

Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Enseñanza de Nivelación Escolar en un Entorno Digital

Trabajo fin de máster presentado por:

Enrique Manuel Loo Cordova

Luis Alberto Flores Leon

Director/a: Trinidad Yera Cuesta

Ciudad: Lima Perú

Fecha: 18 de julio del 2019

Firmado por:

RESUMEN

Actualmente, la innovación tecnológica influye y genera cambios en muchos aspectos de la sociedad, entre los cuales tenemos los programas educativos, que tienen actualmente un valor agregado que es la educación en un entorno digital. Sin embargo, en Perú este recurso aún no ha sido completamente explotado en el campo educativo, por lo contrario, la crisis en el sistema educativo peruano crea y acrecienta brechas de aprendizaje en los alumnos.

Por ello, el presente plan de negocio consiste en la implementación de una plataforma virtual, orientada al servicio de clases de nivelación escolar dirigidos a alumnos de educación primaria y secundaria que cuenten con acceso a internet y herramientas (tablet, desktop, laptop, celular) para recibir una clase online, siendo el padre de familia el decisor de la compra del servicio. Estas clases serán desarrolladas por maestros seleccionados, ofreciendo una adecuada metodología de enseñanza en un ambiente virtual controlado, a un costo accesible.

Palabras Clave: Entorno Digital, Clases Online, Plataforma Virtual, Ambiente Virtual.

ABSTRACT

Currently, technological innovation influences and generates changes in many aspects of society, among which we have educational programs, which currently have an added value that is education in a digital environment. However, in Peru this resource has not yet been fully exploited in the educational field, on the contrary, the crisis in the Peruvian educational system creates and increases learning gaps in students.

Therefore, the present business plan consists of the implementation of a virtual platform, oriented to the service of school leveling classes aimed at primary and secondary school students who have access to the internet and tools (tablet, desktop, laptop, cell phone) to receive an online class, being the father of the family the decision-maker of the purchase of the service. These classes will be developed by selected teachers, offering an adequate teaching methodology in a controlled virtual environment, at an accessible cost.

Keywords: Digital Environment, Online Classes, Virtual Platform, Virtual Environment.

INDICE

RESUMEN

1. Introducción	1
1.1. Descripción proyecto.....	1
1.2. Justificación del proyecto.....	1
1.3. Misión, Visión y Valores.....	4
1.4. Objetivos del trabajo.....	4
1.4.1. Objetivos General.....	4
1.4.2. Objetivos específicos.....	4
1.5. Plan Negocio.....	5
2. Análisis del entorno	6
2.1. Análisis General del Entorno. P.E.S.T.E.L.....	6
2.1.1. Factores Políticos.....	7
2.1.2. Entorno Económico.....	8
2.1.3. Entorno Social Cultural.....	8
2.1.4. Factores Tecnológicos.....	9
2.1.5. Factores Ecológicos.....	11
2.1.6. Factores Legales.....	12
2.2. Análisis Especifico del Entorno. Las 5 fuerzas de Porter.....	12
2.2.1. Poder de negociación con los compradores o clientes.....	13
2.2.2. Poder de negociación con los proveedores o vendedores.....	13
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	13
2.2.4. Rivalidad entre competidores.....	14
2.2.5. Amenaza de productos y servicios sustitutivos.....	14
2.3. Análisis Interno DAFO.....	14
2.3.1. Fortalezas.....	15
2.3.2. Debilidades.....	16
2.3.3. Oportunidades.....	16
2.3.4. Amenazas.....	16
2.4. Mercado y productos actuales de la empresa	17
2.5. Los competidores de la empresa	17

3. Plan de Marketing.....	18
3.1. Establecimiento de objetivos de Marketing.....	18
3.2. Plan de actuación: Estrategias de marketing.....	19
3.2.1. Producto.....	19
3.2.2. Precio.....	24
3.2.3. Plaza.....	24
3.2.4. Promoción.....	24
3.2.4.1. Prelanzamiento.....	24
3.2.4.2. Lanzamiento.....	25
3.2.4.3. Crecimiento.....	26
3.3. Presupuesto de marketing y ventas.....	28
3.4. Revisión del Plan a tiempo real.....	29
4. Plan de Operaciones.....	31
4.1. Diseño de la cadena de valor y el proceso de operaciones	31
4.1.1. Captación de Alumnos.....	33
4.1.2. Registración del Alumno.....	33
4.1.3. Agendar una cita para la Clase.....	34
4.1.4. Cobro de la Clase.....	34
4.1.5. Enseñanza.....	34
4.1.6. Calificar.....	35
4.1.7. Captación y selección del maestro.....	35
4.1.8. Registro del maestro.....	35
4.1.9. Pagar a maestro.....	36
4.2. Proveedores.....	36
4.2.1. Proveedores de tecnología.....	36
5. Plan Organizativo y de RRHH.....	39
5.1. Plan y Estructura Organizacional.....	39
5.1.1. Especialista en Pedagogía	41
5.1.2. Coordinador de TI	41
5.1.3. Asistente de Administración.....	41
5.2. Políticas de la gestión de Talento Humano para maestros.....	42
5.2.1. Maestros que brindan clases en la plataforma.....	43

