para el modelo de negocio planteado, lo cual, se investigará a través de diferentes fuentes de analítica, así como estudios realizados sobre las audiencias de nuestro interés. Esta validación se enfocará en analizar que los canales de comunicación elegidos sean los más adecuados y que sean los puntos de contacto en los que se encuentra nuestro público objetivo.

b. Diseño y desarrollo del experimento

i. Descripción del modelo de negocio

Para el presente experimento se procederá a analizar a detalle cada canal elegido.

En primer lugar, se procedió a analizar a los dos segmentos de clientes de Twenty en la plataforma de Facebook e Instagram.

En segundo lugar, se procedió a analizar a los dos segmentos de clientes que utilizan la aplicación Zoom.

Por último, se procedió a analizar el tráfico web en relación con los puntos de contacto de nuestros dos segmentos.

Tabla 17*Bitácora de Actividades para Validación de Canales*

Actividad	Tarea	Resultados
Segmentar nuestro primer segmento de cliente en la plataforma de Facebook Business Manager	Elección de ubicación geográfica. Elección de grupo etario. Elección de acotaciones Elección de intereses.	Alcance potencial de 2300 personas
Segmentar nuestro segundo segmento de cliente en la plataforma de Facebook Business Manager	Elección de ubicación geográfica. Elección de grupo etario. Elección de acotaciones Elección de intereses.	Alcance potencial de 6600 personas
Investigación de estadísticas de Zoom relacionadas a nuestro público objetivo	Búsqueda de información demográfica de usuarios Recopilar información Evaluar el porcentaje de usuarios de interés	El 27% de usuarios tienen entre 18 y 24 años.
Investigación de estadísticas de sitio web relacionadas a nuestro público objetivo	Búsqueda de información demográfica de tráfico web Recopilar información Evaluar porcentajes Validar punto de contacto	Crecimiento 9% de alcance en la categoría compras y 359.4% en el tráfico web único de la categoría educación.

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La presente tabla muestra la bitácora de actividades del experimento 1 de la validación de los canales presentados en nuestro Business Model Canvas, el cual busca poder validar si estos son viables para el modelo de negocio que planteamos; asimismo, dicha validación se enfocará en encontrar los hallazgos o puntos de mejora que nos permitan definir o corroborar cuáles son los canales de comunicación que son puntos de contacto de nuestro público objetivo. En esta tabla se detallan las actividades y las tareas realizadas consecutivamente, así como los resultados obtenidos de estas.

c. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 18

Malla Receptora de Validación de BMC: Canales

Puntos fuertes	Críticas constructivas
Cifra atractiva de alumnos que incrementa el alcance potencial.	Mayor inversión económica Estratificar de manera directa nuestro público objetivo potencial
La aplicación Zoom es la más alta en relación con las demás edades.	Mayor seguimiento en redes sociales por publicaciones PPI, PPC y stories
Sitios webs son un punto de contacto de nuestro público objetivo.	
Generación de data para la base de datos sostenible y amplia	
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Qué tipo inversión deberíamos realizar para lograr los demás objetivos?	Utilizar una estratificación del público objetivo tanto en Facebook Business Manager y Facebook Audience Insight, con el fin de ahorrar y llegar de manera eficaz a nuestro público objetivo
¿Cómo generar mayor alcance?	

Fuente: Elaboración Propia, (2021)

Nota: Se procedió a validar el cuadrante de canales en el cual se pudo observar que había una cifra atractiva de alumnos potenciales, así como también la importancia de la utilización de Zoom. Se validó que los sitios webs son un punto de contacto con el público objetivo y que la generación de data es importante para una base de datos diversa y amplia. Se observó que se espera una mayor inversión económica, así como también una estratificación del público objetivo. Se espera también mayor uso de redes sociales para incrementar el número de seguidores. Surgieron las preguntas de qué tipo de inversión deberíamos realizar para lograr los demás objetivos y también cómo generar un mayor alcance de nuestro público objetivo.

Según las cifras obtenidas en el Facebook Business Manager y Facebook Audience Insight, podemos observar que la cantidad de usuarios que se encuentran en la plataforma de

Facebook e Instagram (ambas plataformas comparten el mismo inventario) es una cifra bastante atractiva en relación con los 57,300 alumnos en total que tiene la UPC, siendo esta el 15.53%. Por otro lado, al no ser muy alto el alcance potencial, se puede inferir que la inversión publicitaria en este medio no significará gasto elevado.

Según las cifras obtenidas al analizar los reportes de Appfigures, podemos observar que el porcentaje de usuarios, dentro de los grupos etarios de nuestros públicos objetivos, que utilizan la aplicación Zoom es la más alta en relación con las demás edades. Por lo tanto, podemos inferir que esta aplicación tiene muy buena aceptación por parte de nuestro público objetivo y es usada por ellos.

Finalmente, según las cifras obtenidas al analizar los reportes de Datum Internacional y Comscore, podemos observar que, efectivamente, los sitios webs si son un punto de contacto de nuestro público objetivo, en relación con la categoría “educación”, así como la categoría “compras”, que cada vez tiene más alcance por parte de este.

d. Aprendizajes - Cambios a realizar

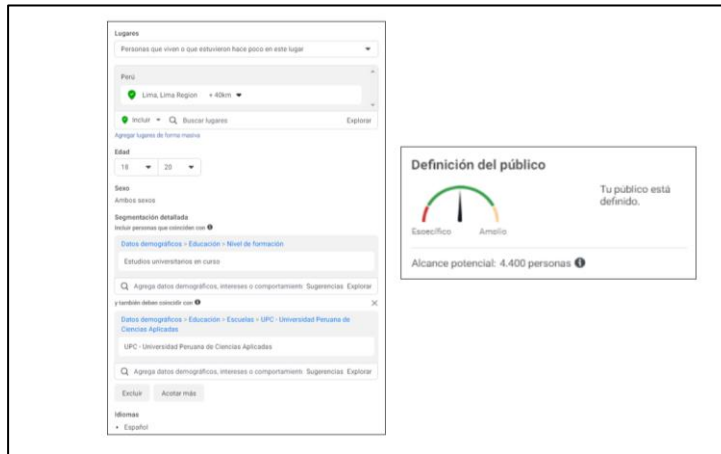
Si bien la validación ha sido bastante positiva, se puede integrar más nuestro sitio web y plataforma a las redes sociales, ya que el core de nuestro público objetivo se encuentra ahí, por lo que, estos deben ser los medios principales en los que se empuje la venta de nuestros servicios. Asimismo, hay que tener en cuenta que el consumo transaccional a través de sitios webs por parte de nuestro público objetivo aún se encuentra en una etapa de crecimiento; no obstante, es un canal que, debido a la coyuntura actual, viene con un desarrollo acelerado. Por ende, el sitio web debe enfocarse aún más en ser una fuente de información y resolución de dudas más que un medio de ventas; y, por otro lado, se debe incluir en nuestra comunicación de forma visible a la aplicación Zoom como una de nuestras principales herramientas.

e. Sustentación de las validaciones

- **Segmentación según ciudad, edad y acotaciones (centro de estudios y nivel de formación) para nuestro primer público objetivo.**

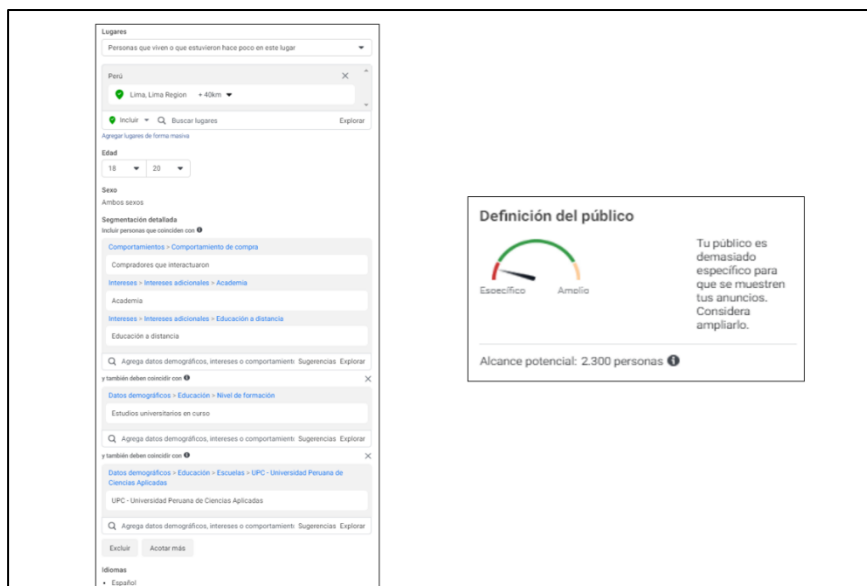
Figura 9

Segmentación de Twenty en Facebook



Fuente: Facebook Business Manager, (2021)

Agregamos los intereses para definir mejor nuestra audiencia.

Figura 10*Segmentación de Twenty en Facebook*

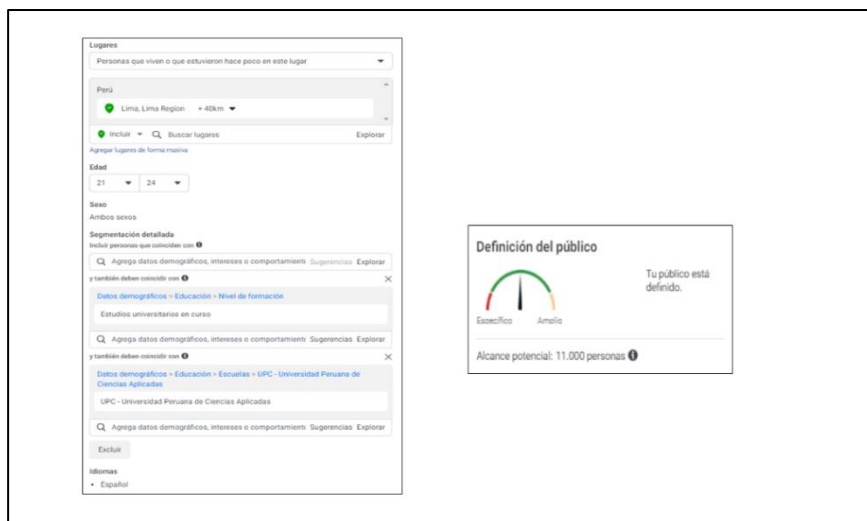
Fuente: Facebook Business Manager, (2021)

Al buscar una audiencia con mayor afinidad, se ve que el público potencial se reduce a 2300 personas.

Agregamos los intereses para definir mejor nuestra audiencia

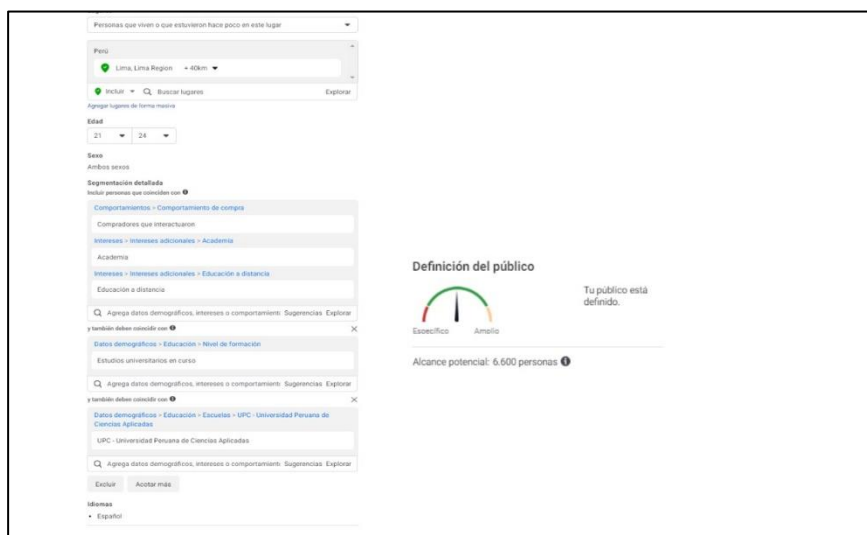
Al buscar una audiencia con mayor afinidad, se ve que el público potencial se reduce a 2300 personas.

- **Segmentación según ciudad, edad y acotaciones (centro de estudios y nivel de formación) para nuestro segundo público objetivo**

Figura 11*Segmentación de Twenty en Facebook*

Fuente: Facebook Business Manager, (2021)

Agregamos los intereses para definir mejor nuestra audiencia

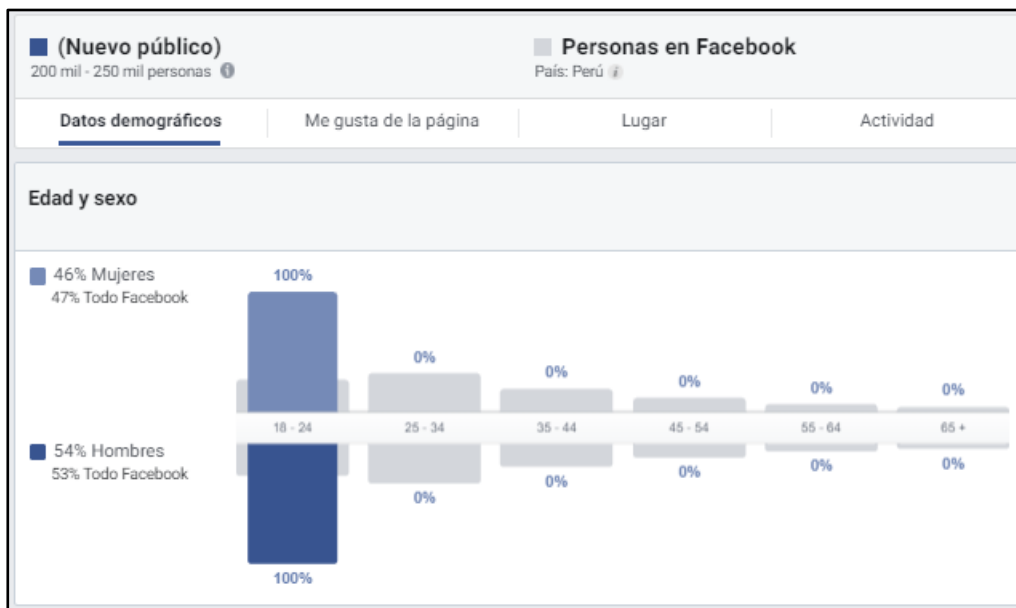
Figura 12*Segmentación de Twenty en Facebook*

Fuente: Facebook Business Manager, (2021)

Al buscar una audiencia con mayor afinidad, se ve que el público potencial se reduce a 6600 personas.

Figura 13

Público Potencial de Twenty en Facebook



Fuente: Facebook Audience Insight, (2021)

Adicionalmente, observamos que el universo de personas de 18 a 24 de Lima que cumplen con una o más de una de la característica de nuestro público objetivo son 250000 personas y representan el 26.65% del total de usuarios de la plataforma de Facebook.

- **Búsqueda de demográficos de la plataforma Zoom**

Figura 14

Usuarios Según Grupo Etario de Zoom

Grupo de edad	Participación de usuarios
18-24	27%
25-34	23% <
35-49	22% <
50-64	19% <
65+	10% <

Fuente: Appfigures, (2021)

En el gráfico anterior se puede ver que nuestro público objetivo es el segmento de usuarios más grande de Zoom.

Asimismo, según Contenttu, 2021, el uso de aplicaciones como Zoom se incrementó en 7% en el reciente año anterior en el Perú.

Según Sensor Tower, 2020, la aplicación Zoom tuvo un incremento en su demanda de 30 veces más en comparación del año 2019.

Figura 15

Análisis de Sitio Web como Punto de Contacto

REACH POR RANGO DE EDAD

De lo poco positivo que trajo el COVID-19 a nuestra forma de interactuar con la tecnología, es que ha permitido que personas de todas las edades pierdan ese temor a utilizar aplicativos y acceder a páginas web para realizar lo que ya no se podía hacer de manera presencial. Las oportunidades que se han abierto para los grupos de edad mayores de 55 años, en todas las categorías, desde el teletrabajo (+3%), las comunicaciones (+12%) y el uso de RRSS (+7%) auguran que aún cuando termine esta crisis la forma de comunicación ha cambiado para siempre.

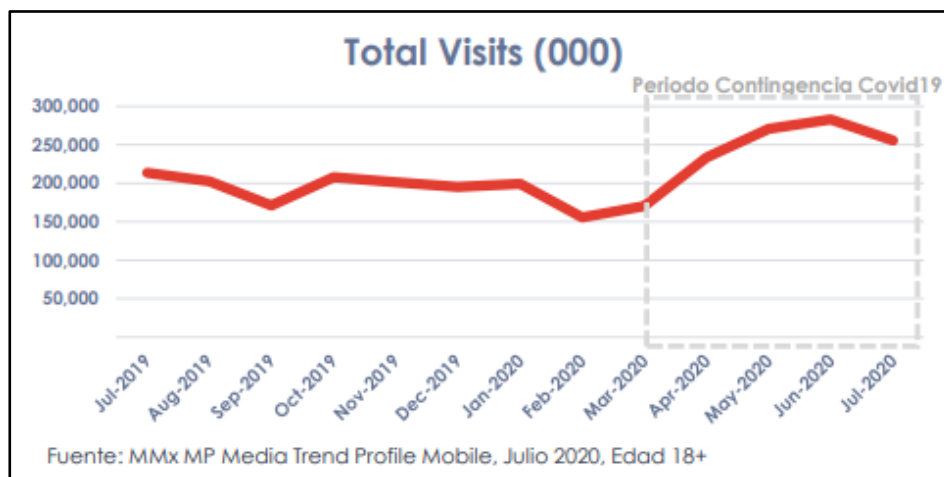
	De 16 a 24 años			De 25 a 34 años			De 35 a 44 años			De 45 a 54 años			De 55 a más años		
	Cuarentena	Reinicio	Variación	Cuarentena	Reinicio	Variación	Cuarentena	Reinicio	Variación	Cuarentena	Reinicio	Variación	Cuarentena	Reinicio	Variación
Compras	24%	33%	+9	29%	42%	+13	31%	42%	+11	31%	46%	+15	28%	35%	+7
Comunicaciones	73%	83%	+10	76%	87%	+11	78%	88%	+10	72%	85%	+13	64%	76%	+12
Finanzas	31%	40%	+9	43%	46%	+3	46%	51%	+5	37%	44%	+7	26%	32%	+6
RRSS	61%	65%	+4	63%	67%	+4	65%	70%	+5	55%	66%	+11	45%	52%	+7
Teletrabajo	13%	13%	0	15%	17%	-2	14%	15%	+1	14%	17%	+3	13%	16%	+3

Fuente: Datum International, (2020)

Se puede observar que el alcance digital del grupo etario de nuestro público objetivo es positivo en todas las categorías más relevantes del entorno digital peruano; especialmente, en la categoría compras (venta online de producto o servicios).

Figura 16

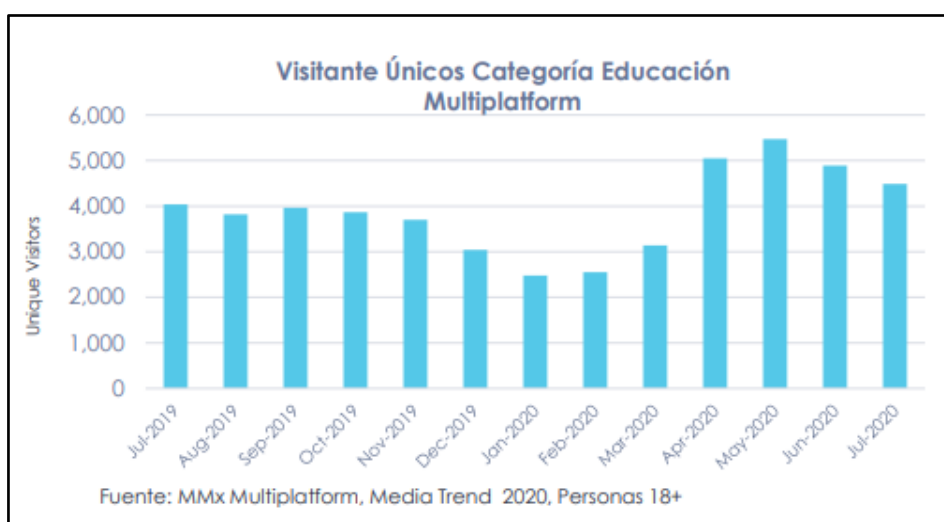
Total de Visitas de Tráfico Web



Fuente: Comscore, (2020)

Figura 17

Visitantes Únicos de Tráfico Web



Fuente: Comscore, (2020)

Asimismo, se puede observar que el consumo de sitios webs, desde el año pasado, viene en crecimiento; especialmente, la categoría de educación.

6.2 Validación de recursos clave

6.2.1 Experimento 1

a. Objetivo del experimento

El objetivo del apartado es verificar si los recursos planteados en el BMC resultan beneficiosos para el proyecto en cuestión. Ello mediante la convocatoria de exalumnos y las entrevistas realizadas en los experimentos anteriores a posibles docentes dispuestos a pertenecer al equipo de Twenty.

b. Diseño y desarrollo del experimento

i. Descripción del experimento

Se pasará a validar los recursos que se utilizarán para el presente proyecto, mediante estudios relevantes como tesis académicas. Asimismo, al finalizar podremos determinar si existen recursos innecesarios y enfocarnos en los que sí serán útiles. Constará de 3 validaciones, principalmente de los recursos básicos, de los recursos para comunicar propuesta de valor a los alumnos y los recursos que se utilizarán para realizar el cobro por el servicio.

Tabla 19*Bitácora de Actividades de Validación de Recursos Clave*

Actividad	Tarea	Resultados
Validación de recursos claves básicos para brindar el servicio	Comprobar mediante una tesis la relevancia de los recursos a utilizar	Se pudo observar la relevancia de educadores como plataformas.
Validación de redes sociales como recursos clave para brindar información al alumno	Comprobar la utilidad de las redes sociales para generar confianza a los alumnos	Los alumnos necesitan información en redes sociales para generar credibilidad, además de ser la mejor forma de generar relaciones con ellos
Validación del medio de pago	Demostrar la importancia de contar con varias plataformas como método de pago (Yape, cuentas bancarias)	Es importante que los alumnos puedan escoger el método de pago de su preferencia para dar facilidades

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La presente tabla muestra la bitácora de actividades del experimento 1 de la validación de los recursos claves presentados en nuestro Business Model Canvas, el cual busca poder validar si estos son beneficiosos para el modelo de negocio que planteamos; asimismo, dicha validación se enfocará en encontrar los hallazgos o puntos de mejora que nos permitan determinar si es que alguno de los recursos clave elegidos son innecesarios, así como, cuáles sí son útiles para enfocarnos en ellos. En esta tabla se detallan las actividades y las tareas realizadas consecutivamente, así como los resultados obtenidos de estas.

c. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 20

Malla Receptora de Validación de BMC: Recursos Clave

Puntos fuertes	Críticas constructivas
Principales productos página web y profesores clave para el servicio.	Mejorar el nivel de interacción en las redes más importantes.
Importante que las redes sociales formen parte del plan de comunicación	Interactuar de manera correcta con el público objetivo mediante información clave y relevante
La información y publicidad en redes sociales clave para los alumnos.	Ofrecer de manera integral una plataforma con un pago automático y fácil.
Facilidades de pago (Yape)	
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Qué tipo de información podemos ofrecer a nuestro público objetivo?	Realizar una investigación para poder utilizar temas relevantes y transmitirlos en los activos digitales idóneos para llegar de manera eficiente.
¿Qué tipo de redes sociales utilizaríamos para Twenty?	

Fuente: Elaboración Propia, (2021)

Nota: Se validó el cuadrante (x) en el cual se observó que los principales productos eran la página web y los profesores ya que son claves para el servicio, además la importancia de las redes sociales para llevar a cabo el plan de comunicación. También se observó que es importante contar con facilidades de pago como por ejemplo plataformas como yape. Se observó que se debe mejorar el nivel de interacción en las redes sociales, así como también buscar la forma de interactuar de forma correcta con el público objetivo con información clave y relevante. También que se debía ofrecer una manera óptima de pago para el cliente. Surgieron preguntas como qué tipo de información podemos ofrecer a nuestro público objetivo y también qué tipo de redes sociales serían adecuadas para Twenty. Se rescataron opiniones como realizar una investigación para poder utilizar temas relevantes y transmitirlos en los activos digitales para poder llegar al público de una manera eficiente.

Según la tesis “Plan de negocio para la implementación de una plataforma virtual de clases académicas particulares” a cargo de los autores Herrera Auca, Mallqui Ocaña, Palomino Reyna, Zamora Morales. Se pudo comprobar que como recursos principales se debe de tener principalmente profesores y plataformas ya que es la forma en la cual se brindará el servicio al alumno. Asimismo, se pudo observar que es importante que las redes sociales formen parte del plan de comunicación ya que los alumnos consideran que es importante encontrar información y publicidad en redes sociales, por lo cual es importante contar con redes sociales para llevar a cabo este proyecto. Por último, podemos observar que es importante darle al alumno facilidades de pago, por lo tanto, es de suma relevancia contar con plataformas como yape, cuentas bancarias para transferencias y depósito para dar facilidad a los alumnos.

d. Aprendizajes - Cambios a realizar

Se puede resaltar la importancia de las redes sociales para comunicar la propuesta de valor, ya que sin ellas no se lograría dar a conocer las propuestas de solución para los alumnos. Asimismo, la importancia de contar con la mayor cantidad de métodos de pago posibles para dar facilidad no solo a los alumnos sino también a los padres, quienes muchas veces son los que pagan las clases de los universitarios. Si bien es cierto solo se cuenta con yape, transferencias y depósitos, sin embargo, se pudo observar que muchas veces los padres no están tan relacionados con la tecnología y prefieren recurrir a medios de pago tradicionales como depósitos y transferencias debido a la confiabilidad que ellos tienen hacia las plataformas de su preferencia.

e. Sustentación de las validaciones

Herrera, A; Mallqui, L; Palomino, J & Zamora, I. (2018) Plan de negocio para la implementación de una plataforma virtual de clases particulares:

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1421/2018_MATP16-3_10_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

6.3 Validación de actividades clave

6.3.1 Experimento 1

a. Objetivo del experimento

El presente experimento tiene como objetivo validar si las actividades claves propuestas en el BMC son viables para el modelo de negocio planteado. Lo cual se analizará a través de post en las redes sociales, encuestas y artículos de estudios.

b. Diseño y desarrollo del experimento

i. Descripción del experimento

Para el presente experimento se procederá a explicar a detalle cada actividad clave.

