



"CENTRO DE COACHING EDUCATIVO Y NIVELACIÓN ACADÉMICA MENTOR"

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing
y Gestión Comercial**

Presentado por

Sr. Walter Arias Montani

Sr. Rodrigo Cáceres Cabrera

Srta. Fiorella Centurión Zumaita

Asesor: Profesor Pedro José de Zavala

2015

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias
por su apoyo incondicional

Resumen ejecutivo

La estructura de la educación tradicional contempla construcción de saberes a través de un trabajo conjunto entre la familia y las instituciones educativas cuyo ideal común es la formación de seres humanos integrales. Sin embargo, según los datos obtenidos en la investigación y entrevistas a especialistas en educación, este proceso de formación integral se puede ver afectado por diversos factores como la falta de enseñanza personalizada en los colegios, un mal ambiente de trabajo en casa, la falta de supervisión por parte de adultos y la práctica inadecuada de hábitos de estudio, siendo esta última el principal factor que les permitirá estar preparados para los retos posteriores como la vida universitaria y laboral.

Ante la presencia de estos factores que afectan el rendimiento académico y la necesidad de preparar a los adolescentes para el futuro, se detectó la oportunidad de negocio de crear un centro de *after school* que brinde el servicio de refuerzo académico a jóvenes entre 12 y 17 años, teniendo como propuesta de valor central inculcar hábitos de estudio apoyados en metodologías de “coaching educativo”.

MENTOR ofrecerá clases de refuerzo escolar en cursos de ciencias, clases personalizadas con docentes altamente calificados, junto con un trabajo de *coaching* educativo a cargo de un psicólogo educativo; la propuesta es una alternativa novedosa e integral que combina los beneficios de reforzamiento académico con un seguimiento psicológico basado en técnicas de *coaching* educativo, con el objetivo de brindar al alumno herramientas que le permitan concretar sus proyectos y metas.

Consideramos como segmento objetivo a los alumnos de primero a cuarto de secundaria de los principales colegios particulares del NSE A y B de Lima Metropolitana. Nuestro servicio generará valor a través de la atención personalizada, seguimiento y apoyo a cada uno de nuestros alumnos, con una comunicación permanente a los padres de familia a fin de que conozcan la evolución de sus hijos.

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	1
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	1
1.1 Entorno político	1
1.2 Entorno económico	1
1.3 Entorno social	2
1.4 Entorno tecnológico	4
1.5 Entorno ecológico	5
1.6 Entorno global.....	5
2. Análisis del microentorno	6
2.1 Evolución y características del sector	6
3. Análisis del mercado.....	11
3.1 Demografía	11
3.2 Tendencias	12
3.3 Pronósticos.....	12
4. Análisis interno: la empresa.....	13
4.1 Historia y evolución.....	13
4.2 Visión y misión.....	13
4.3 Organización y estructura	14
4.4 Productos y servicios que ofrece.....	15
4.5 Análisis de la cadena de valor.....	15
4.6 Matriz FODA	18
4.7 Situación financiera	19
Capítulo II. Investigación de mercado	20
1. Objetivo general.....	20
2. Objetivos específicos	20
3. Metodología	21
4. Investigación cualitativa o exploratoria	21
5. Investigación cuantitativa o concluyente	22
5.1 Resultado de la encuesta	22
Capítulo III. Planeamiento estratégico	31

1. Definición de los objetivos de marketing	31
2. Estrategia genérica y de crecimiento	31
3. Estrategia de segmentación de mercados.....	32
4. Estrategia de posicionamiento	32
5. Estrategia competitiva.....	33
6. Estrategia de marca	33
7. Estrategia de clientes.....	34
Capítulo IV. Tácticas de marketing	36
1. Producto	36
2. Precios.....	38
3. Distribución	39
4. Promoción	41
4.1 Publicidad	41
4.2 Relaciones públicas.....	43
4.3 Ventas personales.....	43
5. Personas	43
6. Procesos	45
7. Infraestructura física	45
8. Responsabilidad Social	46
Capítulo V. Implementación y control	47
1. Presupuesto	47
2. Proyección de ventas.....	49
3. ROI.....	50
4. Análisis de flujo de caja.....	50
5. Simulación	51
6. Control	53
7. Plan de contingencia	53
Conclusiones	54
Bibliografía	56
Anexos	56
Nota biográfica	125

Índice de tablas

Tabla 1.	Expectativas de indicadores macroeconómicos para el 2015 – 2016.....	2
Tabla 2.	Porcentaje de distribución de la población por NSE	3
Tabla 3.	Características de NSE A y B de Lima Metropolitana	3
Tabla 4.	Distribución de padres con hijos adolescentes entre 12 y 17 años	4
Tabla 5.	Número de adolescentes en Lima metropolitana según NSE y distrito.....	4
Tabla 6.	Las cinco fuerzas de Porter.....	9
Tabla 7.	Distribución poblacional de Lima Metropolitana.....	11
Tabla 8.	Distribución de centros de estudios por niveles socioeconómicos	12
Tabla 9.	Opciones académicas.....	27
Tabla 10.	Objetivos establecidos para MENTOR	31
Tabla 11.	Variables de segmentación	32
Tabla 12.	Canales para los servicios.....	39
Tabla 13.	Equipo de MENTOR	44
Tabla 14.	Condiciones de reclutamiento	44
Tabla 15.	Detalle tipo de gastos.....	47
Tabla 16.	Gastos en los primeros cinco años.....	47
Tabla 17.	Gastos de marketing	48
Tabla 18.	Gastos preoperativos	48
Tabla 19.	Demanda potencial	49
Tabla 20.	Proyección de ingresos, próximos cinco años	50
Tabla 21.	ROI del proyecto	50
Tabla 22.	Flujo de caja	51
Tabla 23.	Pérdidas por año, del proyecto. Escenario pesimista.....	51
Tabla 24.	Utilidades netas. Escenario esperado.....	52
Tabla 25.	Utilidades netas. Escenario optimista	52
Tabla 26.	Indicadores de desarrollo.....	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Distribución de niveles socioeconómicos Lima Metropolitana, 2014.....	3
Gráfico 2.	Porcentaje de desaprobados en el nivel secundario de Lima metropolitana.....	6
Gráfico 3.	Valores de la empresa.....	14
Gráfico 4.	Cadena de valor de servicios	15
Gráfico 5.	Análisis FODA de MENTOR	18
Gráfico 6.	FODA cruzado.....	19
Gráfico 7.	Análisis de oportunidad en el mercado.....	23
Gráfico 8.	Evaluación de la oferta de valor	25
Gráfico 9.	Evaluación de competencia	28
Gráfico 10.	Logotipo de MENTOR.....	33
Gráfico 11.	Distribución propuesta de los ambientes de MENTOR	45

Índice de anexos

Anexo 1	Indicadores económicos	58
Anexo 2	Principales competidores	59
Anexo 3	Información sobre el <i>coaching</i> educativo.....	60
Anexo 4	Pronóstico de crecimiento de la población peruana y de Lima	61
Anexo 5	Entrevista profesor de educación secundaria, psicóloga educativa y padre de familia	62
Anexo 6	Encuesta y Resultados	67
Anexo 7	Horarios de clase	73
Anexo 8	Perfiles de puesto.....	74
Anexo 9	Escenarios.....	75

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

1.1 Entorno político

Para poder emprender un negocio educativo es necesario seguir lo estipulado por la normativa del Ministerio de Educación:

La Ley 28044- Ley General de Educación, en su artículo 36 – Educación Básica Regular, modalidad que abarca los niveles de educación inicial, primaria y secundaria; en el punto C expone que la educación secundaria constituye el tercer nivel de la educación básica regular, y ofrece a los estudiantes una formación científica, humanista y técnica; afianza su identidad personal y social; profundiza el aprendizaje hecho en el nivel de educación primaria; está orientada al desarrollo de competencias que permitan al educando acceder a conocimientos humanísticos, científicos y tecnológicos en permanente cambio; forma para la vida, el trabajo, la convivencia democrática, el ejercicio de la ciudadanía y para acceder a niveles superiores de estudio, y tiene en cuenta las características, necesidades y derechos de los púberes y adolescentes¹.

1.2 Entorno económico

Para obtener una visión global de la actual situación económica del país, se presentará el comportamiento de tres principales indicadores macroeconómicos que afectan a nuestro servicio, el PBI, la inflación y el tipo de cambio (anexo 1).

Respecto al PBI, se puede observar hay un declive del 50% en el 2014 en comparación con el 2013, esto se muestra en la gran desaceleración económica por la cual esta pasando el país, al igual que sus principales países vecinos latinoamericanos.

En los últimos años la inflación se ha mantenido estable, lo cual es favorable para el consumidor; por otro lado, el tipo de cambio tiene una tendencia al alza desde el año 2013, lo cual afecta la capacidad de compra del presupuesto familiar.

¹ Ministerio de Educación: Ley General de Educación 28044

Tabla 1. Expectativas de indicadores macroeconómicos para el 2015 – 2016

Expectativas de principales indicadores macroeconómicos	Años	
	2015	2016
PBI	4,00%	4,80%
Inflación	2,90%	2,80%
Tipo de cambio	3,22	3,25

Fuente: expectativas económicas del BCR

Es importante resaltar la relación entre el PBI y el gasto en educación en el país; el porcentaje de inversión del PBI nacional que se deriva al gasto en educación ha variado del 2010 al 2013 de 2,7 a 2,8% respectivamente. En Lima Metropolitana el porcentaje asignado llegaba al 1,8% al 2013². Para el 2015 el reto es invertir el gasto público en educación como porcentaje del PBI del 3,3%³.

1.3 Entorno social

El crecimiento poblacional, el crecimiento vertical de las ciudades, la tendencia a que hombres y mujeres trabajen, son factores que han impuesto un estilo de vida y han llegado a modificar las relaciones familiares entre padres e hijos, limitando muchas veces la presencia permanente de alguno de ellos en el hogar, especialmente cuando los padres trabajan. Estos cambios han obligado a modificar también los estilos de educación y formación de los hijos⁴.

Por otro lado, según la Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado – APEIM 2014, en Lima Metropolitana, en los últimos años, el NSE B ha tenido un crecimiento del 18,8% con respecto al 2013 (Gráfico 1).

Gráfico 1. Distribución de niveles socioeconómicos Lima Metropolitana, 2014

² BCR y Ministerio de Economía y Finanzas: porcentaje destinado a la educación en el Perú

³ Estadística de la calidad educativa – Ministerio de Educación. / <http://peru21.pe/actualidad/mejora-educacion-peruana-se-vera-varios-anos-2212513>

⁴ Reporte OIT : Padres que Trabajan



Fuente: APEIM/ INEI – (ENAH0 2005,2010, 2013 y 2014) / IPSOS PERÚ

El consumidor objetivo se encuentra dentro de los NSE A y B, a partir de esto podemos identificar lo siguiente:

Tabla 2. Porcentaje de distribución de la población por NSE

	Año de referencia			
	2005	2010	2013	2014
Porcentaje de distribución de la población NSE A	3,40	4,70	5,20%	4,90
Porcentaje de distribución de la población NSE B	12,30	15,70	18,50%	18,80
Porcentaje de distribución del total de habitantes de Lima Metropolitana	15,70	20,40	23,70%	23,70

Fuente: IPSOS APOYO – Elaboración propia, 2015

Tabla 3. Características de NSE A y B de Lima Metropolitana

Perfil por tipo de consumidor por NSE	NSE A1	NSE A2	NSE B1	NSE B2
Miembros promedio por hogar	3,1	3,3	3,6	3,7
Promedio menores de edad	0,8	0,5	0,7	0,7
Ingreso promedio (nuevos soles)	14.553	10.868	6.315	5.008
Porcentaje del sueldo que es gasto	61,75	60,63	78,76	78,35
Porcentaje del sueldo que queda disponible	38,25	39,37	21,24	21,63

Fuente: IPSOS – Elaboración propia, 2015

IPSOS ha identificado que aproximadamente el 4% (19.113 padres) de la población del NSE A tienen hijos entre las edades de 12 y 17 años; mientras que en el NSE B, esta proporción se incrementa al 15% (274.998 padres).

Así mismo, la distribución de padres con hijos adolescentes entre 12 y 17 años en los distritos de interés, es decir Barranco, La Molina, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, Magdalena y Miraflores es como sigue:

Tabla 4. Distribución de padres con hijos adolescentes entre 12 y 17 años

Distrito	2014	Total habitantes		Total padres con hijos adolescentes	
		NSE A	NSE B	NSE A	NSE B
Barranco	29.984	1.469	5.637	4,02%	15,01%
La Molina	171.646	8.411	32.269	3,99%	15,00%
Miraflores	81.932	4.015	15.403	4,01%	15,00%
San Borja	111.928	5.484	21.042	3,99%	15,00%
San Isidro	54.206	2.656	10.191	3,99%	15,00%
Santiago de Surco	344.242	16.868	64.717	4,00%	15,00%
Magdalena	54.656	2.678	10.275	4,00%	15,00%

Fuente: IPSOS Apoyo– Elaboración propia, 2014

Según el estudio de IPSOS “El Perfil del Adolescente y el Joven” realizado en el 2012, se identificó que en Lima Metropolitana los adolescentes representan aproximadamente el 15,7% de la población. Segmentando de acuerdo a la tasa demográfica por NSE, el 4,7% de los adolescentes se encuentran en el NSE A; el 15,6% en el NSE B; el 36,7% en el NSE C; 30,6% en el NSE D, y 12,3% en el NSE E⁵. Con esta información podemos llegar a la conclusión que la cantidad de adolescentes en Lima metropolitana para los distritos de interés es:

Tabla 5. Número de adolescentes en Lima metropolitana según NSE y distrito

Distrito	Total	NSE				
		A	B	C	D	E
Barranco	4.707	221	734	1.728	1.440	579
La Molina	26.948	1.267	4.204	9.890	8.246	3.315
Miraflores	12.863	605	2.007	4.721	3.936	1.582
San Borja	17.573	826	2.741	6.449	5.377	2.161
San Isidro	8.510	400	1.328	3.123	2.604	1.047
Santiago de Surco	54.046	2.540	8.431	19.835	16.538	6.648
Magdalena	8.581	403	1.339	3.149	2.626	1.055
Otros	1.421.813	66.825	221.803	521.805	435.075	174.883
Total	1.555.042	73.087	242.587	570.700	475.843	191.270

Fuente: IPSOS Apoyo– Elaboración propia, 2015

1.4 Entorno tecnológico

Se entiende como entorno tecnológico al uso de metodologías innovadoras y soporte en tecnologías de información tanto en *hardware* y *software* para mejorar el desempeño. La tecnología, actualmente, están muy presente en cualquier ámbito de la sociedad, por ello, no es de extrañar que también lo esté en la educación. La educación está aprovechando y dándoles

⁵ IPSOS - El Perfil del adolescente y el joven -2012.

utilidad al desarrollo de los avances tecnológicos con herramientas complementarias que facilitan las tareas para poder asegurar una manera óptima y didáctica de enseñar a los alumnos.

Internet y nuevos desarrollos de programas han supuesto una gran ayuda, pues son muchas las herramientas y usos que se les puede dar a las páginas web informativas, aulas virtuales, comunicación con padres a través de plataformas, intranet, y correos electrónicos que permiten que la información pueda agilizarse. En cuanto a desarrollo de programas, tenemos a las pizarras electrónicas y a los nuevos aplicativos de programas educativos.

1.5 Entorno ecológico

La Agenda Nacional de Acción Ambiental – Agenda Ambiente Perú 2013-2014 es la expresión y renovación del compromiso del país por el desarrollo sostenible comprendiendo a la naturaleza, la población y el estado de derecho de los pueblos.

Las prioridades responden a la situación del país, signada por acontecimientos y tendencias que confirman al Perú en una senda de desarrollo sostenible, con un ritmo de inversiones públicas y privadas que se debe mantener, con políticas y programas de inclusión social; y por el relativo cumplimiento de los estándares ambientales en las diversas actividades productivas en todo el ámbito territorial⁶.

1.6 Entorno global

Respecto a las metodologías de estudio y/o acreditaciones internacionales se puede mencionar a la prueba PISA, el cual un programa de medición educativa que tiene como propósito evaluar las aptitudes de los estudiantes de 15 años para una vida en la sociedad moderna⁷.

Según lo publicado en el diario El Comercio en diciembre de 2013, el Perú ocupó el último lugar de un total de 65 países evaluados en dicha prueba. El Gobierno ha considerado el incremento del presupuesto en el sector educación para contrarrestar estos efectos y ponerse a los estándares mundiales⁸.

En el ámbito latinoamericano la tendencia del gasto en educación está entre los 4,5 y 5,2% del PBI, lo cual nos indica que Perú está por debajo del promedio. En América Latina, en promedio,

⁶ Ministerio del Medio Ambiente - MINAN

⁷ Unidad de medición de la calidad educativa UMC- Ministerio de Educación : <http://umc.minedu.gob.pe>

⁸ Diario El Comercio: <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/peru-ocupa-ultimo-lugar-comprension-lectora-matematica-ciencia-noticia-1667802>

1 de cada 10 jóvenes no termina sus estudios, siendo en algunos países este ratio de 3/10⁹. En el Perú, el gasto privado en educación secundaria es de 40,8%.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución y características del sector

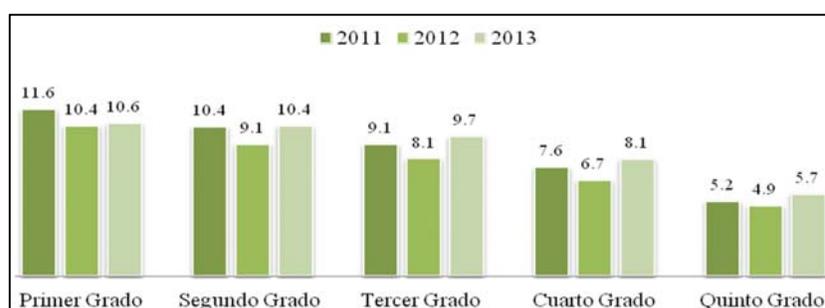
En Lima, el número de centros educativos que brindan educación básica regular, primaria y secundaria son en total 15.252, de las cuales el 67% son instituciones privadas¹⁰.

Según el Censo Escolar 2014 realizado por el Ministerio de Educación, el número de alumnos, a nivel nacional, matriculados en el nivel secundario ascendió a 2.456.520. En Lima urbana, 293.654 alumnos se matricularon en un colegio privado, lo cual representa el 46% del total de alumnos de secundaria. En el 2012, el porcentaje de alumnos entre 12 y 16 años que cursaban secundaria, matriculados en un colegio privado, representaban el 24%. Según la encuesta de Datum realizada a inicios del 2015, el 71% de los peruanos prefiere la educación privada antes que la pública.

El porcentaje de alumnos desaprobados en Lima Metropolitana, al 2013, en nivel secundario llegó a 9%, es decir, 1% más con respecto al año anterior; esto refleja un mal desempeño del sistema educativo¹¹. Si este análisis lo separamos por los diferentes grados de secundaria tenemos:

Gráfico 2. Porcentaje de desaprobados en el nivel secundario de Lima metropolitana

Fuente: Censo Escolar del Ministerio de Educación - Elaboración propia, 2015



En el gráfico se puede apreciar que en el 2013, en todos los grados de secundaria, aumentó la tasa de desaprobación. Los niveles que tienen un porcentaje más alto de desaprobados son los alumnos de primero a tercer grado de secundaria, con una tasa que supera el 9%. Por otro lado, en quinto

⁹ ONU –Informe Situación educativa de América Latina y el Caribe

¹⁰ Ministerio de Educación - Padrón de Instituciones Educativas 2014 – ESCALE (<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>)

¹¹ Ministerio de Educación – Permanencia y progreso porcentaje de desaprobados secundaria Lima Metropolitana – Mayo 2014

de secundaria vemos que la tasa se reduce a la mitad, esto se debe a que los alumnos están a puerta de ingresar a la universidad y asisten a academias preuniversitarias con lo cual refuerzan o se nivelan académicamente.