En primer lugar, se procedió a analizar a los dos segmentos de clientes de Twenty con la finalidad de realizar publicidad dirigido a ellos.

Tabla 21

Análisis del Segmento de Twenty

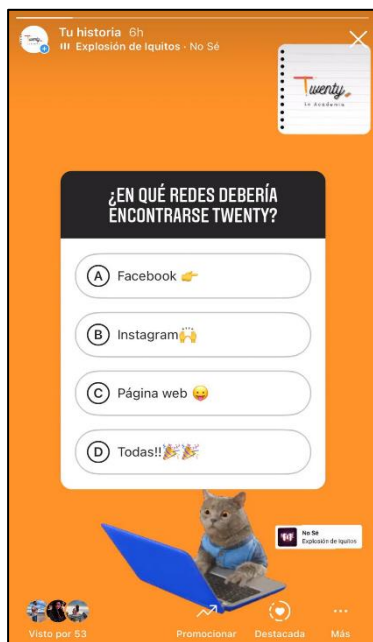
Criterio para evaluar	Segmentos de Twenty
Demográfico	Estudiantes universitarios de 18 a 20 años de los NSE A, B y C; de los primeros años de carrera
	Estudiantes universitarios de 21 a 24 años de los NSE A, B y C; de los últimos años de carrera
Gustos y/o preferencias	Interesados en aprender y reforzar sus conocimientos
	Interesados en interactuar con otras personas Interesados en academias virtuales
Hábitos de consumo	Mayor presencia en redes sociales Conocedores de uso de plataformas académicas

Fuente: Elaboración propia, (2021)

En segundo lugar, se inició la interacción en Instagram mediante la publicación en la opción de historias una breve encuesta con la finalidad de validar si las redes sociales elegidas son las adecuadas.

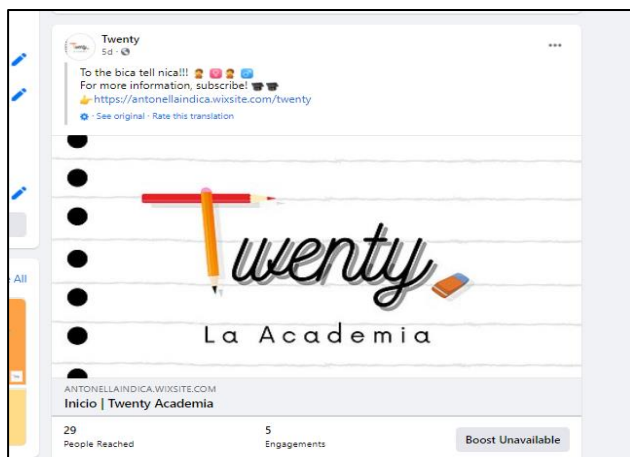
Figura 18

Encuesta en Instagram



Fuente: Elaboración propia, (2021)

Por otro lado, en Facebook se procedió a evaluar el alcance de la página de Twenty mediante la aplicación de Landing Page con la finalidad de conocer el índice de aceptación que tiene el sitio Web promocionando a la vez los servicios de Twenty.

Figura 19*Post de Facebook*

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Figura 20*Post en Facebook*

Fuente: Elaboración propia, (2021)

En tercer lugar, se procedió a interactuar en las redes sociales con nuestro público objetivo mediante posts y/o anuncios. Para ello se utilizaron ambas redes sociales con las que

cuenta Twenty: Facebook e Instagram, para recopilar información sobre los cursos más pedidos, el dictado de clases online, y posterior a ello, armar los paquetes de suscripciones con la finalidad de gestionar de manera eficiente las clases online.

Figura 20

Post en Facebook



Fuente: Elaboración propia, (2021)

En cuanto a la gestión de las clases online, los cursos online dictados por docentes capacitados o exalumnos de la universidad se realizará mediante Zoom, cuyas clases serán grabadas y subidas a YouTube para que puedan ser visualizadas por segunda vez únicamente por los estudiantes suscritos al sitio Web de Twenty.

Figura 21


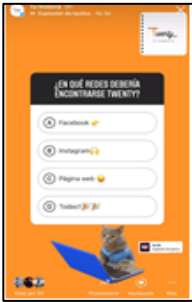

Canal de Twenty en YouTube.



Fuente: Elaboración propia, (2021)

Tabla 22

Bitácora de Actividades de Validación de Actividades Claves

Actividad	Tarea	Resultado
	Sitio Web diseñado	
	Elegir redes sociales	Facebook e Instagram
	Diseñar preguntas	
Publicar anuncios y/o post en redes sociales	Publicar anuncios o Posts	
	Recopilar información	Base de datos de clientes

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La presente tabla muestra la bitácora de actividades del experimento 1 de la validación de las actividades claves presentadas en nuestro Business Model Canvas, el cual busca poder validar si estos son viables para el modelo de negocio que planteamos; asimismo, en dicha validación se procedió, en primer lugar, a analizar a nuestros dos segmentos de clientes potenciales en relación a las acciones publicitarias que dirigiremos a ellos; en segundo lugar, se procedió a validar si las redes sociales trabajadas son las más adecuadas para interactuar con dichos segmentos, así como conocer el nivel de aceptación de nuestros servicios expuestos en estas; y, en tercer lugar, se procedió a recopilar información relevante para la estructura de nuestra oferta a través de publicaciones realizadas en las mismas. En esta tabla se detallan las actividades y las tareas realizadas consecutivamente, así como los resultados obtenidos de estas.

c. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 23

Malla Receptora de Validación de BMC: Actividades Clave

Puntos fuertes	Críticas constructivas
Facebook e Instagram, elegidas como redes sociales principales y únicas para Twenty.	Incrementar el nivel de alcance para poder obtener mayor nivel de alumnos.
Gran alcance especialmente con la red de Facebook.	Crear una malla completa de cursos para el público objetivo.
La identificación de cursos más pedidos por los alumnos.	Impulsar Facebook entre los jóvenes del público objetivo.
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Cuál será la red social y actividad clave para poder llegar de manera idónea al público objetivo?	Unificar las redes sociales para poder realizar acciones de marketing efectiva con la finalidad de incrementar los resultados.
¿Cuáles serán los paquetes de cursos que se ofrecerán?	

Fuente: Elaboración Propia, (2021)

Nota: Se procedió a validar el cuadrante de actividades clave en el cual se observó que Facebook e Instagram eran las plataformas escogidas para las comunicar publicidad e información de Twenty. Asimismo, se observó que la red social Facebook generaba un gran alcance. También se logró identificar los cursos de mayor interés por parte del público objetivo. Se busca mejorar el alcance para así contar con una mayor cantidad de alumnos, así como también la creación de una malla completa de cursos para el público objetivo. Por último, se busca impulsar Facebook entre los jóvenes del público objetivo. Surgieron preguntas como cuál sería la red social clave para llegar al público objetivo correctamente, así como también que paquetes de cursos se ofrecerán. Se identificó una opinión interesante la cual fue unificar las redes sociales para poder ofrecer un servicio de marketing 4.0 e incrementar los resultados.

Después de realizar las tareas mencionadas y mostradas en la parte superior, los resultados obtenidos fueron satisfactorios. Por un lado, mediante una breve encuesta en red social, más del 50% participantes están de acuerdo que Twenty se promoció mediante Facebook e Instagram; asimismo, se pudo visualizar que las publicaciones en redes sociales lograron un gran alcance en más de 1000 personas en especial en Facebook, la red con mayor interacción; además con los anuncios publicados, se pudo conocer los cursos más pedidos por alumnos, demostrando con ello que las materias más requeridas son los numéricos.

d. Aprendizajes - Cambios a realizar

Uno de los principales cambios a realizar en el Sitio Web, es el contenido de cursos. En ella se debe abrir una mayor variedad de cursos y no mantenerlo limitado.

e. Sustentación de las validaciones

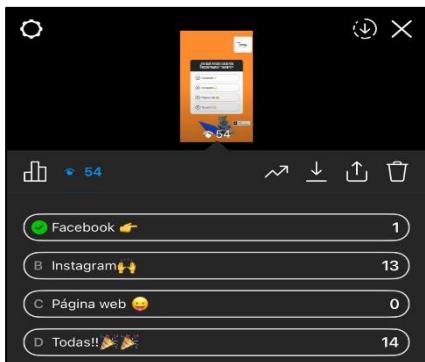
Publicidad de anuncios y posts: <https://www.facebook.com/Twenty-104310961798683>

Twenty: <https://antonellaindica.wixsite.com/academiatwenty>

Resultado de encuesta en Instagram:

Figura 22

Resultado de encuesta en Instagram



Fuente: Elaboración propia, (2021)

6.4 Validación de socios claves

6.4.1 Experimento 1

a. Objetivo del experimento

En este punto se desea validar que los socios claves sean los adecuados; como son los propuestos: docentes capacitados, ex alumnos de universidad, las plataformas a utilizar y el Community Manager.

b. Diseño y desarrollo del experimento

i. Descripción del experimento

- **Validación del Community Manager**

Para este primer socio clave, se decidió iniciar el trabajo con una integrante del emprendimiento, quien cuenta con experiencia en el área de community management y se encuentra dispuesta a aplicarlo en la plataforma. Antonella Lozano Indica, se encargará del papel de Community Manager quien gestionará las redes sociales y la plataforma de Twenty. Ella cuenta con experiencia debido a sus distintos trabajos previos como en la Consultora

DesarrollaTe Consultores, así como en Trap Lima. Anteriormente, también se desarrolló como freelancer creando contenido para la asociación de tango denominada Sonqo Tango y para diversos eventos del mundo del tango, tanto nacional como internacionalmente.

Para el papel de Community Manager (CM), se evaluó las características que debe cumplir la persona encargada de ello. Según Maestro del Web (2011), en una guía realizada llamada “Gestión de Redes Sociales en un mundo excesivamente conectado”, indican las características básicas con los que debe contar el CM, entre ellas se encuentran, una buena redacción, una buena comunicación digital, herramientas analíticas y creatividad para su buen desenvolvimiento.

Por otro lado, para este experimento se realizarán actividades con el fin de explicar cada socio clave que requiere Twenty, con el fin de garantizar el servicio tanto esperado como deseado para nuestros consumidores.

En primer lugar, se realizó una investigación sobre los socios clave a tomar en consideración, con el propósito de obtener socio clave acorde a las necesidades y realidad de Twenty.

Tabla 24*Análisis de los Socios Clave para Twenty*

Socios claves	Puntos clave
Proveedores de desarrollo web, dominio y Hosting	Vínculo rápidos y estables Administración efectiva del hosting Vínculos de panel de control como la bandeja de entrada
Docentes Capacitados	Experiencia plena en el ámbito educativo Fuertes códigos morales Expertos en el tema deseado
Community Manager	Experiencia mínima de un año como Community Manager Fuertes códigos morales
SUNARP	Ninguno
SUNAT	Ninguno
INDECOPI	Ninguno
Bancos	Flexibles Tasa activa moderada
Exalumnos universitarios	Fuertes códigos morales Expertos en el tema deseado Pertenece al quinto superior para arriba

Fuente: Elaboración propia, (2021)

En segundo lugar, se ubicarán cuáles son las mejores opciones de socios clave que hemos encontrado, alineándolos a los puntos claves mencionados en el cuadro anterior.

Tabla 25*Cuadro de Socios Clave para Twenty*

Tipo de Socios Clave	Elección
Proveedores de desarrollo web, dominio y Hosting	
Docentes Capacitados	Elecciones libres de personal que cumpla los puntos clave mencionados anteriormente
Community Manager	Elecciones libres de personal que cumpla los puntos clave mencionados anteriormente
SUNARP	
SUNAT	
INDECOPI	
Banco	
Exalumnos universitarios	Elecciones libres de personal que cumpla los puntos clave mencionados anteriormente
Zoom	

Fuente: Elaboración propia, (2021)

En tercer lugar, debíamos constatar que realmente existe un plan viable y realista para que la realización de Twenty sea posible. Además, se tuvo que investigar en las mismas páginas web para poder saber los procedimientos y si estábamos con la capacidad de poder

afrontar tanto el tema de trámites como de pagos. Cabe resaltar que las evidencias se encontrarán en los puntos correspondientes.

Tabla 26

Bitácora de Actividades de Validación de Socios Clave

Socio Clave	Actividad	Tarea	Resultado
Docentes Capacitados	Realizar entrevistas	Diseñar preguntas, realizar y grabar la entrevista vía Zoom	Docentes alineados a nuestros puntos clave dispuesto a participar en Twenty.
Community Manager			Profesional interesado en formar parte del Twenty.
Exalumnos universitarios			Exalumnos alineados a nuestros puntos clave dispuesto a participar en Twenty.
Proveedores de desarrollo web, dominio y Hosting	Investigación mediante la red de internet	Identificar el socio clave predilecto para la tarea	Ponderación y elección del Proveedor más asequible e idóneo para nuestro proyecto.
SUNARP	Investigación mediante la red de internet	Identificar requisitos y posibilidad de inscribir la titularidad de Twenty	Elección natural de la superintendencia respectiva con los requisitos necesarios.
SUNAT			
INDECOPI	Investigación mediante la red de internet	Identificar requisitos y posibilidad de inscribir la titularidad de Twenty	Elección natural del instituto nacional respectiva con los requisitos necesarios.

Banco	Investigación mediante la red de internet	Identificar el banco más asequible y amigable para nuestro emprendimiento	Selección natural del banco más amigable para los emprendedores, el cual es Mi Banco.
Programa de Video Chat	Investigación mediante la red de internet	Identificar el programa más conocido y asequible para nuestro emprendimiento	Selección natural del programa de videochat más amigable para los emprendedores, el cual es Zoom.

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La presente tabla muestra la bitácora del experimento 1 de la validación de los socios clave presentados en nuestro Business Model Canvas, el cual busca poder validar si estos son los más adecuados para el modelo de negocio que planteamos; asimismo, en dicha validación se procedió, en primer lugar, a investigar cuáles son los socios clave que están acorde a las necesidades y realidad de nuestro proyecto; en segundo lugar, se procedió a ubicar cuáles de estos son las mejores opciones para trabajar con ellos; y, en tercer lugar, se procedió a constatar que, verdaderamente, exista una plan viable y realista para la ejecución de nuestro proyecto. En esta tabla se detallan las actividades y las tareas realizadas consecutivamente, así como los resultados obtenidos de estas.

c. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 27

Malla Receptora de Validación de BMC: Socios Clave

Puntos fuertes	Críticas constructivas
El interés de los socios clave es relevante para llevar a cabo a Twenty.	Aumentar el beneficio y el “pull” para los socios clave, profesores y mantener una planilla de la mejor calidad
Existencia de socios clave que puedan satisfacer las exigencias de nuestro público objetivo.	Incrementar el número de interesados de los socios clave.
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Cuál sería la manera más eficaz de mantener el interés de los profesores y exalumnos dentro de nuestro servicio?	Mantener un nivel de enseñanza alto, innovador y dinámico, mediante la contratación de exalumnos y profesores de nivel alto en materia de educación superior.
¿Cómo podemos mantener una red de socios clave unificada para con el establecimiento de Twenty?	

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: En este experimento se procedió a validar el cuadrante de los socios clave del BMC en el cual se validó que el interés de los socios clave es lo que se requiere para poner en marcha Twenty, se observó que se debía aumentar el beneficio y el “pull” para los socios claves como los profesores, así como también incrementar el número de interesados de los socios clave. Surgieron las preguntas de cuál sería la manera más eficaz de mantener el interés de los profesores y exalumnos dentro de nuestro servicio. Además, como mantener una red de socios clave unificado.

Después de realizar las tareas mencionadas y mostradas en la parte superior, los resultados obtenidos fueron satisfactorios. En síntesis, se puede reflejar que existen tanto los medios institucionales, tecnológicos y, lo más importante, interés de los socios clave “humanos”. En el último punto mencionado, se pueden encontrar los docentes y exalumnos, los cuales muestran un interés notable por participar, de manera remunerada claro está; sin

embargo, determinamos que existen una red de socios clave existente y estable para hacer realidad nuestra idea de negocio Twenty.

d. Aprendizajes - Cambios a realizar

El aprendizaje que pudimos obtener, luego de la realización de este experimento, es que debemos afinar puntos esenciales como el pricing (con respecto al servicio de Twenty, paquetes, extras, etc.) de los costes para afrontar los diferentes gastos que se puedan presentar a corto y largo plazo.

e. Sustentación de las validaciones

Figura 23

Socio Clave: Proveedores de Desarrollo Web, Dominio y Hosting



Fuente: Go Daddy-Comprar, (2021)

- **Docentes Capacitados y exalumnos**

E.1: Nombre: Joaquín Parada

Ocupación: Ayudante de Principios de Macroeconomía, Contabilidad de Costos y Contabilidad Financiera, Tecnología de la Información 1 y 2 en la Universidad del Desarrollo, Santiago de Chile. Tutor de Costos y, próximamente, Tecnología de la Información 2 en la UDD

Enlace de entrevista: https://youtu.be/ViX_TyQZJEs

E.2: Nombre: Diego Serkovic

Ocupación: Profesor a medio tiempo en la UPC

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/7vSWamuhM5>

E.3: Nombre: Giovanna Indica Ortega

Ocupación: Catedrática de la Universidad de Ingeniería y Tecnología, Psicóloga y Coach

Enlace de entrevista: <https://youtu.be/E4-mlfslhy4>

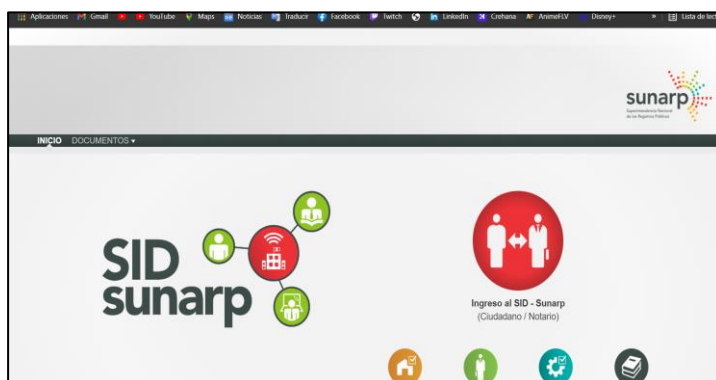
E.4: Nombre: Aurora Godos Cedan

Ocupación: Profesora licenciada del área de Educación Física

Enlace de entrevista: <https://soundcloud.com/ana-rosa-granda/entrevista-a-experto-aurora-godos>

Figura 24

Plataforma de la Sunarp



Fuente: SUNARP, (2021)

Figura 25

Plataforma de SUNAT

The screenshot shows the SUNAT online platform interface. At the top, there are navigation menus for 'Mis Declaraciones y Pagos' and 'SUNAT OPERACIONES EN LÍNEA'. Below this, there are tabs for 'Personas', 'Empresas', and 'Aduanas'. The main content area is titled 'Medidas de simplificación y facilitación' and contains a table with the following data:

TEMA	RESUMEN	NORMA LEGAL
Simplificación de requisitos para realizar trámites de Registro	Se eliminó el requisito de presentar copia del DNI en trámites del RUC y Comprobantes de Pago.	R. de S. N° 208-2016/SUNAT

Fuente: SUNAT, (2021)

Figura 26

Plataforma de Indecopi

The screenshot shows the Indecopi online platform interface. At the top, there is a 'Portal de Transparencia' link and the Indecopi logo. Below this, there are social media icons and contact information: 'Consultas y Reclamos 224 7777' and 'Telf. gratuito de Provincias: 0-800-4-4040'. The main content area is titled 'Registro de marcas en línea' and contains the following text:

Registro de marcas en línea

Solicitud de Marcas de Producto y/o Servicio en Línea

Este servicio le permite al usuario presentar vía internet su solicitud de registro de marca de producto y/o servicio. Está dirigido a las personas o empresas que deseen solicitar el registro de marcas de producto y/o servicio, así como a los estudios de abogados que brindan asesoría externa, a fin de que puedan utilizar este servicio para agilizar la atención a sus clientes.

Requisitos

Para utilizar el servicio debe cumplir los siguientes requisitos:

- Obtener una cuenta en el sistema eMarcas, como persona natural o jurídica, llenando el formulario que se encuentra en la opción REGÍSTRESE del menú superior de la ventana principal del sistema.

Fuente: INDECOPÍ - Registro de marcas en línea, (2021)

Figura 27*Sitio Web de Mibanco*

Fuente: Mibanco - Préstamos a empresas, (2021)

Figura 28*Plataforma Zoom*

Fuente: Zoom para empresas, (2021)

6.5 Validación de estructura de costos

6.5.1 Experimento 1

a. Objetivo del experimento

Validar la composición de los costos en los que incurrirá la empresa Twenty, desde su formalización, hasta su desarrollo.

b. Diseño y desarrollo del experimento

i. Descripción del experimento

Para el experimento relacionado a los costos, se realizarán entrevistas por Zoom a expertos, además de utilizar el contacto vía mensaje de texto, el uso de contacto por audio, y, finalmente, información obtenida de entidades estatales y privadas para obtener un monto aproximado de servicios.

Tabla 28

Bitácora de Actividades de Validación de Estructura de Costos

Actividad	Tarea	Resultados
Determinar el costo de formalización	Contactar a experta en temas legales	Se pudo determinar los siguientes costos: Pago a la Notaría: S/300 Aporte de Capital inicial: S/500 Gastos registrales: S/300
Determinar costos de soporte técnico	Contactar al especialista en temas de desarrollo web y marketing digital	Se determinó los siguientes costos: Soporte técnico: \$8000 Plan pro de Zoom: \$14.99/mes
Determinar los costos de servicio de internet	Realizar investigación a través de entidades correspondientes al servicio	Internet: Costo mensual: S/140
Determinar los costos de Marketing Digital	Contactar al especialista en temas de desarrollo web y marketing digital	Costo mensual por anuncios fijos: S/300 c/u Costo por anuncio por ocasión especial o feriado x 4 días: S/200
Determinar el sueldo a pagar a los profesores	Analizar entrevista a experto realizada previamente, donde se menciona el tema de la modalidad de pago ideal a docentes	Pago al día de 11-20 alumnos: S/100

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La presente tabla muestra la bitácora de actividades del experimento 1 de la validación de la estructura de costos presentados en nuestro Business Model Canvas, el

cual busca poder validar la correcta composición de los costos en los que incurriremos; asimismo, en dicha validación se procedió a realizar entrevistas a expertos, así como recopilar, de entidades estatales y privadas, la información más relevante para nuestro proyecto en relación con dicha estructura. En esta tabla se detallan las actividades y las tareas realizadas consecutivamente, así como los resultados obtenidos de estas.

c. Estructura de costos fijos, variables y unitarios

Costos de Constitución o Formalización

Se constituirá una Sociedad Anónima Cerrada, ya que tiene menos complicaciones regulatorias, y para ello se recurrirá al servicio del estudio de abogados DLA Piper Perú. Los costos consistirán en lo siguiente:

- Pago a la Notaría: S/300
- Aporte de Capital inicial: S/500

Luego de crearse el acto constitutivo y proceder con la firma de este, se subirá al sistema para ingresar a los Registros Públicos. Luego de ello, se realiza el siguiente pago a Registros Públicos:

- Gastos registrales: S/ 300

Luego, se debe tramitar el RUC, el cual no tiene costo.

Costos de soporte técnico

Para el soporte técnico, se contactará a un experto en desarrollo de aplicación web (Incluye dominio y hosting por 1 año). Posteriormente, se deberá renovar el contrato por hosting y dominio. El pago se realiza de la siguiente manera: 30% por adelantado, 20% durante el desarrollo y al entregar la página web, 50%.

- Costo: \$ 8,000

Contaremos dentro del soporte técnico a la plataforma a través de la cual se podrá impartir y transmitir las clases en vivo, además de grabarlas para luego compartirlas con los alumnos. Estas se realizarán vía Zoom, con un plan Pro.

Costo: \$14.99/mes

Servicios

Para el servicio básico de internet, se tendrá el siguiente gasto:

Internet (Plan Teletrabajo 120 Mbps):

- Costo mensual: S/ 140.00

Costos de Marketing Digital

Facebook Ads (Facebook e Instagram):

Son dos anuncios fijos y 3 anuncios por ocasiones especiales en un mes.

- Costo mensual por anuncios fijos: S/ 300 c/u
- Costo por anuncio por ocasión especial o feriado x 4 días: S/ 200

Community management:

Una integrante del equipo se encargará de ello, por lo que se le pagará el salario mínimo en Perú a la fecha (2021).

- Pago mensual a CM: S/1300.00

Sueldos:

Para los sueldos, se le pagará al profesor S/100.00 por día, según la cantidad de alumnos y clases dictadas, de la siguiente forma:

Tabla 29*Pago por día según cantidad de alumnos*

Cantidad de alumnos / clases	Pago / día
De 1-20 alumnos, 3 – 4 clases por día / 3 veces a la semana	S/ 100.00

Fuente: Elaboración propia, (2021)

d. Análisis e interpretación de resultados**Tabla 30***Malla Receptora de Validación de BMC: Estructura de Costos*

Puntos fuertes	Críticas constructivas
Determinación de los costes diversos para comenzar con el emprendimiento Twenty.	Buscar alternativas más asequibles para el equipo como la creación de la empresa.
Identificación de las herramientas necesarias para poder constituir la empresa Twenty en el marco legal	Incrementar el número de elementos necesarios para la buena implementación y permitan el funcionamiento adecuado para Twenty.
Determinación de los costes para poder crear la página y plataforma Twenty para los estudiantes	Determinar el porcentaje de deuda con terceros y el desembolso de dinero del equipo
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Qué tipo de gastos adicionales podrían aparecer para que Twenty baje sus costes y mejores su servicio?	Incrementar el nivel de búsqueda para fomentar el ahorro y evitar en incurrir en gastos innecesarios en esta etapa de introducción del servicio.
¿Existe alguna otra fuente de financiamiento con una tasa activa menor?	

Fuente: Elaboración Propia, (2021)

Nota: En este experimento se validó el cuadrante de costos en el cual pudimos observar que es importante determinar los costes para llevar a cabo Twenty y de acuerdo con eso, las plataformas que se utilizarán. Así como también las herramientas necesarias para la constitución de la empresa. Se observó que se debe buscar alternativas más asequibles para el equipo como la creación de la empresa, determinar el porcentaje de

deuda con terceros y el desembolso de dinero de los accionistas. Surgieron preguntas como qué tipo de gastos adicionales podrían aparecer y si existe alguna fuente de financiamiento con una tasa activa menor. Además, pudimos reconocer opiniones interesantes como incrementar el nivel de búsqueda para fomentar el ahorro e incurrir en gastos innecesarios.

e. Sustentación de las validaciones

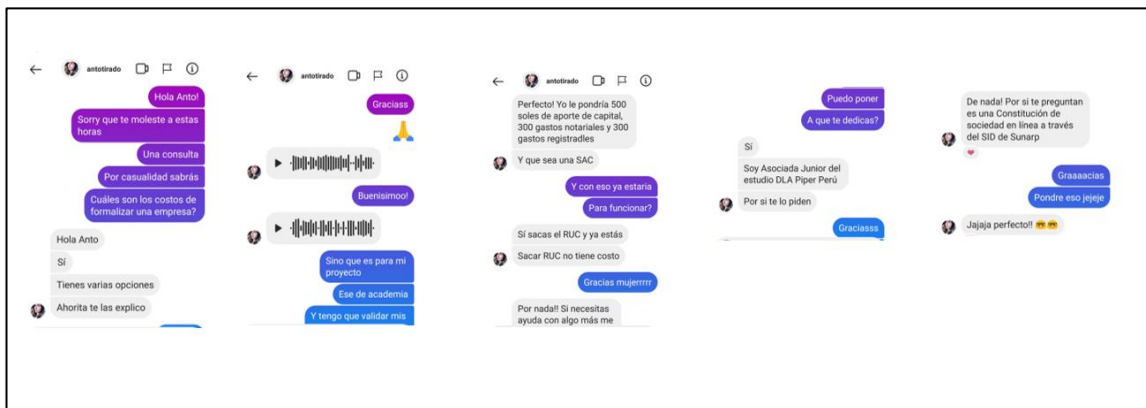
Experto: Antonella Tirado

Ocupación: Asociada Junior Estudio DLA Piper Perú

Imágenes de validación:

Figura 29

Validación de Costos



Fuente: Elaboración propia, (2021)

Enlace de audio: [https://drive.google.com/file/d/1kjsujtuqxTJSy5PNOrsG-](https://drive.google.com/file/d/1kjsujtuqxTJSy5PNOrsG-KM6XIZEHeJu/view?usp=sharing)

[KM6XIZEHeJu/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1kjsujtuqxTJSy5PNOrsG-KM6XIZEHeJu/view?usp=sharing)

Experto: Gerardo Ochiuzzi

Ocupación: jefe de Marketing. Creador de plataformas web y aplicaciones, con experiencia en desarrollo de plataformas educativas y startups

Enlace de entrevista 1: <https://youtu.be/eCeNUnlIDZ4>

Enlace de entrevista 2: <https://youtu.be/M4rcjLRPG4M>

Experto: Joaquín Parada

Ocupación: Ayudante de Principios de Macroeconomía, Contabilidad de Costos y Contabilidad Financiera, Tecnología de la Información 1 y 2 en la Universidad del Desarrollo, Santiago de Chile. Tutor de Costos y, próximamente, Tecnología de la Información 2 en la UDD

Enlace de entrevista: https://youtu.be/VjX_TyQZJEs (min 07:00)

Figura 30

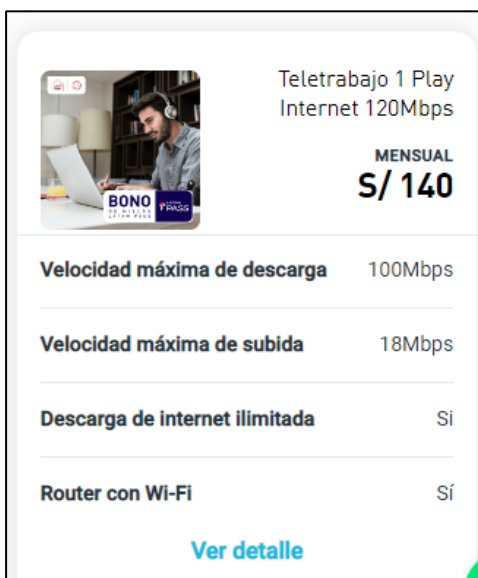
Tarifa de Luz BT5B

TARIFA BT5B: TARIFA CON SIMPLE MEDICIÓN DE ENERGÍA 1E			
No Residencial	Cargo Fijo Mensual	S./mes	2.88
	Cargo por Energía Activa	ctm. S./kW.h	56.76

Fuente: Osinergmin, (2021)

Figura 31

Plan de Internet Teletrabajo de Claro



Teletrabajo 1 Play
Internet 120Mbps

MENSUAL
S/ 140

Velocidad máxima de descarga 100Mbps

Velocidad máxima de subida 18Mbps

Descarga de internet ilimitada Si

Router con Wi-Fi Sí

[Ver detalle](#)

Fuente: Tienda Claro, (2021)

Figura 32

Ejemplos de Aplicación de la Tarifa Diferenciada por Volumen de Agua Potable y Servicio de Alcantarillado

EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE LA TARIFA DIFERENCIADA POR VOLUMEN DE AGUA POTABLE Y SERVICIO DE ALCANTARILLADO				
CATEGORÍA DOMÉSTICA				
Si el volumen consumido está comprendido dentro del primer rango (0 a 20 m ³) se le aplicará la tarifa correspondiente dicho rango				
Ejemplo de aplicación		Facturar 20m³		
A) Cálculo del importe a facturar por agua:				
Rango de m³	S/ m³ unitario	m³	S/ m³ total	Cargo Fijo
0 a 20	1.594	10	15.94	5.362
20 a 50	2.263	1.53	3.46	
50 a más	5.783		0	
Total		11.53	19.40239	
B) Cálculo del importe a facturar por alcantarillado:				
Rango de m³	S/ m³ unitario	m³	S/ m³ total	
0 a 20	0.994	10	9.94	
20 a 50	1.392	1.53	2.13	
50 a más	2.756		0	
Total		11.53	12.06976	
C) Registro en el recibo de consumo de agua y uso de alcantarillado:				
ESTRUCTURA TARIFARIA			DETALLE DE FACTURACIÓN	
Rangos	Agua S/ m ³	Alcantarillado S/ m ³	Concepto	Importe
0 - 20	1.594	0.994	Volumen de Agua Potable	19.40239
			Servicio de Alcantarillado	12.06976
			Cargo Fijo	5.36
			IGV 18%	6.63
			Total	43.46

Fuente: Sedapal, (2021)

Figura 33

Plan Pro de Videoconferencia Zoom



Fuente: Zoom.com, (2021)

7. VALIDACIÓN DEL INTERES DE COMPRA

7.1 Experimento 1

a. Objetivo del experimento

- Dar a conocer el servicio que se ofrece y determinar la aceptación de este por parte del público objetivo.
- Identificar el alcance de personas que se logra a través de las redes sociales.

b. Diseño y desarrollo del experimento

i. Descripción del experimento

El presente experimento se basará en publicar un anuncio en las redes sociales con la información de la página y el servicio que brinda, a través de Facebook e Instagram con la finalidad de conocer el alcance y la aceptación de esta por el público objetivo. El tipo de

publicidad usada es TTL (“Through the line”), puesto que se usan las redes sociales y tiene como fin alcanzar una gran cantidad de personas.

ii. Estrategias de promoción, fidelización y precio (relación con el cliente)

Estrategias de precio: La estrategia de “pricing” que se utilizará en general para la academia Twenty es la de precio de penetración de mercados para lograr hacer frente a la gran competencia del mercado. En efecto, para la fijación de precios, esta será con el método en función de la competencia, siendo menor para ganar clientes y aumentar nuestra cuota de mercado rápidamente, además de que debemos dar incentivos a los clientes para motivarlos a hacer uso de nuestras suscripciones, ya que es muy probable que el cliente se encuentre fidelizado con una academia a la que recurre eventualmente.

Estrategia de promoción: Para la promoción de este experimento se hará uso del marketing digital. Se implementará una estrategia de marketing pull o de atracción del cliente a la marca. La publicación que se realizó, la cual buscaba generar ingresos a la página web a través de un enlace, se compartió en Facebook y posteriormente en Instagram. Utilizamos una mixtura de marketing orgánico y pagado, puesto que se compartió con conocidos, pero también se realizó el pago respectivo para promocionar la publicación en ambas redes sociales, de manera que nuestra publicación apareció en las mencionadas, dos de las redes sociales claves para el segmento al que nos dirigimos, ya que son las favoritas del público objetivo.

Estrategia de fidelización: Se le ofrecerá al cliente la información necesaria para conocer el valor agregado de Twenty y así iniciar la fidelización de los potenciales clientes. Se deberá segmentar de acuerdo con las características de nuestro público objetivo para lograr la identificación de estos con la publicación.

iii. Bitácora de actividades

Tabla 31

Bitácora de Actividades del Experimento 1 de Validación de Intención de compra

Actividad	Tarea	Resultados
Determinación del monto a invertir en la campaña en Facebook.	Recolección del monto a invertir y creación de una cuenta de facturación en Facebook.	Se pudo determinar que el costo a invertir era de S/ 30 y se afilió una tarjeta de débito a la plataforma de Facebook
Generación de las piezas gráfica y formulación de los textos creativos	Diseño de pieza gráfica y copy que incluye enlace que redirige al sitio web de Twenty.	Se crearon 2 versiones de piezas gráficas, de las cuales se eligió a la más idónea para ser parte de nuestros anuncios con mensaje formulado.
Implementación de una campaña de tráfico al sitio web en Facebook.	Se implementó la campaña en Facebook, segmentando las audiencias acordes a nuestro público objetivo.	Se logró redirigir a 30 personas a nuestro sitio web.

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La presente tabla muestra la bitácora de actividades del experimento 1 de la validación de intención de compra hacia los servicios que ofrecemos en nuestro modelo de negocio, el cual busca determinar el nivel de aceptación, por parte de nuestro público objetivo, de dichos servicios al darlos a conocer e identificar el alcance que se puede lograr en redes sociales. En esta tabla se detallan las actividades y las tareas realizadas consecutivamente, así como los resultados obtenidos de estas.

c. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 32

Malla Receptora del Experimento 1 de la validación de interés de compra

Puntos fuertes	Críticas constructivas
Se generó conciencia acerca de nuestra marca	Piezas gráficas de mejor calidad.
Se generó interacción con nuestro público objetivo	Ampliar el tamaño de nuestras audiencias.
Se generó tráfico a nuestro sitio web y fanpage de Facebook.	Mejorar la experiencia del usuario en nuestro sitio web.
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Qué cursos ofreceremos?	La calidad gráfica y el mensaje de nuestros anuncios llevan el mayor porcentaje de responsabilidad en relación con la efectividad de estos.
¿Cuáles son nuestras tarifas?	
¿Qué tal es nuestra metodología de enseñanza?	

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: En este experimento se realizaron publicaciones por redes sociales para generar awareness, interacción y tráfico en redes y web lo cual se logró. Además, se pudo notar que el público objetivo esperaba piezas más gráficas y de mejor calidad, así como también una audiencia más grande y una mejor experiencia para el usuario en el sitio web. Surgieron preguntas nuevas como qué cursos ofreceremos y cuáles serán las tarifas y metodologías para cada clase brindada. Se pudieron rescatar insights acerca de la calidad gráfica y el mensaje de nuestros anuncios tienen relación con la efectividad de los servicios.

Para el presente experimento se implementó una campaña de tráfico al sitio web en la plataforma de Facebook, a través del administrador de anuncios. Se implementó un PPA (page post ads) para cada uno de nuestros segmentos objetivos en 2 versiones, una probando el CTA (call to action) “Más información” y, en el otro, el CTA “Ver más”. Nuestra primera audiencia, estudiantes universitarios de primeros años, estaba conformada por 4100 personas, mientras

que nuestra segunda audiencia, estudiantes de los últimos años, estaba conformada por 11000 personas, ambas utilizando la expansión de la segmentación detallada.

En nuestra primera audiencia, estudiantes de primeros años, se logró un alcance del 32.7%, es decir, 1340 personas únicas; mientras que, para nuestra segunda audiencia, se logró un alcance del 23.5%, es decir, 2585 personas únicas. Asimismo, la primera audiencia logró generar el 34.6% de impresiones (número total de veces que se vio el anuncio), y la segunda audiencia logró generar el 69.0%.

Por otro lado, nuestra primera audiencia logró obtener el 31% del total de clics en el enlace consumiendo el 32.2% del presupuesto total; mientras que nuestra segunda audiencia logró obtener el 69% del total de clics en el enlace consumiendo el 67.8% del presupuesto total.

En cuanto al total de interacciones realizadas en las publicaciones, la audiencia conformada por los estudiantes de primeros años generó el 30% con un CTR (porcentaje de clic en el enlace sobre el número de impresiones) de 0.26%, mientras que la audiencia conformada por estudiantes de últimos años el 70% de estas con un CTR de 0.31%.

Figura 34

Cuadro de Interacciones

AUDIENCIA	ALCANCE	IMPRESIONES	CLICS EN EL ENLACE	INTERACCIONES	CTR	Consumo
ESTUDIANTES DE PRIMEROS AÑOS	1340	3409	9	9	0.26%	S/ 9.65
ESTUDIANTES DE ÚLTIMOS AÑOS	2585	6439	20	21	0.31%	S/ 20.35
TOTAL	3925	9848	29	30	0.29%	S/ 30.00

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Los PPA versión A, tenían el CTA “Más información”, mientras que los PPA versión B, el CTA “Ver más”; los primeros obtuvieron el 96.7% de los resultados, mientras que los segundos, tan solo el 3.3%. Los de tipo A tuvieron una frecuencia (número de veces que mostró el anuncio a los usuarios) superior a 2.5, mientras que los de tipo B tuvieron una frecuencia

inferior a 1.5 veces. Asimismo, los anuncios de versión A consumieron el 91.6% del presupuesto total, mientras que, los anuncios de versión B, el 8.4%.

Figura 35

Resumen de Interacciones en Facebook e Instagram

AUDIENCIA	ANUNCIO	CLICS EN EL ENLACE	FRECUENCIA	Consumo
ESTUDIANTES DE PRIMEROS AÑOS	PPA1 (A)	8	2.7	S/ 8.64
	PPA1 (B)	1	1.2	S/ 1.01
ESTUDIANTES DE ÚLTIMOS AÑOS	PPA1 (A)	20	2.6	S/ 18.83
	PPA1 (B)	0	1.3	S/ 1.52
TOTAL		29	2.7	S/ 30.00

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Finalmente, cabe mencionar que, si bien lograron un alcance mucho más amplio que el que se hubiese generado de forma orgánica acorde a la situación actual de nuestro fan page, los anuncios de nuestra campaña en Facebook tuvieron costos por resultados bastante más altos de lo esperado; generando un performance de S/ 1.03 por cada persona que se dirigió a nuestro sitio web; lo cual se puede deber a que estos se ubicaron en los percentiles inferiores en torno a relevancia y calidad.

Figura 36

Resumen de Interacción por Campañas

ANUNCIO	Clasificación del porcentaje de interacción	Clasificación del porcentaje de conversiones	Clasificación de calidad
PPA1 (A)	Por debajo del promedio - 35% de los anuncios menos relevantes	Por debajo del promedio - 35% de los anuncios menos relevantes	Por debajo del promedio - 10% de los anuncios menos relevantes
PPA1 (B)	Por debajo del promedio - 35% de los anuncios menos relevantes	Por debajo del promedio - 35% de los anuncios menos relevantes	Por debajo del promedio - 10% de los anuncios menos relevantes

Fuente: Elaboración propia, (2021)

d. Aprendizajes – Cambios a realizar

A partir del análisis de datos realizado sobre las acciones implementadas en la plataforma de Facebook, se pudieron encontrar los siguientes aprendizajes:

Es importante no solo enfocarse en los resultados principales u objetivos primarios de las campañas en redes sociales, como Facebook, para saber las razones completas por las que una campaña, un grupo de anuncios, o, en su defecto, un anuncio en particular puede tener, o no, un resultado positivo; por el contrario, es fundamental observar el desempeño de otras métricas como el alcance, las impresiones y el CTR. Si bien, esta, que era nuestra primera campaña, estaba enfocada en conseguir la mayor cantidad de clics en el enlace, es decir, que dirigieran a los clientes potenciales a nuestro sitio web para conocer acerca de nuestra marca y servicios, o, desde un punto de vista más técnico, una campaña de tráfico, también era importante analizar qué porcentaje de alcance se obtenía en relación al tamaño de nuestra audiencia, lo cual nos indica que tan efectiva fue la segmentación que seleccionamos en relación al presupuesto empleado, asimismo, si la programación fue la más indicada. Igualmente, era importante analizar el número de impresiones en relación con el alcance y la frecuencia, lo cual nos indica que tan relevante es el anuncio para la segmentación que seleccionamos en relación con el tamaño de la audiencia y el nivel de competencia de pujas. Por último, era importante analizar también el CTR, el cual nos indica el nivel de la calidad de nuestro anuncio y el grado de efectividad de nuestro CTA.

En este sentido, para mejorar el performance de nuestros anuncios en campañas de tráfico al sitio web, es importante, en primer lugar, ampliar el tamaño de nuestras audiencias, puesto, el hecho de hacerlas muy específicas ocasiona que estén conformadas por un número reducido de personas. En segundo lugar, es importante monitorear el desempeño de la inversión en relación con los resultados de cada anuncio, asimismo, se debe continuar con estas acciones debido a que plataformas como Facebook, gracias a sus algoritmos, mejoran el desempeño de nuestra marca a lo largo del tiempo. Finalmente, es importante mejorar la calidad visual de nuestros anuncios, puesto que, según nuestro CTR, el contenido es relevante,

pero, al parecer, nuestra creatividad no es lo suficiente efectiva para optimizar costos y generar mayores resultados. Se debe buscar reducir el costo por clic a, por lo menos, S/ 0.20.

e. Sustentación de las validaciones (enlaces, audios, videos, imágenes, etc.)

Figura 37

Publicidad en Facebook



Fuente: Página de Twenty en Facebook, (2021)

Figura 38

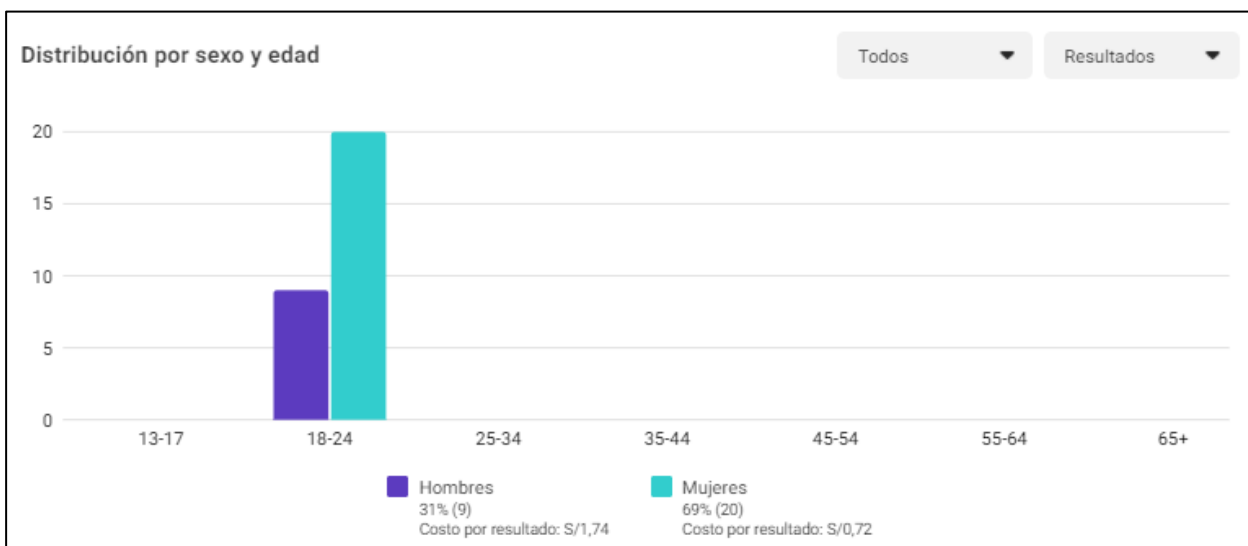
Resultados de Campaña en Facebook del Experimento 1 de Validación de Intención de Compra

Activado	Nombre de la campaña	Presupuesto	Resultados	Alcance	Impresiones	Costo por resultado	Importe gastado	Inicio	Finalización	CTR (porcentaje de clics en el enlace)
<input type="checkbox"/>	TWENTY - EXPERIMENTO 1 (Tráf...	S/30,00 Total	29 Clics en el enlace	3.658	9.848	S/1,03 Por clic en el enlace	S/30,00	29 may 2021	31 may 2021	0,29%
	> Resultados de 1 campaña		29 Clics en el enlace	3.658 Personas	9.848 Total	S/1,03 Por clic en el enlace	S/30,00 Gasto total			0,29% Por impresiones

Fuente: Facebook Business Manager de Twenty, (2021)

Figura 39

Alcance de Campaña en Facebook por Sexo y Edad del Experimento 1 de Validación de Intención de Compra



Fuente: Facebook Business Manager de Twenty, (2021)

7.2. Experimento 2

a. Objetivo del experimento

- Recopilar Información sobre clientes potenciales.
- Reconocer la necesidad del cliente con respecto a cursos.

b. Diseño y desarrollo del experimento

i. Descripción del experimento

Se realizó un anuncio en redes sociales, tanto Facebook como Instagram, en que se motivó a los alumnos a brindar sus datos a través de una landing page. Estos eran datos personales básicos, así como la carrera que estudian y el curso en que necesitan asistencia académica. El tipo de publicidad usada es TTL (“Through the line”), puesto que se usan las redes sociales y tiene como fin alcanzar una gran cantidad de personas.

ii. Estrategias de promoción, fidelización y precio (relación con el cliente)

Estrategias de precio: Como se mencionó anteriormente, para este experimento también se utilizará la estrategia de precio de penetración, es decir, precios más competitivos que los de los competidores para contrarrestar la oferta de la competencia y motivar al cliente a usar la opción que le brindamos.

Estrategia de promoción: Para este experimento, usaremos marketing digital, específicamente, una publicación la cual promocionaremos a través de Facebook Ads, con lo cual llegaremos al público objetivo a través de redes como Facebook e Instagram. Se implementará una estrategia de marketing pull o de atracción del cliente a la marca. Se empleó marketing pagado. Además, se efectuó el uso de una landing page para generar leads y conocer tanto los cursos de mayor interés, así como datos básicos y relevantes acerca del público objetivo. De esa manera podemos conocer más aun las preferencias del consumidor y ofrecerles lo que ellos desean.