Hoy en día, el promedio de alumnos en secundaria es de 35 por sección y, en su mayoría, los colegios tienen hasta cuatro secciones, lo cual da un promedio de 140 alumnos por grado. La cantidad de alumnos por aula influye en la calidad de comunicación que el profesor tenga con cada uno de ellos, así como el nivel de atención de los alumnos.

Como consecuencia de lo antes expuesto, en el mercado se han desarrollado diversas ofertas de servicio de refuerzo académico. De esta oferta, la mayoría la conforman profesores particulares que constituyen un mercado informal, ofreciendo asesorías académicas a domicilio con tarifas que oscilan entre 35 a 70 nuevos soles por hora dictada (anexo 2. Detalle de servicios de competidores).

De acuerdo con la investigación realizada encontramos también algunas empresas que brindan asesorías académicas a domicilio, pero muy pocas lo hacen en locales propios y con horarios establecidos. En su mayoría, estas empresas están enfocadas en el dictado de clases para primaria, otras para todo nivel, pero no existe una que se enfoque exclusivamente en adolescentes, con una oferta de *coaching* educativo incluido (anexo 3, Información Coaching Educativo).

Diamante de Porter

En la teoría del diamante de Michael Porter se explican los cuatro atributos genéricos de una nación, que conforman el entorno en el que han de competir las empresas locales, y que fomenta o entorpece la creación de la ventaja competitiva. Estos cuatro componentes determinantes de la ventaja competitiva son: estructura y rivalidad entre las firmas; condiciones de la demanda; sectores conexos y de apoyo, y condiciones de los factores¹².

Condiciones de los factores: principalmente consideramos los de mano de obra e infraestructura. La mano de obra tiene que ser debidamente seleccionada con los mejores profesionales quienes deben ser capacitados constantemente para que logren un vínculo de cercanía y resultados con los alumnos. En cuanto a la infraestructura debidamente equipada, contamos con el mobiliario adecuado y ambiente de trabajo propicio para el desarrollo de las clases.

¹² Michael Porter- La ventaja competitiva de las naciones. 1991

Condiciones de la demanda: según la data obtenida en la investigación, más adolescentes tienen clases particulares, en tanto que sus padres que trabajan y los apoyan con clases adicionales como refuerzo del colegio, y el soporte de una persona especializada, como un psicólogo, que pueda guiar y asesorarlos en su comportamiento y hábitos de estudio.

Sectores conexos y de apoyo: En la actualidad, países de Europa y el resto del mundo están tomando como referencia el sistema educativo finlandés, que destaca por tener un excelente sistema educativo y por obtener las mejores notas en las pruebas de PISA de la OCDE y por implementar el *coaching* educativo, el acompañamiento a sus estudiantes ayudándolos a conseguir sus objetivos personales de la mano de los padres de familia. Esto, hoy en día, se está volviendo una tendencia mundial que debe ser replicada también en nuestro país; adolescentes proactivos que disfruten del colegio, que gocen participando, innovando, y que a futuro tengan emprendimiento intelectual, emocional y profesional.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: no existe competencia directa, al ser un servicio diferenciado, *after school* con *coaching* educativo; sin embargo, tomamos en cuenta como competencia indirecta (servicios sustitutos) a las empresas que ofrecen servicios de clases a domicilio como Eduka y Sácate un 20, y a empresas que ofrecen refuerzo escolar en instalaciones propias como MatLab (anexo 2).

El diamante es un sistema mutuamente autorreforzante; la variación de un determinante impacta en el estado de los otros.

Las cinco fuerzas de Porter

Usamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter para tener un enfoque analítico que nos permitirá hacer un análisis externo que ayudará en el plan estratégico de la empresa y en la definición de la estructura del sector.

Tabla 6. Las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas que impulsan la competencia	Grado de intensidad	Evaluación del sector	Comentarios	Acciones a realizar
Riesgo de ingreso de nuevos competidores	Alto	Atractivo	La amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta puesto que las barreras de entrada son bajas, no se requiere de mucha inversión y no hay restricciones de ingreso. Replicar el servicio hace que este factor sea sumamente importante, por este motivo Mentor priorizará tener un equipo humano capacitado, comprometido y tendrá como compromiso la mejora continua con innovación constantemente en procesos y/o metodologías.	Diferenciación del servicio, compromiso de mejora continua y fidelizar a nuestros clientes. Implementar encuestas de satisfacción, cliente incógnito constantemente para buscar alternativas de mejora.
Rivalidad entre empresas competidoras existentes	Bajo	Atractivo	<i>Academias o centros de estudio</i> - Alta: Existen empresas con experiencia posicionadas dentro del mercado, lo cual incrementa las barreras de salida de un centro de estudio a otro. <i>Talleres After School</i> – Media: Algunos colegios han implementado talleres después clases para complementar las clases. <i>Profesores Particulares</i> – Baja: Hay una amplia oferta en el mercado, la elección se basa usualmente en una recomendación; por consiguiente, esta oferta no es sólida. La desconfianza hacia al profesor particular (seguridad personal) también influye en la elección del servicio.	Ubicación estratégica cercana a colegios. Implementar procesos de observación e investigación que sirvan de soporte de la promesa de valor de la mejora continua, para estar siempre a la vanguardia.
Amenaza de servicios sustitutos	Media	Atractivo	Los padres de familia pueden encontrar sustitutos como solicitar apoyo a un tutor del colegio, profesores a domicilio, servicios <i>online</i> para tutorías, psicólogos o centros que brindan servicios de refuerzo académico. Se considera media ya que ninguno representa una solución integral.	Propuesta integral de valor diferencial, servicio de <i>coaching</i> educativo.

Fuerzas que impulsan la competencia	Grado de intensidad	Evaluación del sector	Comentarios	Acciones a realizar
Poder de negociación con los proveedores	Alto	Poco atractivo	<p><i>Psicólogo</i> – Alta: Gran parte del éxito de la propuesta de valor se basa en el vínculo que se genera entre el adolescente y el psicólogo; es por esto que sería perjudicial tener una rotación alta de estos especialistas.</p> <p><i>Profesores</i> - Alta: El perfil de profesor que necesitamos debe tener aptitudes pedagógicas y metodologías que faciliten el aprendizaje de los alumnos; además de contar con competencias como la empatía y comunicación para poder relacionarse con los estudiantes.</p> <p><i>Alquiler de Nido</i> – Alta: Encontrar un nido que alquile sus instalaciones. Local con ubicación estratégica y precio de alquiler del local, estaremos sujetos a incrementos de precio en el alquiler que tendríamos que acceder en perjuicio de la rentabilidad del proyecto.</p>	<p>Fidelizar a profesores y psicólogos, buena comunicación.</p> <p>Implementar contratos de alquiler a largo plazo, mínimo 5 años.</p> <p>Implementar procedimiento de búsqueda constante de locales disponibles para alquilar.</p>
Poder de negociación de los clientes	Alto	Atractivo	<p><i>Alumno</i> –Media: Si no le gusta el ambiente lo rechazará y preferirá estudiar con un profesor en casa.</p> <p><i>Padres</i>-Alta: al ser los padres los clientes que adquieren el servicio, buscarán resultados medibles y observables en el menor tiempo posible.</p> <p>Tomamos en cuenta que el costo de cambio es bajo para los clientes y existe el riesgo de que puedan contactar directamente a los profesores.</p>	<p>Con alumnos: desarrollar un vínculo con ellos de manera que se sientan identificados y valoren el servicio.</p> <p>Con padres: mantener una comunicación constante e involucrarlos en el proceso.</p>
Conclusión		Atractivo	El sector es atractivo. Las condiciones actuales de microentorno y las tendencias del macroentorno son favorables para emprender la empresa de <i>After School</i> con <i>coaching</i> educativo.	

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Análisis del mercado

3.1 Demografía

Actualmente, en el Perú, somos 30.814.175 habitantes, de los cuales el 50,10% son hombres y el resto son mujeres. La tasa de natalidad promedio es de 1,89%, esto significa que nacen, en promedio, 580.450 personas al año; por otro lado, la tasa de mortalidad es del 0,56%; es decir, al año fallecen 172.731 personas. Ambos datos nos permiten calcular el crecimiento neto poblacional que es igual a 1,33%, en promedio, la población crece en 408.719 personas al año¹³.

Lima Metropolitana representa el 31,65% de la población peruana y tiene una densidad poblacional de 278,3 hab./km². En el siguiente cuadro se detalla la distribución de Lima Metropolitana, se puede apreciar que más del 50% de los habitantes se encuentran en Lima Este y Lima Norte.

Tabla 7. Distribución poblacional de Lima Metropolitana

Región	Habitantes	%
Lima Este	2.619.814	26,87
Lima Norte	2.475.432	25,38
Lima Sur	1.860.382	19,08
Lima Centro	1.796.113	18,42
Callao	999.976	10,25
Total	9.751.717	100,00

Fuente: INEI - Elaboración propia, 2015

Respecto a la distribución de edades, el 9,7% de la población tiene entre 0 y 5 años; el 9,66% entre 6 y 11 años; el 10,19% entre 12 y 17 años; el 11% de tiene más de 60 años (adulto mayor), y la diferencia el 59,51% se encuentran entre 18 y 59 años¹⁴.

Por otro lado, de un total de 2.250.292 hogares limeños, el 55% tienen hijos en edad escolar. El 53% de estos tienen un hijo en el colegio, el 29% dos hijos y el 18% tres hijos a más. En promedio, el 33% de los hogares con hijos en edad escolar se encuentra en la etapa preescolar, el 56% en primaria y el 50% en secundaria¹⁵. El 60% de las familias tienen un hijo asistiendo a un colegio estatal y un 48% a colegio privado¹⁶.

¹³ INEI –Publicación: Estado de la población peruana 2014

¹⁴ IDEM

¹⁵ CPI Compañía Peruana de Estudios de Mercado y opinión Pública – Comportamiento de compra inicio de Clases Escolares Lima- 2013

¹⁶ Encuesta Lima Cómo Vamos 2014

Tabla 8. Distribución de centros de estudios por niveles socioeconómicos

Institución educativa	A / B	C	D / E
Colegio privado	75%	54,3%	35,8%
Colegio nacional	29,4%	53,1%	72,5%
No escolarizado – privado	0,5%	0,3%	0%
No escolarizado – estatal	0%	0,30%	0%

Fuente: Encuesta Lima Cómo Vamos 2014 - Elaboración propia, 2015

Como se puede ver en el cuadro, en los NSE A y B más del 75% envía a sus hijos a colegios privados; en contraparte, en los NSE D y E hay mayor presencia de colegios nacionales. El detalle de la demanda de nuestro grupo objetivo se detallará en el Capítulo V.

3.2 Tendencias

Existe una tendencia al incremento de la tasa de alumnos desaprobados, por lo cual, el Ministerio de Educación ha lanzado una nueva política curricular la cual tiene como objetivo dejar de lado la enseñanza memorística y repetitiva y asumir una que le permita al alumno desarrollar la capacidad de pensar y actuar en diferentes áreas de la vida cotidiana. Estos exigen que el profesor desarrolle en el alumno habilidades para el desarrollo personal, social / ciudadano, comunicación, ciencias y el cuidado del cuerpo.

Para asegurar que los alumnos logren las metas definidas, el Ministerio de Educación ha lanzado la Política Integral del Desarrollo Docente la cual busca incentivar la innovación y la mejora en el conocimiento pedagógico, y comprometer a los profesores a estar siempre actualizándose. En síntesis, el Ministerio de Educación en busca de mejorar la calidad de la enseñanza y el nivel académico, está teniendo una visión enfocada en resultados con la finalidad de mejorar el aprendizaje y la calidad de enseñanza de los profesores.

3.3 Pronósticos

La población del Lima tendrá un crecimiento promedio por los siguientes diez años del 1%; Lima concentra, en promedio, el 30% de la población; los niños/jóvenes entre 10 y 19 años representan el 17% de la población. Lo que significa que no hay una desaceleración significativa de la población, manteniendo un mercado importante para el negocio (anexo 4).

4. Análisis interno: la empresa

4.1 Historia y evolución

Al analizar el nivel educativo de nuestro país, tomando como referencia los resultados de las pruebas PISA en los últimos años, detectamos que el nivel puede mejorar. Si nos comparamos con otros países, el Perú tiene un deficiente nivel de formación secundaria, y probablemente primaria, debido a que durante toda su etapa escolar no desarrollan competencias que los preparen para los retos universitarios y posteriores.

Las principales universidades privadas, hoy en día, tienen cursos de nivelación, o los famosos “Ciclo 0” y estudios generales, cuyo objetivo consiste en generar un estándar de conocimientos entre el alumnado. Adicionalmente, según la información recolectada en las entrevistas a profundidad a profesionales en Educación de colegios particulares, llegamos a la conclusión que la rigidez del currículo y la falta de educación personalizada, debido al número de alumnos por aula, limita a los centros educativos privados la posibilidad de cubrir esta carencia en el adolescente.

Habiendo detectado esta oportunidad de negocio, nace Mentor, ofreciendo un servicio diferenciado, integral y personalizado de nivelación académica, soportado en técnicas de *coaching* educativo y metodologías de estudio que, en conjunto, tienen como fin el desarrollar competencias que se impregnen en la personalidad del adolescente.

4.2 Visión y misión

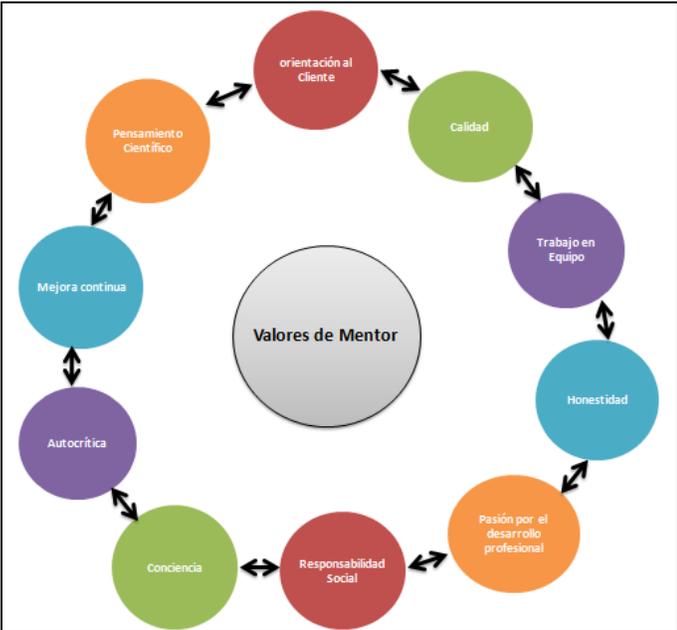
Misión

“Ser reconocido como un centro especializado en *coaching* educativo con nivelación académica que prepara a los jóvenes adolescentes para los retos del futuro, no solo para su vida universitaria, sino para las exigencias de la vida profesional, aplicando metodologías y herramientas de autoaprendizaje y planeamiento personal”.

Visión

“Ser el primer paso para el éxito académico de los adolescentes, formándolos como jóvenes adultos responsables e independientes, que puedan valerse en el mundo competitivo”.

Gráfico 3. Valores de la empresa

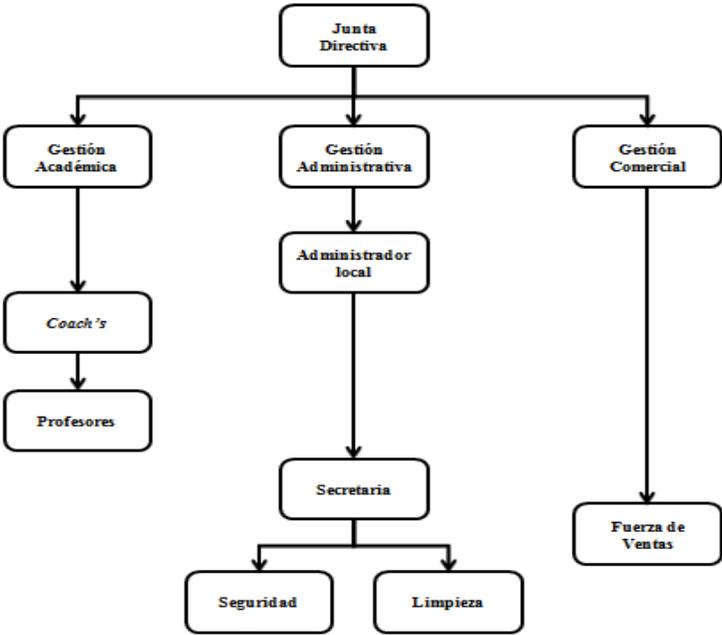


Fuente: Elaboración propia, 2015

Nuestro compromiso con la sociedad es contribuir con la formación de hábitos de estudio y competencias en adolescentes para un mejor mañana.

4.3 Organización y estructura

Organigrama MENTOR



Fuente: Elaboración propia, 2015

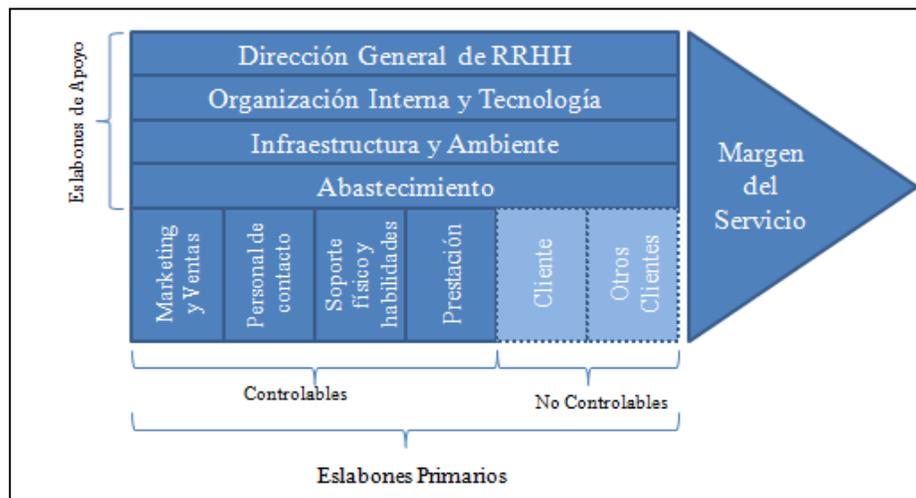
4.4 Productos y servicios que ofrece

El servicio que ofrecemos es integrado, comprende una asesoría en metodología de *coaching* educativo y nivelación académica de matemática, química y física. Este servicio de *coach* se ofrecerá de manera individual, y los cursos serán impartidos de manera individual o de hasta grupos de 3. En el Capítulo IV se detallarán los servicios que ofrece MENTOR.

4.5 Análisis de la cadena de valor

Para analizar la cadena de valor tomamos en el modelo que aplica para las empresas de servicios implementada por Gustavo Alonso¹⁷.

Gráfico 4. Cadena de valor de servicios



Fuente: Elaboración propia, 2015

Marketing y ventas

Contaremos con una fuerza de ventas que se encargará de realizar visitas a colegios para contactar a la APAFA y visitas a empresas.

Personal de contacto

Es importante que el personal que interactúa directamente con el cliente tenga en cuenta la calidad del servicio que brindamos. Aquí se encuentran recepcionistas de los locales, vendedores, profesores y psicólogos. Este punto se detallará en el Capítulo IV.

¹⁷ Gustavo Alonso (2008) - Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor.

Soporte físico y habilidades

Se entiende por soporte físico a los elementos que, en mayor medida, toman parte de la prestación del servicio, en este caso las mesas de trabajo, sillas, pizarras y elementos que definen la comodidad para un ambiente ideal de estudio. Es importante recalcar que el mobiliario para implementar los ambientes de estudio tiene que ser fácil de transportar, armar y almacenar. Además, el personal deberá contar con buena comunicación y compromiso con nuestros alumnos.

Prestación

Tener en cuenta siempre la importancia de la calidad, tener en cuenta la evolución de los deseos cambiantes y necesidades del público atendido. Ser siempre capaces de ofrecer una experiencia de mayor valor, un servicio que satisfaga y supere las expectativas de nuestros alumnos y padres de familia.

Para esto, es muy importante la implementación de controles de calidad y metodologías de supervisión usando pruebas de cliente incógnito, de esta manera podemos asegurarnos que se están cumpliendo los estándares planteados.

Clientes

Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que condiciona la calidad del servicio prestado. En esta parte de la cadena el cliente es un eslabón no controlable, pero uno de los más importantes. El servicio tiene que adaptarse a las necesidades de nuestros alumnos, más aun tratándose de educación. Cada cliente tiene una experiencia distinta, y distintas necesidades, no necesariamente se aplica un servicio homogéneo a todos y cada uno de ellos. Identificamos a dos clientes, a los padres de familia que se preocupan por el darles las herramientas a sus hijos que tienen problemas de aprendizaje, y los hijos, quienes recibirán el servicio. Este punto se detallará en el Capítulo III.

Otros clientes

Si bien hemos explicado en este caso que los padres de familia y nuestros futuros alumnos adolescentes son los principales clientes, existen también otros clientes como los hermanos y amigos a quienes podría interesarles nuestro servicio. Otros adolescentes que no están dentro de nuestra segmentación.

Dirección general y de RR. HH.

En cualquier organización, más aun en una dedicada a servicios, es sumamente importante que la cultura de calidad de servicio y el cliente sean la razón de ser del negocio y que sea impartida a todos los niveles de la organización. Para esto, es necesario que se realice un proceso de inducción donde se difunda la misión y visión de la empresa, se capacite en *coaching* educativo, y el tipo de comunicación que debe haber entre todos los involucrados desde personal administrativo, profesores y psicólogos con los padres de familia. Contar con un equipo comprometido que cumpla con los estándares de calidad de servicio que implementaremos.

Organización interna y tecnología

Adecuada organización interna orientada hacia la prestación de un servicio, ordenar las funciones de área con la intención de facilitar la prestación del servicio. Debe estar todo alineado con los objetivos definidos por la Dirección General, así como la misión y visión de la organización. El reto será controlar los locales que tendremos, tener mucho contacto con el personal y controlar que se estén implementando los procesos definidos y estándares de calidad de servicio.

Infraestructura y ambiente

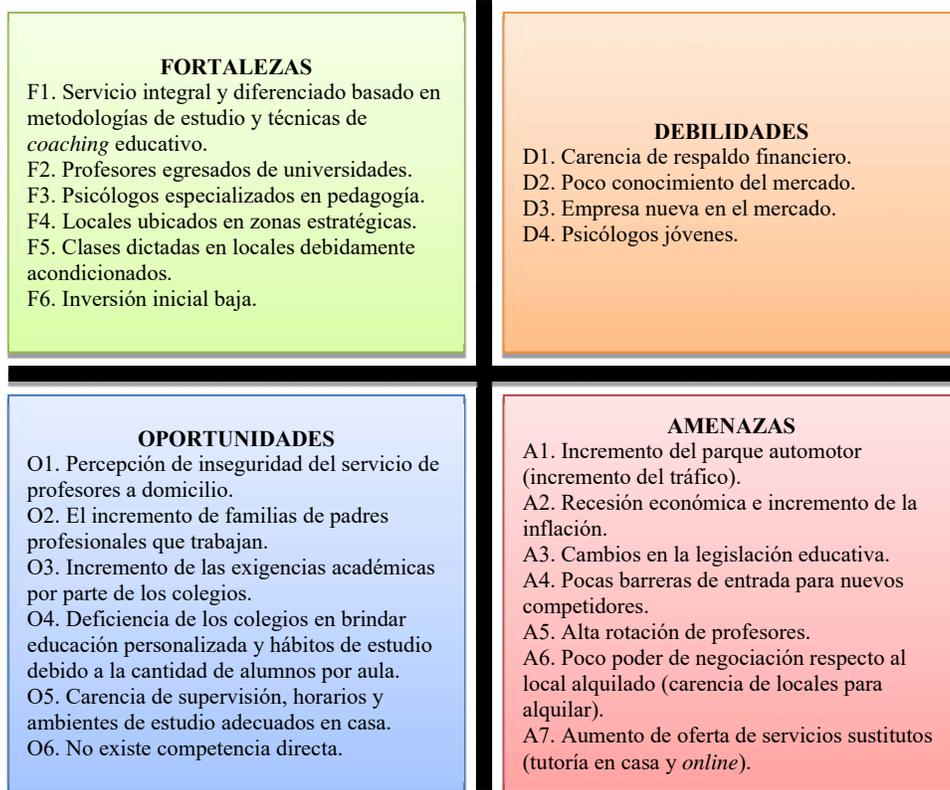
Espacio físico donde ocurre la prestación del servicio y las interacciones con el cliente. Contaremos con dos locales ubicados en Surco y Miraflores, los locales son nidos que alquilaremos para usar en la tarde, llevaremos material y mobiliario especial como mesas, sillas, y pizarras, ideales para el tipo de estudiantes que tendremos. Este punto está sustentado en base a resultados de la investigación cuantitativa.

Abastecimiento

La adquisición de materiales e insumos; este eslabón de la cadena es de suma importancia, pues debe garantizar que todos los recursos estén siempre disponibles para los demás eslabones de la cadena de valor. Para esto, es importante llevar un control al detalle de los insumos y así tener una correcta planificación de compras para optimizar costos.

4.6 Matriz FODA

Gráfico 5. Análisis FODA de MENTOR



Fuente: Elaboración propia, 2015

Analizando las variables del entorno externo e interno a la que se enfrentará Mentor, es que se plantean las siguientes estrategias, las cuales pueden ser observadas en el FODA cruzado.

Gráfico 6. FODA cruzado

		FORTALEZAS						DEBILIDADES					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F1	F2	F3	F4	F5	F6
OPORTUNIDADES	O1	(F1,F2,F3,F4) VS. (O1,O4,O5): Desarrollar un servicio diferenciado en base al soporte psicológico y nivelación académica a cargo de especialistas. En un lugar adecuado y acondicionado de acuerdo a las necesidades del alumno.						(D2, D3) VS. (O2,O3,O4,O5,O6): Captar clientes, dirigiéndonos principalmente a padres de familia influyentes (APAFA), para que sirvan de referentes.					
	O2												
	O3							(D2, D3) VS. (O2,O3,O4,O5,O6): Desarrollar evento "Talk to Mentor" donde se dará a conocer los beneficios del coaching educativo y la oferta de Mentor. A través de una estrategia de comunicación adecuada, basándose en el uso de redes sociales y referidos.					
	O4												
	O5												
AMENAZAS	A1	(F4) VS. (A1): Tener 2 locales ubicados en zonas estratégicas y céntricas para facilitar la llegada de los alumnos.						(A4,A5,A7) VS. (D1,D2,D3,D4): Implementar estrategias de fidelización de clientes (CRM) , así como para identificar cambios en las necesidades de los mismos para estar a la vanguardia en temas de educación.					
	A2												
	A3												
	A4												
	A5	(F4, F6) VS. (A6): Minimizar riesgo económico desarrollándose un procedimiento de búsqueda constante de locales así como contratos de alquiler por largos periodos de tiempo (mínimo 5 años).											
	A6												
	A7												
	A8												

Fuente: Elaboración propia, 2015

4.7 Situación financiera

Para iniciar las operaciones, el capital de trabajo de la empresa estará constituido por aporte de accionistas y préstamo bancario. Este punto será explicado a detalle en el Capítulo V.

Capítulo II. Investigación de mercado

1. Objetivo general

El principal objetivo de la presente investigación es evaluar la aceptación de un *After School* desarrollado bajo las técnicas de *coaching* educativo; así como conocer la percepción que tienen los padres sobre cómo estudian sus hijos, la importancia de contar con metodologías de estudio, las materias que reforzar, los horarios de clases, la ubicación de los centros de estudio y los principales canales de comunicación. Esto nos permitirá validar y orientar las estrategias para el modelo de negocio.

2. Objetivos específicos

La investigación tiene como objetivos específicos:

- Determinar cuál es la percepción de los padres con respecto al rendimiento escolar de sus hijos.
- Descubrir el nivel de importancia que tiene para los padres los hábitos de estudio de sus hijos.
- Identificar el nivel de conocimiento de los padres de la forma en que sus hijos estudian.
- Identificar las materias “difíciles” para los alumnos.
- Identificar cuál es la percepción de los padres respecto a la capacidad de los colegios para brindar educación personalizada y hábitos de estudio.
- Evaluar la aceptación de la oferta de valor Mentor, en términos de servicios, ubicación, locales, horarios y precios.
- Entender las necesidades de los padres y los factores motivadores que sirvan como soporte para la decisión de compra del servicio.
- Identificar qué servicios sustitutos hay en el mercado y cuál es el grado de satisfacción de los padres respecto a estos.
- Identificar cuáles son los principales canales de comunicación que nos permiten tener mayor acercamiento a los padres.
- Evaluar la aceptación y percepción de contar con una fuerza de ventas para este servicio.

A través del entendimiento de la información levantada, cumpliendo con los objetivos de la investigación, se podrá desarrollar y establecer estrategias apropiadas para el plan de marketing.

3. Metodología

Para poder analizar mejor a nuestro mercado objetivo, se realizó un diseño de investigación compuesta de dos etapas:

- Investigación cualitativa o exploratoria: el objetivo era entender cómo se forman los hábitos de estudio en los adolescentes; asimismo, cuál es la percepción de profesionales del sector educativo, como profesores y psicólogos, respecto a la capacidad actual de los centros educativos privados para brindar educación personalizada e inculcar métodos de hábitos de estudio y entender la percepción de los padres acerca de estos temas, y cuáles son sus principales preocupaciones.
- Investigación cuantitativa o concluyente: buscamos cuantificar los hallazgos obtenidos en la primera, reafirmar o rechazar hipótesis que surgieron de la primera investigación. Aquí se aplicó encuestas personales mediante un cuestionario formulado solo con preguntas cerradas para los padres de familia que tuvieran hijos entre primero y cuarto de secundaria, quienes son los decisores de nuestro mercado objetivo.

4. Investigación cualitativa o exploratoria

En el diseño iniciamos con la investigación exploratoria, porque esta nos proporciona información y comprensión del problema; la muestra, seleccionada para generar el máximo de información es pequeña y no representativa de 200 casos. Los datos primarios son de naturaleza cualitativa y se analizan de acuerdo con ello (Malhotra 2008).

Se realizaron tres entrevistas a profundidad a las siguientes personas:

- Entrevista docente: Dan Omura. Docente del Colegio Santa María Marianistas.
- Entrevista psicóloga educativa: Javiera Solís, psicóloga del Colegio Newton.
- Entrevista madre de familia: Jessica Arias, madre del Colegio Inmaculada.

El detalle de estas entrevistas se encuentra en el anexo 5. Las principales conclusiones obtenidas fueron:

- Los cursos en los que los adolescentes tienen más dificultad son: matemáticas, física y química.
- Los colegios no pueden inculcar hábitos de estudio.
- El factor emocional afecta al desempeño académico de los adolescentes.

- Los colegios son reacios a brindar información de entidades alternas de soporte para los alumnos con bajo rendimiento académico.
- No hay una solución integral en el mercado, que brinde nivelación académica y hábitos de estudio.
- Los profesores, a pesar de las prohibiciones en los colegios, asesoran a los padres sobre alternativas académicas.
- Hay habilidades importantes de las que carecen la mayoría de estudiantes:
 - Tener métodos y estrategias de estudios, aplicarlos y hacerlos evidentes al estudiante.
 - Manejo del espacio físico (¿dónde estudian?).
 - Manejo del tiempo.
 - Planificación (agenda).
 - Técnicas y estrategias de comprensión lectora.
 - Técnicas y estrategias de análisis lector.
 - Técnicas y estrategias de producción lectora.

5. Investigación cuantitativa o concluyente

Para poder validar los principales hallazgos de la fase exploratoria, se desarrolló una investigación concluyente; esta se basa en muestras representativas grandes, y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo; los hallazgos de esta investigación se consideran de naturaleza concluyente (Malhotra 2008). Esta encuesta fue enviada por correo electrónico a los padres de familia que tienen hijos entre primero y cuarto de secundaria de los colegios privados de Lima (anexo 6: Modelo de encuesta y resultados).

Tamaños de muestra

Debido a que nuestro estudio no fue probabilístico, el tamaño de nuestra muestra fue de 200 padres de familia con hijos que se encuentran cursando entre primero a cuarto de secundaria

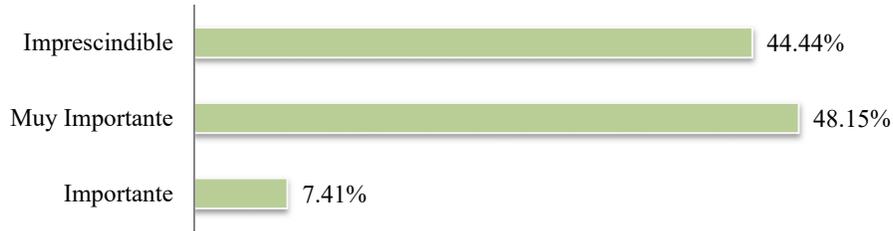
5.1 Resultado de la encuesta

El estudio cuantitativo fue desarrollado con la finalidad de poder evaluar todos los aspectos que rodean al modelo de negocio; el resultado de la encuesta, anexo 6. A continuación, presentamos los principales resultados:

Sección 1

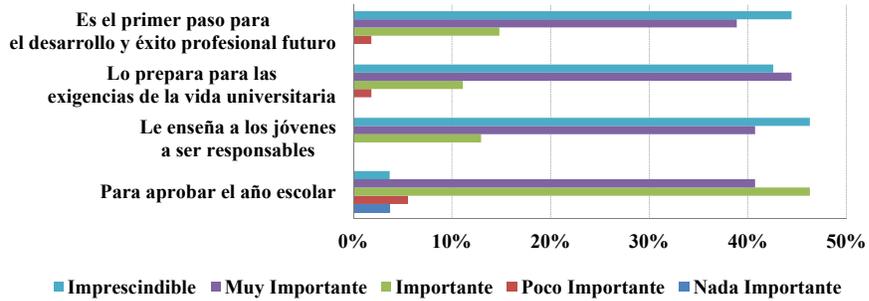
Gráfico 7. Análisis de oportunidad en el mercado

¿Usted considera importante que los adolescentes desarrollen un hábito de estudio?



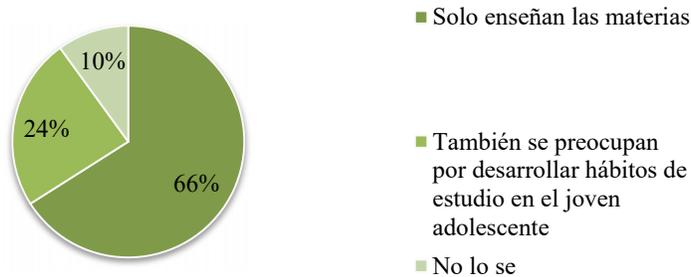
Fuente: Elaboración propia, 2015

El desarrollo de un hábito de estudio es importante para:



Fuente: Elaboración propia, 2015

Considera usted que los colegios de ahora concentran sus esfuerzos en solo enseñar las materias programadas en el currículo o también se preocupa por desarrollar un hábito de estudio a los jóvenes adolescentes



Fuente: Elaboración propia, 2015

¿Por qué cree usted que los colegios en general no inculcan hábitos de estudio?



Fuente: Elaboración propia, 2015

En esta sección podemos concluir que para más del 90% de las personas entrevistadas es muy importante tener un hábito de estudio. Para ellos, el poder contar con esto para sus hijos les ayudará a mejorar contribuyendo con el desarrollo, el éxito profesional y con las exigencias universitarias, además que les enseñará a ser más responsables.

Por otro lado, más del 50% de los padres afirman que sus hijos no cuentan con un hábito de estudio; además, el 35% no tiene un horario de estudio y el 29% estudia cuando hay exámenes. Para los padres, al momento de estudiar sus hijos sufren una gran distracción por los celulares, la televisión y el uso de laptops y/o tablets. El 75% afirma que no supervisa a los sus hijos; sin embargo, el 61% considera que sí necesitan de una supervisión.

Para el 43% de los padres a sus hijos no les va como ellos esperan, y los cursos en los que más tienen problemas son: matemáticas, química y física. Más del 60% de los padres los colegios no desarrollan hábitos de estudio, sino se dedican a enseñar los cursos, esto se debe a la gran cantidad de alumnos que tiene por aula y la poca coordinación entre profesores y psicólogos.

Sección 2

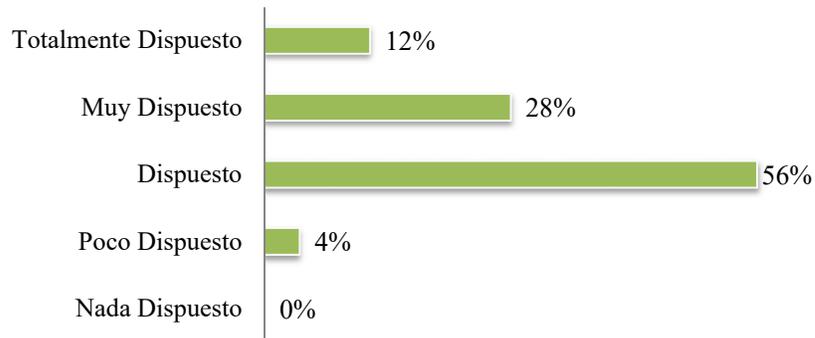
Evaluación de la oferta de valor

Nuestra empresa ofrece un programa que permitirá que su hijo solucione sus problemas académicos (bajo rendimiento) inmediatos y le permitirá generar cambios de conducta perdurables en el tiempo, desarrollando un hábito o metodología de estudio.

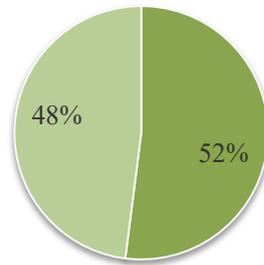
- Empleamos la metodología de *coaching* educativo.
- El programa es dictado por profesores y psicólogos altamente capacitados que proporcionan una enseñanza personalizada.
- El programa desarrolla la confianza de los alumnos, incentiva la toma de decisiones, los ayuda a gestionar su tiempo de estudio y de ocio, y a asumir responsabilidades.

Gráfico 8. Evaluación de la oferta de valor

¿Qué tan dispuesto estaría usted a inscribir a su hijo en este programa?

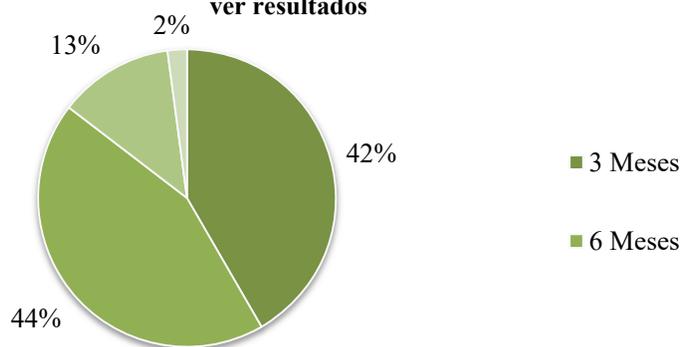


Si las sesiones son de 60 minutos, cuáles considera usted que debería de ser la cantidad de sesiones que debería de tener a la semana



- Opcion 1: Que comprende: Sesión de Coaching 1 vez por semana y Sesion Academica 2 veces por semana.
- Opcion 2: Que comprende: Sesión de Coaching 1 vez cada dos semanas y Sesion Academica 2 vez por semana.

Si este servicio busca dar una solución a largo plazo, cuánto sería el tiempo mínimo que usted matricularía a su hijo para ver resultados



Fuente: Elaboración propia, 2015

De acuerdo con los resultados, podemos afirmar que más del 94% de los padres encuentra interesante nuestro modelo de negocio, que el 96% nunca ha escuchado o su hijo nunca ha participado de un servicio igual y el 96% estaría dispuesto a contratar nuestros servicios. Con lo cual tenemos un producto nuevo en el mercado, atractivo y con una alta intención de compra.