Estrategia de fidelización: En primer lugar, nos enfocamos en nuestro público objetivo ya anteriormente segmentado. Se extrajo información de las recomendaciones del público objetivo para así, en primer lugar, generar una base de datos, poder entenderlos de mejor manera y que sepan que nuestras prioridades son ellos, así como el ir posicionándonos como una academia que les genera confianza y un trato cercano, puesto que, según las

entrevistas realizadas en la primera sección de este informe, era algo que valoraban. De este modo, buscamos que prefieran nuestros servicios al estar enfocados en lo que los alumnos precisan y se genere una relación más fuerte.

iii. Bitácora de actividades

Tabla 33

Bitácora de Actividades del Experimento 2 de Validación de Intención de Compra

Actividad	Tarea	Resultados
Creación de landing page	Crear un landing page que tenga información clara sobre lo que se busca en esta etapa del experimento, así como un formulario para que el cliente deje sus datos	
Creación de anuncio	Se diseñó una imagen y descripción acorde al objetivo: recopilar información sobre clientes potenciales y demostrar la importancia de estos para Twenty	
Promoción de anuncio	Se compartió el anuncio en Facebook e Instagram y se promocionó gracias a Facebook Ads	

Implementación de una campaña de tráfico a nuestro landing page en Facebook.	Se implementó la campaña en Facebook,	Se logró redirigir a 59 al formulario de nuestro landing page.
------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	----------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia, (2021)

c. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 34

Malla Receptora del Experimento 2 de la validación de interés de compra

Puntos fuertes	Críticas constructivas
Se pudo conocer los cursos de interés del sector	Mayor facilidad para dejar datos
Alta interacción con el público objetivo	Ampliar malla de cursos
Recopilación de leads de posibles clientes futuros	Brindar más opciones para escoger.
Etapas de interés en el funnel de ventas por parte del público objetivo	
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Cuándo se realizará la clase?	Costos y presupuestos es el curso en el que los alumnos en promedio presentan mayor dificultad
¿Cuál es el límite permitido de alumnos por clase?	
¿Se seleccionará solo un curso ganador para la clase?	

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: Para el experimento se utilizaron las redes sociales para interactuar con el público y poder conocer los cursos de interés del sector mediante una landing page, lograr una alta interacción con el público objetivo, así como también recopilar leads interesantes de nuestros posibles clientes futuros. Además, se logró generar interés, que es clave para el funnel de ventas. Se pudo observar que el sector esperaba más facilidad a la hora de dejar sus datos, así como también una mayor cantidad de cursos a escoger.

Se obtuvo del presente experimento que los cursos con mayor demanda fueron los siguientes, en orden de mayor a menor demanda: Costos y Presupuestos (5 personas), Precios / Pricing (4 personas), Economía Empresarial (4 personas), Métodos Cuantitativos (2 personas)

y Cálculo (2 personas). Por otro lado, se aprecia una gran cantidad de cursos del área de Finanzas, tales como Finanzas Corporativas y Evaluación de Proyectos de Inversión Privada. También se mencionaron cursos complicados de Administración, Negocios Internacionales y Marketing, como Dirección Estratégica, DPI, Métodos Cuantitativos, entre otros.

Para el presente experimento también se implementó una campaña de tráfico al sitio web en la plataforma de Facebook a través del administrador de anuncios redireccionando a las personas al formulario de nuestro landing page. Se implementó un PPA (page post ads) para cada uno de nuestros segmentos objetivos en 2 versiones, una probando el CTA (call to action) "Registrarte" y se le inyectó pauta al anuncio orgánico mencionado antes. Nuestra primera audiencia, estudiantes universitarios de primeros años, al igual que el experimento anterior, estaba conformada por 4100 personas, mientras que nuestra segunda audiencia, estudiantes de los últimos años de universidad, también como en nuestro experimento anterior, estaba conformada por 11000 personas, ambas utilizando la expansión de la segmentación detallada.

En nuestra primera audiencia, estudiantes de primeros años, se logró un alcance del 45.2%, es decir, 1853 personas únicas; mientras que, para nuestra segunda audiencia, se logró un alcance del 40.1%, es decir, 4411 personas únicas. Asimismo, la primera audiencia logró generar el 28.3% de impresiones, y la segunda audiencia logró generar el 71.7%. Por otro lado, nuestra primera audiencia logró obtener el 28.3% del total de clics en el enlace consumiendo el 27.8% del presupuesto total; mientras que nuestra segunda audiencia logró obtener el 71.7% del total de clics en el enlace consumiendo el 72.2% del presupuesto total. Es importante mencionar que se invirtió más en este experimento.

En cuanto al total de interacciones realizadas en las publicaciones, la audiencia conformada por los estudiantes de primeros años generó el 25% con un CTR de 0.35%,

mientras que la audiencia conformada por estudiantes de últimos años el 75% de estas con un CTR de 0.35%.

Figura 40

Resumen de Interacciones en Facebook e Instagram

AUDIENCIA	ALCANCE	IMPRESIONES	CLICS EN EL ENLACE	INTERACCIONES	CTR	Consumo
ESTUDIANTES DE PRIMEROS AÑOS	1853	4327	15	15	0.35%	S/ 13.91
ESTUDIANTES DE ULTIMOS AÑOS	4411	10942	38	45	0.35%	S/ 36.09
TOTAL	6264	15269	53	60	0.35%	S/ 50.00

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Los PPA 1 obtuvieron el 88.7% de los resultados con una frecuencia de 5.6, consumiendo el 83.6% del presupuesto; mientras que los posts con pauta, solo el 11.3% con una frecuencia de 2.6, consumiendo el 16.42% del presupuesto.

Figura 41

Resumen de Interacciones en Facebook e Instagram

AUDIENCIA	ANUNCIO	CLICS EN EL ENLACE	FRECUENCIA	Consumo
ESTUDIANTES DE PRIMEROS AÑOS	POST	2	1.30	S/ 2.66
	PPA1	13	2.75	S/ 11.25
ESTUDIANTES DE ULTIMOS AÑOS	POST	4	1.28	S/ 5.55
	PPA1	34	2.86	S/ 30.54
TOTAL		53	3.62	S/ 50.00

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Finalmente, cabe mencionar que, si bien lograron un alcance mucho más amplio que el que se consiguió en el experimento anterior, los anuncios de nuestra campaña en Facebook tuvieron costos por resultados aún más altos de lo esperado; generando un performance de S/ 0.94 por cada persona que se dirigió a nuestro formulario; lo cual se puede deber a que, si bien estos también se ubicaron en los percentiles inferiores en torno a relevancia y conversiones, tuvieron un clasificación del porcentaje de interacciones dentro del promedio.

Figura 42

Resumen de Interacción por Campañas

ANUNCIO	Clasificación del porcentaje de interacción	Clasificación del porcentaje de conversiones	Clasificación de calidad
POST	Promedio	Por debajo del promedio - 20% de los anuncios menos relevantes	Por debajo del promedio - 35% de los anuncios menos relevantes
PPA1	Promedio	Por debajo del promedio - 35% de los anuncios menos relevantes	Por debajo del promedio - 10% de los anuncios menos relevantes

Fuente: Elaboración propia, (2021)

d. Aprendizajes – Cambios a realizar

Se puede inferir gracias al presente experimento que efectivamente, tal como se validó previamente, se encuentra una mayor demanda de cursos numéricos de diversos ciclos (primeros ciclos y últimos), mientras que hubo poca de cursos de letras. Por lo tanto, se mantendrá el énfasis en dichos cursos y se tendrá muy en cuenta los cursos obtenidos a través de esta base de datos para el futuro.

Asimismo, para mejorar el performance de nuestros anuncios en campañas de tráfico al sitio web, como he visto al realizar este experimento, reiteramos que es importante, en primer lugar, ampliar el tamaño de nuestras audiencias, puesto, el hecho de hacerlas muy específicas ocasiona que estén conformadas por un número reducidos de personas. Por otro lado, gracias a que mejoramos la calidad visual de nuestros anuncios, se logró optimizar el presupuesto en 9%, sin embargo, aún mantenemos costos por encima de lo deseado, por cual, continuamos con el objetivo de buscar reducir el costo por clic a, por lo menos, S/ 0.20, como mencionamos anteriormente.

e. Sustentación de las validaciones (enlaces, audios, videos, imágenes, etc.)

Figura 43

Publicidad en Instagram



Fuente: Página de Twenty en Instagram, (2021)













Figura 44

Sitio Web de Twenty

Fuente: Wix Twenty, (2021)

Figura 45

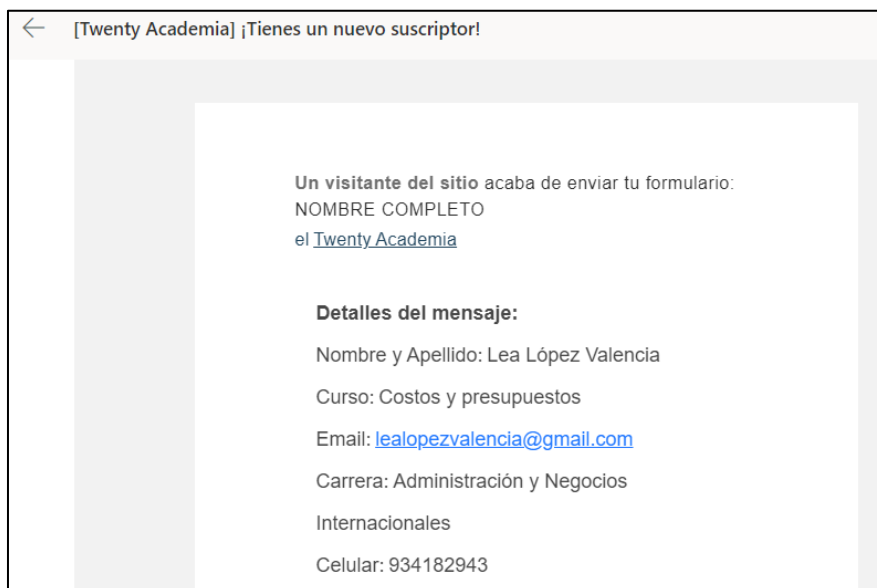
Lista de Leads de Twenty

	kaorikellyisa@gmail.com	[Twenty Academia] ¡Tienes un nuevo suscriptor!	Un visitante del sitio acaba ...
	corneliovasquezyngr@gmail.com	[Twenty Academia] ¡Tienes un nuevo suscriptor!	Un visitante del sitio acaba ...
	villardayanar@gmail.com	[Twenty Academia] ¡Tienes un nuevo suscriptor!	Un visitante del sitio acaba ...
	escobardiego.06@hotmail.com	[Twenty Academia] ¡Tienes un nuevo suscriptor!	Un visitante del sitio acaba ...
	lozano2016@gmail.com	[Twenty Academia] ¡Tienes un nuevo suscriptor!	Un visitante del sitio acaba ...
	lealopezvalencia@gmail.com	[Twenty Academia] ¡Tienes un nuevo suscriptor!	Un visitante del sitio acaba ...
	norma.ayalau15@gmail.com	[Twenty Academia] ¡Tienes un nuevo suscriptor!	Un visitante del sitio acaba ...
	diegosh27@gmail.com	[Twenty Academia] ¡Tienes un nuevo suscriptor!	Un visitante del sitio acaba ...
	orneal@hotmail.com	[Twenty Academia] ¡Tienes un nuevo suscriptor!	Un visitante del sitio acaba ...
	orneal@hotmail.com	[Twenty Academia] ¡Tienes un nuevo suscriptor!	Un visitante del sitio acaba ...
	macatt95@gmail.com	[Twenty Academia] ¡Tienes un nuevo suscriptor!	Un visitante del sitio acaba ...
	antonella_alarconrodriguez.5@hotmail.com	[Twenty Academia] ¡Tienes un nuevo suscriptor!	Un visitante del sitio acaba ...

Fuente: Correo Electrónico de Twenty, (2021)

Figura 46

Notificación de Envío de Formulario



Fuente: Correo Electrónico de Twenty, (2021)

Figura 47

Publicidad en Facebook



Fuente: Twenty Facebook, (2021)

Figura 48

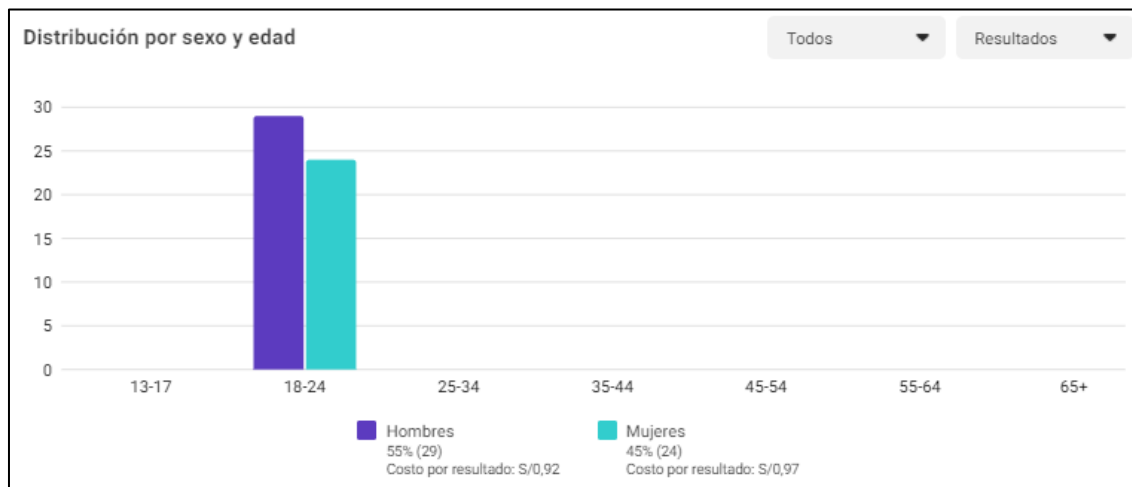
Resultados de Campaña en Facebook del Experimento 2 de Validación de Intención de Compra

Campañas		Conjuntos de anuncios				Anuncios				
Adicionar	Nombre de la campaña	Presupuesto	Resultados	Alcance	Impresiones	Costo por resultado	Importe gastado	Inicio	Finalización	CTR (porcentaje de clics en el enlace)
	TWENTY - EXPERIMENTO 2 (Tráfico)	\$/150,00 Total	53 Clics en el enlace	5.302	15.269	\$/0,94 Por clics en el enlace	\$/150,00	5 Jun 2021	8 Jun 2021	0,35%
Resultados de 1 campaña			53 Clics en el enlace	5.302 Personas	15.269 Total	\$/0,94 Por clics en el enlace	\$/150,00 Gasto total			0,35% Por impresiones

Fuente: Facebook Business Manager de Twenty, (2021)

Figura 49

Alcance de Campaña en Facebook por Sexo y Edad del Experimento 2 de Validación de Intención de Compra



Fuente: Facebook Business Manager de Twenty, (2021)

7.3. Experimento 3

a. Objetivo del experimento

- Determinar el interés en utilizar nuestros servicios.
- Determinar si los clientes potenciales valoran nuestros servicios gratuitos.

b. Diseño y desarrollo del experimento

i. Descripción del experimento

Se realizó un sorteo por las redes sociales Instagram y Facebook en el cual las personas debían seguir una serie de pasos como seguir a las cuentas de redes de Twenty, así como “taggear” a sus compañeros que necesitaran clases de academia del curso más solicitado en el experimento previo: Costos y Presupuestos. Este fue un sorteo exprés, con el fin de que los interesados rápidamente puedan participar y así lograr acciones instantáneas para conocer mejor el interés en nuestro servicio. El tipo de publicidad usada es TTL (“Through

the line”), puesto que se usan las redes sociales y tiene como fin alcanzar una gran cantidad de personas.

ii. Estrategias de promoción, fidelización y precio (relación con el cliente)

Estrategias de precio: Se usa una estrategia de precio de penetración; sin embargo, debido a que se realizó un sorteo, la persona ganadora (1) tendrá un descuento del 100%, es decir, tendrá el beneficio del pago 0.


Estrategias de promoción: Con el fin de abarcar un mayor mercado, es decir, alcanzar más clientes potenciales, se realiza una promoción de ventas, específicamente un sorteo para un ganador. Asimismo, se implementará una estrategia de marketing pull o de atracción del cliente a la marca.

Estrategias de fidelización: Brindar el beneficio de un curso que gracias a la base de datos se determinó que era el más solicitado por los alumnos, con el fin de darle una recompensa a la persona ganadora.

iii. Bitácora de actividades

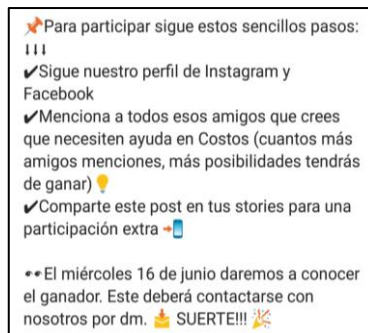
Tabla 35

Bitácora de Actividades del Experimento 3 de Validación de Intención de Compra

Actividad	Tarea	Resultado
Creación de anuncio	Crear una imagen que describa el sorteo (Curso más solicitado: Costos y Presupuestos, Tipo de suscripción: 1 semana)	

Creación de anuncio

Redacción clara sobre pasos para acceder al sorteo



Lanzamiento del sorteo en la Facebook

Publicación del anuncio en la plataforma de Facebook.



Implementación de una campaña de interacciones a nuestro anuncio del sorteo.

Se implementó la campaña en Facebook.

Se logró generar 43 interacciones en nuestro anuncio del sorteo

Fin del sorteo

Anuncio del ganador por redes sociales



Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La presente tabla muestra la bitácora de actividades del experimento 3 de la validación de intención de compra hacia los servicios que ofrecemos en nuestro modelo de negocio, el cual busca determinar el nivel de interés, por parte de nuestros clientes potenciales, de adquirir nuestros servicios y determinar el nivel de valoración que recibirían dichos servicios, en el caso de que estos puedan obtenerse gratuitamente a

través de un sorteo. En esta tabla se detallan las actividades y las tareas realizadas consecutivamente, así como los resultados obtenidos de estas.

c. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 36

Malla Receptora del Experimento 3 de la validación de interés de compra

Puntos fuertes	Críticas constructivas
Interacción y estilo de comunicación con el público objetivo.	Más información
Redes sociales para publicitar anuncios e información.	Información acerca de los profesores que dictarán la clase (suscripción) sorteada
Generación de awareness	Mayor movimiento en redes sociales (shares, repost)
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Qué información es la que necesita nuestro público para optar por nuestras clases?	Utilizar cuadros e imágenes con más información dentro del mismo post.
¿El público objetivo valora realmente los servicios gratuitos o sorteos?	
¿Cómo generar más leads?	

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: Para este experimento se realizó un sorteo en redes sociales en el cual se buscó interacción y comunicación con el público objetivo, así como también la utilización adecuada de redes sociales para publicar información y anuncios para generar awareness, lo cual se logró. Por otro lado, se pudo observar que se deseaba más información acerca de los profesores y suscripciones, así como también más movimiento en redes sociales lo cual genera confianza en el sector. Surgieron nuevas preguntas como que información es necesaria para nuestros clientes, así como también la valoración de servicios gratuitos o sorteos por parte del público objetivo. Surgieron insights interesantes acerca de la utilización de cuadros e imágenes con más información dentro del mismo post.

Si bien las personas sí participaron y se encontraban en semana de Prácticas Calificadas en la universidad, el resultado no fue el esperado, ya que las personas no valoraron que el servicio sea gratuito, puesto que esto se relaciona a una imagen de que el servicio no es de excelente calidad. Sin embargo, este tipo de acciones permite llegar a un mayor número de clientes potenciales, puesto que se genera un efecto cadena al hacer que cada participante recomiende personas que podrían estar interesadas en el servicio, por lo que sí se debería considerar realizarlo cuando la marca tenga mayor reconocimiento por parte del mercado. Por otro lado, se evidenció que muchas personas no participan en sorteos, puesto que se tiene la idea de que no se va a resultar ganador, por lo que dejan de intentarlo.

Para el presente experimento se implementó una campaña de interacciones en la plataforma de Facebook a través del administrador de anuncios pautando el anuncio orgánico de nuestro sorteo. Nuestra primera audiencia, estudiantes universitarios de primeros años, se logró expandir y estuvo conformada por 54000 personas, mientras que nuestra segunda audiencia, estudiantes universitarios de los últimos años, también se logró expandir y estuvo conformada por 140000 personas, ambas utilizando la expansión de la segmentación detallada.

Asimismo, en cuanto al total de interacciones realizadas en las publicaciones con pauta publicitaria, la audiencia conformada por los estudiantes de primeros años generó el 27.3% de resultados con una frecuencia de 1.2 y el 27.3% del presupuesto, mientras que la audiencia conformada por estudiantes de últimos años el 72.7% de resultados con una frecuencia de 1.3 y el 72.7% del presupuesto.

Figura 50*Resumen de Interacciones en las Publicidades de Twenty*

AUDIENCIA	ANUNCIO	CLICS EN EL ENLACE	FRECUENCIA	Consumo
ESTUDIANTES DE PRIMEROS AÑOS	POST1	12	1.22	S/ 6.82
ESTUDIANTES DE ULTIMOS AÑOS	POST1	32	1.33	S/ 18.18
Total general		44	1.31	S/ 25.00

Fuente: Elaboración propia, (2021)

d. Aprendizajes – Cambios a realizar

De este experimento en que se realizó un sorteo, se pudo apreciar que los alumnos no tuvieron un gran interés por participar en este. Consideramos que las razones fueron, en primer lugar, que se encontraban en semanas críticas de la universidad, es decir, en fechas muy próximas a sus exámenes y se debe tener en cuenta que estos alumnos no poseen notas altas o un buen promedio, por lo que es probable que se hayan encontrado dedicándose a estudiar para sus demás cursos. En segundo lugar, mencionaron algunos estudiantes que los pasos eran complicados, como el de seguir por ambas redes a la página o etiquetar a otros compañeros que “necesiten” ayuda. Los cambios que se tendrán en cuenta para futuras campañas promocionales son que se buscará realizar un anuncio para cada red social, de modo que la persona no tenga que estar buscando en ambas. Además, se optará por realizar este tipo de sorteos semanas antes a semanas de evaluaciones, con el fin de dar un ganador a una semana de la evaluación del curso en cuestión para que la persona tenga mayor tiempo para repasar y mayor opción a adquirir nuestros servicios para complementar. Finalmente, se deberá tener mayor cuidado en la forma en que se pide que se etiquete a los compañeros, para no herir susceptibilidades o reducir la intención del alumno a participar en nuestros sorteos.

En base a lo visto en este experimento, se obtienen mejores resultados al no usar segmentaciones tan detalladas, puesto que el algoritmo de Facebook tratará de encontrar a las personas más idóneas para consumir nuestro contenido; asimismo, como se mencionó antes,

la plataforma gana mayor aprendizaje según el tiempo y acciones que hagamos en nuestra cuenta. En este caso, se lograron reducir en 39% los costos por resultado en relación con el experimento anterior y en 45%, en relación con el experimento 1.

Por otro lado, pese a que la calidad visual de nuestros anuncios se clasificó como de baja calidad, se logró optimizar el presupuesto consiguiendo un costo por resultado, según lo mencionado anteriormente, de S/ 0.57; lo cual nos indica que el tamaño de nuestro segmentos tienen un papel mucho más fundamental que la calidad visual de nuestros contenidos; esto se debe a que le damos mayor campo de acción al algoritmo de Facebook y se permite que se obtengan resultados de forma más natural, es decir, con una menor frecuencia.

Figura 51

Clasificación de Baja Calidad en Facebook

<input type="checkbox"/>	Activar/	Nombre del anuncio	Entrega ↑
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	 POST1	▲ Baja calidad
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	 POST1	▲ Baja calidad
> Resultados de 2 anuncios ⓘ			

Fuente: Facebook Business Manager de Twenty, (2021)

e. Sustentación de las validaciones (enlaces, audios, videos, imágenes, etc.)

Figura 52

Sorteo de Twenty en Instagram



Fuente: Página de Twenty en Instagram, (2021)

Figura 53

Sorteo de Twenty en Facebook



Fuente: Página de Twenty Facebook, (2021)

Figura 54

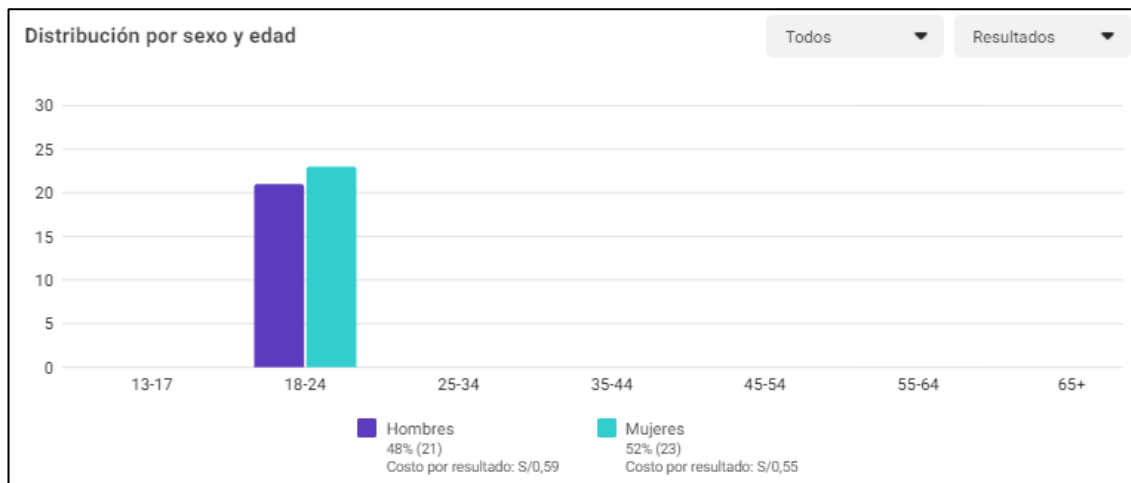
Resultados de Campaña en Facebook del Experimento 3 de Validación de Intención de Compra

Activar/	Nombre de la campaña	Presupuesto	Resultados	Alcance	Impresiones	Costo por resultado	Importe gastado	Inicio	Finalización	CTR (porcentaje de clics en el enlace)
	TWENTY - EXPERIMENTO 3 (Engagement)	S/25,00	44	2.124	2.780	S/0,57	S/25,00	19 Jun 2021	20 Jun 2021	
	Resultados de 1 campaña		44	2.124	2.780	S/0,57	S/25,00			
			Interacciones con la publicación	Personas	Total	Por interacción con la publicación	Costo total			Por impresiones

Fuente: Facebook Business Manager de Twenty, (2021)

Figura 55

Alcance de Campaña en Facebook por Sexo y Edad del Experimento 2 de Validación de Intención de Compra



Fuente: Facebook Business Manager de Twenty, (2021)

7.4. Experimento 4

a. Objetivo del experimento

- Reconocer si existe efectivamente intención de compra.
- Validar el servicio y sus características.

b. Diseño y desarrollo del experimento

i. Descripción del experimento

Se hará uso del marketing relacional, específicamente de la base de datos obtenida anteriormente. Con ella, se personalizará un mensaje de WhatsApp, en el que el cliente potencial obtenido en experimentos anteriores podrá acceder a un beneficio del 10% de descuento, tan solo con llenar una encuesta, en la cual se podrá validar la intención de compra, además de los precios y las suscripciones ofrecidas por Twenty. Se considera importante esto, ya que, al realizar los pasos, la persona confirmará que sí desearía comprar nuestro servicio de suscripción a la academia. El tipo de publicidad utilizada en este caso es la del tipo BTL (“Below the line”), es decir, publicidad segmentada a un grupo específico, en este caso, el grupo de personas que se consideran dentro de los clientes potenciales de la marca, de quienes se espera una respuesta directa y generar ventas.

ii. Estrategias de promoción, fidelización y precio (relación con el cliente)

Estrategias de precio: Así como para los demás experimentos, se mantendrá una estrategia de precios de penetración. Asimismo, se implementará un descuento del 10% en el precio de la suscripción simple, de 3 días.

Estrategia de promoción: En cuanto al mix promocional, se utilizará el marketing directo, específicamente, marketing móvil a través de la aplicación WhatsApp para comprobar si efectivamente existe una intención de compra por parte del cliente. Se implementará una estrategia de marketing pull o de atracción del cliente a la marca. Asimismo, también utilizaremos la promoción de ventas, dentro de la que emplearemos descuentos (por el llenado de una encuesta sobre intención de compra) para incentivar la compra del servicio.

Estrategia de fidelización: Se utilizará una base de CRM, la cual fue obtenida gracias a los experimentos previos, de modo que con esta podremos dirigirnos a los clientes de una

manera más personalizada, utilizando su nombre y curso que sabemos es el que más le interesa, y fidelizar a nuestros alumnos-

iii. Bitácora de actividades

Tabla 37

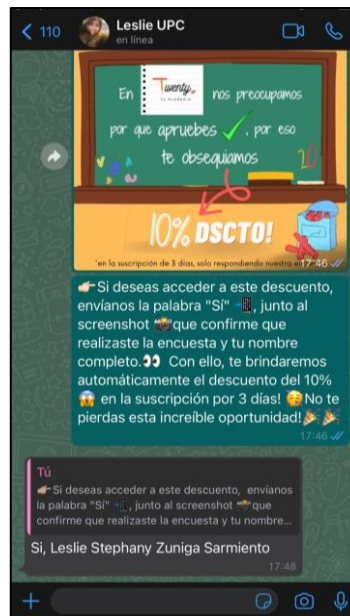
Bitácora de Actividades del Experimento 4 de Validación de Intención de Compra

Actividad	Tarea	Resultados
Idear la promoción	Crear una promoción atractiva que confirme que existen usuarios interesados en adquirir el servicio de Twenty	Brindar un descuento del 10% para confirmar que quien realice una encuesta de intención de compra efectivamente desea adquirir una de las suscripciones
Crear el anuncio	Plasmar la promoción en una imagen clara, precisa y entretenida, además de una descripción explicativa	Texto y anuncio en formato GIF con información fácil de entender a la vista, con detalles precisos
Encontrar clientes potenciales	Hacer uso de las bases de datos obtenidas previamente para encontrar el contacto de clientes potenciales	Organización de base de clientes con nombre, teléfono y curso en que les interesaría matricularse



Compartir el anuncio y esperar la confirmación del cliente

Enviar tanto la imagen como la descripción al cliente por Whatsapp y esperar a su respuesta: "sí"



Envío de encuesta e intención de compra y esperar la captura pantalla de confirmación

Enviar el formulario al cliente potencial y esperar la captura de pantalla que valide que lo realizó



Entrega del beneficio

Pedir datos al cliente para otorgarle el 10% de descuento

67 personas obtuvieron el beneficio del 10% de descuento

Evaluación de resultados

Se analizará la tabla de datos de Excel obtenida del formulario. Se determina el # de clientes dispuestos a adquirir el servicio, así como el # de clientes por suscripción

De 67 personas en total, 61 sí adquirirían una suscripción:
 21: suscripción de 3 días
 12: suscripción semanal
 16: suscripción mensual
 12: suscripción por ciclo

Nota: La presente tabla muestra la bitácora de actividades del experimento 3 de la validación de intención de compra hacia los servicios que ofrecemos en nuestro modelo de negocio, el cual busca reconocer si, efectivamente, existe un nivel de intención de compra que sea relevante para nuestro proyecto, así como validar los servicios y las características de estos que ofrecemos. En esta tabla se detallan las actividades y las tareas realizadas consecutivamente, así como los resultados obtenidos de estas.

c. Análisis e interpretación de resultados

Tabla 38

Malla Receptora del Experimento 4 de la Validación de Intención de Compra

Puntos fuertes	Críticas constructivas
Alta interacción con los clientes obtenidos de base de datos previas, así como respuesta del cliente potencial	Realizar encuesta de intención de compra a comienzos de ciclo o en momentos no críticos
Alta intención de compra (91.05%)	
Mayor convencimiento del público objetivo para adquirir nuestros servicios	
Preguntas nuevas	Opiniones interesantes
¿Cómo ofrecer suscripciones más atractivas para lograr un 100% de intención de compra?	Contar con profesores de prestigio
¿Como lograr un mayor nivel de conversión?	Alto dominio del tema por parte del profesor y buen método de enseñanza
¿Deberíamos brindar elementos adicionales como resúmenes previos a las clases?	Mayores promociones para alumnos frecuentes
¿Se debería crear un grupo de Whatsapp para hacer más fluida la comunicación?	

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: de conocer su intención de compra mediante una encuesta, en la que se generó una alta interacción con los clientes obtenidos gracias a la base de datos anteriormente.

Se logró identificar que existía una alta intención de compra aproximadamente del

91.05% así como también un mayor convencimiento por parte del público objetivo para adquirir nuestros servicios. Además, se pudo observar que los alumnos esperan encuestas a comienzos de ciclo cuando no se encuentran en fases críticas. Surgieron las preguntas de como ofrecer suscripciones más atractivas para que el 100% del sector tenga interés en adquirir los servicios. Asimismo, también surgió la duda de cómo lograr un mayor nivel de conversión. También si es que se debería ofrecer material antes de la clase para que el alumno pueda comprender en su totalidad los cursos. Se observaron insights interesantes como que los alumnos preferían profesores de prestigio, así como también que los alumnos buscan un alto dominio de los temas por parte de los profesores y también descuentos por frecuencia de consumo.

Se obtuvo gracias a la encuesta que del 100% de clientes potenciales (68 personas), el 89.71% (61 personas) sí tienen intención de comprar nuestros servicios.

A continuación, se detallará la intención de compra por cada tipo de suscripción:

En el caso de la suscripción de 3 días, del 100% de potenciales clientes, esta fue la que tendría mayor aceptación, puesto que 21 personas mencionaron que la comprarían, esto representa un 34.43%.

Para la suscripción semanal, 12 personas estarían dispuestas a adquirirla, con una frecuencia de compra promedio de 27 veces al año, el cual representaría el 19.67% del total de ventas.

Para la suscripción mensual, 17 personas estarían dispuestas a adquirirla, con una frecuencia de compra promedio de 12 veces al año

Finalmente, con respecto a la suscripción por ciclo, esta obtuvo 12 personas interesadas, lo cual representa un 19.67%, con una frecuencia de compra de 24 veces al año en promedio.

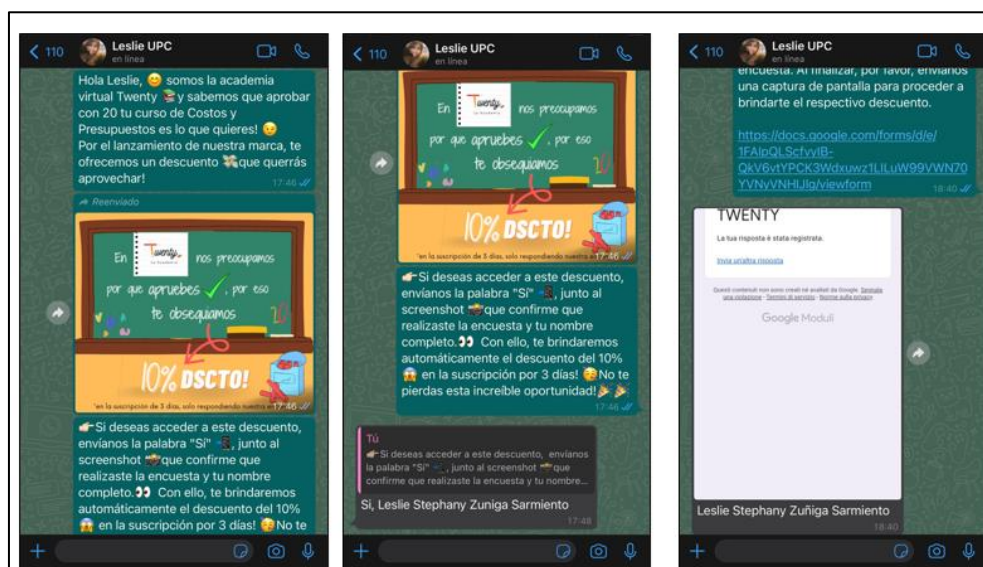
d. Aprendizajes – Cambios a realizar

Del experimento anterior se puede inferir que habría mayor cantidad de personas interesadas en las suscripciones por 3 días, semanales e incluso por mes que en las de ciclo, esto podría tener que ver con que el precio es mayor y es más complicado hacer un desembolso mayor de dinero que uno de, por ejemplo, S/ 50, pero también puede estar relacionado a la confianza que se tiene en un servicio nuevo, frente a academias que ya se encuentran establecidas y están posicionadas en el mercado. Por tal motivo, si se realizara nuevamente una promoción de esta naturaleza, se debería dar un mayor descuento a las suscripciones de mayor precio, con el fin de hacerlas más atractivas y el público opte por adquirirlas también. Asimismo, si bien Whatsapp resultó un medio bastante eficiente para esta campaña, se buscará una manera más sencilla de evaluar la opinión de los clientes.

e. Sustentación de las validaciones (enlaces, audios, videos, imágenes, etc.)

Figura 56

Campaña de Mensajes por WhatsApp



Fuente: WhatsApp, (2021)

Figura 57

Encuesta de Intención y Frecuencia de Compra

	B	C	D	E	F
1	Nombre y apellido	¿Utilizaría el servicio	¿Por cual de las sus	SEMANA Teniendo e	DIAS Teniendo en cu
2	Erick Bryan Galarza Quir	Sí	Por semana : 103 soles - 2 veces al mes		4 veces al mes
3	Leslie Stephany Zuñiga	Sí	Por 3 días : 50 soles - Clases por Zoom		2 veces al mes
4	Karen Chura Chura	Sí	Por mes : 175 soles - Clases por Zoom, grabaciones y materiales		
5	Mishell Peralta Guillermo	Sí	Por mes : 175 soles - Clases por Zoom, grabaciones y materiales		
6	Sasha Herrera	Sí	Por mes : 175 soles - Clases por Zoom, grabaciones y materiales		
7	Erika Iparraguirre	Sí	Por mes : 175 soles - Clases por Zoom, grabaciones y materiales		
8	Carolina Congora	Sí	Por semana : 103 soles - 3 veces al mes		5 veces al mes
9	Miguel garrido	Sí	Por 3 días : 50 soles - Clases por Zoom		1 vez al mes
10	Yenny Julca Gabonal	Sí	Por mes : 175 soles - Clases por Zoom, grabaciones y materiales		
11	Roraima Diaz	Sí	Por 3 días : 50 soles - Clases por Zoom		6 veces al mes
12	Micaela Barbini	Sí	Por 3 días : 50 soles - Clases por Zoom		4 veces al mes
13	Paula Mosca	Sí	Por 3 días : 50 soles - Clases por Zoom		4 veces al mes
14	Aldana Guiulfo	Sí	Por 3 días : 50 soles - Clases por Zoom		1 vez al mes
15	Seba Minaya	Sí	Por 3 días : 50 soles - Clases por Zoom		2 veces al mes
16	Estefano Torres	No			
17	Ariana Garcia	Sí	Por mes : 175 soles - Clases por Zoom, grabaciones y materiales		
18	Aitana Gallegos	Sí	Por semana : 103 soles - 1 vez al mes		3 veces al mes
19	Alexa Macera	No			

Fuente: Elaboración propia, (2021)

8. PLAN FINANCIERO

8.1. Proyección de ventas

8.1.1. Segmentación

Para definir el mercado objetivo, se considera los segmentos de clientes que describió en el Business Model Canvas. Se inicia de una población total peruana para posteriormente segmentar hasta obtener el mercado al cual Twenty se dirigía durante los comienzos de nuestro proyecto: Población total de Lima Metropolitana de un nivel socioeconómico A, B y C, de edades 18 a 24 años, quienes se encuentren matriculado en universidades privadas y que además tengan problemas para aprobar sus cursos. Utilizamos fuentes como CPI, APEIM e INEI y se obtuvo que el tamaño de la población sería de 39,903 personas en total. No obstante, debido al tamaño y capacidad de Twenty, somos conscientes de que debemos abarcar un porcentaje realista al cual podamos atender de manera eficiente de esta población, este será de 0.5% del total de la población, es decir, 200 personas equivalente a S/ 365,576.89. Por otro lado, se realizó el cálculo del tamaño de muestra a encuestar, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, con lo cual obtuvimos que se debería encuestar a 68 personas. Luego de realizarla, se obtuvo que solo el 89.71% sí estaría dispuesta a adquirir nuestras suscripciones, es decir, 61 personas.

Tabla 39*Cálculo del Mercado Meta*

Población Total Perú	CPI	100%	33,035,300
Población Total Lima	CPI	36.1%	11,917,100
Población Total Lima Metropolitana	CPI	32.95%	10,884,500
Población Total Lima Metropolitana NSE ABC	APEIM	71.0%	7,727,995
Población Total Lima Metropolitana NSE ABC de 18 a 24 años	APEIM	13.4%	1,035,551
Población Total Lima Metropolitana NSE ABC de 18 a 24 años, matriculada en una universidad limeña privada	INEI	62.1%	643,594
Población Total Lima Metropolitana NSE ABC de 18 a 24 años, matriculada en la universidad limeña privada, que tengan problemas para aprobar o no aprueben sus cursos	INEI	6.20%	39,903
Mercado Objetivo de Twenty de la Población Total Lima Metropolitana NSE ABC de 18 a 24 años, matriculada en la universidad limeña privada, que tengan problemas para aprobar o no aprueben sus cursos		0.50%	200

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: En la tabla se muestra los porcentajes del mercado potencial y el mercado objetivo de Twenty.

Tabla 40*Cálculo del Tamaño de la Muestra*

Calcula el tamaño de la muestra (a encuestar)	
Tamaño de la población:	39,903
Nivel de confianza (%):	90%
Margen de error (%):	10%
Muestra para encuestar (a encuestar):	68

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La tabla anterior muestra el número de personas a encuestar para definir la cantidad de veces dispuestos a suscribirse a la página de Twenty.

8.1.2. Proyección de ventas

Una vez concluido los experimentos, los resultados indican que la población de Twenty cuenta con una cantidad considerable, debido a la coyuntura que vive el mundo y a las clases virtuales de la actualidad, por lo que los alumnos optan por capacitarse mediante academias que cuentan con docentes calificados. Para la proyección de ventas, se está considerando los cuatro tipos de suscripciones que ofrece Twenty: Por tres días S/ 50.00, Por semana S/ 103.00, Por mes S/ 175.00 y Por ciclo S/ 550.00, para lo cual se ofrece un precio distinto a cada suscripción, considerando los precios del mercado y de la competencia.

Figura 58

Cuadro de Suscripciones de Twenty

Suscripciones	Valor de venta unitario	IGV	Precio de venta unitario
Por tres días	S/ 42.37	S/ 7.63	S/ 50.00
Por semana	S/ 87.29	S/ 15.71	S/ 103.00
Por mes	S/ 148.31	S/ 26.69	S/ 175.00
Por ciclo	S/ 466.10	S/ 83.90	S/ 550.00

Fuente: Por elaboración propia, (2021)

Por otro lado, se proyecta un mayor incremento de ventas de suscripciones en los meses de febrero, mayo, julio, octubre y diciembre debido a la alta demanda por los exámenes parciales y finales, en el que los estudiantes buscan capacitarse pagando por las clases.

Figura 59*Proyección mensual y anual de ventas de suscripciones*

Concepto	MENSUAL													ANUAL		
	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	20212-20221	20222-20231	20232-20241
Cantidad por 3 días		10	80	150	200	332	200	217	200	200	322	200	322	2433	2798	3218
Valor de venta Unit		S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37
Ventas (1)		S/ 423.73	S/ 3,389.83	S/ 6,355.93	S/ 8,474.58	S/ 14,067.80	S/ 8,474.58	S/ 9,194.92	S/ 8,474.58	S/ 8,474.58	S/ 13,644.07	S/ 8,474.58	S/ 13,644.07	S/ 103,111.39	S/ 118,578.10	S/ 136,364.82
Cantidad por semana		20	50	130	85	125	85	90	85	85	110	85	110	1060	1219	1401
Valor de venta Unit		S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29
Ventas (2)		S/ 1,745.76	S/ 4,364.41	S/ 11,347.46	S/ 7,419.49	S/ 10,911.02	S/ 7,419.49	S/ 7,855.93	S/ 7,419.49	S/ 7,419.49	S/ 9,601.69	S/ 7,419.49	S/ 9,601.69	S/ 92,500.90	S/ 106,376.03	S/ 122,332.44
Cantidad por mes		10	35	45	50		50	60	63	60	70	80		523	602	692
Valor de venta Unit		S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31		S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31		S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31
Ventas (3)		S/ 1,483.05	S/ 5,190.68	S/ 6,673.73	S/ 7,415.25		S/ 7,415.25	S/ 8,898.31	S/ 9,343.22	S/ 8,898.31	S/ 10,381.36	S/ 11,864.41		S/77,610.73	S/89,252.33	S/102,640.18
Cantidad por ciclo		5	15				17	12	29					78	90	104
Valor de venta Unit		S/ 466.10	S/ 466.10				S/ 466.10	S/ 466.10	S/ 466.10					S/ 466.10	S/ 466.10	S/ 466.10
Venta (4)		S/ 2,330.51	S/ 6,991.53				S/ 7,923.73	S/ 5,593.22	S/ 13,516.95					S/ 36,587.91	S/ 42,076.10	S/ 48,387.52
VENTA TOTAL		S/ 5,983.05	S/ 19,936.44	S/ 24,377.12	S/ 23,309.32	S/ 24,978.81	S/ 31,233.05	S/ 31,542.37	S/ 38,754.24	S/ 24,792.37	S/ 33,627.12	S/ 27,758.47	S/ 23,245.76	S/ 309,810.93	S/ 356,282.57	S/ 409,724.95

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La figura muestra la proyección de ventas mensual y anual de los tres tipos de suscripciones de Twenty durante el periodo agosto 2021 a julio del 2022; considerando las fechas de ciclo regular (marzo – diciembre) y ciclo verano (enero – febrero).

De acuerdo con la proyección de ventas, estas incrementarán en base a la estacionalidad en los meses de parciales y finales y, considerando, también, las prácticas calificadas. Asimismo, los ciclos de verano tienen un incremento menor al de los ciclos regulares, debido a la menor concentración de alumnos en las universidades.

Las suscripciones con mayor demanda se encuentran en el paquete de 3 días y semanal, ya que los estudiantes buscan alinear sus estudios con la proximidad de las evaluaciones; mientras que las suscripciones mensuales no cuentan con demanda en los meses de julio y diciembre debido a la finalización de clases en esos meses. Al igual en las suscripciones por ciclo, estos cuentan con demanda en los meses próximos al inicio de clases en las universidades. Asimismo, las proyecciones de ventas anuales se incrementarán en 15%, ello debido a un estudio realizado por especialistas de la Startup Crehana, que explica que debido a la pandemia las clases online en el Perú incrementarían en 15% su consumo.

8.2. Presupuesto de inversión

Figura 60

Presupuesto Inicial de Inversión

Concepto	Valor de venta	IGV	Precio de venta
Constitución de la empresa	S/ 932.20	S/ 167.80	S/ 1,100.00
Acondicionamiento del servicio	S/ 760.14	S/ 136.82	S/ 896.96
Campañas	S/ 423.73	S/ 76.27	S/ 500.00
Herramientas de trabajo	S/ 25,919.49	S/4,665.51	S/ 26,011.02
Kit	S/ 91.53	S/ 16.47	S/ 25,762.71
Total inversión	S/ 28,127.09	S/5,062.88	S/ 54,270.69
Activos	S/ 18,217.97	S/3,279.23	S/ 21,497.20
Capital de trabajo	S/ 7,282.48		S/ 7,282.48
Total	S/ 53,627.53	S/8,342.11	S/ 83,050.37

Fuente: elaboración propia, (2021)

Nota: La figura muestra la inversión a realizar para Twenty, que se encuentra conformado por la constitución de la empresa, acondicionamiento del servicio, campañas, herramientas de trabajo, los activos y el capital de trabajo neto.

8.2.1. Formalización

Para iniciar la formalización de negocio, se recurrirá a contratar los servicios del estudio de abogados DLA Piper Perú, el cual brinda asesoría legal integral en proyectos e infraestructuras y en la formalización de los negocios en el país.

Twenty será una empresa de tipo S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada), el cual requiere que sea conformado con un mínimo de 2 socios y un máximo de 20. Para ello, se debe establecer una Junta general de accionistas, una Gerencia y Directorio, este último opcional. Asimismo, el costo a recurrir para la formalización del negocio según los presupuestado por DLA Piper Perú, tiene un total de S/ 1,100.00 el cual incluye el asesoramiento en el tipo de sociedad a conformar, la escritura pública, la formalización del nombre y otros gastos registrales.

Continuando con ello, se debe llevar a cabo el trámite y activación del RUC y clave sol ante la SUNAT, y para ello no representa ningún costo.

Régimen tributario

Respecto al Régimen tributario al que Twenty estará afiliado es el Régimen MYPE Tributario – RMT, el cual se encuentra dirigido para Personas Naturales y Jurídicas. Para este tipo de Régimen se cuenta con un límite de ingresos que no superen los 1,700 UIT (4,400.00 soles / UIT) en el año, no se existe límite de compras; asimismo, la empresa debe contar con comprobantes de pagos como facturas, boletas y otros. La Declaración Jurada es mensual, se debe contar con 10 trabajadores como máximo por turno, registro de compras y ventas y un valor máximo de S/ 126,000.00 en activos fijos, en el cual no se computan precios ni vehículos.

8.2.2. Presupuesto de Recursos Humanos

Los colaboradores trabajaran bajo modalidad remota debido a la coyuntura y a la nueva tendencia a raíz de la pandemia. Se contará con 4 áreas y un puesto adicional que lo ocupa el Community Manager. Entre ellos se encuentran, el Gerente General, el Gerente de Finanzas y Recursos Humanos, Gerente de Marketing, Gerente de Sistemas de información, Asistente de Recursos Humanos y, por último, la Asistente de Recursos Humanos. Estos puestos se encargarán de la correcta funcionalidad de la empresa. Todos los colaboradores descritos líneas arriba se encontrarán bajo planilla y bajo el Régimen Laboral General correspondiente a Ley de Productividad y Competitividad Laboral (DS 003-97-TR de 27.03.97)., con la finalidad de brindarle todos los beneficios correspondientes y el trabajo de 8 horas diarias. Por otro lado, se cuenta con el equipo de 4 profesores quienes brindaran las clases virtuales a los estudiantes que se suscriben a Twenty bajo un recibo por S/ 100.00 al día. Ellos impartirán 3 clases al día y tres veces por semana, correspondientes a su disponibilidad. Asimismo, serán contratados bajo la modalidad de Locación de servicios, el cual se encuentra regulado por los Arts. 1764 y siguientes Código Civil. En ella se establece que, bajo esta modalidad, se obliga al locador a prestar servicios por cierto tiempo o para un trabajo determinado sin estar bajo subordinación y a cambio de una retribución monetaria.