Con respecto a las clases, el 52% de los padres están de acuerdo que sus hijos tengan dos sesiones de nivelación académica a la semana y una sesión de *coaching* cada quince días. Al 69% de los padres de familia no les incomoda que las clases sean dictadas en los nidos y los distritos donde deberíamos estar ubicados sería en Santiago de Surco, San Isidro, San Borja y Miraflores; distritos donde se concentran la mayoría de los colegios a los que asiste nuestro grupo objetivo. Para que las clases no pierdan el carácter de personalización más del 94% de los padres afirmó que los grupos deberían de ser de hasta tres alumnos y el 100% está de acuerdo en que las sesiones de *coaching* sean dictadas por psicólogos.

Por último, tenemos que el tiempo mínimo de permanencia de un alumno sería 3 o 6 meses; con respecto a los avances de sus hijos el 44% de los padres afirmó que les gustaría reunirse con el psicólogo y el 35% que los progresos sean enviados por correo electrónico.

Sección 3

Evaluación de promoción / comunicación

Tabla 9. Opciones académicas

Cuando busca un servicio relacionado a la vida académica de su hijo, ¿cuál de las siguientes opciones tiene mayor relevancia para usted al momento de decidir?

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
WEB – con información detallada / buscar en Internet	4%	11%	15%	60%	11%
Comentarios en redes sociales sobre el servicio	11%	15%	26%	45%	4%
Recomendación de profesores	0%	0%	4%	45%	51%
Recomendación de amigas madres de familia	4%	4%	9%	49%	34%
Recomendación de familiar	4%	2%	6%	38%	49%
Llamada de un vendedor	36%	26%	32%	6%	0%
Anuncio en revistas especializadas	9%	13%	32%	43%	4%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Con respecto a la comunicación, podemos ver que los padres familia al momento de buscar actividades relacionadas a la vida escolar de sus hijos buscan en Internet 77%; le preguntan a las madres del colegio 48%; recomendación de profesores el 44%, y familiares 40%. De estos, para los padres las recomendaciones más importante a tomar en cuenta son de los profesores, familiares y madres del colegio, con lo cual estos son los principales agentes influenciadores al momento de la compra.

Sección 4

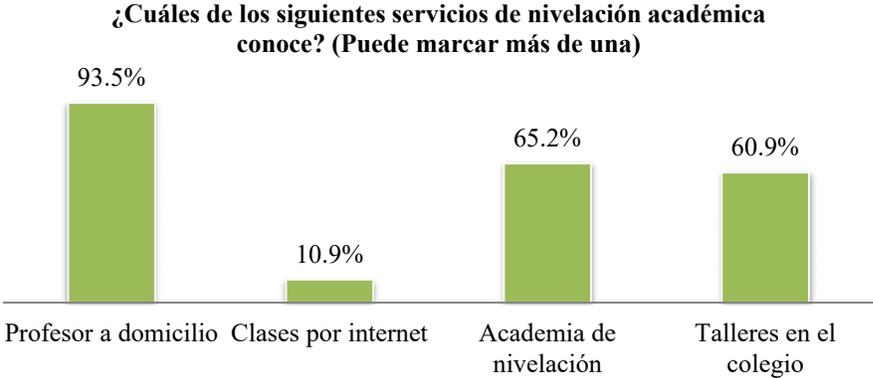
Evaluación de precios

El 91,5% de los padres de familia está dispuesto a pagar por este servicio entre S/. 650 y S/.750, y el medio de pago preferido por los padres son las tarjetas de crédito, débito y transferencias bancarias. Además, están de acuerdo con el cobro de S/. 150 para la evaluación psicológica inicial obligatoria.

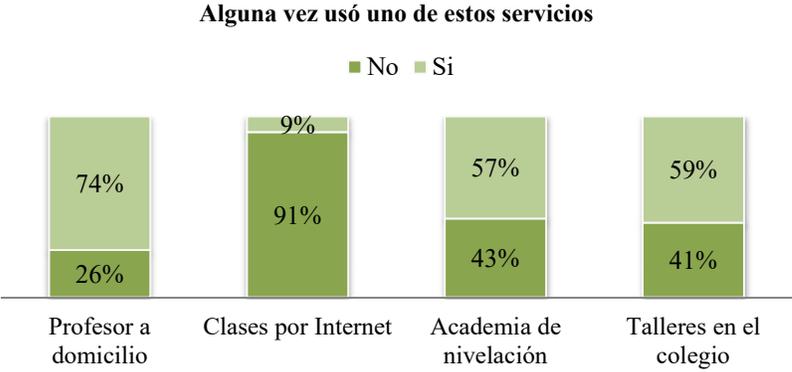
Sección 5

Evaluación de competencia

Gráfico 9. Evaluación de competencia

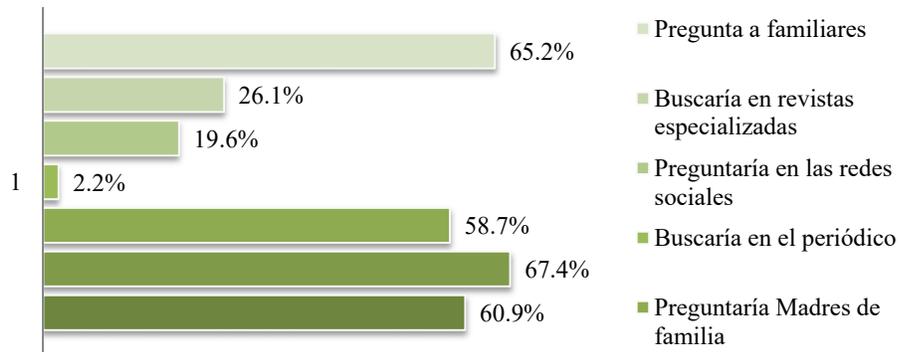


Fuente: Elaboración propia, 2015



Fuente: Elaboración propia, 2015

Si necesitara contratar uno de estos, en dónde buscaría información



Fuente: Elaboración propia, 2015

Con respecto a la competencia vemos que de las personas entrevistadas el 93% conoce el servicio de profesor a domicilio, el 65,2% las academias de nivelación y el 60,9% los talleres en el colegio. Sin embargo, que lo hayan usado, tenemos que el 74% ha contratado los servicios de un profesor a domicilio, el 57% ha matriculado a su hijo en una academia de nivelación y el 59% en talleres del colegio. Cuando estos buscan información sobre qué servicio utilizar, tienen como principales referentes a las madres del colegio 67,4%, los familiares 65,2% y los profesores 60,9%.

Por un lado, en lo que se refiere a los profesores a domicilio, más del 60% de los padres están dispuestos a pagar entre S/. 40 y S/. 60 la hora, al 50% le es conveniente que las clases sean en el hogar, pero al 46% les parece inseguro que un extraño entre a su casa. Para el 90% de los encuestados el profesor cumple con el objetivo de que su hijo no jale el año, pero para el 78% esta no es una solución a largo plazo en el ámbito educativo de su hijo.

Por otro lado, con respecto a las academias de nivelación, al 42% de los entrevistados no les preocupa el tema de la distancia que su hijo tenga que recorrer, para más del 90% estas cumplen con el objetivo que es pasar el curso, pero el 53% no lo ve como una solución a largo plazo. Finalmente, con respecto a todos los servicios evaluados en esta sección, más del 60% de los entrevistados se sienten satisfechos con los resultados; sin embargo, queda claro que estos son una solución para el corto plazo.

Sección 6

Evaluación fuerza de ventas

El 50% de los entrevistados no desea que una persona de venta lo llame para ofrecerle el servicio. Por otro lado, el 84% estaría de acuerdo que la información del servicio se dé en el colegio, el 69% en la empresa y 49% en un club social. Esto quiere decir que para los entrevistados los lugares más propicios para dar a conocer el servicio sería en el colegio y en el trabajo; sin embargo, luego de recibida la charla el 85% de los entrevistados afirma que estaría de acuerdo en recibir información por correo electrónico y el 60% por teléfono.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

A continuación se detallará cuáles son los principales objetivos que aseguran la sostenibilidad del negocio.

Tabla 10. Objetivos establecidos para MENTOR

Objetivo	Indicador	CP	MP	LP
Incrementar la cantidad de locales	Total de locales MENTOR	3	4	6
Incrementar el número de alumnos	Venta total de matrículas/Total de matrículas disponibles.	50%	80%	90%
Incrementar satisfacción de los clientes	Ponderación encuestas de calidad de servicio	85%	90%	95%
Incrementar tiempo de permanencia por alumno	Cantidad de alumnos matriculados de 5 meses a más/Total de alumnos matriculados.	60%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Estrategia genérica y de crecimiento

Sobre la base de las estrategias genéricas de Porter, la estrategia genérica que MENTOR utilizará será de diferenciación, ya que se distingue por su propuesta de valor, un servicio especializado, personal capacitado, soporte psicológico, evaluación constante del progreso del adolescente y comunicación constante con los padres de familia.

Esta elección se basa en los resultados obtenidos en la investigación de mercado, tanto en las entrevistas a profundidad como en la encuesta; en ellas se detectó que el mercado carece de una empresa que brinde un servicio integral, que no solo se concentre en dar soporte académico, sino también inculque metodologías de estudios que permitan un cambio en los adolescentes que sea perdurable y perceptible en el tiempo.

Respecto a la estrategia de crecimiento, aplicando la matriz producto / mercado Ansoff se concluye tomar la estrategia de desarrollo de producto, ya que MENTOR está dirigido a un mercado existente, alumnos de primero a cuarto de secundaria, con un nuevo servicio de refuerzo académico y *coaching* educativo.

3. Estrategia de segmentación de mercados

Según David Mayorga y Araujo, la estrategia de segmentación consiste en definir los criterios para segmentar el mercado que permitan cumplir los objetivos de la empresa¹⁸. Basándose en esta premisa, MENTOR propone las siguientes variables de segmentación:

Tabla 11. Variables de segmentación

Variable de segmentación	Descripción
Geográfica	Mentor se dirigirá al mercado de estudiantes que viven en Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, San Borja, La Molina, Magdalena y Barranco.
Conductuales	Nos dirigimos a los alumnos cuyo desempeño educativo en el colegio es bajo, o a los padres que esperan un mejor rendimiento académico por parte de sus hijos. Estos alumnos antes han tomado clase con profesores particulares o han asistido a academias de nivelación.
Psicográficas	Los alumnos pertenecen a familias cuyo nivel socioeconómico es A y B.
Demográficas	<ul style="list-style-type: none">• Alumnos de colegios privados: San Silvestre, Markham, Santa María, Villa María, Santa Úrsula, María Reina, Alpamayo, Inmaculada, San Ignacio de Recalde, San Jorge, Hiram Bingham y Carmelitas.• Que se encuentran cursando el primero y cuarto año de secundaria.• Son hombres y mujeres, cuyas edades varían entre 12 y 17 años.

Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Estrategia de posicionamiento

Como menciona Peris y Bigne: «El posicionamiento se dará sobre la base de los criterios de competencia establecidos, las características del consumidor y la preocupación de la empresa por la sociedad» (1987)¹⁹.

Mentor buscará posicionarse en el mercado como aquella empresa del sector educativo que busca dar un servicio integral y personalizado, donde se combinarán los beneficios de reforzamiento académico con un seguimiento psicológico basado en técnicas de *coaching* educativo. Es decir, queremos ser el mejor aliado de los padres de familia en el desarrollo educativo de sus hijos.

5. Estrategia competitiva

¹⁸ David Mayorga y Patricia Araujo 2013 – El Plan de Marketing, Segunda edición

¹⁹ Peris y Bigne 1987- Estrategia de posicionamiento. Un enfoque de marketing. En revista de economía y empresa Vol. VII, N.º 17 – 18, enero-agosto p.397

Para desarrollar la estrategia competitiva debemos definir el comportamiento que asumirá MENTOR frente a sus competidores. Como ya se mencionó en el Capítulo I, MENTOR no cuenta con un competidor directo, pero sí hay una gran variedad de empresas y ofertas sustitutas; debido a esto, la estrategia competitiva será de empresa especializada. Se eligió esta porque MENTOR se dirige a un segmento de mercado que valora el desarrollo de metodologías de estudio y con cambios académicos a largo plazo.

6. Estrategia de marca

La estrategia de marca que utilizaremos será de “marca única”; esto significa que todos los servicios que ofrezcamos estarán bajo la marca MENTOR. Con esta estrategia se enfocará todos los esfuerzos de marketing para desarrollar la marca en el tiempo.

Gráfico 10. Logotipo de MENTOR



Fuente: Elaboración propia, 2015

El mantra de la marca es:

«Ser el primer paso para el éxito académico de los adolescentes, formándolos como jóvenes adultos responsables e independientes, que puedan valerse en el mundo competitivo».

Se apostó por trabajar con la palabra MENTOR por las siguientes razones:

- MENTOR hace referencia a la promesa que tiene la compañía con la sociedad, este significa: “Metodología Educativa No Tradicional Óptimas y Recreativas”.
- La simbología de la palabra MENTOR hace referencia a ser más que un profesor sino un consejero / guía en el desarrollo personal.
- Fácil recordación y pronunciación.

Los valores de la marca son:

- Responsabilidad y compromiso: porque para el estudio se necesita dedicar tiempo, practicar y, sobre todo, comprometerse a estudiar con la finalidad de lograr un cambio. Para nosotros el adolescente es más que un cliente, por eso nos comprometemos en el desarrollo integral de este.
- Participación: nuestras sesiones no son monólogos, sino buscan mucha participación de los alumnos.
- Comunicación: queremos saber lo que los padres y adolescentes piensan, para estos es indispensable la comunicación libre.
- Respeto: tenemos claro que es importante reconocer la importancia emocional de las personas, no solo para sus clientes externos sino también con sus clientes internos, es por esto que MENTOR se preocupara por inculcar el respeto a todos.
- Calidad: nos enfocaremos en mejora continua, siempre estaremos en búsqueda de metodologías novedosas de enseñanza así como formas para mejorar el servicio de atención a nuestros clientes.

7. Estrategia de clientes

MENTOR reconoce que gran parte de su éxito se basa en formar una relación a largo plazo con sus clientes. Es por esto que desarrollará una estrategia de CRM para administrar las relaciones que se tiene con ellos. La estrategia de CRM Mentor se divide en tres pasos: Captación, Retención y Fidelización.

Estrategia de captación: dirigida a los padres de familia, se apoyará a través del uso de base de datos y formatos de información, esta información servirá para dirigir los esfuerzos de marketing.

Estrategia de retención: dirigida a los padres de familia y adolescentes. MENTOR segmentará a sus clientes en tres tipos:

- Oro: tiempo de adquisición mayor a 9 meses.
- Plata: tiempo de adquisición entre los 3 a 9 meses.
- Bronce: Tiempo de adquisición 3 meses.

El objetivo de esta segmentación es hacer que los clientes vayan evolucionando de bronce a oro.

Estrategia de fidelización: MENTOR propone una serie de acciones que permita fidelizar a cada uno de sus tipos de clientes.

Para clientes bronce

- Invitaciones a participar al evento *Talk To Mentor*, el objetivo de esta acción es poder fidelizarlos con el servicio y las bondades del mismo. Oportunidad para recibir charlas de expertos en educación, psicólogos, ponentes especialistas que darán pautas y conversarán y absolverán dudas a los padres de familia.

Para clientes plata

- Invitaciones a participar al evento *Talk To Mentor*, el objetivo de esta acción es poder fidelizarlos con el servicio y las bondades del mismo.
- Invitaciones a charlas para padres en nuestros locales.

Para clientes oro

- Invitaciones a participar al evento *Talk To Mentor*, el objetivo de esta acción es poder fidelizarlos con el servicio y las bondades del mismo.
- Invitaciones a charlas para padres en nuestros locales.
- Visita del psicólogo para una asesoría de cómo mejorar el ambiente de estudio en el hogar.

Capítulo IV. Tácticas de marketing

1. Producto

El servicio de educativo de MENTOR consta de dos partes: refuerzo académico y *coaching* educativo.

Refuerzo académico

La preocupación inicial de los padres se debe al bajo rendimiento académico por debajo de lo esperado de sus hijos en el colegio; es por eso que dentro del servicio que ofrece MENTOR, contemplamos como punto inicial y muy importante la nivelación y/o mejora de las calificaciones del alumno en el colegio; por ende, el objetivo principal de este es mejorar el desempeño académico del alumno.

Los cursos que se dictaran son: matemática, química y física. Estos serán dictados por profesores egresados de universidades y utilizarán metodologías didácticas que le permitan al alumno aprender fácilmente. El refuerzo académico cuenta con un plan de ocho horas de dictado mensuales donde se busca trabajar constantemente con el alumno. Además, las clases se dictarán en grupos no mayores a tres alumnos. Con lo cual nos permite atender todas las dudas que tengan los alumnos y ajustar, en caso se necesite, la metodología de enseñanza de acuerdo al grupo de estudio.

***Coaching* educativo**

El servicio que ofrece MENTOR no solamente busca que el alumno apruebe los cursos, sino que desarrolle metodologías de estudio que le permitan enfrentar cualquier reto académico. Con el *coaching* educativo buscamos entender cuáles son los principales problemas al momento de estudiar y que acciones debemos de realizar con los alumnos para poder corregirlos. Es decir, les vamos a enseñar a estudiar.

Esto comprende de dos partes: test psicológico y sesiones individuales de trabajo con el psicólogo. El primero de ellos consiste en una evaluación inicial cuya finalidad es identificar los campos o áreas que el alumno necesite incorporar para desarrollar metodologías de estudio. En las sesiones individuales de trabajo se desarrollan actividades donde el psicólogo busca trabajar con aquellas

áreas identificadas en el examen inicial, que le permitan al alumno desarrollar metodologías de estudio. Estas sesiones son dos horas al mes y la duración de cada sesión es de una hora (sesenta minutos).

Un punto clave para lograr el éxito en el servicio que ofrece MENTOR es el trabajo conjunto entre el psicólogo y el profesor, para determinar, medir y evaluar el plan de trabajo de cada alumno. El programa educativo de MENTOR (refuerzo académico + *coaching* educativo) no podrá ser contratado por un periodo menor a 3 meses, puesto que este es el plazo mínimo para poder evidenciar cambios en el alumno (anexo 5: Entrevista Psicóloga Educativa). Para asegurar el cumplimiento del tiempo mínimo los padres de familia firmaran un compromiso. El horario de atención será de 4 p.m. a 8 p.m. e, inicialmente, contaremos con locales ubicados en Surco y San Isidro (anexo 7: Horarios).

Según Lovelock (2009), la combinación de producto básico y los servicios complementarios representan el concepto de servicio (que en un contexto de manufactura a veces se conoce como el producto ampliado). Los servicios complementarios cumplen uno de los dos papeles. Los servicios complementarios de facilitación que se requieren para la prestación del servicio o auxilian el uso del producto básico y los servicios complementarios de mejora que añaden valor para los clientes. Se clasifican en ocho grupos según la flor del servicio²⁰.

- Información: los clientes necesitan información relevante y oportuna sobre el servicio prestado. En función a ello, nos enfocaremos en lograr que la información de MENTOR llegue a todos nuestros clientes de una manera clara y oportuna. Información inicial como la ubicación del local, teléfonos de contacto y medios por los cuales pueden comunicarse con nosotros. Se brindarán los horarios de atención y horarios de clases ya establecidos, precios e información de nuestra metodología y los servicios que ofrecemos. Para poder llevar a cabo lo antes mencionado, utilizaremos como canales de comunicación la web de MENTOR, el *fan page*, y material impreso; con respecto a los avances los alumnos, estos serán comunicados por correo electrónico.
- Toma de pedidos: el proceso de toma de pedidos debe ser amable, rápido y preciso. Se debe minimizar el tiempo y esfuerzo necesarios y asegurar la obtención de la información completa y segura de nuestros clientes. Para lograrlo, la ficha de inscripción con datos básicos, se podrá solicitar de manera impresa y se podrá enviar por correo electrónico.

²⁰ Christopher Lovelock y Jochen Wirtz- Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategias, 6.ª Edición, 2009

- Facturación: es importante que la facturación se haga en el momento adecuado para obtener un pago más rápido. En este sentido, el pago del servicio se realizará para alumnos nuevos al momento de la inscripción; para alumnos regulares se les enviará un recordatorio para que confirmen continuidad y puedan efectuar el pago. Por lo cual manejaremos comprobantes de pago como boletas / facturas físicas y electrónicas.
- Pago: cada vez más consumidores esperan que el proceso de pago sea fácil y cómodo. Es así que se ha considerado brindar facilidades de formas de pago: pago presencial (efectivo y/o con tarjeta de crédito / débito), o transferencia bancaria.
- Consultas: las consultas implican un nivel de diálogo para indagar las necesidades de los consumidores y después desarrollar una solución personalizada. Las consultas efectivas suponen comprensión de la situación de cada cliente. El personal de atención estará capacitado, sabrán sobre los procesos y la metodología establecida, con lo cual podrán atender cualquier tipo de consulta o, en todo caso, lo derivará a la persona adecuada para brindarla. Además, los padres de familia tendrán la posibilidad de reunirse con los psicólogos y el profesor para entender y discutir el avance de sus hijos.
- Hospitalidad: reflejar placer al recibir a los clientes nuevos y existentes, asegurarse que el equipo trate adecuadamente a los clientes a través de pequeños gestos, cortesía y consideración. Esto es un pilar fundamental en la promesa de valor de MENTOR.
- Cuidado: dentro de los cuidados considerados será la limpieza del local, mejoras de inmobiliario, de ser necesario, para comodidad de nuestros alumnos, será parte del servicio de calidad que MENTOR brinda. Además de contar con un personal de seguridad e instalaciones debidamente acondicionadas.
- Excepciones: en este caso, es necesario un plan de contingencia ante cualquier problema o reclamo y se evaluará pedidos especiales, como por ejemplo servicios adicionales de *coaching* o el enseñarles otros cursos que no están dentro de nuestra oferta inicial.

2. Precios

La fijación de precios es una estrategia clave para el logro de objetivos de la organización; convirtiéndose en una de las principales variables en la estrategia de marketing. Haciendo referencia a lo mencionado por Hoffman, se tiene en cuenta que para los consumidores de servicios, el precio es su principal indicio de calidad. Para la fijación de precio de MENTOR, combinaremos las siguientes estrategias que son:

- Estrategia de precios basada en los costos – establecimientos de los costos de la prestación de servicio: utilizamos esta estrategia; puesto que somos una empresa que cuenta con importantes costos variables; por ejemplo, el costo por hora de los psicólogos o de los profesores.
- Fijación de precios basada en el valor: debido al estudio que realizamos hemos podido identificar el valor que tiene el servicio que ofrecemos para nuestro mercado objetivo; ya que tenemos como premisa que nadie pagará más por un servicio que no le genera valor. Al ser un servicio nuevo los clientes no tiene contra que comparar. Por consiguiente, para establecer el precio se tomó como referencia una lista sugerida las cual fue validadas en la investigación de mercado.

El precio del servicio de MENTOR está compuesto por los siguientes conceptos:

- **Evaluación inicial** el precio será de S/. 150.
- **Programa educativo** el precio será de S/. 700 mensual.

3. Distribución

En los servicios, generalmente, no hay nada que trasladar. Como lo menciona Lovelock, las experiencias, los desempeños y las soluciones no se pueden transportar ni almacenar físicamente.

El nivel de distribución de nuestro servicio es relación productor - consumidor, dada la naturaleza intangible del servicio; es decir, el servicio básico que brinda MENTOR necesita de una ubicación física (local) lo cual limita la distribución. De acuerdo con esto, el tipo de contacto para la entrega de servicio sería: los clientes visitan el local de servicio. Aquí, lo más importante es la comodidad que brinde el local; puesto que el cliente tiene que usar las instalaciones para consumir el servicio.

En la sección de producto, se definió que el servicio que brinda MENTOR está compuesto por un servicio básico más servicios complementarios, los cuales pueden ser distribuidos a través de otros canales. A continuación se detallarán los canales que se usaran para estos servicios.

Tabla 12. Canales para los servicios

Servicio complementario	Canales a utilizar
-------------------------	--------------------

Información	<p>Canal digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web: contamos con una página web oficial donde colocaremos toda la información sobre el servicio de MENTOR, formas de inscripción, pago, locales y formas de contacto. • <i>Fan page</i> (redes sociales): aquí también colocaremos información sobre el servicio, las formas de inscripción, locales y los puntos de contacto. • Email: utilizaremos este canal para atender cualquier consulta de los clientes. <p>Canal telefónico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Locales: los clientes pueden llamar a nuestros locales donde el personal de atención está capacitado para atender cualquier consulta. • Vendedor: este podrá recibir la consulta de los prospectos que genere en el proceso de venta. <p>Canal presencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Locales: los clientes podrán ir a cualquiera de nuestros locales a solicitar la información necesaria. • Eventos: entregaremos información (<i>brochure</i>) sobre el servicio de MENTOR, así como la interacción que tendrá el personal con los participantes del evento.
Consulta	<p>Canal digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Email: contaremos con un email de MENTOR a donde nos podrán escribir de manera directa los clientes sobre las dudas que tengan. <p>Canal telefónico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secretaria: cada local contará con un número propio, el cual será contestado por personal capacitado. • Vendedor: cada vendedor contará con un teléfono de contacto donde podrá recibir llamadas de los prospectos y absolver la duda de estos. <p>Canal presencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Locales: contamos con personal capacitado para resolver cualquier consulta que tengan los clientes. • Eventos: en las interacciones que tendrá el personal de MENTOR con los participantes.
Toma de pedido	<p>Canal digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Email: el cliente podrá llenarla la solicitud de inscripción, firmarla, escanearla y enviarla por email para contratar el servicio <p>Canal presencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Locales: tendremos solicitudes de inscripciones impresas para los prospectos que visiten el local y quieran contratar el servicio. • Eventos: para los asistentes al evento que deseen contratar el servicio, tendremos solicitudes de inscripción impresas. • Vendedor: este contará con solicitudes impresas para aquellas ventas que cierre en las visitas que realice.
Facturación	<p>Canal digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Email: enviaremos los comprobantes de pago a los clientes que no paguen en el local. <p>Canal presencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Locales: para aquellos clientes que paguen en el local y no deseen que le envíen el comprobante de pago por email.
Pago	<p>Canal digital</p> <ul style="list-style-type: none"> • Web: los clientes que no deseen pagar en el local, podrán pagarnos a través de transferencias bancarias a nuestras cuentas en el banco. <p>Canal presencial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Locales: los pagos podrán ser en efectivo o tarjetas de crédito / débito.

Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Promoción

Según Lovelock, en un ambiente de servicios las herramientas de comunicación de marketing son especialmente importantes, porque ayudan a crear imágenes poderosas y una sensación de credibilidad, confianza y certeza. Sin comunicaciones efectivas es probable que los clientes potenciales no conozcan la existencia de las mismas²¹. Tomando en cuenta lo antes mencionado MENTOR, ha desarrollado la siguiente propuesta en comunicación:

4.1 Publicidad

Debido a la intangibilidad del servicio que ofrecemos, la propuesta de comunicación a desarrollar por MENTOR estará basada en estímulos visuales que nos permitan llevar de manera directa los beneficios a nuestro público objetivo. Según Kotler, el diseño del mensaje debe captar la atención, mantener el interés, provocar el deseo y originar una acción²². Para esto, el mensaje comunicacional de MENTOR girará alrededor de la siguiente promesa:

«Somos expertos en la formación académica y brindamos una solución a largo plazo para la formación de los adolescentes».

De acuerdo a la investigación realizada, definimos utilizar como principal canal de comunicación los siguientes medios digitales:

Página web

El objetivo será informativo, es decir, que las personas interesadas puedan ingresar y encontrar de manera sencilla y fácil lo que están buscando; que el diseño de la web permita la usabilidad de la página tomando en consideración la experiencia del usuario. La implementación y mantenimiento de la página web será tercerizada y será supervisada por el gerente de Marketing y Ventas.

La página web contará con los siguientes campos de información:

- Quienes somos: información básica, misión, visión, promesa de valor y compromiso con nuestros clientes.
- Servicios: aquí podrán encontrar el servicio que ofrece MENTOR

²¹ Christopher Lovelock y Jochen Wirtz- Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategias, 6.ª Ed., 2009

²² Phillip Kotler y Kevin Lane Keller – Dirección de Marketing, 14.ª Ed., 2012

- Nivelación académica: aquí podrá encontrar la información sobre los cursos que se dictan y los horarios de clases.
- *Coaching* educativo: se explicará en qué consiste la metodología y sus beneficios.
- Servicio de evaluación previa: se explicará el objetivo de la evaluación previa y el entendimiento que se espera lograr con esta.
- Contacto: en esta sección se colocará los teléfonos y correos de contacto para cada uno de los locales, así como la dirección de correo electrónico para cualquier consulta.
- Enlaces de interés: en esta sección se colocarán noticias, las cuales serán actualizadas continuamente sobre temas de interés.
- *Links* a redes sociales: se tendrán los *links* que dirección a nuestra red social Facebook.

Finalmente, con la inversión en publicidad en buscadores se espera obtener el siguiente alcance:

- Buscador WEB (CPC de 0,20 USD):
 - Inversión 3.000 nuevos soles (primer año): 15.000 visitas.
 - Inversión 2.000 nuevos soles (segundo, cuarto y quinto año): 10.000 visitas.
 - Inversión 1.000 nuevos soles (tercer año): 5.000 visitas.

Redes sociales

MENTOR implementará una *fan page* en Facebook con el objetivo de generar contenido dirigido al giro del negocio, además, nos servirá como un canal de comunicación con los clientes. Tiene las siguientes ventajas:

- Visibilidad: la información está disponible para todos los interesados, sin necesidad de ser aceptado como amigo o suscriptor.
- Medición: nos permite analizar los resultados de las acciones comunicacionales que realicemos como interacciones. Se puede medir de manera diaria.
- Posicionamiento: te permite un mejor posicionamiento en resultados de búsqueda (SEO).
- Publicidad: te permite crear anuncios publicitarios que se puedan patrocinar y dirigirse a un determinado público según sus intereses.

A continuación se detalla el alcance esperado promedio para el presupuesto en redes sociales:

- Redes sociales (CPL de 0,08 USD):
 - Inversión 3.000 nuevos soles (primer año): 11.025 likes.
 - Inversión 2.000 nuevos soles (segundo, cuarto y quinto año): 7.350 likes.
 - Inversión 1.000 nuevos soles (tercer año): 3.675 likes.

La creación y mantenimiento del *fan page* será tercerizado y será supervisada por el gerente de Marketing y Ventas.

Correo electrónico

El objetivo principal de esta herramienta será mantener el contacto continuo con los padres. A través de este medio se enviará informes de avance, resultados, eventos, información del servicio y otros. Por otro lado, la herramienta se empleará para realizar encuestas digitales. Semestralmente se les enviará a los padres de familia una encuesta con el fin de conocer el nivel de satisfacción.

4.2 Relaciones públicas

A través de eventos especiales y charlas daremos a conocer e incrementaremos el interés por nuestro servicio. Para lograrlo, se desarrollará lo siguiente:

- *Talk to Mentor*, es un evento especial que se realizará dos veces al año, se invitarán a los padres de familia más influyentes de cada colegio (APAFA) así como a los clientes. Tiene como finalidad dar a conocer a MENTOR como una solución para el desarrollo de sus hijos. En este evento se invitará a ponentes especialistas en la educación y nuestro equipo de psicólogos que tocarán temas de interés y orientación a los padres.

4.3 Ventas personales

Presentación personal que realizará la fuerza de ventas con la finalidad de vender y establecer relaciones con los clientes. Se ha considerado que la fuerza de ventas vaya a diversos colegios y empresas, con la finalidad de desarrollar una base de clientes potenciales. Más adelante detallaremos las funciones del vendedor.

5. Personas

El personal de contacto es la clave para la entrega de un servicio de excelencia y para el logro de una ventaja competitiva. Según Lovelock, los niveles de servicio y la forma que el personal de contacto entrega el servicio puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva. La fuerza de la relación entre el cliente y el personal de contacto es determinante

para la lealtad de los clientes. El entrenamiento, la capacitación y motivación son elementos clave para garantizar la eficiente entrega del servicio, que conlleva a la satisfacción del cliente²³.

Tabla 13. Equipo de MENTOR

Puesto	Local San Isidro	Local Surco
Administrador	1	1
Secretaria	1	1
Vendedor	1	
Profesores	4	4
Psicólogos	2	2
Total general	17	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 14. Condiciones de reclutamiento

Puesto	Tipo de prueba	Qué se busca
Administrador	Entrevista, test psicométrico y de personalidad	Liderazgo, honestidad, orden, asertividad, pulcritud, capacidad para enfrentar situaciones de estrés.
Secretaria	Entrevista y referencias	Comunicación, empatía, asertividad, orden, pulcritud, capacidad para enfrentar situaciones de estrés.
Vendedor	Entrevista	Perseverancia, comunicación, honestidad, responsabilidad, puntualidad
Profesores	Entrevista, test de personalidad y clase modelo	Pulcritud, empatía, asertividad, paciencia, responsables, comunicación, capacidad para enfrentar situaciones de estrés, puntualidad y compromiso.
Psicólogos	Entrevista y referencias	Pulcritud, empatía, asertividad, paciencia, responsables, comunicación, capacidad para enfrentar situaciones de estrés, puntualidad, confidencialidad, reserva y compromiso.

Fuente: Elaboración propia, 2015 (anexo 8, Perfiles de puesto)

Capacitación

Es importante que el personal pase por un proceso de inducción previo, y de una semana en contacto con nuestros psicólogos para que puedan asimilar los beneficios y concepto del programa, así como de la metodología del *coaching* educativo. Al profesor se le dará constante capacitación en metodologías de estudio.

La capacitación será dictada por el gerente académico, el gerente de Marketing y Ventas, el gerente administrativo y los coach.

²³ Christopher Lovelock y Jochen Wirtz- Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategias, 6.ª Ed., 2009

6. Procesos

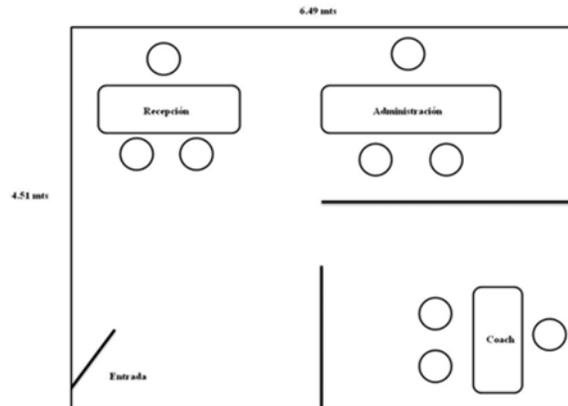
Lovelock menciona que los procesos son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la propuesta de valor que se ha prometido a los clientes. Los clientes forman parte integral de la operación y el proceso se convierte en su experiencia²⁴

7. Infraestructura física

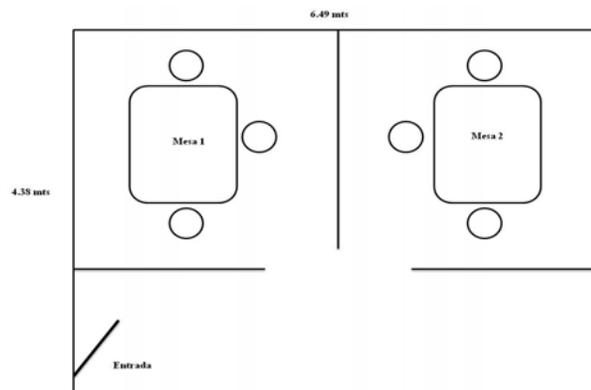
A continuación se muestra un planograma con la distribución propuesta de los ambientes de MENTOR:

Gráfico 11. Distribución propuesta de los ambientes de MENTOR

Zona de recepción y *coach*

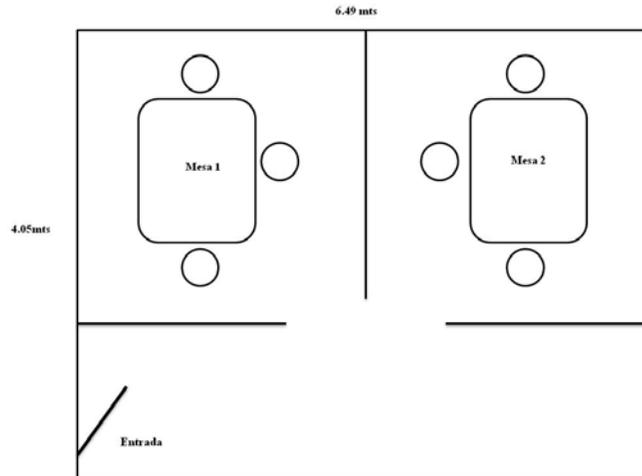


Zona nivelación académica 1: dos mesas



Zona nivelación académica 2: dos mesas

²⁴ Christopher Lovelock y Jochen Wirtz- Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategias, 6.ª Ed., 2009



Fuente: Elaboración propia, 2015

8. Responsabilidad social

Para MENTOR no es suficiente apoyar a la sociedad formando mejores personas, también busca apoyar aquellas organizaciones cuyo objetivo es llevar la educación a todos los rincones del Perú. Se trabajará con la ONG “Crea +”, como apoyo a la tarea que vienen desarrollando. El equipo de MENTOR irá a dictar clases y talleres recreativos a niños de zonas de bajos recursos.

Capítulo V. Implementación y control

En el presente capítulo se analizará la rentabilidad del proyecto detallado a lo largo de todo el documento; así como las proyecciones de ventas, costos y planes de contingencia.

1. Presupuesto

A continuación se muestran los gastos en los que tiene que incurrir para poder llevar a cabo el proyecto.

Tabla 15. Detalle de tipos de Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos y Operativos	281.480	422.220	422.220	562.960	703.700
Alquiler de local	38.640	57.960	57.960	77.280	96.600
Servicios	10.800	16.200	16.200	21.600	27.000
Mobiliarios	7.780	11.670	11.670	15.560	19.450
Útiles Varios	14.960	22.440	22.440	29.920	37.400
Sueldos	209.300	313.950	313.950	418.600	523.250
Gasto de ventas	60.300	120.600	120.600	120.600	180.900
Sueldos vendedor	48.300	96.600	96.600	96.600	144.900
Bonificación gasolina	12.000	24.000	24.000	24.000	36.000

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 16. Gastos en los primeros cinco años

	Año 1 En S/.	Año 2 En S/.	Año 3 En S/.	Año 4 En S/.	Año 5 En S/.
Gastos administrativos y Operativos	281.480	422.220	422.220	562.960	703.700
Gasto de ventas	60.300	120.600	120.600	120.600	180.900
Gasto de marketing	56.950	37.450	30.450	34.900	35.400
Total de gastos	398.730	580.270	573.270	718.460	920.000

Fuente: Elaboración propia, 2015

En promedio, el 74% del gasto total se debe a los gastos administrativos y operativos; dentro de este, la cuenta que tiene una mayor concentración de recursos son los sueldos con un 74,36%, luego le siguen el alquiler del local con un 13,73% y mobiliario y útiles con un 8,08% y servicios

con un 3,84%. Este nivel de gasto es alto porque constituye los elementos necesarios para poner andar el negocio.

El gasto de marketing concentra en promedio el 7% del presupuesto total de gasto. Dentro de este concepto estamos considerando el desarrollo de la página web de la empresa, la cual será una de nuestras principales cartas de presentación; además, tenemos la inversión de la campaña publicitaria en medios digitales alineada a la estrategia de creación de marca. Otra cuenta importante es el desarrollo de eventos, estas acciones nos van a permitir tener un contacto directo con los padres quienes son los que contratarán el servicio. A continuación se detalla el presupuesto de marketing.

Tabla 17. Gastos de marketing

Gasto de marketing	Año 1 En S/.	Año 2 En S/.	Año 3 En S/.	Año 4 En S/.	Año 5 En S/.
Desarrollo y mantenimiento de web	20.000	2.000	-	2.000	2.000
Pauta medios digitales	6.000	4.000	2.000	4.000	4.000
Material impreso (brochure y volantes)	7.000	7.000	5.000	5.000	5.000
Eventos	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
<i>Merchandising</i>	3.000	3.000	2.000	2.000	2.000
Uniforme	950	1.450	1.450	1.900	2.400
Total	56.950	37.450	30.450	34.900	35.400

Fuente: Elaboración propia, 2015

Finalmente; se detalla el presupuesto preoperativo, en este se contempla la contratación de un administrador, un psicólogo y un profesor, con tres de meses de anticipación a la apertura de los locales de MENTOR, además de los gastos necesarios para constituir la empresa.