Figura 61*Presupuesto de Recursos Humanos*

Cargo	Sueldo Bruto Mensual	Aportaciones AFP			Sueldo Neto Mensual	Sueldo Neto Anual	CTS	Gratificaciones	Total Anual	Essalud (9%)	Costo Laboral Anual
		Aportación (10%)	Prima (1.74%)	Comisión (1.60%)							
Gerente General	S/ 2,500.00	S/ 250.00	S/ 43.50	S/ 40.00	S/ 2,166.50	S/ 25,998.00	S/2,166.50	S/ 4,333.00	S/ 32,497.50	S/ 2,924.78	S/ 35,422.28
Gerente de Finanzas y recursos humanos	S/ 1,800.00	S/ 180.00	S/ 31.32	S/ 28.80	S/ 1,559.88	S/ 18,718.56	S/1,559.88	S/ 3,119.76	S/ 23,398.20	S/ 2,105.84	S/ 25,504.04
Asistente de Recursos Humanos	S/ 930.00	S/ 93.00	S/ 16.18	S/ 14.88	S/ 805.94	S/ 9,671.26	S/ 805.94	S/ 1,611.88	S/ 12,089.07	S/ 1,088.02	S/ 13,177.09
Gerente de Sistemas de Información	S/ 1,800.00	S/ 180.00	S/ 31.32	S/ 28.80	S/ 1,559.88	S/ 18,718.56	S/1,559.88	S/ 3,119.76	S/ 23,398.20	S/ 2,105.84	S/ 25,504.04
Gerente de Marketing	S/ 1,800.00	S/ 180.00	S/ 31.32	S/ 28.80	S/ 1,559.88	S/ 18,718.56	S/1,559.88	S/ 3,119.76	S/ 23,398.20	S/ 2,105.84	S/ 25,504.04
Community Manager	S/ 1,300.00	S/ 130.00	S/ 22.62	S/ 20.80	S/ 1,126.58	S/ 13,518.96	S/1,126.58	S/ 2,253.16	S/ 16,898.70	S/ 1,520.88	S/ 18,419.58

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Figura 62*Resumen del Presupuesto de Recursos Humanos*

SUELDO DE LOS PROFESORES	POR DIA	POR MES	20212-20221	20222-20231	20232-20241
Profesor de Número (CALCULO, FINANZAS)	S/ 100.00	S/ 1,200.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00
Profesor de Cursos generales (LETRAS)	S/ 80.00	S/ 960.00	S/ 11,520.00	S/ 11,520.00	S/ 11,520.00
Profesor de Contabilidad	S/ 100.00	S/ 1,200.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00
Profesor de Ingeniería	S/ 100.00	S/ 1,200.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00	S/ 14,400.00
Profesor curso 1	S/ 100.00	S/ 1,200.00		S/ 14,400.00	S/ 14,400.00
Profesor curso 2	S/ 100.00	S/ 1,200.00			S/ 14,400.00
TOTAL	S/ 380.00	S/ 4,560.00	S/ 54,720.00	S/ 69,120.00	S/ 83,520.00

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Como se muestra en la planilla Figura 62, el Gerente General es quien percibirá mayor remuneración, en relación con los demás colaboradores. El área de finanzas estará fusionada con el de Recursos Humanos, debido a que el Gerente cuenta con la capacidad y habilidad de asumir ambas responsabilidades, además de que contará con una asistente que formará parte del área de RRHH, ya que se necesita de esta fuerza laboral para contratar a los profesores calificados. Por otro lado, el Community Manager, será la persona que se encargará de tratar de manera directa con los estudiantes suscritos a Twenty, y captar a más estudiantes para el crecimiento de la empresa.

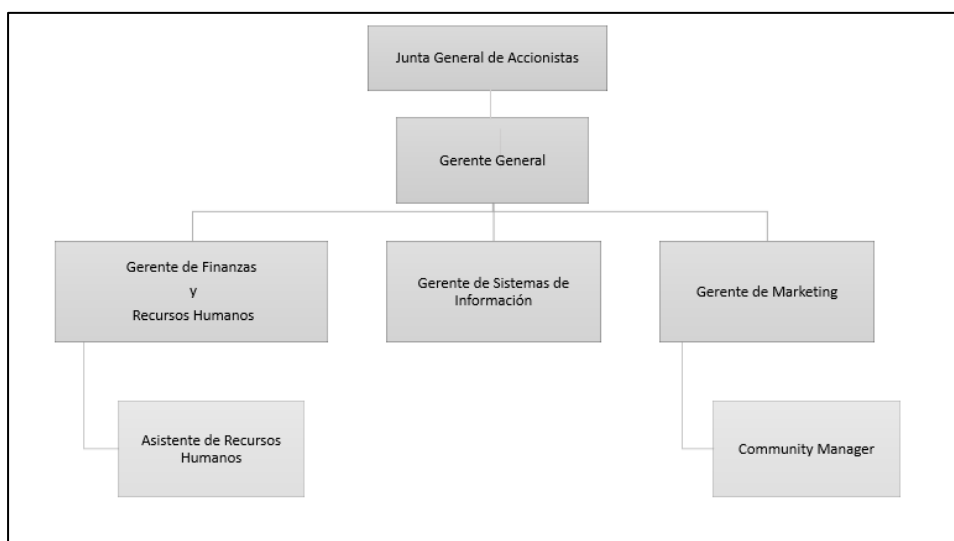
Respecto al equipo de profesores Figura 62, Twenty contará para el primer año con 4 profesores, quienes impartirán los cursos más solicitados por los estudiantes. Asimismo, en el segundo y tercer año, se proyecta contratar a un profesor adicional respectivamente, en base a la demanda de cursos.

a. Organigrama de Twenty

El organigrama, en el que se basará y empleará Twenty para delimitar las funciones y líneas de cargo, será la organización matricial vertical, ya que se dividirán según facciones. Dicho organigrama estará configurado de la siguiente manera:

Figura 63

Organigrama de Twenty



Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: Twenty contará con 3 gerencias compuestas por el de Gerencia General, Gerencia de Finanzas y Recursos Humanos, Gerencia de Sistemas de Información y Gerencia de Marketing. Asimismo, el área de Finanzas y Recursos Humanos contará con un puesto bajo subordinación, en este caso la Asistente de Recursos Humanos, quien se encargará del reclutamiento y selección. Por último, el área de Marketing tendrá bajo su mando al Community Manager, debido a que este último se encontrará en contacto directo con los clientes y ambas partes deberán trabajar en equipo para obtener una mayor cuota de mercado.

8.2.3. Presupuesto de operaciones

Figura 64

Gastos Preoperativos de Twenty

Actividades Iniciales	Valor de Venta	IGV	Precio de Venta
Constitución de la empresa	S/ 932.20	S/ 167.80	S/ 1,100.00
Acondicionamiento del servicio	S/ 760.14	S/ 136.82	S/ 896.96
Plataforma Zoom	S/ 48.27	S/ 8.69	S/ 56.96
Servicios telefónico e internet	S/ 711.86	S/ 128.14	S/ 840.00
Campañas	S/ 423.73	S/ 76.27	S/ 500.00
Campañas adicionales	S/ 169.49	S/ 30.51	S/ 200.00
Campañas AON	S/ 254.24	S/ 45.76	S/ 300.00
Activos	S/ 18,217.97	S/3,279.23	S/ 21,497.20
Laptops	S/ 13,220.34	S/2,379.66	S/ 15,600.00
Celular	S/ 4,571.19	S/ 822.81	S/ 5,394.00
Audífonos	S/ 426.44	S/ 76.76	S/ 503.20
Herramientas de trabajo	S/ 26,011.02	S/4,681.98	S/ 30,693.00
Página web	S/ 25,762.71	S/4,637.29	S/ 30,400.00
Dominio	S/ 94.07	S/ 16.93	S/ 111.00
Hosting	S/ 62.71	S/ 11.29	S/ 74.00
Kit para profesores	S/ 91.53	S/ 16.47	S/ 108.00

Fuente: Elaboración propia, (2021)

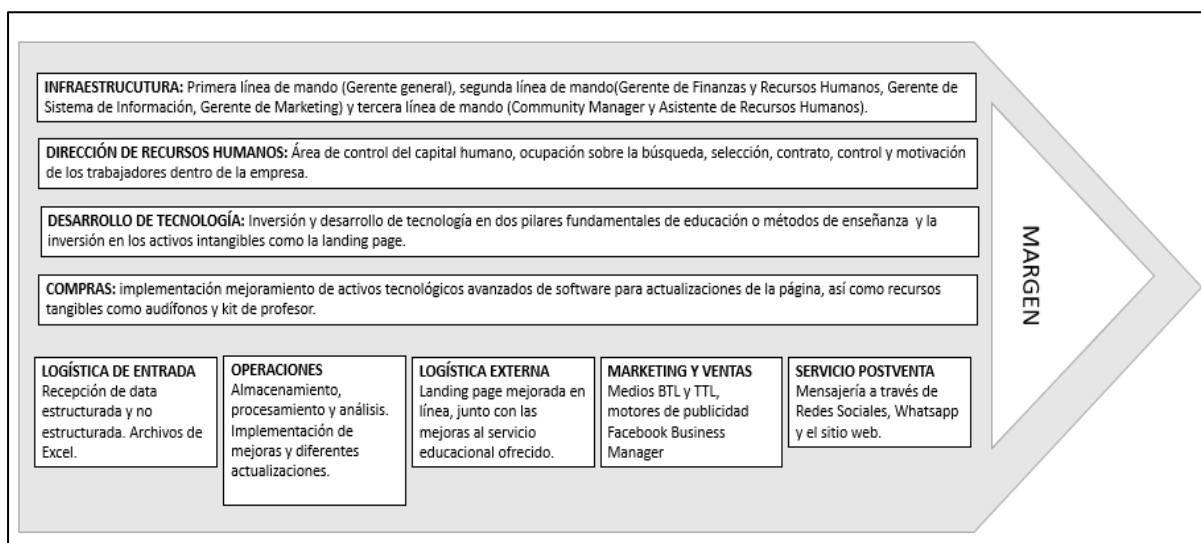
El diseño de la página web, según el ingeniero de Software, tiene un precio de \$ 8000 USD, el cual al tipo de cambio de 3.8 soles / dólar, resulta S/ 30,400.00 con las funciones básicas y avanzadas para Twenty. Asimismo, se invertirá en el mantenimiento de

la página web, como el dominio y el hosting para su óptima funcionalidad. De igual manera, para brindar un servicio de calidad se invertirá en activos, como laptops, celular y audífonos, los cuales serán entregados a los profesores y colaboradores con la finalidad de poder mantener una comunicación eficaz con los clientes. También, se contará con el contrato del servicio de la plataforma de Zoom, mediante el cual se impartirán las clases; además, de los servicios de internet y telefonía. Adicional a ello, se invertirán en campañas adicionales y fijas, ya que se busca llegar y captar más clientes. Por último, se entregará a los profesores un kit de polo, ya que mediante ello se necesita representar a la marca y este quede en la mente del consumidor.

a. Cadena de Valor

Figura 65

Cadena de Valor de Twenty



Fuente: Elaboración propia, (2021)

Según Michael Porter, esta herramienta contribuye a plasmar los diferentes procedimientos incurridos para servicio o producto final. De tal manera, se podrá analizar y modificar de manera eficaz los diferentes puntos que impiden contar con uso adecuado y eficiente de los recursos. En este caso, Twenty, presenta una estructura que se explicará a continuación.

- **Actividades primarias**

Logística de entrada

En este punto, debido a que Twenty se centra en ofrecer un servicio de educación online, lo que ingresa a la empresa es la data estructurada de clientes (datos, cifras, correos electrónicos, entre otras cosas). Además, otro tipo de información importante de procesar es la data no estructurada (comentarios en redes sociales, valoraciones, entre otras cosas). Dicha información se almacena de archivos de Excel.

Operaciones

Posterior a la recepción de la información, tanto estructurada como no estructurada, se procederá al procesamiento y análisis de la información pertinente con el fin de poder convertirlo en decisiones de mejora con respecto al servicio brindado por la empresa. Por un lado, se tienen los temas conceptuales de la página web (mejora de botones, aspecto, entre otros), los cuales serán abarcados para la actualización e implementación de mejoras para la plataforma educativa. Asimismo, se realizará diferentes modificaciones al contenido, ejercicios y exámenes; inclusive profesores. Por otro lado, se llevarán a cabo mejoras al método de enseñanza y profesores que compongan el cuerpo docente de la academia Twenty.

Logística externa

El servicio terminado de Twenty, habiendo implementado las mejoras respectivas, será puesto en marcha en línea a disposición de los clientes nuevos, actuales y potenciales.

Marketing y ventas

Twenty emplea medios "Through The Line" y "Below The Line", dentro de los cuales, se pueden encontrar herramientas publicitarias como la utilización de las redes sociales y sus respectivos motores de búsqueda como Facebook Business Manager, el cual permite

utilizar publicidad orgánica y de pago; sorteos y videos interactivos en las diferentes redes sociales.

Servicio postventa o mantenimiento

El tipo de servicio postventa que Twenty ofrecerá se realizará por mensajería instantánea a través de los activos digitales de la empresa como sus redes sociales, Whatsapp y el sitio web. Además, se brindará una atención telefónica para absolver las diferentes dudas de los estudiantes con respecto al servicio ofrecido.

- **Actividades de apoyo**

Infraestructura de la organización

En primer lugar, se contará con un directorio ejecutivo, gerente general el cual permitirá a los trabajadores de segunda y tercera línea mantener un orden y comportamiento lineal con el fin de poder conseguir los objetivos de la compañía Twenty. En segundo lugar, se encuentra el área de Finanzas y Recursos Humanos, junto con su gerente correspondiente de dichas áreas. El departamento financiero permitirá que las decisiones sean viables a corto y largo plazo; por ejemplo, los indicadores o ratios permitirán medir el rendimiento de las acciones o productos / servicios de Twenty, entre otras cosas. Por otro lado, Recursos Humanos permitirá a la empresa mantener un control tanto del personal educacional que quisiese formar parte de Twenty y el control de este dentro de la empresa. Dicha área se verá apoyada por un Asistente de Recurso Humanos con el fin de complementar tanto el registro de desempeño del capital humano. En tercer lugar, el Gerente de Sistemas de Información se encargará de registrar, analizar y procesar la información para la toma de decisiones que agreguen valor a Twenty. En cuarto lugar, el Gerente de Marketing se encarga de distribuir y potenciar la venta del producto/servicio de Twenty con ayuda del Community Manager, se podrá potenciar el uso eficaz del internet y la acción de publicitar el servicio.

Dirección de recursos humanos

Como se mencionó anteriormente, el área de Recursos Humanos se encargará de la gestión única del capital humano. En primer lugar, la búsqueda de los profesores se realizará mediante contactos de los mismos docentes actuales en los diferentes cursos. Además, se publicará las vacantes en activos digitales de empleos como Bumeran, LinkedIn, entre otras plataformas. Seguidamente, se realizará una contratación, la cual se concretará habiendo realizado exámenes de conocimiento tanto en el área requerida, como sus habilidades tanto en el área de enseñanza virtual. Concluida dicha etapa, se organizará la selección final y su respectiva contratación junto con la firma del acuerdo empresa - trabajador con el sueldo a pagar, horarios, normas, ética de la empresa, entre otras cosas. Por último, la etapa de la motivación personal estará relacionada al nivel de satisfacción que perciban los usuarios de Twenty y el nivel de compromiso que tengan con la empresa.

Desarrollo de tecnología

Para este punto, se estipuló que la empresa Twenty mantendrá un nivel constante de innovación en puntos fundamentales. Por un lado, mantendremos un nivel considerable de inversión y desarrollo de tecnologías para el activo digital principal, el cual será el sitio web. Dichas mejoras se verán reflejadas en el aspecto funcional y estético de la página. Por otro lado, se considerará la inversión y mejora en los métodos de enseñanza de los profesores e innovar siempre en la educación ofrecida por Twenty.

Compras

Las compras que realizará Twenty consistirán en diferentes aspectos como la implementación, mejoramiento de activos tecnológicos avanzados de software para el update de la página, al igual que complementar los recursos tangibles que se les puedan ofrecer a los maestros como un kit de profesor, audífonos y diferentes recursos para modernizar y mejorar el servicio brindado por Twenty.

Figura 66*Activos Tangibles de Twenty*

Tangibles	Cantidad	Total de Valor de venta	IGV	Precio Unitario	Precio total
Maquinaria y equipos					
Laptop	6	S/13,220.34	S/ 2,379.66	S/ 2,600.00	S/ 15,600.00
celular	6	S/ 4,571.19	S/ 822.81	S/ 899.00	S/ 5,394.00
audifonos	8	S/ 426.44	S/ 76.76	S/ 62.90	S/ 503.20
Total de inversión en activos fijos tangibles		S/18,217.97	S/ 3,279.23		S/ 21,497.20

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: la figura presenta los activos tangibles, Twenty contará únicamente con 6 laptops y 6 celular que se le brindarán a los trabajadores quienes conforman el organigrama. Por otro lado, los 8 audifonos serán brindados al Community Manager, a la Asistente de Recursos Humano y, por último, a los profesores como herramienta y regalo por el inicio de trabajo.

Figura 67*Activos Intangibles de Twenty*

Intangibles	Cantidad	Total de Valor de venta	IGV	Precio Unitario	Precio total
Constitución legal de la empresa	1	S/ 932.20	S/ 167.80	S/ 1,100.00	S/ 1,100.00
RUC	1	S/ -	S/ -		S/ -
Página web	1	S/25,762.71	S/ 4,637.29	S/30,400.00	S/ 30,400.00
Dominio	1	S/ 94.07	S/ 16.93	S/ 111.00	S/ 111.00
Hosting	1	S/ 62.71	S/ 11.29	S/ 74.00	S/ 74.00
Total de inversión en activos fijos intangibles		S/26,851.69	S/ 4,833.31		S/ 31,685.00

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: la figura presenta los activos intangibles de Twenty, como la constitución de la empresa mediante el servicio de un estudio de abogados, RUC brindado por SUNAT, Página Web realizado por un diseñador de Software, dominio y hosting para el mantenimiento de esta última.

Figura 68*Depreciación del Proyecto*

Inversión Tangible	Cantidad	Valor total	Porcentaje anual de depreciación	Depreciación anual
Laptop	6	S/ 13,220.34	25%	S/ 3,305.08
celular	6	S/ 4,571.19	10%	S/ 457.12
Audifonos	8	S/ 426.44	10%	S/ 42.64
Total		S/ 3,285.08		S/ 3,804.85

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: la figura presenta la depreciación de los tres activos tangibles, los porcentajes anuales de depreciación fueron brindados por el portal de SUNAT.

Figura 69*Amortización del Proyecto*

AMORTIZACION				
Inversión Intangible	Cantidad	Valor total	Vida útil en años	Amortización anual
Constitución legal de la empresa	1	S/ 932.20	10	S/ 93.22
RUC	1	S/ -		S/ -
Total				S/ 93.22
Página web				
Registro de dominio y web hosting	1	S/25,919.49	5	S/ 5,183.90
Total				S/ 5,183.90
			Total	S/ 5,277.12

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: la figura presenta la depreciación de los activos intangibles, el tiempo de vida útil fueron brindados por el portal de SUNAT.

Con todo lo calculado anteriormente, con la finalidad de iniciar las operaciones del Proyecto es necesario la inversión de un total de S/ 53,627.53, entre los que se encuentra los gastos preoperativos para un periodo de 3 años.

8.2.4 Presupuesto de Marketing

El Presupuesto de Marketing está dirigido a las estrategias de atracción, en el que se invierte en publicidad en redes sociales, en este caso Facebook e Instagram, ya que Twenty se encuentra presente en dos redes sociales con mayor interacción y cantidad de usuarios. Asimismo, las campañas a realizar se encuentran conformadas por campaña AON y Campañas Adicionales, la primera se refiere a las campañas mensuales que se realizarán para mantener activa las redes sociales y continuar captando clientes; mientras que la segunda, serán campañas enfocados publicidades específicas, promociones o descuentos en meses donde la demanda debe incrementar, entre febrero – marzo, y julio – agosto.

Figura 70

Gastos de Operativos y Marketing del Proyecto

Gastos Operacionales y Marketing	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Mantenimiento	S/ 571.61	S/ 571.61	S/ 571.61	S/ 571.61	S/ 571.61	S/ 571.61	S/ 571.61	S/ 571.61	S/ 571.61	S/ 571.61	S/ 571.61	S/ 571.61	S/ 6,859.32
Gastos Web	S/ 161.02	S/ 161.02	S/ 161.02	S/ 161.02	S/ 161.02	S/ 161.02	S/ 161.02	S/ 161.02	S/ 161.02	S/ 161.02	S/ 161.02	S/ 161.02	S/ 1,932.20
Campaña AON	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 3,050.85
Campañas adicionales	S/ 169.49	S/ 169.49						S/ 169.49					S/ 508.47
Total	S/ 1,156.36	S/ 1,156.36	S/ 986.86	S/ 986.86	S/ 986.86	S/ 986.86	S/ 986.86	S/ 1,156.36	S/ 986.86	S/ 986.86	S/ 986.86	S/ 986.86	S/ 12,350.85

Fuente: Elaboración propia, (2021)

8.3 Ingresos y Egresos

- Ingresos**

Los ingresos de Twenty están compuestos únicamente por la venta de las suscripciones: Por tres días, Por semana, Por mes y Por ciclo.

Figura 71*Ingresos Anuales del Proyecto*

Ingresos Anuales			
Suscripción	20212-20221	20222-20231	20232-20241
Cantidad por 3 días	2433	2798	3218
Valor de venta Unit	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37
Venta 1	S/ 103,111.39	S/ 118,578.10	S/ 136,364.82
Cantidad por semana	1060	1219	1401
Valor de venta Unit	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29
Venta 2	S/ 92,500.90	S/ 106,376.03	S/ 122,332.44
Cantidad por mes	523	602	692
Valor de venta Unit	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31
Venta 3	S/ 77,610.73	S/ 89,252.33	S/ 102,640.18
Cantidad por ciclo	78	90	104
Valor de venta Unit	S/ 466.10	S/ 466.10	S/ 466.10
Venta 4	S/ 36,587.91	S/ 42,076.10	S/ 48,387.52
Venta total	S/ 309,810.93	S/ 356,282.57	S/ 409,724.95

Fuente: Elaboración propia, (2021)

- **Egresos**

Los egresos están comprendidos por los gastos mensuales que se realizarán cada año, entre los cuales se encuentran los gastos fijos que se realizarán mensualmente y otros gastos que únicamente por campañas. Para este último, se encuentra el gasto por kit, es decir, la entrega de polos a los profesores al inicio del año y las canastas navideñas en fin de año. Asimismo, el gasto en campañas adicionales, este será como se mencionó líneas arriba, en determinados meses para ofrecer descuentos o promociones y captar mayor cantidad de suscripciones.

Figura 72*Egresos Anuales del Proyecto*

Gasto Anual			
Concepto	20212-20221	20222-20231	20232-20241
Docentes calificados	S/ 54,720.00	S/ 69,120.00	S/ 83,520.00
Kit	S/ 91.53		
Canasta Fin de año	S/ 211.86	S/ 211.86	S/ 211.86
Gasto de Venta	S/ 55,023.39	S/ 69,331.86	S/ 83,731.86
Servicio de telefonía e internet	S/ 8,542.37	S/ 8,542.37	S/ 8,542.37
Servicios	S/ 579.27	S/ 579.27	S/ 579.27
Gerente General	S/ 35,422.28	S/ 35,422.28	S/ 35,422.28
Gerente de Finanzas y Recursos Humanos	S/ 25,504.04	S/ 25,504.04	S/ 25,504.04
Asistente de Recursos Humanos	S/ 13,177.09	S/ 13,177.09	S/ 13,177.09
Gerente de Sistemas de Información	S/ 25,504.04	S/ 25,504.04	S/ 25,504.04
Gerente de Marketing	S/ 25,504.04	S/ 25,504.04	S/ 25,504.04
Community Manager	S/ 18,419.58	S/ 18,419.58	S/ 18,419.58
Canasta Fin de año	S/ 254.24	S/ 254.24	S/ 254.24
Gastos Administrativos	S/ 152,906.94	S/ 152,906.94	S/ 152,906.94
Mantenimiento	S/ 6,859.32	S/ 6,859.32	S/ 6,859.32
Gasto Web	S/ 1,932.20	S/ 1,932.20	S/ 1,932.20
Campañas AON	S/ 3,050.85	S/ 3,050.85	S/ 3,050.85
Campañas adicionales	S/ 508.47	S/ 508.47	S/ 508.47
Gastos Operacionales y Marketing	S/ 12,350.85	S/ 12,350.85	S/ 12,350.85
Total Gasto	S/ 220,281.18	S/ 234,589.65	S/ 248,989.65

Fuente: Elaboración propia, (2021)

- **Costo de venta anual**

El costo de venta está compuesto por el costo de la Página Web, el domino y Hosting de ella, ya que es la inversión para llevar a cabo el negocio.

Figura 73*Costo Total de Twenty*

	SUSCRP.	Q	V.U	Valor total en soles	%	CV Total
COSTO TOTAL	Por 3 días	2433	S/ 42.37	S/ 103,111.39	33%	S/ 8,626.54
	Por semana	1060	S/ 87.29	S/ 92,500.90	30%	S/ 7,738.84
	Por mes	523	S/ 148.31	S/ 77,610.73	25%	S/ 6,493.09
	Por ciclo	78	S/ 466.10	S/ 36,587.91	12%	S/ 3,061.03
	Total			S/ 309,810.93	100%	S/ 25,919.49

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: Se procedió a calcular el valor total en soles de los tres tipos de suscripciones, posterior a ello se calcula los porcentajes que representa cada a uno en base al

total, con la finalidad de hallar el costo de venta total de la página en base a los tres tipos de suscripciones.

Figura 74

Costo Ventas Unitario de Twenty

SUSCRP.	Q	CV Total	CV UNITARIO
Por 3 días	2433	S/ 8,626.54	S/ 3.55
Por semana	1060	S/ 7,738.84	S/ 7.30
Por mes	523	S/ 6,493.09	S/ 12.41
Por ciclo	78	S/ 3,061.03	S/ 39.00

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La figura muestra los costos de ventas unitarios por cada tipo de suscripción, una vez calculado los costos de ventas totales y la división es esta última.

Figura 75

Costo Total Anual de Twenty

Concepto	20212-20221	20222-20231	20232-20241
Cantidad por 3 días	2433	2798	3218
CV unitario	S/ 3.55	S/ 3.55	S/ 3.55
Ventas (1)	S/ 8,626.54	S/ 9,920.52	S/ 11,408.59
Cantidad por semana	1060	1219	1401
CV unitario	S/ 7.30	S/ 7.30	S/ 7.30
Ventas (2)	S/ 7,738.84	S/ 8,899.66	S/ 10,234.61
Cantidad por mes	523	602	692
CV unitario	S/ 12.41	S/ 12.41	S/ 12.41
Ventas (3)	S/6,493.09	S/7,467.05	S/8,587.11
Cantidad por ciclo	78	90	104
CV unitario	S/ 39.00	S/ 39.00	S/ 39.00
Venta (4)	S/ 3,061.03	S/ 3,520.18	S/ 4,048.21
Costo Total de Venta	S/ 25,919.49	S/ 29,807.42	S/ 34,278.53

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La figura muestra el costo total anual de Twenty desplegado en 3 años, en base a las cantidades vendidas proyectadas.

8.4. Flujo de Caja

8.4.1. Flujo de caja mensual

Figura 76

Flujo de Caja Mensual

Concepto	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Cantidad por 3 días		10	80	150	200	332	200	217	200	200	322	200	322
Precio de venta Unit	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37
Ventas (1)	S/ 423.73	S/ 3,389.83	S/ 6,355.93	S/ 8,474.58	S/ 14,067.80	S/ 8,474.58	S/ 9,194.92	S/ 8,474.58	S/ 9,194.92	S/ 8,474.58	S/ 13,644.07	S/ 8,474.58	S/ 13,644.07
Cantidad por semana	20	50	130	85	125	85	90	85	85	110	85	110	
Precio de venta Unit	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29
Ventas (2)	S/ 1,745.76	S/ 4,364.41	S/ 11,347.46	S/ 7,419.49	S/ 10,911.02	S/ 7,419.49	S/ 7,855.93	S/ 7,419.49	S/ 7,855.93	S/ 7,419.49	S/ 9,601.69	S/ 7,419.49	S/ 9,601.69
Cantidad por mes	10	35	45	50	50	50	60	60	60	70	80		
Precio de venta Unit	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31	
Venta (3)	S/ 1,483.05	S/ 5,190.68	S/ 6,673.73	S/ 7,415.25		S/ 7,415.25	S/ 8,898.31	S/ 9,343.22	S/ 8,898.31	S/ 10,381.36	S/ 11,864.41		
Cantidad por ciclo	5	15					17	12	29				
Precio de venta Unit	S/ 466.10	S/ 466.10					S/ 466.10	S/ 466.10	S/ 466.10				
Venta (4)	S/ 2,330.51	S/ 6,991.53					S/ 7,923.73	S/ 5,593.22	S/ 13,516.95				
Ventas totales	S/ 5,983.05	S/ 19,936.44	S/ 24,377.12	S/ 23,309.32	S/ 24,978.81	S/ 31,233.05	S/ 31,542.37	S/ 38,754.24	S/ 24,792.37	S/ 33,627.12	S/ 27,758.47	S/ 23,245.76	S/ 23,245.76
Costo de venta	-S/ 25,919.49	-S/ 500.56	-S/ 1,667.93	-S/ 2,039.45	-S/ 1,950.11	-S/ 2,089.78	-S/ 2,613.03	-S/ 2,560.92	-S/ 3,242.27	-S/ 2,074.19	-S/ 2,813.32	-S/ 2,322.34	-S/ 1,944.79
TOTAL INGRESO	S/ 5,482.50	S/ 18,268.51	S/ 22,337.67	S/ 21,359.21	S/ 22,889.03	S/ 28,620.02	S/ 28,981.46	S/ 35,511.97	S/ 22,718.19	S/ 30,813.80	S/ 25,436.14	S/ 21,300.97	S/ 21,300.97
Gasto de venta	-S/ 2,251.53	-S/ 2,160.00	-S/ 4,560.00	-S/ 4,560.00	-S/ 4,771.86	-S/ 4,560.00	-S/ 4,560.00	-S/ 4,560.00	-S/ 4,560.00	-S/ 4,560.00	-S/ 4,560.00	-S/ 4,560.00	-S/ 4,560.00
Gasto administrativo	-S/ 12,721.06	-S/ 12,721.06	-S/ 12,721.06	-S/ 12,721.06	-S/ 12,975.30	-S/ 12,721.06	-S/ 12,721.06	-S/ 12,721.06	-S/ 12,721.06	-S/ 12,721.06	-S/ 12,721.06	-S/ 12,721.06	-S/ 12,721.06
Gasto operacional	-S/ 1,156.36	-S/ 1,156.36	-S/ 986.86	-S/ 986.86	-S/ 986.86	-S/ 986.86	-S/ 986.86	-S/ 986.86	-S/ 1,156.36	-S/ 986.86	-S/ 986.86	-S/ 986.86	-S/ 986.86
Depreciación	-S/ 317.07	-S/ 317.07	-S/ 317.07	-S/ 317.07	-S/ 317.07	-S/ 317.07	-S/ 317.07	-S/ 317.07	-S/ 317.07	-S/ 317.07	-S/ 317.07	-S/ 317.07	-S/ 317.07
Amortización	-S/ 439.76	-S/ 439.76	-S/ 439.76	-S/ 439.76	-S/ 439.76	-S/ 439.76	-S/ 439.76	-S/ 439.76	-S/ 439.76	-S/ 439.76	-S/ 439.76	-S/ 439.76	-S/ 439.76
TOTAL GASTOS	-S/ 16,885.77	-S/ 16,794.25	-S/ 19,024.75	-S/ 19,024.75	-S/ 19,490.86	-S/ 19,024.75	-S/ 19,024.75	-S/ 19,024.75	-S/ 19,194.25	-S/ 19,024.75	-S/ 19,024.75	-S/ 19,024.75	-S/ 19,024.75
EBIT	-S/ 11,403.28	S/ 1,474.27	S/ 3,312.92	S/ 2,334.46	S/ 3,398.17	S/ 9,595.27	S/ 9,956.70	S/ 16,317.72	S/ 3,693.43	S/ 11,789.04	S/ 6,411.38	S/ 2,276.22	S/ 2,276.22
Gasto de IR	S/ 3,363.97	-S/ 434.91	-S/ 977.31	-S/ 688.66	-S/ 1,002.46	-S/ 2,830.60	-S/ 2,937.23	-S/ 4,813.73	-S/ 1,089.56	-S/ 3,477.77	-S/ 1,891.36	-S/ 671.48	
NOPAT (Utilidad neta operacional)	-S/ 8,039.31	S/ 1,039.36	S/ 2,335.61	S/ 1,645.79	S/ 2,395.71	S/ 6,764.66	S/ 7,019.48	S/ 11,504.00	S/ 2,603.87	S/ 8,311.28	S/ 4,520.03	S/ 1,604.73	S/ 1,604.73
Depreciación	S/ 317.07	S/ 317.07	S/ 317.07	S/ 317.07	S/ 317.07	S/ 317.07	S/ 317.07	S/ 317.07	S/ 317.07	S/ 317.07	S/ 317.07	S/ 317.07	S/ 317.07
Amortización	S/ 439.76	S/ 439.76	S/ 439.76	S/ 439.76	S/ 439.76	S/ 439.76	S/ 439.76	S/ 439.76	S/ 439.76	S/ 439.76	S/ 439.76	S/ 439.76	S/ 439.76
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO	-S/ 7,282.48	S/ 1,796.19	S/ 3,092.44	S/ 2,402.62	S/ 3,152.54	S/ 7,521.49	S/ 7,776.31	S/ 12,260.83	S/ 3,360.70	S/ 9,068.11	S/ 5,276.86	S/ 2,361.56	S/ 2,361.56
Inversiones	-S/ 2,207.59	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Activos fijos	-S/ 18,217.97	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Capital de trabajo	-S/ 7,282.48	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	-S/ 53,627.53	-S/ 7,282.48	S/ 1,796.19	S/ 3,092.44	S/ 2,402.62	S/ 3,152.54	S/ 7,521.49	S/ 7,776.31	S/ 12,260.83	S/ 3,360.70	S/ 9,068.11	S/ 5,276.86	S/ 2,361.56
CTN	-S/ 7,282.48	-S/ 5,486.29	S/ 4,888.63	S/ 5,495.06	S/ 5,555.17	S/ 10,674.04	S/ 15,297.80	S/ 20,037.13	S/ 15,621.53	S/ 12,428.81	S/ 14,344.96	S/ 7,638.42	S/ 7,638.42
Saldo Inicial	S/ 53,627.53	S/ 46,345.05	S/ 48,141.24	S/ 51,233.68	S/ 53,636.30	S/ 56,788.85	S/ 64,310.34	S/ 72,086.65	S/ 84,347.47	S/ 87,708.17	S/ 96,776.28	S/ 102,053.13	S/ 104,414.70

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: Para este punto, se estimó las ventas del primer año, en el cual la tendencia de crecimiento de la cantidad de suscripciones vendidas es dependiendo de una mayor demanda en los meses de prácticas calificadas, exámenes parciales, finales e inicio del ciclo académico. Asimismo, durante los dos primeros meses el CTN resulta negativo, por lo que aún los activos no pueden cubrir los pasivos o gastos de Twenty. No obstante, a partir del tercer mes si visualizar un crecimiento teniendo en cuenta la estacionalidad de la venta de las suscripciones.

8.4.2. Flujo de caja anual

Figura 77

Flujo de Caja Anual

Concepto	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	2021-1	20212-20221	20222-20231	20232-20241
Cantidad por 3 días		2433	2798	3218
Valor de venta Unit		S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37
Ventas (1)		S/ 103,111.39	S/ 118,578.10	S/ 136,364.82
Cantidad por semana		1060	1219	1401
Valor de venta Unit		S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29
Venta (2)		S/ 92,500.90	S/ 106,376.03	S/ 122,332.44
Cantidad por mes		523.3180328	602	692
Valor de venta Unit		S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31
Venta (3)		S/ 77,610.73	S/ 89,252.33	S/ 102,640.18
Cantidad por ciclo		78	90	104
Valor de venta Unit		S/ 466.10	S/ 466.10	S/ 466.10
Venta (4)		S/ 36,587.91	S/ 42,076.10	S/ 48,387.52
Ventas Totales		S/ 309,810.93	S/ 356,282.57	S/ 409,724.95
Costo de venta	-S/ 25,919.49	-S/ 25,919.49	-S/ 29,807.42	-S/ 34,278.53
TOTAL INGRESO		S/ 283,891.44	S/ 326,475.15	S/ 375,446.42
Gasto de venta		-S/ 50,223.39	-S/ 69,331.86	-S/ 83,731.86
Gasto administrativo		-S/ 152,906.94	-S/ 152,906.94	-S/ 152,906.94
Gasto de marketing		-S/ 12,350.85	-S/ 12,350.85	-S/ 12,350.85
Depreciación		-S/ 3,804.85	-S/ 3,804.85	-S/ 3,804.85
Amortización		-S/ 5,277.12	-S/ 5,277.12	-S/ 5,277.12
TOTAL GASTO		-S/ 224,563.15	-S/ 243,671.62	-S/ 258,071.62
EBIT		S/ 59,328.29	S/ 82,803.53	S/ 117,374.80
Gasto de IR		-S/ 17,501.85	-S/ 24,427.04	-S/ 34,625.57
NOPAT (Utilidad neta operacional)		S/ 41,826.44	S/ 58,376.49	S/ 82,749.24
Depreciación		S/ 3,804.85	S/ 3,804.85	S/ 3,804.85
Amortización		S/ 5,277.12	S/ 5,277.12	S/ 5,277.12
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO		S/ 50,908.41	S/ 67,458.46	S/ 91,831.20
Inversiones	-S/ 2,207.59	S/ -	S/ -	S/ -
Activos fijos	-S/ 18,217.97	S/ -	S/ -	S/ -
Capital de trabajo	-S/ 7,282.48	S/ -	S/ -	S/ -
FLUJO DE CAJALIBRE	-S/ 53,627.53	S/ 50,908.41	S/ 67,458.46	S/ 91,831.20
Saldo Inicial	S/ 53,627.53	S/ 104,535.94	S/ 171,994.40	S/ 263,825.60
Saldo acumulado		S/ 155,444.35	S/ 239,452.85	S/ 355,656.80

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: Se muestra en la figura el Flujo de Caja Anual para un periodo de tres años, considerando un crecimiento anual del 15% debido a la tendencia de clases virtuales a raíz de la pandemia, en el cual se puede visualizar un crecimiento durante dicho periodo.

8.4.3. Flujo de caja del accionista

En las siguientes figuras se explicará el flujo de caja de los accionistas, señalando así que se escogió la alternativa de financiarse mediante pago de cuotas fijas debido a que se considera una buena opción para poder cubrir la deuda. Por ese motivo, en la figura 78 se muestra el cálculo de las cuotas mediante el método francés, que permitirá obtener la cuota anual que se pagará al banco.

Figura 78

Fórmula del Método Francés

$$R = 32176.52 \left(\frac{14\%}{1 - (1 + 14\%)^{-3}} \right) = 13,859.44$$

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Figura 79

Flujo de Caja del Accionista

Deuda Financiera	S/ 32,176.52	60.00%
Capital aportado	S/ 21,451.01	40.00%
Total	S/ 53,627.53	100.00%

Tasa kd	14.00%
Tasa ke	11.35%

Cronograma de pagos

Año	Saldo deudor	Amortización	Interés 11.23%	Cuota
2021-2 2022-1	S/ 32,176.52	S/ 9,354.73	S/ 4,504.71	S/ 13,859.44
2022-2 2023-1	S/ 22,821.79	S/ 10,664.39	S/ 3,195.05	S/ 13,859.44
20232-20241	S/ 12,157.40	S/ 12,157.40	S/ 1,702.04	S/ 13,859.44

F. Financiamiento Neto

Año	2021-1	20212-20221	20222-20231	20232-23241
Préstamo	S/ 32,176.52			
Amortización		-S/ 9,354.73	-S/ 10,664.39	-S/ 12,157.40
Interés		-S/ 4,504.71	-S/ 3,195.05	-S/ 1,702.04
Escudo Tributario (29.5%)		S/ 1,328.89	S/ 942.54	S/ 502.10
Financ. Neto	S/ 32,176.52	-S/ 12,530.55	-S/ 12,916.90	-S/ 13,357.34

Flujo de Caja Accionistas

Año	2021-1	20212-20221	20222-20231	20232-20241
FCL	-S/ 53,627.53	S/ 50,908.41	S/ 67,458.46	S/ 91,831.20
F. Financ. Neto	S/ 32,176.52	-S/ 12,530.55	-S/ 12,916.90	-S/ 13,357.34
FCA	-S/ 21,451.01	S/ 38,377.86	S/ 54,541.56	S/ 78,473.86

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: La figura muestra el efectivo dirigido a los accionistas luego de cubrir los costos, impuestos e inversiones. Como se observa, el crecimiento del efectivo inicia desde el primer año manteniéndose en lo proyectado.

8.4.4. Flujo de caja: escenarios

- **Análisis de sensibilidad**

Para este presente análisis, se brindará las estimaciones realizadas en base a dos escenarios posibles, por un lado, el escenario optimista con 0.5% y, por otro lado, el escenario pesimista con -0.5%, con la finalidad de conocer el posible efecto en la organización.

Comenzando con el escenario optimista se utilizó un porcentaje de 0.5% respecto a los incrementos ya obtenidos anualmente. Ello resulta beneficioso para la empresa puesto que se proyecta una mayor venta.

Figura 80

Flujo de Caja Libre: Escenario Optimista

ESCENARIO OPTIMISTA

0.50%

FLUJO DE CAJA LIBRE ANUAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Concepto	2021-1	20212-20221	20222-20231	20232-20241
Cantidad por 3 días		2446	2812	3234
Valor de venta Unir		S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37
Ventas (1)		S/103,626.95	S/119,170.99	S/137,046.64
Cantidad por semana		1065	1225	1408
Valor de venta Unit		S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29
Venta (2)		S/ 92,963.40	S/106,907.91	S/122,944.10
Cantidad por mes		526	605	696
Valor de venta Unit		S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31
Venta (3)		S/ 77,998.78	S/ 89,698.60	S/103,153.38
Cantidad por ciclo		79	91	104
Valor de venta Unit		S/ 466.10	S/ 466.10	S/ 466.10
Venta (4)		S/ 36,770.85	S/ 42,286.48	S/ 48,629.45
Ventas totales		S/311,359.98	S/358,063.98	S/411,773.58
Costo de venta	-S/ 25,919.49	-S/ 25,919.49	-S/ 29,807.42	-S/ 34,278.53
TOTAL INGRESO		S/285,440.49	S/328,256.56	S/377,495.05
Gasto de venta		-S/ 50,223.39	-S/ 69,331.86	-S/ 83,731.86
Gasto administrativo		-S/152,906.94	-S/152,906.94	-S/152,906.94
Gasto de marketing		-S/ 12,350.85	-S/ 12,350.85	-S/ 12,350.85
Depreciación		-S/ 3,804.85	-S/ 3,804.85	-S/ 3,804.85
Amortización		-S/ 5,277.12	-S/ 5,277.12	-S/ 5,277.12
TOTAL GASTOS		-S/224,563.15	-S/243,671.62	-S/258,071.62
EBIT		S/ 60,877.34	S/ 84,584.94	S/119,423.43
Gasto de IR		-S/ 17,958.82	-S/ 24,952.56	-S/ 35,229.91
NOPAT (Utilidad neta operacional)		S/ 42,918.53	S/ 59,632.39	S/ 84,193.52
Depreciación		S/ 3,804.85	S/ 3,804.85	S/ 3,804.85
Amortización		S/ 5,277.12	S/ 5,277.12	S/ 5,277.12
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO		S/ 52,000.49	S/ 68,714.35	S/ 93,275.48
Inversiones	-S/ 2,207.59			
Activos fijos	-S/ 18,217.97			
Capital de trabajo	-S/ 7,282.48			
FLUJO DE CAJA LIBRE	-S/ 53,627.53	S/ 52,000.49	S/ 68,714.35	S/ 93,275.48

VAN	S/ 118,960.53
------------	---------------

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: Para el escenario optimista se utilizó un porcentaje positivo considerando que las clases virtuales se mantendrán debido a la coyuntura generado por la pandemia.

Asimismo, se observa que el crecimiento del flujo de dinero en los tres años

considerando el incremento de ventas y la tendencia de las clases virtuales optadas por los estudiantes.

Figura 81

Flujo de Caja Libre: Escenario Pesimista

ESCENARIO PESIMISTA -0.50%

FLUJO DE CAJA LIBRE ANUAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Concepto	2021-1	20212-20221	20222-20231	20232-20241
Cantidad por 3 días		2421	2784	3202
Valor de venta Unit		S/ 42.37	S/ 42.37	S/ 42.37
Ventas (1)		S/102,595.84	S/117,985.21	S/135,682.99
Cantidad por semana		1054	1213	1394
Valor de venta Unit		S/ 87.29	S/ 87.29	S/ 87.29
Venta (2)		S/ 92,038.39	S/105,844.15	S/121,720.77
Cantidad por mes		521	599	689
Valor de venta Unit		S/ 148.31	S/ 148.31	S/ 148.31
Venta (3)		S/ 77,222.67	S/ 88,806.07	S/102,126.98
Cantidad por ciclo		78	90	104
Valor de venta Unit		S/ 466.10	S/ 466.10	S/ 466.10
Venta (4)		S/ 36,404.97	S/ 42,076.10	S/ 48,387.52
Ventas Totales		S/308,261.87	S/354,711.53	S/407,918.26
Costo de venta	-S/ 25,919.49	-S/ 25,919.49	-S/ 29,807.42	-S/ 34,278.53
TOTAL INGRESO		S/282,342.38	S/324,904.12	S/373,639.74
Gasto de venta		-S/ 50,223.39	-S/ 69,331.86	-S/ 83,731.86
Gasto administrativo		-S/152,906.94	-S/152,906.94	-S/152,906.94
Gasto de marketing		-S/ 12,350.85	-S/ 12,350.85	-S/ 12,350.85
Depreciación		-S/ 3,804.85	-S/ 3,804.85	-S/ 3,804.85
Amortización		-S/ 5,277.12	-S/ 5,277.12	-S/ 5,277.12
TOTAL GASTOS		-S/224,563.15	-S/243,671.62	-S/258,071.62
EBIT		S/ 57,779.24	S/ 81,232.50	S/115,568.12
Gasto de IR		-S/ 17,044.87	-S/ 23,963.59	-S/ 34,092.59
NOPAT (Utilidad neta operacional)		S/ 40,734.36	S/ 57,268.91	S/ 81,475.52
Depreciación		S/ 3,804.85	S/ 3,804.85	S/ 3,804.85
Amortización		S/ 5,277.12	S/ 5,277.12	S/ 5,277.12
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO		S/ 49,816.33	S/ 66,350.88	S/ 90,557.49
Inversiones	-S/ 2,207.59			
Activos fijos	-S/ 18,217.97			
Capital de trabajo	-S/ 7,282.48			
FLUJO DE CAJA LIBRE	-S/ 53,627.53	S/ 49,816.33	S/ 66,350.88	S/ 90,557.49
VAN	S/ 113,029.88			

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: Para el escenario pesimista, se utilizó un porcentaje negativo debido a posibles bajas en la economía peruana. Asimismo, se observa una disminución en el

flujo de efectivo a comparación del flujo de caja libre anual y a la del escenario optimista.

Figura 82

Indicadores de los Escenarios

Escenario	Probabilidad	VAN
Optimista	50%	S/118,960.53
Normal	30%	S/115,871.16
Pesimista	20%	S/113,029.88

E(VPN)	S/ 116,847.59
---------------	---------------

Optimista	S/ 2,232,261
Normal	S/ 286,025
Pesimista	S/ 2,914,981
Suma	S/ 5,433,266
σ (VPN)	S/ 2,331

Coefficiente de variación	2%
----------------------------------	----

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Nota: Como se observa en la figura, no se presenta una gran variación entre los tres tipos de escenarios analizados. Esto se debe a la gran demanda de suscripciones y a la tendencia por las clases virtuales.

8.5. Indicadores Financieros

- **COK**

Figura 83

Costo de Oportunidad

Beta del proyecto	1.995775
Bono del Tesoro peruano	2.56%
RM (retorno del mercado)	8.94%
RF (tasa libre de riesgo)	5.22%
Riesgo país de Perú	1.37%
TEA (kd)	14.00%
RM-RF: Prima Riesgo del Mercado	3.72%

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Para obtener el costo de oportunidad de capital debemos analizar el sector o la industria al cual está dirigido el negocio, en este caso es el sector educativo. Para ello, se utilizan los siguientes datos: la beta del proyecto, el cual según los datos de BCR 2021, es

de 1.995, el riesgo país de Perú de 1.37%, la prima de mercado de 3.72% y el bono del tesoro peruano de 2.56%. Luego de hacer los análisis correspondientes, se obtiene un Costo de Oportunidad de Capital de 11.35%.

- **WACC**

Una vez hallado el COK, como se muestra en el apartado anterior, se ha determinado que nuestra deuda será de S/ 32,176.52, es decir el 60% de la inversión, el cual se busca financiar con el banco Scotiabank a una tasa de 14% anual a un plazo de más de 360 días en cuotas fijas. Con el cual se obtiene un WACC de 10.46%.

Figura 84

Cálculo del WACC

Inversión	S/53,627.53	100%
Deuda	S/32,176.52	60%
Patrimonio	S/21,451.01	40%
Impuesto	29.50%	
TEA (kd)	14.00%	

Fuente: Elaboración propia, (2021)

- **VAN**

El hallar el COK y WACC ha permitido obtener el VAN del Flujo de Caja del Accionista y el Flujo de Caja de libre disposición. Como se observa los resultados en las figuras, el proyecto es rentable a futuro debido a que el resultado obtenido es positivo.

- **FCL y FCA**

Figura 85

Resumen del Flujo de Caja Libre Anual

Año	2021-1	20212-20221	20222-20231	20232-20241
FCL	-S/ 53,627.53	S/ 50,908.41	S/ 67,458.46	S/ 91,831.20

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Figura 86*Resumen del Flujo de Caja del Accionista Anual*

Año	2021-1	20212-20221	20222-20231	20232-20241
FCA	-S/ 21,451.01	S/ 38,377.86	S/ 54,541.56	S/ 78,473.86

Fuente: Elaboración propia, (2021)

Figura 87*Resumen del VAN del FCL y FCA*

VAN FCL	S/ 115,871.16
VAN FCA	S/ 113,833.03

Fuente: Elaboración propia, (2021)

- **Índice de Beneficio/Costo y Tasa Interna de Retorno**

El índice de Beneficio/Costo obtenido es mayor a 1 por el cual, se puede inferir que el proyecto es rentable a largo plazo. Por otro lado, la tasa interna de retorno de la inversión (TIR) es de 100%, por lo que se encuentra dentro del rango de tasas óptimas para un proyecto de inversión, el cual indica que Twenty es rentable.

Figura 88*Resumen del Índice de Beneficio – Costo y TIR*

Índice B/C	1.253824447
TIR (Económico)	100%

Fuente: Elaboración propia, (2021)

- **Payback**

Mediante este indicador se puede conocer que la inversión se recuperará en el segundo año.