Tabla 18. Gastos preoperativos

Detalle	Cantidad de locales	Gasto S/.
Administrador	2	18.000,00
Psicólogo	2	50.400,00
Profesor	2	24.000,00
Constitución de la empresa	2	5.000,00
Total		97.400,00

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Proyección de ventas

Para desarrollar la proyección de ventas, primero se identificó la demanda que tendría el proyecto, la cual fue construida tomando en cuenta los datos obtenidos en la investigación cuantitativa. Cabe recalcar que nuestro público objetivo se encuentra distribuido en trece colegios en los distritos A y B de Lima Metropolitana. Con este enfoque identificamos una demanda potencial de 923 padres/ alumnos.

Tabla 19. Demanda potencial

A	Colegios	13
B	Total de alumnos entre 1 - 4 secundaria	5.440
C	Total padres de familia	5.440
D	Porcentaje de personas que a sus hijos no le van como esperan (de acuerdo con la encuesta)	43%
E	Cantidad	2.339
F	Porcentaje de alumnos mejora continua (de acuerdo con la encuesta)	10%
G	Cantidad	544
H	Demanda potencial (E + G)	2.883
I	Contacto efectivo de la publicidad	80%
J	Cantidad	2.307
K	Tasa de intención de compra (de acuerdo a la encuesta)	40%
L	Demandas final	923

Fuente: Investigación y elaboración propia, 2015

Con la demanda potencial definida, MENTOR espera captar en el primer año de funcionamiento el 19%²⁵ del mercado, y la tasa de crecimiento anual promedio esperada por local es del 6%. Asimismo, se contará con dos fuentes de ingresos: la mensualidad del programa y el examen psicológico, el cual servirá de insumo para que el psicólogo prepare el plan de trabajo que deba realizar con el alumno.

²⁵ El 19% es la captación inicial esperada, este fue calculado tomando en cuenta que el porcentaje de jalados de nuestro público objetivo es el 7% (rango mínimo) y el 40% (rango máximo) de los entrevistados contratarían nuestro servicio.

Tabla 20. Proyección de ingresos, próximos cinco años

Concepto de ingresos	Año 1 En S/.	Año 2 En S/.	Año 3 En S/.	Año 4 En S/.	Año 5 En S/.
Ingreso por mensualidad	1.142.540	1.885.257	2.054.417	2.949.106	3.677.266
Ingreso por examen	26.100	22.277	12.527	29.663	30.156
Ingreso total	1.168.640	1.907.534	2.066.944	2.978.769	3.707.422

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. ROI

El retorno sobre la inversión es un indicador financiero que nos permite calcular la rentabilidad obtenida en función a la inversión. Asimismo, nos permite evaluar el efecto real de las estrategias y/o acciones de marketing. A continuación se muestra el ROI del proyecto, el cual fue calculado dividiendo la utilidad neta que genera cada local entre la inversión inicial de cada uno.

Tabla 21. ROI del proyecto

	Año 1 en S/.	Año 2 en S/.	Año 3 en S/.	Año 4 en S/.	Año 5 en S/.
Utilidad neta	-109.428	2.695		105.064	128.218
Inversión inicial	400.519	65.630		65.630	65.630
ROI %	-127%	-96%		60%	30%

Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Análisis de flujo de caja

Como parte de la evaluación del proyecto se desarrollaron los flujos de caja económico y financiero con la finalidad de medir el flujo real del proyecto, y si este es capaz de generar valor para el accionista. Para poder evaluarlo, se toma como tasa de rentabilidad requerida un costo de oportunidad de capital (COK) del 40%²⁶. Los criterios elegidos para evaluar la inversión fueron: la TIR del proyecto, el valor actual neto (VAN), el ratio beneficio/costo y el periodo de recupero. Los resultados fueron:

²⁶ El costo de oportunidad de capital (COK) fue calculado tomando en cuenta la rentabilidad de un negocio similar en el mercado y la rentabilidad que exigen los bancos al momento de proyectos similares al nuestro.

Tabla 22. Flujo de caja

	TIR	VAN	B/C	Per. Rec
FCE	88,25%	S/. 557.498,69	2,39	1,59 años
FCF	119,73%	S/. 639.846,90	3,68	1,29 años

Fuente: Elaboración propia, 2015

5. Simulación

El desarrollo de escenarios tiene como finalidad entender cómo cambió el desarrollo del proyecto ante la variación de determinados factores críticos. Para esta simulación la variable afectada será la cantidad de padres / alumnos que contraten el servicio.

Escenario pesimista

Para este escenario se asume que la cantidad de padres/alumnos que contraten el servicio será baja, debido a que el servicio aún no se conoce. Para el desarrollo de este escenario se tomó en cuenta lo siguientes supuestos:

- La captación de la demanda potencial del primer año es del 15%, es decir, sufrirá una reducción del 5% de la tasa esperada para el proyecto.
- La tasa de crecimiento promedio anual será del 1%.
- La inversión y las acciones definidas en el plan de marketing no varían.

Con estas variaciones durante los 5 años de evaluación el proyecto no genera utilidades. Las pérdidas año a año son:

Tabla 23. Pérdidas por año, del proyecto. Escenario pesimista

	Año 1 En S/.	Año 2 En S/.	Año 3 En S/.	Año 4 En S/.	Año 5 En S/.
Resultado del ejercicio	-413.726	-419.607	-372.666	-433.435	-644.595

Fuente: Elaboración propia, 2015

Escenario esperado

Este escenario contempla el comportamiento que esperamos del proyecto. Los supuestos para este escenario son:

- La captación de la demanda potencial del primer año es del 19%.
- La tasa de crecimiento promedio anual será del 6%.
- La inversión y las acciones definidas en el plan de marketing no varían.

Con estas variaciones durante los 5 años de evaluación el proyecto genera el siguiente nivel de utilidades netas.

Tabla 24. Utilidades netas. Escenario esperado

	Año 1 En S/.	Año 2 En S/.	Año 3 En S/.	Año 4 En S/.	Año 5 En S/.
Resultado del ejercicio	-109.428	25.367	172.919	386.942	469.127

Fuente: Elaboración propia, 2015

Escenario optimista

En este escenario, se asume que la cantidad de padres/alumnos que contratan se incrementará por el servicio innovador que estamos ofreciendo. Para el desarrollo de este escenario se tomó en cuenta lo siguientes supuestos:

- La captación de la demanda potencial del primer año es del 25%.
- La tasa de crecimiento promedio anual será del 8%.
- La inversión y las acciones definidas en el plan de marketing no varían.

Tabla 25. Utilidades netas. Escenario optimista

	Año 1 En S/.	Año 2 En S/.	Año 3 En S/.	Año 4 En S/.	Año 5 En S/.
Resultado del Ejercicio	170.852	402.320	565.169	845.121	1.040.834

Fuente: Elaboración propia, 2015

El detalle de los estados de cuenta de cada escenario está detallado en el anexo 9.

Como se puede ver en los escenarios, los resultado se ven altamente impactados ante un crecimiento o decrecimiento de la cantidad de padres / alumnos que contratan el servicio; convirtiendo a esta en la variable más crítica para el proyecto.

6. Control

Para asegurar una ejecución correcta del proyecto es necesario definir indicadores que nos permitan alcanzar los objetivos trazados.

Tabla 26. Indicadores de desarrollo

Área de control	Frecuencia	Indicador
Ventas	Mensual	Evolución de ventas mensual
Alumnos nuevos	Mensual	Cantidad de padres/alumnos nuevos que contratan el servicio
Alumnos renovación	Trimestral	Cantidad de padres/alumnos que vuelven a contratar el servicio
Alumnos retirados	Trimestral	Cantidad de padres/alumnos que no vuelven a contratar el servicio
Satisfacción de clientes	Semestral	Cantidad de alumnos/padres satisfechos/total de alumnos/padres encuestados
ROI	Anual	(Ingreso neto/inversión) x 100 de los locales abiertos

Fuente: Elaboración propia, 2015

7. Plan de contingencia

La finalidad de desarrollar un plan de contingencia es disminuir el impacto generado por un cambio en una de las variables del proyecto. Para esto, se han planteado dos situaciones y las acciones que realizar para lograr los objetivos trazados.

Situación 1: alto número de alumnos retirados.

Acciones propuestas: MENTOR deberá evaluar cada aspecto del servicio para identificar el factor que está generando que los alumnos se retiren. Se deberá de evaluar la metodología de enseñanza de los profesores y de los psicólogos (*coach*). Con esta información se tomarán las acciones correctivas, como cambiar la metodología de enseñanza o del personal de atención.

Situación 2: clientes no desean el *coaching* educativo

Acciones propuestas: si lo padres / alumnos no desean sesiones de *coaching* educativo, se abrirán más grupos de nivelación académica y se evaluará la posibilidad de dar nivelación en otros cursos.

Conclusiones

Se planteo, analizo y desarrolló la propuesta de negocio enfocada en el Plan de Marketing, para la creación de un Centro de *Coaching* educativo y Nivelación académica. A partir del estudio de mercado realizado, pudimos encontrar un nicho cuyas necesidades educativas no estaban siendo cubiertas por las opciones disponibles en el mercado. La preocupación de la mayoría de familias de nuestra sociedad hoy en día es la etapa educativa de sus hijos, que no sólo termina con la elección de un buen colegio, sino también es brindarles herramientas que los preparen para los retos posteriores como la vida universitaria y laboral.

En este contexto, el desarrollar un servicio que no solo busque nivelar académicamente a los alumnos sino desarrollar en ellos hábitos de estudio convierten a MENTOR en una opción innovadora.

Finalmente podemos concluir que:

- En los últimos años, se puede evidenciar una alta preocupación por la educación por parte del estado. El nivel de inversión del PBI nacional que asigna a la educación ha variado de 2,7% en el 2010 a 2,8% en el 2013. Además, para el 2015 Lima Metropolitana tiene como reto incrementar el gasto público en educación.
- Existe un mercado para MENTOR. Este está conformado por los padres de familia de los NSE A y B que valora este tipo de servicios y según la investigación realizada, el 40% estaría dispuesto a contratar el servicio.
- MENTOR tiene una oferta de producto que satisface las necesidades del consumidor. Se ha identificado la preocupación de los padres por el rendimiento escolar de los adolescentes, es por ello que MENTOR busca cubrir este campo con la combinación de *Coaching* Educativo y Nivelación académica.
- La metodología de enseñanza es el factor diferencial de MENTOR, porque no puede ser replicada por los centros educativos convencionales, ya que su eje gira en torno a la enseñanza personalizada.
- Dentro del modelo educativo MENTOR, los psicólogos son un factor importante, porque su participación es altamente valorada por los padres de familia y ellos son los encargados de inculcar la metodología a los adolescentes; por consiguiente, es importante que MENTOR logre que se comprometan con los valores de la empresa.
- No existe un competidor directo que brinde el mismo servicio, por ende MENTOR tendrá una estrategia de diferenciación. Teniendo en cuenta que las barreras de entrada son bajas, es

necesario que MENTOR tenga procesos de innovación definidos, basándose en la evaluación constante de los clientes tanto internos como externos; así mismo, observando las tendencias globales en educación, para permanecer como líderes en el sector.

- La comunicación boca a boca y el uso de referidos son factores claves en la estrategia de comunicación. Por consiguiente, es necesario apoyarse fuertemente en el uso de redes sociales y en la formación de redes de contacto que permitan transmitir el valor diferencial del servicio que ofrece MENTOR.
- De acuerdo al análisis financiero realizado, MENTOR cuenta con una tasa interna de retorno de 88.25% y un VAN de S/. 55,498.69 lo que significa que el proyecto es viable y rentable.

Bibliografía

Alles, Martha (2002). Dirección Estratégica de recursos humanos. 2da ed. Buenos Aires: Editorial Gránica.

Ansoff, Igor (1998). La dirección estratégica en la práctica empresarial. México: Addison-Wesley Longman.

Consultora Apoyo (2011). “Estudio de proyecciones. Lima, Apoyo.

García, Azucena (2014). “Coaching educativo para mejorar los resultados académicos”. En: Eroski Consumer. Fecha de consulta: 22/07/2015. <http://www.consumer.es/web/es/educacion/escolar/2014/01/15/219076.php>

Kotler, Phillip y Keller Kevin (2013) Dirección de Marketing 14.^a. ed. México: Pearson de México.

Naresh (2008). Investigación de mercado. 5ta. ed. México: Pearson education.

Porter, Michael E. (2010). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid: Grupo editorial Patria S.A de CV.

Porter, Michael E. (1982). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 1ra edición. México: Compañía Editorial Continental del México.

Weinberger, Karen (2009). Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. [En línea]. Perú: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)/Perú MYPE Competitiva. www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf

Anexos

Anexo 1. Indicadores económicos

Variación del PBI 2005 – 2014

	Variación porcentual del PBI (Anual)									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PBI (variación porcentual)	3,30	3,27	3,13	2,92	3,01	2,83	2,75	2,64	5,80	2,40

Fuente: Elaboración propia, 2015

Como se puede observar, hay un declive del 50% en el 2014 en comparación con el 2013, esto se expresa en la gran desaceleración económica por la cual está pasando el país, al igual que los principales países vecinos latinoamericanos.

Variación de la inflación 2005 – 2014

	Variación porcentual de la inflación (Anual)									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inflación (variación porcentual)	1,22	2,00	1,78	5,79	2,94	1,53	3,38	3,66	2,90	3,10

Fuente: Elaboración propia, 2015

En los últimos años la inflación se ha mantenido estable, lo cual es favorable para el consumidor.

Variación del tipo de cambio 2005 – 2014

	Variación del tipo de cambio (anual)									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tipo de cambio promedio anual	3,30	3,27	3,13	2,93	3,01	2,83	2,75	2,64	2,70	2,84

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 2. Principales competidores

Competidores Claves	Locales			Trabaja con chicos de grados		Clases Tipo 1				Clases Tipo 1				Materias					Evaluación Previa		Descripción			
	Tiene Local	Cant.	Ubicación	Primaria	Secundaria	Horas Semanales	Días Semanales	Tipo	Costo Mes	Horas Semanales	Días Semanales	Tipo	Costo Mes	Matemática	Física	Química	Biología	Inglés	Historia	Lenguaje		Si / No	Costo	
	NO			SI	SI	10	a elección	Individual	S/. 590	15	a elección	Individual	S/. 885	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO		Servicio de clases a domicilio para escolares y universitarios. Personalización de servicios mediante diagnóstico, desarrolla procesos de mejora, monitorea progreso del alumno.
	SI	2	Miraflores, y San Borja	SI	SI	2	1	Grupal x: 3	S/. 290	2	1	Individual x: 1	S/. 490	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	S/. 49	Laboratorio que desarrolla técnicas lúdicas de aprendizaje de las matemáticas. Se trabajan los vacíos o dificultades que tuvieron en el colegio. Se trabaja con material del colegio del alumno. Atienden a todo nivel de enseñanza, desde inicial hasta universitarios.
	NO			SI	SI	a elección	a elección	Individual			a elección	Individual		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	S/. 80	Principalmente ofrecen juegos inteligentes, Consultoría Pedagógica, Terapia para niños y adolescentes. Como servicio adicional brindan servicio tutorías, seguimiento de tareas y terapias de aprendizaje. Metodología de enseñanza a través del juego. Apoyo a padres, psicólogos y maestros.
	SI	1	Monterrico, Surco	SI	SI	a elección	a elección	Individual			a elección	Individual		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO		Centro de Atención Integral dedicado a contribuir con el adecuado desarrollo de niños y adolescentes enfocado principalmente en Terapias de aprendizaje y apoyo psicológico. Como servicio adicional brindan nivelación y Organización de tareas escolares.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 3. Información sobre el *coaching* educativo

Coaching en la escuela: una herramienta para la mejora de la educación

La sociedad del siglo XXI se caracteriza por los numerosos cambios sociales que han modificado sustancialmente los distintos ámbitos que la constituyen, y como es evidente, estos también han afectado al educativo. En consecuencia, dichos cambios han provocado que el sistema educativo vaya modificándose para dar respuesta a necesidades sociales que, hasta no hace mucho tiempo, podían ser consideradas utópicas. La atención a la diversidad, la diversidad cultural en las aulas, la revolución tecnológica son, entre otros, algunos de los principales motivos que han contribuido a la evolución de la educación.

En este sentido, y puesto que vivimos en la sociedad del conocimiento, debemos hacer frente a los retos que esta nos propone, para que sea posible dar una respuesta educativa acertada ante el nuevo perfil de alumnado que, hoy por hoy, encontramos en los centros educativos. Para tal fin, será preciso emplear nuevas ideas y novedosas soluciones que permitan mejorar el sistema educativo, y hacer realidad su verdadero objetivo, buscando la excelencia.

¿Es posible emplear el *coaching* en beneficio de la educación?

El *coaching* es una poderosa herramienta de cambio que permite orientar a la persona hacia el éxito, facilitando la consecución de sus objetivos, metas o retos.

El *coaching* educativo se valora como herramienta para combatir el denominado fracaso escolar. Proporciona formación a los docentes para que transmitan a los alumnos el apoyo y motivación suficientes para alcanzar el éxito durante el curso. El *coach* crea el contexto apropiado para atender las necesidades de cada estudiante mejorando sus relaciones y proporciona competencias que mejoran el logro de las metas y la disposición por el aprendizaje.

Tiene como propósito desarrollar la confianza del alumno para que tome decisiones, asuma responsabilidades consiguiendo así los objetivos o metas que se hayan propuesto al inicio del proceso.

Anexo 4. Pronóstico de crecimiento de la población peruana y de Lima

Indicador	Unidad	2014	2015	2020	2025
Población total	Personas	30.814.175	31.151.643	32.824.358	34.412.393
Crecimiento anual	Tasa	339.031	337.468	328.848	309.725
Tasa de crecimiento	%	1,10%	1,08%	1,00%	0,90%
Tasa bruta de natalidad estimada y proyectada	Por 1000 habitantes	18,87	18,56	17,16	15,99

Fuente: INEI. Elaboración propia, 2015

Indicador	Unidad	2014	2015	2020	2025
Población total Perú	Personas	30.814.175	31.151.643	32.824.358	34.412.393
Población total estimada, Lima	Personas	9.689.011	9.838.251	10.609.166	11.385.860
Cuanto representa del país	%	31%	32%	32%	33%
Población total de 10-14 años	Personas	802.094	804.315	814.892	823.758
Población total de 15-19 años	Personas	877.867	875.954	891.925	905.505
Tasa bruta de natalidad	Nacimientos por mil habitantes	16,65	16,53	15,91	15,14

Fuente: INEI. Elaboración propia, 2015

Anexo 5. Entrevista profesor de educación secundaria, psicóloga educativa y padre de familia

Entrevista a profundidad. Profesor	
Datos del Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre: Dan Omura. ✓ Dónde enseña: Colegio Santa María Marianistas (Surco). ✓ Curso y grados que enseña: Ciencias en primaria y secundaria. ✓ Experiencia como docente: 10 años como docente.
Preguntas	
¿Cuáles cree que son los cursos que presentan mayor dificultad a los alumnos?	Matemáticas, física y química.
¿Por qué cree que es complicado para ellos?	No hay una buena didáctica, los profesores se enfocan más en cumplir con el currículo.
Principales motivos por las que Ud. cree que los alumnos desaprovechan.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación: “Para qué me va a servir”. ✓ Baja comprensión de lectura ✓ Bajo nivel de conocimientos previo. ✓ Concentración: no hay un diagnóstico real del alumno y no prevén los efectos a futuro de estos mismos en el adolescente.
Cree usted que los alumnos no tienen metodología de estudio o hábitos de estudio.	Yo creo que sí carecen de una. Por ejemplo, los profesores no se detienen a enseñar cómo hacer flujos de procesos o mapas conceptuales. Simplemente lo muestran en la pizarra.
Creería que el colegio le ayuda a desarrollar a cada alumno hábito de estudio, ¿por qué?	No, ya que no lo evidencian, tampoco le dedican tiempo. Asumen que por repetición y uso o costumbre se aprende.
¿Qué factores cree Ud. que son críticos para crear hábito de estudio?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer, tener métodos y estrategias de estudios, aplicarlos y hacerlos evidentes al estudiante. ✓ Manejo del espacio físico (dónde). ✓ Manejo del tiempo. ✓ Planificación (agenda). ✓ Técnicas y estrategias de comprensión lectora. ✓ Técnicas y estrategias de análisis lector. ✓ Técnicas y estrategias de producción lectora.
Considera Ud. que los padres están en la capacidad de desarrollar este hábito.	Capacidad sí, ya que son profesionales, pero no tienen tiempo ni voluntad.

Cuándo tiene entrevista con los padres, ¿cuáles son los puntos críticos que salen de la reunión?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Problemas familiares ✓ Disciplina y control. ✓ Expectativas de los padres sobre los hijos. ✓ Tipos de crianza de los padres: sobreprotectores y sobrepermissivos ✓ Relaciones interpersonales de los estudiantes (Mi hijo es bulleado / Mi hijo no tiene amigos / Sexualidad / Drogas)
Dentro de esta reunión, cuáles son las soluciones o acciones correctivas que Ud. les recomienda.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivelación a su hijo. ✓ Hay colegios que cuentan con asesoramiento en las tardes. ✓ “No se le dice expresamente que busque ayuda personalizada”. ✓ “No hay soluciones a largo plazo”.
Para mejorar el rendimiento de los alumnos ¿recomendaría estas instituciones de nivelación académica?	Sí. Sobre todo si hubiese alguna con la opción que se dedique a inculcar hábitos y metodologías de estudio. Actualmente en el mercado no hay una solución integral. Por consiguiente, habría que mandar al adolescente a un profesor y psicólogo por separado.
¿Usted recomendaría un profesor particular o un psicólogo para mejorar el rendimiento de los alumnos?	Sí, pero de forma muy privada. Los colegios son muy celosos con este punto, y puede ser perjudicial para un profesor que recomiende otras instituciones a los padres.
¿Conoce una entidad que brinda el servicio de desarrollo de metodología de estudio?	Existía “Buena nota”, que era enfocado a primaria y parte de secundaria. Pero actualmente no hay una alternativa así en el mercado.
¿Ha escuchado hablar sobre <i>coaching</i> educativo?	Sí, opino que es algo sumamente importante, que los colegios no toman en cuenta al momento de planificar el desarrollo académico de los estudiantes. Creo que es algo tan básico que puede influenciar al adolescente no solo en su vida escolar sino en su vida universitaria y como profesional.
Si existiera una entidad que ofrezca este servicio ¿se lo ofrecería a los padres?	Sí.

Entrevista a psicóloga educativa	
Datos de Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre: Javiera Solís. ✓ Especialidad: Psicología Educativa. ✓ ¿En dónde estudio la carrera?: Universidad de Lima. ✓ Experiencia: Colegio Newton.
¿Cuáles son los principales factores del problema de aprendizaje de los alumnos?	Básicamente, el problema se centra en que los adolescentes carecen de una metodología de estudio, no tienen supervisión ni lugares adecuados de estudio.

¿Por qué cree que los factores antes mencionados influyen en su aprendizaje?	La metodología de estudio se forma en el tiempo, para que se pueda inculcar en la personalidad del adolescente, es por esto que al no tener las condiciones adecuadas, no han logrado desarrollar esta habilidad.
¿Qué recomienda usted para corregir estos factores?	Trabajar de la mano con el adolescente, con especialistas que puedan guiarlo proporcionándole técnicas de estudio y haciendo una evaluación continua del progreso.
La formación del hábito de estudio es personalizado, ¿creería que el colegio le ayuda a desarrollar este hábito? ¿por qué?	El objetivo de los centro educativos es inculcar, también, estos hábitos, lamentablemente las condiciones actuales como la cantidad de alumnos por aula y la necesidad por cumplir el currículo educativo, dificulta el trabajo de los docentes e impide que estos puedan trabajar de la mano con cada alumno
Cuando tiene entrevista con los padres de familia, ¿cuáles son los puntos críticos que salen de la reunión?	Preocupación por el desempeño educativo de sus hijos, temas de conducta y, muchas veces, temas de conflictos familiares que afectan al adolescente.
Dentro de esta reunión, ¿cuáles son las soluciones o acciones correctivas que Ud. les recomienda para que los alumnos mejoren su rendimiento?	Se les recomienda un seguimiento en casa con el apoyo de un adulto que pueda guiarlo durante las horas de estudio, muchos de los padres no pueden hacerlo por trabajo, por lo que suelo recomendar acudir a especialistas que apoyen a sus hijos para los momentos de estudio, profesores particulares o colegas que puedan orientar a los alumnos.
Para mejorar el rendimiento de los alumnos recomendaría estas instituciones de nivelación académica.	Considero que como refuerzo escolar es válido que acudan a sitios especializados en estas materias.
En su opinión, ¿usted recomendaría un profesor particular o un psicólogo para mejorar el rendimiento de los alumnos?	Como lo mencioné anteriormente, considero que el apoyo de especialistas ayuda sobremedida en este proceso de aprendizaje, el acompañamiento de estos puede cumplir un papel importante en el desarrollo escolar de los alumnos.
¿Conoce una entidad que brinda el servicio de desarrollo de metodología de estudio?, cuáles y qué percepción tiene.	No conozco ninguna, creo que sería ideal un lugar que brinde este servicio.
Ha escuchado hablar sobre <i>coaching</i> educativo	Sí he escuchado sobre el <i>coaching</i> educativo, tengo entendido que países como España, Alemania y países nórdicos como Finlandia, reconocido por su excelente sistema educativo, tienen dentro de sus metodologías el uso de esta herramienta en donde participan

	activamente los alumnos, padres y docentes guiados por un psicólogo, quienes actúan como mentores proponiendo objetivos personalizados a cada alumno, acompañándolos en este proceso y brindando retroalimentación a alumnos y padres en todo momento.
Si existiera una entidad que ofrezca este servicio, ¿se lo ofrecería a los padres?	Sí, considero que sería de gran ayuda, sobre todo para aquellos padres que no tienen tiempo para acompañar a sus hijos en horas de estudio y para aquellos alumnos que necesitan más acompañamiento personalizado.
¿Considera usted necesario tomar una evaluación previa al adolescente, para poder sacar un perfil previo?	Considero que es importante que se haga una evaluación previa, pues cada alumno es distinto, cada uno tiene distintos problemas y necesidades.
¿En cuánto tiempo considera como mínimo para lograr un cambio en el adolescente?	Como mínimo se necesitan dos meses para lograr un cambio.

Entrevista a profundidad padre de familia	
Datos de Entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre: Jessica Arias. ✓ Edad: 43 años. ✓ Profesional dependiente.
¿Cuántos hijos tiene?	Tengo un hijo, su nombre es Gonzalo y tiene 14 años.
¿En qué grado está?	Se encuentra cursando el 2.º año de secundaria.
¿En qué cursos su hijo está mal? ¿Es el primer año que tiene estos problemas?	Mi hijo este año está teniendo problemas con Matemática y, sí, es el primer año en que tiene problema en el colegio.
¿Por qué cree que a su hijo le va mal en estos cursos? ¿Ud. cree que el problema es porque su hijo no entiende o le cuesta estudiar?	No creo que no entienda, creo que se distrae mucho y como es un curso que no le gusta no le presta mucha atención igual que todos los chicos de esa edad cuando algo no les gusta.
¿Ud. cree que el colegio le enseña a su hijo estudiar o solo le enseña las materias?	Creo que les enseñan los cursos porque el enseñar a estudiar se refiere a enseñar técnicas o metodologías de estudio y eso es un tema personalizado. Al ser tantos en el salón no creo que el profesor pueda con todos los alumnos.
¿Actualmente, cómo está tratando de solucionar el problema de su hijo? ¿Qué decisión ha tomado y cómo se informó de está?	Para solucionar el mal rendimiento de Gonzalo, he contratado un profesor particular, una amiga que tiene a su hijo en el mismo grado me lo recomendó.
¿Siente qué la solución tomada es a largo plazo?	No, no lo creo. El profesor a domicilio es para que apruebe el año.

<p>¿Ha tomado el servicio de un profesor particular? ¿Qué le pareció el servicio?</p>	<p>Sí, el servicio me parece bueno y desde que Gonzalo tiene un profesor ha mejorado su rendimiento. Sin embargo, siempre está el temor de que ingrese una persona extraña a la casa.</p>
<p>¿Ha utilizado alguna vez una entidad de nivelación académica? ¿Qué le pareció el servicio?</p>	<p>No, nunca</p>
<p>¿Ha escuchado hablar sobre <i>coaching</i> educativo?</p>	<p>Nunca había escuchado, pero la definición que me has dado suena muy interesante.</p>
<p>¿Le interesaría una oferta de mercado que no solo se centre en los problemas inmediatos académicos de su hijo; sino que busque inculcar hábitos de estudio en su hijo?</p>	<p>Sí me interesaría porque eso le ayudaría a Gonzalo a potenciar su capacidad intelectual y lo estaría preparando para la universidad.</p>
<p>Generar un cambio en el comportamiento de su hijo en el largo plazo implica que haya un compromiso de su parte, porque no buscamos resultados en el corto plazo</p>	<p>Estoy de acuerdo que si esta metodología busca mejorar el rendimiento académico a través del desarrollo de hábitos de estudio, el trabajo a realizar no mostrará sus frutos de la noche a la mañana y creo que es importante el apoyo y soporte que le dé como madre.</p>

Anexo 6. Encuesta y resultados

Resultado de la Encuesta - MENTOR						
Seccion 1: Analisis de oportunidad en el mercado						
1	¿Es Usted padre o madre de familia?					
	Si = 90.90%		No = 9.10%			
2	¿Usted trabaja?					
	Si = 92.80%		No = 7.20%			
3	¿Tiene hijos en secundaria?					
	Si = 89.10%		No = 10.9%			
4	Marque en que grado o grados de secundaria se encuentra su hijo o hijos:					
	1ro de Secundaria = 33.30%		2do de Secundaria = 20.40%			
	3ro de Secundaria = 33.30%		4to de Secundaria = 29.6%			
5	¿Usted considera importante que los adolescentes desarrollen un hábito de estudio?					
	Nada Importante = 0.00%		Poco Importante = 0.00%			
	Importante = 7.41%		Muy Importante = 48.15%			
	Imprescindible = 44.44%					
6	El desarrollo de un hábito de estudio es importante para: (Marque el nivel de importancia para cada factor siendo 1 el menos importante y 5 el más importante).					
	Opciones:	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Imprescindible
	Para aprobar el año escolar	3.70%	5.56%	46.30%	40.74%	3.70%
	Le enseña a los jóvenes a ser responsables	0.00%	0.00%	12.96%	40.74%	46.30%
	Lo prepara para las exigencias de la vida universitaria	0.00%	1.85%	11.11%	44.44%	42.59%
	Es el primer paso para el desarrollo y éxito profesional futuro	0.00%	1.85%	14.81%	38.89%	44.44%
7	Al momento que su hijo estudia, qué tan importante son para usted los siguientes factores. (Marque el nivel de importancia para cada factor siendo 1 el menos importante y 5 el más importante).					
	Opciones:	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Imprescindible
	Horario definido: Es decir que el joven tenga una rutina	0.00%	9.62%	32.69%	36.54%	21.15%
	Espacio: Un lugar debidamente acondicionado	0.00%	1.92%	25.00%	46.15%	26.92%
	Supervisión: Tener un control constante para que el joven cumpla con sus tareas	3.85%	13.46%	38.46%	30.77%	13.46%
8	¿Considera usted que su hijo/a, tiene un hábito de estudio definido?					
	Si = 46.00%		No = 54%			
9	¿Su hijo/a, tiene un horario definido para estudiar?					
	Si = 36.00%		No = 35%			
	Estudia solo cuando tiene exámenes = 29.00%		No lo Se = 0.00%			
10	¿En qué lugar estudia su hijo/a?					
	En su cuarto, encima de la cama = 13.00%		En su cuarto, en un escritorio = 48.00%			
	En el comedor de la casa = 21.00%		En la mesa de la cocina = 4.00%			
	En el escritorio de la casa = 14.00%		No lo se = 2.00%			
11	¿Qué tipo de interrupciones o distracciones está expuesto su hijo cuando estudia? (puede marcar más de una)					
	Televisión = 65.40%		Radio = 15.40%			
	Teléfono de la casa = 28.80%		Celular = 78.80%			

	Laptop / PC de Escritorio / Tablet = 67.30%	Personas en casa = 40.40%
	Amigos / Amigas = 13.50%	Enamorado / Enamorada = 7.70%
12	¿Su hijo/a tiene supervisión al estudiar?	
	Si = 25.00%	No = 75.00%
13	¿Considera usted que la necesita?	
	Si = 61.00%	No = 39.00%
14	En términos de rendimiento académico. ¿Actualmente a su hijo le va como usted espera?	
	Si = 57.00%	No = 43.00%
15	¿Su hijo/a ha llevado alguna vez vacacional?	
	Si = 31.00%	No = 69.00%
16	De los siguientes cursos, ¿en cuales no le fue tan bien como usted esperaba? (puede marcar más de uno)	
	Matemática = 62.00%	Química = 42.00%
	Física = 42.00%	Ciencias / Biología = 10.00%
	Lenguaje = 18.00%	
17	Considera usted que los colegios de ahora, concentra sus esfuerzos en solo enseñar las materias programadas en la currícula o también se preocupa por desarrollar un hábito de estudio a los jóvenes adolescentes.	
	Solo enseñan las materias = 66.00%	También se preocupan por desarrollar hábitos de estudio en el joven adolescente = 24.00%
	No lo se = 10.00%	
18	Usted cree que los colegios en general no inculcan hábitos de estudio por qué: (puede marcar más de una)	
	No pueden dar servicio personalizado = 41.20%	Se requiere más horas de trabajo = 35.30%
	Muchos alumnos por salón = 64.70%	El psicólogo no tiene una participación activa en el colegio = 29.40%
	No hay una coordinación entre profesores y psicólogos = 52.90%	
Seccion 2: Evaluacion de la oferta de valor		
Nuestra empresa ofrece un programa que permitirá que su hijo solucione sus problemas académicos inmediatos, y le permitirá generar cambios de conducta perdurables en el tiempo, desarrollando un hábito o metodología de estudio. a. Empleamos la metodología de Coaching Educativo. b. El programa es dictado por profesores y psicólogos altamente capacitados que proporcionan una enseñanza personalizada c. El programa desarrolla la confianza de los alumnos, incentivar la toma de decisiones, los ayuda a gestionar su tiempo de estudio y de ocio, asumir responsabilidades.		
19	Hay algo en este programa que le parezca sobresaliente o llame su atención?	
	Si = 94.00%	No = 6.00%
20	Ha estado alguno de sus hijos en un programa similar al descrito?	
	Si = 96.00%	No = 4.00%
21	Qué tan satisfecho quedó con esa experiencia?	
	Nada Satisfecho = 0.00%	Poco Satisfecho = 50.00%
	Satisfecho = 50.00%	Muy Satisfecho = 0.00%
	Totalmente Satisfecho = 0.00%	
22	Qué tan dispuesto estaría usted a inscribir a su hijo en este programa?	
	Nada Dispuesto = 0.00%	Poco Dispuesto = 4.00%
	Dispuesto = 56.00%	Muy Dispuesto = 28.00%
	Totalmente Dispuesto = 12.00%	
23	Usted está de acuerdo que las clases tengan una duración de 60 minutos.	
	Totalmente en desacuerdo = 4.00%	Parcialmente en desacuerdo = 6.00%
	En desacuerdo = 10.00%	Parcialmente de acuerdo = 40.00%
	Totalmente de acuerdo = 40.00%	
24	Si las sesiones son de 60 minutos, cuales considera usted que debería de ser la cantidad de sesiones que debería de tener a la semana:	

	Opcion 1: Que comprende: Sesion de Coaching 1 vez por semana y Sesion Academica 2 veces por semana. = 52.00%	Opcion 2: Que comprende: Sesion de Coaching 1 vez por semana y Sesion Academica 1 vez por semana. = 48.00%
25	¿Qué tan de acuerdo está usted que las sesiones se realicen en las instalaciones de un nido por la tarde?	
	Totalmente en desacuerdo = 8.00%	Parcialmente en desacuerdo = 22.00%
	Indiferente = 35.00%	Parcialmente de acuerdo = 22.00%
	Totalmente de acuerdo = 12.00%	
26	¿Qué tan de acuerdo está usted con que el horario de atención sea de 4pm a 8pm?	
	Totalmente en desacuerdo = 2.00%	Parcialmente en desacuerdo = 2.00%
	Indiferente = 8.00%	Parcialmente de acuerdo = 33.00%
	Totalmente de acuerdo = 55.00%	
27	¿Qué tan de acuerdo está usted con que los días de atención sean solo de lunes a viernes?	
	Totalmente en desacuerdo = 2.00%	Parcialmente en desacuerdo = 2.00%
	Indiferente = 4.00%	Parcialmente de acuerdo = 35.00%
	Totalmente de acuerdo = 57.00%	
28	¿Cuáles son los distritos en donde deberían de estar ubicados los locales?	
	Barranco = 18.80%	La Molina = 39.60%
	Lince = 10.40%	Magdalena del Mar = 16.70%
	Miraflores = 54.20%	San Borja = 54.20%
	San Isidro = 54.20%	Santiago de Surco = 56.30%
29	Para brindar un servicio personalizado, está de acuerdo Usted que las clases de nivelación académica se dicten con un máximo de 3 alumnos en el mismo horario	
	Totalmente en desacuerdo = 54.00%	Parcialmente en desacuerdo = 35.00%
	Indiferente = 4.00%	Parcialmente de acuerdo = 6.00%
	Totalmente de acuerdo = 0.00%	
30	¿Qué tan de acuerdo está usted con que los profesores que dicten la parte académica sean egresados de universidades?	
	Totalmente en desacuerdo = 2.00%	Parcialmente en desacuerdo = 2.00%
	Indiferente = 8.00%	Parcialmente de acuerdo = 21.00%
	Totalmente de acuerdo = 67.00%	
31	¿Qué tan de acuerdo está usted en que la parte de Coaching educativo sea llevado por un psicólogo?	
	Totalmente en desacuerdo = 0.00%	Parcialmente en desacuerdo = 0.00%
	Indiferente = 0.00%	Parcialmente de acuerdo = 27.00%
	Totalmente de acuerdo = 73.00%	
32	Si este servicio se diera en verano ¿usted inscribiría a su hijo?	
	Totalmente en desacuerdo = 6.00%	Parcialmente en desacuerdo = 21.00%
	Indiferente = 4.00%	Parcialmente de acuerdo = 40.00%
	Totalmente de acuerdo = 29.00%	
33	Con respecto al servicio de verano, ¿si se mantuviera los mismos horarios y días de estudio, mencionados anteriormente, matricularía a su hijo?	
	Totalmente en desacuerdo = 23.00%	Parcialmente en desacuerdo = 15.00%
	Indiferente = 6.00%	Parcialmente de acuerdo = 29.00%
	Totalmente de acuerdo = 27.00%	
34	Estaría usted de acuerdo que el horario de verano sea en las mañanas de 9am a 1 pm de lunes a viernes.	
	Totalmente en desacuerdo = 22.00%	Parcialmente en desacuerdo = 11.00%
	Indiferente = 6.00%	Parcialmente de acuerdo = 39.00%
	Totalmente de acuerdo = 22.00%	
35	Si este servicio busca dar una solución a largo plazo, cuanto sería el tiempo mínimo que usted matricularía a su hijo para ver resultados	