Figura 89*Payback*

Año	Inversión	Ingreso
20211	-S/ 53,627.53	
20212-20221		S/46,086.09
20222-20231		S/322,533.58
20232-20241		S/370,913.62

Fuente: Elaboración propia, (2021)

8.6. Financiamiento

Para el financiamiento del proyecto, se ha decidido trabajar con el banco Scotiabank debido a que presenta menor tasa de interés, 14%, en comparación con otros bancos y el plazo de pago es a más de 360 días en cuotas fijas. Asimismo, el monto de la inversión es de S/ 53,627.53, del cual el 60% asciende a S/ 32,176.52 y será financiado mediante una entidad bancaria (Scotiabank) y el 40% por capital propio. Las cuotas serán fijas y permitirán cancelar la deuda en el tercer año.

Figura 90*Cuadro de Financiamiento*

Año	Saldo deudor	Amortización	Interés 14%	Cuota
2021-2 2022-1	S/ 32,176.52	S/ 9,354.73	S/ 4,504.71	S/ 13,859.44
2022-2 2023-1	S/ 22,821.79	S/ 10,664.39	S/ 3,195.05	S/ 13,859.44
20232-20241	S/ 12,157.40	S/ 12,157.40	S/ 1,702.04	S/ 13,859.44

Fuente: Elaboración propia, (2021)

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

En síntesis, se puede identificar a nuestra idea de negocio, Twenty, como un importante y valioso emprendimiento para nuestros usuarios finales, los estudiantes universitarios. En efecto, el factor de que esta academia sea virtual tiene dentro de sus ventajas más relevantes el hecho de reforzar conocimientos ahorrando tiempo; en algunos casos, dinero y el poder permanecer seguros mientras se asiste a las clases. Además, cabe resaltar el punto de vista de los expertos en el ámbito digital y la docencia. Por un lado, califican de idónea a Twenty para estos tiempos, ya que se ha agilizado la expansión y uso del internet en el país. Ellos indican que la inmediatez y acceso que brinda el negocio está alineada con las necesidades del consumidor digital actual. Por otro lado, lo consideran como un gran apoyo a los alumnos, quienes muchas veces y en determinados cursos, necesitan mayor refuerzo. Además, mencionan que ofertar una academia completa, de manera virtual es interesante y que se encuentran interesados en participar como profesores de Twenty.

Asimismo, este plan de negocio es rentable, según los expertos entrevistados. Ello es debido al plan de precios que se está ofertando y que esto es lo que diferencia a Twenty de otras academias, las cuales ofrecen precios por curso. En contraparte, lo que Twenty ofrece son suscripciones segmentadas en distintos precios, con la finalidad de brindar y beneficiar al estudiante, sin limitaciones, por lo que se considera que Twenty se adapta a la economía y necesidades de cada alumno, a diferencia de las empresas competidoras. Además, contarán con las clases grabadas con la finalidad de que los estudiantes o miembros suscritos puedan seguir reforzando sus conocimientos apoyando así a futuros profesionales.

Gracias a la investigación realizada, se pudo recolectar insights muy interesantes acerca de qué es lo que espera el alumno. Dentro de ellos encontramos que los alumnos

esperan encontrar información acerca del proyecto fácilmente, es decir, que desean tener toda la información de manera rápida y directa, lo cual incluye información sobre los cursos, profesores y métodos de pago. Por otro lado, valoran mucho el trato que se les brinda y la experiencia desde que se enteran de la academia, llevan las clases, hasta que se realiza el pago. Asimismo, buscan resolver sus dudas rápidamente y por sí mismos. La plataforma de Twenty, al tener colores agradables, información sobre quiénes estaban detrás del proyecto, les generaba confianza y la sensación de que se brinda aquello que ellos necesitan.

Se puede concluir además que, si bien son más elevados los costos de poner en marcha el negocio, el esfuerzo que requiere es menor al de mantener en funcionamiento una academia como Twenty, puesto que el cliente al que se dirige es exigente, ya que tiene una variedad de opciones que ya se encuentran posicionadas y tienen trayectoria en este sector; adicionalmente, el contexto es cambiante, la tecnología avanza y los medios para llegar al cliente hacen que la presencia en redes sociales sea de suma importancia para lograr los objetivos planteados por la empresa.

9.2 Recomendaciones

Posterior al análisis realizado a lo largo del trabajo, podemos discernir un factor trascendental que debemos tomar en cuenta para el éxito de esta idea de negocio. Dicho factor es la experiencia; por lo tanto, se debe “humanizar” en mayor medida la presentación del equipo completo, no solo a los creadores, sino también a los profesores o exalumnos que conforman el plantel de Twenty, con el fin de generar un sentimiento de confianza y cercanía. Dicha implementación hará posible una buena recepción por parte de los potenciales alumnos. Se deberá presentar a los profesores que impartirán las clases, además de su experiencia y logros, de modo que se demuestre que están preparados para poder cumplir con sus expectativas. Debido a que se busca generar un mayor engagement con el alumno, se deberá implementar videos más interactivos para mejorar el U.X, así como transmitir sentimientos.

Se debe analizar constantemente las necesidades y tendencias que surgen para los estudiantes, puesto que esto permitirá brindarles información actualizada y que agregue valor al servicio. Esta información debe ser transmitida a través de los canales más activos y en donde se encuentre el cliente. Por otro lado, se debe incluir elementos que ayuden a tangibilizar el servicio de academia y así mejorar la experiencia.

Para dicho negocio, es recomendable seguir investigando el mercado de la educación y no solo enfocar a Twenty en un segmento, sino abarcar más según el negocio crezca. Brindar este tipo de servicio es rentable a mediano plazo, y para ello se debe mejorar día a día el sitio web y crear un contenido mejor y más dinámico cada vez, para atraer a más estudiantes.

Debe haber una excelente gestión de recursos como el tiempo, el presupuesto, las plataformas, los canales de comunicación y la relación con los profesores. Esto hará que haya un orden tanto interno como externo, el cual percibirán los alumnos. Debido a que es un proyecto que se encuentra en sus comienzos, el presupuesto debe ser asignado sabiamente, ya que de esta forma se puede hacer un mejor uso y redistribución de este, tanto para usar en publicidad, como para realizar mejoras que beneficien al alumno y al profesor. Además, las plataformas deben tener un control constante para brindarle el mejor servicio al cliente. En cuanto a la comunicación, esta debe ser directa, pero tener un estilo que vaya con el público objetivo, utilizando sus frases comunes, las cuales generarán mayor impacto en ellos, los canales son un importante medio para generar relaciones a largo plazo y llegar a nuevos segmentos. Finalmente, sobre los profesores, estos deben estar contentos con el trato hacia ellos, puesto que son la imagen de la empresa. Debe buscarse personal amable, con experiencia, pero también que tenga un buen método de enseñanza, ya que esto es algo que valoran los alumnos, así como el hecho de que se debe evaluar la satisfacción del alumno con respecto a su profesor, ya que esto afecta en muchos sentidos al negocio.

BIBLIOGRAFÍA

1&1 Ionos España S.L.U. (2021, 21 junio). Financiación de un startup. IONOS Startup guide.

<https://www.ionos.eS/startupguide/creacion/financiacion-de-una-startup/>

Agenda tecnológica (2020). [http://agendatecnologicaweb.com/covid-19-crece-a-15-el-](http://agendatecnologicaweb.com/covid-19-crece-a-15-el-consumo-de-cursos-online-de-la-categoria-de-negocios-por-la-cuarentena-en-peru/)

[consumo-de-cursos-online-de-la-categoria-de-negocios-por-la-cuarentena-en-peru/](http://agendatecnologicaweb.com/covid-19-crece-a-15-el-consumo-de-cursos-online-de-la-categoria-de-negocios-por-la-cuarentena-en-peru/)

APEIM. (2020, octubre). *Niveles Socioeconómicos 2020*. [http://apeim.com.pe/wp-](http://apeim.com.pe/wp-content/uploadS/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf)

[content/uploadS/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf](http://apeim.com.pe/wp-content/uploadS/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf)

BCP. (s. f.). *Cuentas Corrientes | Banca Empresas*. Recuperado 30 de abril de 2021, de

<https://www.viabcp.com/empresaS/cuentaS/cuenta-corriente>

Bloomberg. (s. f.). *Markets. United Stated Rates & Bonds*. Recuperado 18 de junio de 2021,

de [https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=dd7c1030-d264-11eb-8c85-](https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=dd7c1030-d264-11eb-8c85-37d1c87e8988&url=L21hcmtldHMvcmF0ZXMtYm9uZHMvZ292ZXJubWVudC1ib25kcy91cw==)

[37d1c87e8988&url=L21hcmtldHMvcmF0ZXMtYm9uZHMvZ292ZXJubWVudC1ib25k](https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=dd7c1030-d264-11eb-8c85-37d1c87e8988&url=L21hcmtldHMvcmF0ZXMtYm9uZHMvZ292ZXJubWVudC1ib25kcy91cw==)

[cy91cw==](https://www.bloomberg.com/tosv2.html?vid=&uuid=dd7c1030-d264-11eb-8c85-37d1c87e8988&url=L21hcmtldHMvcmF0ZXMtYm9uZHMvZ292ZXJubWVudC1ib25kcy91cw==)

Brian, D. (2021, 10 marzo). Zoom User Stats: ¿How Many People Use Zoom in 2021?

Backlinko. <https://backlinko.com/zoom-users#zoom-daily-meeting-participants>

Claro Perú. (s. f.). *Catálogo de Planes Teletrabajo | Tienda Claro Online*. tiendaclaro.pe.

Recuperado 30 de abril de 2021, de [https://tiendaclaro.pe/catalogo/personaS/hogar-](https://tiendaclaro.pe/catalogo/personaS/hogar-alambrico/pago-mensual/hogar/teletrabajo/todos)

[alambrico/pago-mensual/hogar/teletrabajo/todos](https://tiendaclaro.pe/catalogo/personaS/hogar-alambrico/pago-mensual/hogar/teletrabajo/todos)

Comscore. (s.f.). Estudio Panorama Digital Perú [Diapositivas]. Comscore.

file:///C:/UserS/Usuario/DownloadS/Panorama-Digital-del-Peru-2020.pdf

CPI. (2021, mayo). *Perú: Población 2021*. Departamento de estadística - C.P.I.

https://www.cpi.pe/imageS/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf

Damoradan, A. (2021, 8 enero). *Useful Data Sets*. Damodaran Online.

http://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

DATUM Internacional & Netquest. (2020, agosto). Comportamiento online ante coyuntura Covid-19.

https://www.datum.com.pe/new_web_fileS/fileS/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf

El Yanhari, K. (s. f.). Estadísticas: comportamiento online en Perú por Covid-19. Conoce qué categorías de información tienen más búsquedas y cuáles son las menciones más usadas en redes sociales. Contenttu. Recuperado 1 de mayo de 2021, de <https://contenttu.com/blog/marketing-de-contenidoS/estadisticas-comportamiento-online-en-peru-por-covid-19>

Facebook. (s. f.-a). Información sobre la creación de anuncios en el administrador de anuncios. Facebook Business. Recuperado 15 de mayo de 2021, de

<https://www.facebook.com/business/help/282701548912119?id=649869995454285>

Facebook. (s. f.-a). Información sobre los anuncios para aumentar las visitas a sitios web. Facebook Business. Recuperado 20 de mayo de 2021, de

<https://www.facebook.com/business/help/1498697080353950?id=231418926883478>

9

Facebook. (s. f.). Qué características publicitarias evitar para mejorar la calidad y el rendimiento de los anuncios. Facebook Business. Recuperado 18 de junio de 2021, de <https://www.facebook.com/business/help/1767120243598011>

Gestión. (2021, 17 junio). *Riesgo país de Perú bajó un punto básico y cerró en 1.43 puntos porcentuales*. <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-un-punto-basico-y-cerro-en-143-puntos-porcentuales-noticia/?ref=gesr>

GoDaddy. (s. f.). *Domeinnamen, websites, hosting en online marketingtools – GoDaddy NL*.

Recuperado 1 de mayo de 2021, de <https://nl.godaddy.com/>

- INDECOPI. (s. f.). *Registro de Marcas en Línea - Indecopi*. Indecopi.gob.pe. Recuperado 1 de mayo de 2021, de <https://indecopi.gob.pe/web/signos-distintivoS/registro-de-marcas-en-linea>
- INEI. (2019). *Capítulo 9: Características Educativas de la población de 15 a 29 años de edad*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaleS/Est/Lib1680/cap09.pdf
- INEI. (2019). *NÚMERO DE ALUMNOS/AS MATRICULADOS EN UNIVERSIDADES PRIVADAS, 2008 - 2018* [Conjunto de datos]. INEI.
http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicoS/5.25a.xlsx
- Lambrechts, D. (2011, diciembre). *Guía Community Manager. Gestión de redes sociales en un mundo excesivamente conectado*. Maestros del Web.
<https://www.antoniovchanal.com/wp-content/uploads/2012/09/Community-Manager-Maestros-del-Web.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (2014). *El 1, 2, 3 de la Formalización Laboral*. Recuperado 10 de julio de 2021, de
https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT_formacion_laboral.pdf
- OSINERGMIN. (2021, mayo). *Pliego Tarifario Máximo del Servicio Público de Electricidad*.
Empresa: Enel Distribución (ex - Edelnor).
<https://www.osinergmin.gob.pe/TarifaS/Electricidad/PliegoTarifario.aspx?Id=150000>
- SBS. (s. f.). TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO. www.sbs.gob.pe. Recuperado 15 de junio de 2021, de
<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/PaginaS/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

SEDAPAL. (2021, marzo). *Ejemplos De Aplicación De La Tarifa Diferenciada Por Volumen De Agua Potable Y Servicio De Alcantarillado.*

<https://www.sedapal.com.pe/storage/objectS/ejem-no-subsidiado-06032021.pdf>

SEDAPAL. (2021, marzo). *Ejemplos De Aplicación De La Tarifa Diferenciada Por Volumen De Agua Potable Y Servicio De Alcantarillado.*

<https://www.sedapal.com.pe/storage/objectS/ejem-no-subsidiado-06032021.pdf>

SUNAT. (s. f.). *RUC- Empresas –SUNAT.* Orientacion.sunat.gob.pe. Recuperado 1 de mayo de 2021, de <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/ruc-empresaas>

SUNAT. (s. f.). *Emprender SUNAT.* Régimen MYPE Tributario. Recuperado 10 de julio de 2021, de <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/herramientas/regimen-mype-tributario>

Survey Monkey. (s. f.). *¿Qué es el tamaño de muestra?* Recuperado 19 de mayo de 2021, de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

United Nations. (s. f.). *COVID-19 y educación superior: Educación y ciencia como vacuna contra la pandemia | Naciones Unidas.* Recuperado 25 de abril de 2021, de <https://www.un.org/eS/impacto-acad%C3%A9mico/covid-19-y-educaci%C3%B3n-superior-educaci%C3%B3n-y-ciencia-como-vacuna-contr-la-pandemia>

UOC, Ammetller, G., Codina, J., Jiménez, A., Maraver, G., Martínez, M., Martínez, F., & Rodríguez, I. (2012). *Marketing estratégico y operativo* (1.ª ed.) [Libro electrónico]. Eureka Media, SL.

http://cv.uoc.edu/annotation/e278f6575e9eb38a49450e18f778004e/607706/PID_00195274/PID_00195274.html

Zoom. (s. f.). *Video Conferencing, Web Conferencing, Webinars, Screen Sharing.* Zoom Video. Recuperado 30 de abril de 2021, de <https://us04web.zoom.us/pricing>

ANEXOS

- Entrevistas de la validación de problema

E1: Nancy Yovana Oses Pomatanta

Actividad: Estudiante de la carrera de Psicología en la UPN

Enlace de la entrevista:

https://www.youtube.com/watch?v=AaDFaZ1DZ34&ab_channel=StefanyAbad

E2: Natalia Rita Bazán Chinchay

Actividad: Estudiante del quinto grado de secundaria

Enlace de la entrevista:

<https://www.youtube.com/watch?v=615w6dCYvXE&list=TLPQMTQxMDIwMjA6yluxvr>

E3: Ronaldo Cabanillas

Actividad: Estudiante de la carrera de Ingeniería Industrial en la UPC

Enlace de la entrevista: <https://www.youtube.com/watch?v=z64Z4s5NPLg>

E4: Martin Huertas

Actividad: Estudiante de la carrera de Contabilidad en la UPC

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/HRPfsDwvb8>

E5: Karla Nano

Actividad: Estudiante de la carrera de Arquitectura en la UPN

Enlace de la entrevista: <https://www.youtube.com/watch?v=2-hbjucxHYw>

E6: Alejandro Elías

Actividad: Estudiante de Administración y Marketing en la UPC

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/TGCeq6Gfnxk>

E7: Jessica Ocio

Actividad: Estudiante de Negocios Internacionales en Universidad de Lima

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/wfyLQrJ5cJA>

E8: Williams Rivera

Actividad: Estudiante de la carrera de Administración y Finanzas en la UPC

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/CBRBidxKBIM>

E9: Roxana Pinto

Actividad: Estudiante de la carrera de Marketing en la Universidad de Lima

Enlace de la entrevista: https://youtu.be/lha-tMOK6_Q

E10: Álvaro Carhuayo Llanos

Actividad: Estudiante de la carrera de Ingeniería Civil de la UPC

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/iZxHOt5VY4E>

E11: Sergio Carhuayo Llanos

Actividad: Estudiante de la carrera de Derecho de la Universidad de Lima

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/JJ61FBk8oKE>

E12: María Isabel Reynoso Salvatierra

Actividad: Estudiante de Administración y Negocios Internacionales en la UPC

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/HpYxXPLf5CY>

E13: Milagros María Zarate Cadenillas

Actividad: Estudiante de Administración y Negocios Internacionales en la UPC

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/XgwcR23JA>

E14: Belén Barnechea Fernández

Actividad: Estudiante de la carrera de Negocios Internacionales de la USIL

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/ddZjD0BGqlw>

E15: Yamila Yasna Granda Godos

Actividad: Estudiante de 5to de secundaria del colegio TRILCE - SALAVERRY

Enlace de la entrevista: <https://soundcloud.com/ana-rosa-granda/entrevista-a->

E16: Alfonso Reátegui Rodríguez

Actividad: Estudiante de Negocios Internacionales de la Universidad del Pacifico

Enlace de la entrevista:

<https://soundcloud.com/ana-rosa-granda/entrevista-a-usuario-alfonso-reategui>

E17: Brunella Díaz

Actividad: Estudiante de Administración y Negocios Internacionales de la UPC

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/hWvk9VipeSs>

E18: Sebastián Flores

Actividad: Estudiante de Administración de la USIL

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/JJ61FBk8oKE>

E19: Alessandra Carey

Actividad: Estudiante de Administración y Marketing de la UPC

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/pP00ksy3v6U>

E20: Camila Torres

Actividad: Estudiante de Administración y Negocios Internacionales de la UPC

Enlace de la entrevista: <https://youtu.be/9eQPAEXLRCc>

- **Guía de preguntas de la validación del problema**

Preguntas para personas del público objetivo:

Buenos días, mi nombre es_____. Ante todo, muchas gracias por aceptar esta entrevista. Asimismo, quiero mencionarte que soy parte de un grupo de estudiantes de UPC y para el curso de Formulación elegimos, como idea de negocio, realizar una academia virtual para alumnos tanto de secundaria como de universidad, en la cual tendremos profesores capacitados y especializados en los cursos que se dictarán y también en la docencia. Toda la información recolectada nos servirá para desarrollar nuestro proyecto.

1. ¿Me podrías brindar tu nombre, apellido y carrera que estudias?
2. ¿En qué ciclo de la carrera te encuentras actualmente?
3. Hasta este punto de tu carrera, ¿Cómo te ha ido en el ámbito académico? ¿Bien, mal, regular?
4. ¿Consideras que entiendes actualmente la totalidad de tus cursos?
5. ¿En qué cursos sientes que no entiendes?
6. Anteriormente, ¿En qué cursos has sentido que no comprendías al 100% tus clases?
7. ¿Consideras que has necesitado reforzar alguno de estos cursos?
8. ¿Estarías dispuesto a pagar por un servicio de academia en estos cursos donde has sentido que no has entendido totalmente?
9. ¿Has pagado anteriormente por un servicio de academia?
10. ¿Me podrías contar sobre cómo fue tu experiencia con esta academia?
11. ¿Sientes que te sirvió ir a academias?
12. ¿Cómo llegaste a estas academias?
13. ¿Qué es lo que más valoras de una academia?

14. ¿Cuáles son sus precios?

Con esto hemos llegado al final de la entrevista, muchas gracias en nombre del equipo por su tiempo y valiosa información.

- **Guía de preguntas para expertos:**

Buenos días, mi nombre es_____. Ante todo, muchas gracias por aceptar esta entrevista. Asimismo, quiero mencionarle que soy parte de un grupo de estudiantes de UPC y para el curso de Formulación elegimos, como idea de negocio realizar, una academia virtual diseñada para alumnos tanto de secundaria como de universidad, en la cual tendremos profesores capacitados y especializados en los cursos que se dictarán y también en la docencia. Toda la información que nos proporcione en esta entrevista nos servirá para desarrollar nuestro proyecto.

1. ¿Me podría decir su nombre, apellido y a qué se dedica?
2. ¿En el ámbito relacionado a la enseñanza o los estudios, en qué ámbito se desempeña o se desempeñó anteriormente?
3. ¿Cree que existen cursos más difíciles que otros?
4. En su experiencia, ¿Cuáles considera que son los cursos que representan una mayor dificultad para los alumnos? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las consecuencias directas de que los alumnos no entiendan, en su totalidad, los cursos?
6. ¿Qué opina acerca de una academia que se especialice en reforzar los cursos que estos alumnos no entienden? ¿Considera que sería beneficioso?
7. ¿Estaría dispuesto a impartir clases en esta academia?

Con esto hemos llegado al final de la entrevista, muchas gracias en nombre del equipo por su tiempo y valiosa información.

- **Guía de preguntas de Validación de Interés de compra**

Preguntas para personas del público objetivo - Formato de Encuesta:

¡Hola! Somos TWENTY, un nuevo proyecto de academia virtual dedicada a brindar asesorías de refuerzo universitario bajo la modalidad de suscripción con el enfoque de ofrecer una metodología de enseñanza innovadora acorde a las necesidades de cada curso. Asimismo, con la finalidad de conocer tu frecuencia de suscripción, por favor ayúdanos respondiendo las siguientes preguntas:

Nombre y apellido

¿Utilizaría el servicio de TWENTY?

Suscripciones:

1. ¿Por cuál de las suscripciones estarías dispuesta a pagar?
 - Por 3 días: 50 soles - Clases por Zoom
 - Por semana: 103 soles: Clases por Zoom y grabaciones
 - Por mes: 175 soles: Clases por Zoom, grabaciones y materiales
 - Por ciclo: 550 soles: Clases por Zoom, grabaciones, materiales y tareas.

Tres días:

2. ¿Teniendo en cuenta la pregunta anterior, ¿Cuántas veces al mes recurrirías al servicio de Twenty?
 - 1 vez al mes
 - 2 veces al mes
 - 3 veces al mes
 - 4 veces al mes
 - 5 veces al mes
 - 6 veces al mes
 - 7 veces al mes

- 8 veces al mes
- 9 veces al mes
- 10 veces al mes

Semana:

3. ¿Teniendo en cuenta la pregunta anterior, ¿Cuántas veces al mes recurrirías al servicio de Twenty? (Cada cuanto tiempo te suscribirías)

- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- 3 veces al mes
- 4 veces al mes

¡Muchas gracias por tu información!

• **Tasas de interés**

Tasa Anual (%)	BBVA	Comercio	Crédito	Pchíncha	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank
Medianas Empresas	8.08	8.87	3.07	8.81	5.39	8.36	4.06	7.14
Descuentos	8.08	14	8.57	11.08	7.48	6.78	-	5.63
Préstamos hasta 30 días	8.91	10.5	6.02	3.61	7.01	4.46	-	5.87
Préstamos de 31 a 90 días	8.78	7.01	8.4	5.9	8.13	8.49	4.36	6.71
Préstamos de 91 a 180 días	6.71	9.02	8.24	8.64	3.56	7.57	-	6.92
Préstamos de 181 a 360 días	9.24	9	5.38	8.63	7.9	7.85	3.9	10.08
Préstamos a más de 360 días	8.46	10	2.27	16.75	4.67	9.22	4	10.32
Pequeñas Empresas	11.85	-	15.63	21.08	11.1	13.68	-	16.72
Descuentos	10.57	-	14.3	20	12	10.74	-	8.32
Préstamos hasta 30 días	12.73	-	9.71	36.55	-	7.95	-	-
Préstamos de 31 a 90 días	13.65	-	10.71	26.1	15.57	15.65	-	-
Préstamos de 91 a 180 días	13.6	-	7.19	24.41	13.07	9.92	-	21.36
Préstamos de 181 a 360 días	13.98	-	10.98	21.53	12.58	15.88	-	27.63
Préstamos a más de 360 días	11.23	-	15.78	20.96	6.4	13.74	-	15.91
Microempresas	27.53	-	17.95	29.88	-	9.13	-	18.96
Tarjetas de Crédito	35.39	-	26.65	33.24	-	-	-	-
Descuentos	13.1	-	18.73	-	-	-	-	-
Préstamos Revolventes	9.43	-	-	-	-	-	-	6.39
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	15.01	-	12	-	-	-	-	-
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	13.68	-	6.47	27.98	-	-	-	-
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	10.55	-	18.22	34.16	-	24	-	3.28
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	16.16	-	17.38	32.91	-	14	-	27.89
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	11.69	-	17.23	29.68	-	9.07	-	16.36

Fuente: SBS (2021)