	3 Meses = 42.00%	6 Meses = 44.00%				
	12 Meses = 13.00%	Más de 12 Meses = 2.00%				
36	Con respecto al los avances de su hijo en el programa, a través de qué medio usted quiere saber los resultados logrados por su hijo					
	Intranet (autoservicio) = 18.80%	Reporte enviado por Email = 35.40%				
	Reunión Presencial con el psicólogo = 43.80%	Llamada Telefónica = 2.10%				
37	Usted está de acuerdo que la información de desempeño de su hijo sea comunicado mensualmente					
	Totalmente en desacuerdo = 4.00%	Parcialmente en desacuerdo = 4.00%				
	Indiferente = 0.00%	Parcialmente de acuerdo = 27.00%				
	Totalmente de acuerdo = 65.00%					
38	Que tan de acuerdo está usted en que esta nueva metodología de enseñanza se apoye en el uso complementario de tablets o laptops					
	Totalmente en desacuerdo = 2.08%	Parcialmente en desacuerdo = 8.33%				
	Indiferente = 12.50%	Parcialmente de acuerdo = 35.42%				
	Totalmente de acuerdo = 41.67%					
39	Con respecto a los ejercicios de refuerzo que se envían para la casa, cuales crees que debería ser el medio usado para acceder a estos. (puede marcar más de una)					
	Web o nube donde se cuelgue la información y se pueda descargar = 63.00%	Que los envíen por Email = 52.00%				
	Que se le entregue material impreso = 44.00%					
Seccion 3: Evaluacion de promocion y comunicacion						
40	Cuando busca información sobre temas relacionados a la vida educativa de sus hijos, en que medios busca la información					
	Internet / Buscadores (google) = 77.71%	En el periódico = 10.40%				
	Por redes sociales = 16.70%	Revistas Especializadas = 31.30%				
	Pregunta a amigas (madres del colegio) = 47.90%	Pregunta a profesores = 43.80%				
	Pregunta a familiares = 39.60%					
41	Cuando busca un servicio relacionado a la vida académica de su hijo, cuál de las siguientes opciones tiene mayor relevancia para usted al momento de decidir					
	Opciones:	Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante
	WEB – con información detallada / Buscar en Internet	4.00%	11.00%	15.00%	60.00%	11.00%
	Comentarios en Redes Sociales sobre el servicio	11.00%	15.00%	26.00%	45.00%	4.00%
	Recomendación de Profesores	0.00%	0.00%	4.00%	45.00%	51.00%
	Recomendación de Amigas Madres de Familia	4.00%	4.00%	9.00%	49.00%	34.00%
	Recomendación de Familiar	4.00%	2.00%	6.00%	38.00%	49.00%
	Llamada de un vendedor	36.00%	26.00%	32.00%	6.00%	0.00%
	Anuncio en Revistas Especializadas	9.00%	13.00%	32.00%	43.00%	4.00%
42	¿Estaría usted interesado en participar en un evento donde se hablen sobre las ventajas y beneficios del Coaching Educativo?					
	Si = 85.00%	No = 15.00%				
43	Le gustaría usted poder interactuar con los psicólogos en el evento.					
	Si = 97.00%	No = 3.00%				
Seccion 4: Evaluacion de precios						
44	Cuánto estaría usted dispuesto a pagar al mes por este programa de potenciación de habilidades académicas que se dicta 12 horas al mes (8 hrs académicas + 4 horas de coaching educativo) / 3 horas por semana.					
	S/. 650 = 53.20%	S/. 750 = 38.30%				
	S/. 850 = 6.40%	S/. 950 = 2.10%				

44.B	Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por el examen psicológico, que sirviera como insumo para desarrollar el plan de coaching educativo	
	S/. 100 = 25.00%	S/. 150 = 60.00%
	S/. 200 = 10.0%	S/. 250 = 5.00%
45	Con que medio de pago debería de contar la empresa para facilitar los pagos mensuales (Puede marcar más de una)	
	Efectivo = 46.80%	Tarjeta de Crédito / Débito = 85.10%
	Transferencia entre cuentas bancarias = 59.60%	Cargo en cuenta (debito directo de una cuenta de ahorros) = 36.20%
	Cargo Automático en Tarjeta de Crédito = 27.70%	
Sección 5: Evaluación de competencias		
46	¿Cuáles de los siguientes servicios de nivelación académica conoce? (Puede marcar más de una)	
	Profesor a domicilio = 93.50%	Clases por internet = 10.90%
	Academia de nivelación = 65.20%	Talleres en el colegio = 60.90%
47	Alguna vez uso uno de estos servicios	
	Opciones:	Si No
	Profesor a domicilio	74.00% 26.00%
	Clases por Internet	9.00% 91.00%
	Academia de nivelación	57.00% 43.00%
	Talleres en el colegio	59.00% 41.00%
48	Si necesitaría contratar uno de estos, en donde buscaría información (Puede marcar más de una)	
	En internet = 60.90%	Preguntaría a Profesores = 67.40%
	Preguntaría Madres de familia = 58.70%	Buscaría en el periódico = 2.20%
	Preguntaría en las redes sociales = 19.60%	Buscaría en revistas especializadas = 26.10%
	Pregunta a familiares = 65.20%	
Sección 5.1 : Evaluación de competencia - profesor a domicilio		
49	Con respecto al servicio de profesor a domicilio: Cuanto estaría dispuesto a pagar por una hora de clase	
	De S/. 30 a S/. 40 = 26.10%	De S/. 40 a S/. 50 = 30.40%
	De S/. 50 a S/. 60 = 30.40%	De S/. 60 a S/. 70 = 8.70%
	De S/. 70 a S/. 80 = 4.30%	
50	Con respecto al profesor a domicilio: Seguridad (entiéndase que una persona que no conoce entre a su casa):	
	Muy Inseguro = 22.00%	Inseguro = 24.00%
	Normal = 35.00%	Seguro = 15.00%
	Muy Seguro = 4.00%	
51	Con respecto al profesor a domicilio: Que las clases se dicten en su casa es:	
	Muy Inconveniente = 2.00%	Inconveniente = 20.00%
	Normal = 28.00%	Conveniente = 33.00%
	Es muy Conveniente = 17.00%	
52	Con respecto al profesor a domicilio: Con respecto a los resultados esperados:	
	No cumple con lo esperado = 2.00%	Normal = 41.00%
	Cumple con lo esperado = 57.00%	Supera lo esperado = 0.00%
53	Con respecto al profesor a domicilio: Como solución a largo plazo:	
	Es una solución a largo plazo = 22.00%	No es una solución a largo plazo = 78.00%
Sección 5.2 : Evaluación de competencia - clases por internet		
54	Con respecto a las clases por internet: Que acceda a las clases por internet es:	
	No es confiable = 47.00%	Normal = 36.00%
	Confiable = 18.00%	Es muy confiable = 0.00%
55	Con respecto a las clases por internet: Como solución a largo plazo:	
	Es una solución a largo plazo = 11.00%	No es una solución a largo plazo = 89.00%

Seccion 5.3 : Evaluacion de competencia - Academias de nivelacion						
56	Con respecto a las academias de nivelación académica o grupos de estudio: Distancia del colegio a la academia:					
	Muy lejos = 9.00%	Lejos = 24.00%				
	Normal = 42.00%	Cerca = 24.00%				
	Muy cerca = 0.00%					
57	Con respecto a las academias de nivelación académica o grupos de estudio: Con respecto a los resultados esperados:					
	No cumple con lo esperado = 7.00%	Normal = 31.00%				
	Cumple con lo esperado = 60.00%	Supera lo esperado = 2.00%				
58	Con respecto a las academias de nivelación académica o grupos de estudio: Como solución a largo plazo:					
	Es una solución a largo plazo = 47.00%	No es una solución a largo plazo 53.00%				
59	Cual es su grado de satisfacción con los siguientes servicio:					
	Opciones:	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
	Profesor a Domicilio	2.00%	0.00%	69.00%	27.00%	2.00%
	Clases por Internet	7.00%	64.00%	7.00%	22.00%	0.00%
	Academia	0.00%	7.00%	56.00%	29.00%	9.00%
	Talleres de Colegio	0.00%	4.00%	42.00%	13.00%	18.00%
Seccion 6: Evaluacion Fuerza de ventas						
60	Estaría de acuerdo que un vendedor lo llame para explicarle el servicio					
	Totalmente en desacuerdo = 18.00%	Parcialmente en desacuerdo = 31.00%				
	Indiferente = 13.00%	Parcialmente de acuerdo = 36.00%				
	Totalmente de acuerdo = 2.00%					
61	Estaría de acuerdo que un vendedor de una charla en el colegio para ofertar el servicio y les haga llegar información sobre el servicio					
	Totalmente en desacuerdo = 2.00%	Parcialmente en desacuerdo = 0.00%				
	Indiferente = 13.00%	Parcialmente de acuerdo = 64.00%				
	Totalmente de acuerdo = 20.00%					
62	Estaría de acuerdo que un vendedor de una charla en su empresa para ofertar el servicio y les haga llegar información sobre el servicio					
	Totalmente en desacuerdo = 4.00%	Parcialmente en desacuerdo = 7.00%				
	Indiferente = 20.00%	Parcialmente de acuerdo = 58.00%				
	Totalmente de acuerdo = 11.00%					
63	Estaría de acuerdo que un vendedor de una charla en Club Social (ejemplo Regatas) para ofertar el servicio y les haga llegar información sobre el servicio.					
	Totalmente en desacuerdo = 7.00%	Parcialmente en desacuerdo = 16.00%				
	Indiferente = 29.00%	Parcialmente de acuerdo = 47.00%				
	Totalmente de acuerdo = 2.00%					
64	Estaría de acuerdo que le envíen un email ofreciéndoles los servicios.					
	Totalmente en desacuerdo = 2.00%	Parcialmente en desacuerdo = 4.00%				
	Indiferente = 9.00%	Parcialmente de acuerdo = 56.00%				
	Totalmente de acuerdo = 29.00%					
65	Estaría de acuerdo que un vendedor se reúna con usted para explicarle el servicio.					
	Totalmente en desacuerdo = 7.00%	Parcialmente en desacuerdo = 18.00%				
	Indiferente = 16.00%	Parcialmente de acuerdo = 51.00%				
	Totalmente de acuerdo = 9.00%					

Anexo 7. Horarios de clase

Semana 1

ACADÉMICO					
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
4-5	G1	G2	G1	G2	G3
5-6	G3	G4	G5	G4	G5
6-7	G6	G7	G6	G7	G8
7-8	G8	G9	G10	G9	G10

COACHING - 1.º & 2.º					
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
4-5	G3	G4	G5		Día de evaluación y extras
5-6	G1	G2	G6	G7	
6-7	G8		G10	G9	
7-8					

Semana 2

ACADÉMICO					
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
4-5	G1	G2	G1	G2	G3
5-6	G3	G4	G5	G4	G5
6-7	G6	G7	G6	G7	G8
7-8	G8	G9	G10	G9	G10

COACHING - 3.º & 4.º					
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
4-5	G3	G4	G5		Día de evaluación y extras
5-6	G1	G2	G6	G7	
6-7	G8		G10	G9	
7-8					

Semana 3

ACADÉMICO					
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
4-5	G1	G2	G1	G2	G3
5-6	G3	G4	G5	G4	G5
6-7	G6	G7	G6	G7	G8
7-8	G8	G9	G10	G9	G10

COACHING - 1.º & 2.º					
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
4-5	G3	G4	G5		Día de evaluación y extras
5-6	G1	G2	G6	G7	
6-7	G8		G10	G9	
7-8					

Semana 4

ACADÉMICO					
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
4-5	G1	G2	G1	G2	G3
5-6	G3	G4	G5	G4	G5
6-7	G6	G7	G6	G7	G8
7-8	G8	G9	G10	G9	G10

COACHING - 3.º & 4.º					
HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
4-5	G3	G4	G5		Día de evaluación y extras
5-6	G1	G2	G6	G7	
6-7	G8		G10	G9	
7-8					

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 8. Perfiles de puesto

RESUMEN DE PERFILES DE PUESTO		
PERFIL PSICÓLOGO	PERFIL PROFESOR	PERFIL DEL VENDEDOR
Descripción del cargo		
Profesional licenciado en Psicología. Será responsable de brindar el servicio de <i>coaching</i> educativo. Debe estar en la capacidad de poder formar vínculos con los adolescentes con el objetivo de poder generar mejores resultados. Adicionalmente, tendrá que coordinar con los padres y profesores para poder dar recomendaciones a seguir para poder mejorar el impacto del <i>coaching</i> .	El profesor de MENTOR, tiene que ser un profesional egresado de universidad con aptitudes para la pedagogía. Tiene que ser capaz de reforzar y nivelar a los adolescentes en las principales materias. Así mismo, necesita ser una persona que le guste trabajar en equipo ya que tendrá que seguir una planificación y metodología propuesta con el psicólogo por lo que tendrá que estar en contacto permanentemente con él.	El vendedor de MENTOR debe estar en la capacidad de poder reunirse con personal administrativo, profesores y miembros de la APAFA en los colegios. Así también con las personas encargadas del área de RR.HH. en las empresas. Su función será promocionar y hacer conocer al producto, recolectar información de contactos y personas influyentes. Deberá ser capaz de negociar con las áreas de RR.HH. que comuniquen a sus empleados del servicio de MENTOR.
Funciones		
Generar un ambiente agradable.	Cumplir con el plan establecido.	Visitar clientes según horarios establecidos
Evaluar al personal	Dictar clases de nivelación académica.	Hacer seguimiento a las cuentas visitadas
Brindar <i>coaching</i> educativo.	Coordinar con el psicólogo para plantear las metodologías de estudio que se aplicaran con los adolescentes.	Introducir el servicio en las áreas respectivas de interés
Coordinar con los padres.	Realizar informes del seguimiento de las cuentas	Realizar informes del seguimiento de las cuentas
Preparar notas de interés para publicar en medios sociales	Presentar el servicio	Presentar el servicio
Capacitar e inculcar la visión de la empresa al personal de la organización.	Tener reuniones programadas con los padres.	
	Hacer informes y reportes de los avances y problemas presentados.	
Competencias		
Honestidad	Motivación para el logro	Honestidad
Proactivo	Empatía	Proactivo
Comunicación afectiva	Proactivo	Comunicación afectiva
Empatía y carisma	Trabajo en equipo y cooperación	Empatía
Trabajo en equipo y cooperación	Orientación al servicio	Carisma
Integridad	Integridad	Disciplina
Motivación para el logro	Carisma y empatía	Motivación para el logro
Conocimientos		
Word, Excel, Power point básico e Internet	Word, Excel, Power point básico e Internet	Word, Excel, Power point básico e Internet
Metodología de <i>coaching</i>	Egresado de universidad	Con brevete
Requerimientos		
Licenciado en Psicología	Tener auto propio	Tener auto propio

Anexo 9. Escenarios

Estado de ganancias y pérdidas – escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	890.540,00	1.433.686,66	1.438.251,75	1.970.660,53	2.369.545,05
Ing. x Examen	20.700,00	18.000,00	9.000,00	21.900,00	23.100,00
Costo de Ventas	785.680,00	1.178.520,00	1.178.520,00	1.571.360,00	1.964.200,00
Utilidad Bruta	125.560,00	273.166,66	268.731,75	421.200,53	428.445,05
Gastos Operativos					
Alquiler	38.640,00	57.960,00	57.960,00	77.280,00	96.600,00
Servicios	10.800,00	16.200,00	16.200,00	21.600,00	27.000,00
Depreciación	4.780,00	7.170,00	7.170,00	9.560,00	11.950,00
Mantenimiento Mob.	3.000,00	4.500,00	4.500,00	6.000,00	7.500,00
Útiles Varios	14.960,00	22.440,00	22.440,00	29.920,00	37.400,00
Sueldos	301.700,00	360.150,00	313.950,00	464.800,00	569.450,00
Gasto de Ventas	60.300,00	120.600,00	120.600,00	120.600,00	180.900,00
Gasto de MKT	56.950,00	37.450,00	30.450,00	34.900,00	35.400,00
Utilidad Operativa	-365.570,00	-353.303,34	-304.538,25	-343.459,47	-537.754,95
Ingresos Financiero					
Gastos Financieros	16.164,40	13.516,71	10.604,26	7.400,55	3.876,48
Comisión POS	31.991,12	52.787,19	57.523,69	82.574,97	102.963,45
UTAI	-413.725,52	-419.607,24	-372.666,19	-433.435,00	-644.594,88
IMP Renta	-124.117,66	-125.882,17	-111.799,86	-130.030,50	-193.378,46
Utilidad Neta	-289.607,86	-293.725,06	-260.866,33	-303.404,50	-451.216,41

Estado de ganancias y pérdidas – escenario normal

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.142.540	1.885.257	2.054.417	2.949.106	3.677.266
Ing. x Examen	26.100	22.277	12.527	29.663	30.156
Costo de Ventas	785.680	1.178.520	1.178.520	1.571.360	1.964.200
Utilidad Bruta	382.960	729.013	888.424	1.407.409	1.743.222
Gastos Operativos					
Alquiler	38.640	57.960	57.960	77.280	96.600
Servicios	10.800	16.200	16.200	21.600	27.000
Depreciación	4.780	7.170	7.170	9.560	11.950
Mantenimiento Mob.	3.000	4.500	4.500	6.000	7.500
Útiles Varios	14.960	22.440	22.440	29.920	37.400
Sueldos	301,700	360,150	313.950	464.800	569.450
Gasto de Ventas	60.300	120.600	120.600	120.600	180.900
Gasto de MKT	56.950	37.450	30.450	34.900	35.400
Utilidad Operativa	-108.170	102.543	315.154	642.749	777.022
Ingresos Financiero					
Gastos Financieros	16.164	13.517	10.604	7.401	3.876
Comisión POS	31.991	52.787	57.524	82.575	102.963
UTAI	-156.326	36.239	247.027	552.774	670.182
IMP Renta	-46.898	10.872	74.108	165.832	201.055
Utilidad Neta	-109.428	25.367	172.919	386.942	469.127

Estado de ganancias y pérdidas – escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.534.540,00	2.420.686,66	2.614.251,75	3.601.660,53	4.490.545,05
Ing. x Examen	34.500,00	25.350,00	13.050,00	31.650,00	33.600,00
Costo de Ventas	785.680,00	1.178.520,00	1.178.520,00	1.571.360,00	1.964.200,00
Utilidad Bruta	783.360,00	1.267.516,66	1.448.781,75	2.061.950,53	2.559.945,05
Gastos Operativos					
Alquiler	38.640,00	57.960,00	57.960,00	77.280,00	96.600,00
Servicios	10.800,00	16.200,00	16.200,00	21.600,00	27.000,00
Depreciación	4.780,00	7.170,00	7.170,00	9.560,00	11.950,00
Mantenimiento Mob.	3.000,00	4.500,00	4.500,00	6.000,00	7.500,00
Útiles Varios	14.960,00	22.440,00	22.440,00	29.920,00	37.400,00
Sueldos	301.700,00	360.150,00	313.950,00	464.800,00	569.450,00
Gasto de Ventas	60.300,00	120.600,00	120.600,00	120.600,00	180.900,00
Gasto de MKT	56.950,00	37.450,00	30.450,00	34.900,00	35.400,00
Utilidad Operativa	292.230,00	641.046,66	875.511,75	1.297.290,53	1.593.745,05
Ingresos Financiero					
Gastos Financieros	16.164,40	13.516,71	10.604,26	7.400,55	3.876,48
Comisión POS	31.991,12	52.787,19	57.523,69	82.574,97	102.963,45
UTAI	244.074,48	574.742,76	807.383,81	1.207.315,00	1.486.905,12
IMP Renta	73.222,34	172.422,83	242.215,14	362.194,50	446.071,54
Utilidad Neta	170.852,14	402.319,94	565.168,67	845.120,50	1.040.833,59

Nota biográfica

Fiorella Teresa Centurión Zumaita

Nació el 28 de marzo de 1985. Administradora de empresas de la Universidad de Lima. Con estudios concluidos de la maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como jefa de producto de la marca NOSOTRAS de la compañía Sancela del Perú S.A.

Walter Ramón Arias Montani

Nació el 17 de abril de 1983. Administrador de empresas con especialidad en Marketing de la Universidad de Peruana de Ciencias Aplicadas. Con estudios concluidos de la maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como analista de tarjeta de crédito y débito del Banco Interamericano de Finanzas-BANBIF.

Rodrigo Cáceres Cabrera

Nació el 1 de marzo de 1983. Ingeniero de sistemas de la Universidad de Lima. Con estudios concluidos de la maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico. Actualmente se desempeña como gerente adjunto de negocios de Comercial del Acero S.A.