5.2.1.1. Selección.....	43
5.2.1.2. Formación y desarrollo.....	45
5.2.1.3. Gestión del Desempeño.....	46
5.2.1.4. Compensaciones y Remuneraciones.....	46
5.2.1.5. Desvinculación.....	47
5.3. Política de la gestión del Talento Humano de Personal Administrativo.....	47
5.3.1. Aspectos legales y societarios.....	47
5.3.2. Costo de personal e incentivos.....	48
6. Plan Financiero.....	50
6.1. Datos y supuestos generales	50
6.2. Inversión	50
6.3. Proyecciones.....	51
6.3.1. Proyección de ingresos.....	51
6.4. Proyección de costos de operación.....	53
6.4.1. Costo del servicio.....	53
6.4.2. Gastos variables.....	53
6.4.3. Gastos fijos.....	53
6.5. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.....	54
6.6. Análisis Financiero.....	54
6.7. Conclusiones Financiera.....	55
6.8. Análisis de sensibilidad	55
6.8.1. Escenario pesimista	56
6.8.2. Escenario optimista	56
7. Conclusiones.....	57
8. Limitaciones, principales amenazas y alternativas	59
8.1. Limitaciones.	59
8.2. Principales amenazas	59
8.3. Alternativas	59
9. Referencias bibliográficas	60

INDICE DE FIGURAS

➤ Figura 1 Proporción de Escuelas privadas frente a las públicas a nivel nacional y en Lima.....	2
➤ Figura 2: Proporción de estudiantes de escuelas privadas frente a las públicas a nivel Nacional y en Lima.....	2
➤ Figura 3: Niveles de logro por estratos en matemática nivel nacional.....	3
➤ Figura 4: Herramienta P.E.S.T.E.L. aplicada al plan de negocio.....	6
➤ Figura 5: Resultados de la ECE del Perú entre 2009-2015.....	8
➤ Figura 6: Porcentaje de mujeres y hombres que culminaron el 5to años de educación secundaria a los 16 años según condición socioeconómica 2001-2016.....	9
➤ Figura 7: Mundo digital Perú 2019.....	10
➤ Figura 8: Emisiones de CO2 en el Perú.....	11
➤ Figura 9: Las 5 fuerzas de Porter.....	12
➤ Figura 10: DAFO.....	15
➤ Figura 11: Buyer Person.....	20
➤ Figura 12: Campaña de Generación de Leads.....	27
➤ Figura 13: Cadena de Valor.....	31
➤ Figura 14: Cadena de Valor Propia con herramientas digitales.....	32
➤ Figura 15: Flujo de Actividades.....	32
➤ Figura 16: La cotización del hosting.....	38
➤ Figura 17: Organigrama Inicial.....	40
➤ Figura 18: Ciclo de Vida del empleado.....	43
➤ Figura 19: Perfil del maestro.....	44

INDICE DE TABLAS

➤ Tabla 1: Precios y comisiones de los productos.....	24
➤ Tabla 2: Inversiones en Lanzamiento.....	26
➤ Tabla 3: Presupuesto de Crecimiento anual “típico”	28
➤ Tabla 4: Presupuesto de Marketing.....	29
➤ Tabla 5: Plan de Acción - Estrategias de Marketing	30

➤ Tabla 6: KPI's Talento Humano.....	42
➤ Tabla 7: Programa de Capacitación para educadores.....	45
➤ Tabla 8: Costo por perfil de puesto – Año 1 y 2.....	49
➤ Tabla 9: Costo por perfil de puesto – Año 3 al 5.....	49
➤ Tabla 10: Costo por perfil de puesto – Desde el año 6.....	49
➤ Tabla 11: Inversión inicio de operaciones.....	51
➤ Tabla 12 Tipos de producto.....	52
➤ Tabla 13 Determinación de precio unitario mixto.....	52
➤ Tabla 14 Proyección de ingresos.....	52
➤ Tabla 15 Costo de servicio.....	53
➤ Tabla 16 Gastos Variables.....	53
➤ Tabla 17 Gastos Fijos.....	54
➤ Tabla 18 Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado.....	54
➤ Tabla 19 Determinación del Flujo de Caja Económico.....	55

1. INTRODUCCIÓN

La educación sigue siendo importante para la formación y transformación de las personas en la actualidad, teniendo en consideración que los avances tecnológicos no reemplazarán la labor de la educación, pero lo hará más eficaz ante las necesidades de esta generación.

De acuerdo con las necesidades en las regiones de Perú que está marcada con desigualdad y pobreza es importante que la educación sea accesible, flexible y alejada de lo rígido, con el propósito que los jóvenes se adapten a nuevos conceptos y circunstancias.

En este contexto encontramos accesibilidad en atender a la juventud educacional en una enseñanza personalizada haciendo uso de la tecnología y de las redes estudiantiles.

Nuestra propuesta es que los alumnos sean protagonistas de su propio aprendizaje teniendo un mundo a su disposición y además a un profesor gestor de esa experiencia mediante la tecnología.

La tecnología permitirá que los alumnos trabajen en redes de estudiantes y docentes.

1.1. Descripción de proyecto

Clases online sincrónicas de nivelación para grados escolares de primaria y secundaria, donde los alumnos encontrarán la clase específica y el docente idóneo para reforzar su aprendizaje, además de clases grabadas con herramientas fáciles de usar, foros del curso y chat para alumnos con asesoría para padres y alumnos en otras áreas como conductuales, cognitivos y psicológicas, etc.

1.2. Justificación del proyecto

De acuerdo las investigaciones del Ministerio de Educación de Perú (MINEDU, 2019) existen más 66,000 escuelas a nivel nacional y 7,706 escuelas a nivel de Lima metropolitana, donde existe una proporción de escuela privada de acuerdo con el gráfico:

Figura 1: Proporción de Escuelas privadas frente a las públicas a nivel nacional y en Lima



Fuente: MINEDU, 2019

Con respecto a los estudiantes, existe a nivel nacional en el Perú 7 558 693 estudiantes y solamente en Lima Metropolitana 1 913 047 estudiantes dentro de ellos la proporción de estudiantes con una educación privada se podrá ver el siguiente gráfico:

Figura 2: Proporción de estudiantes de escuelas privadas frente a las públicas a nivel nacional y en Lima



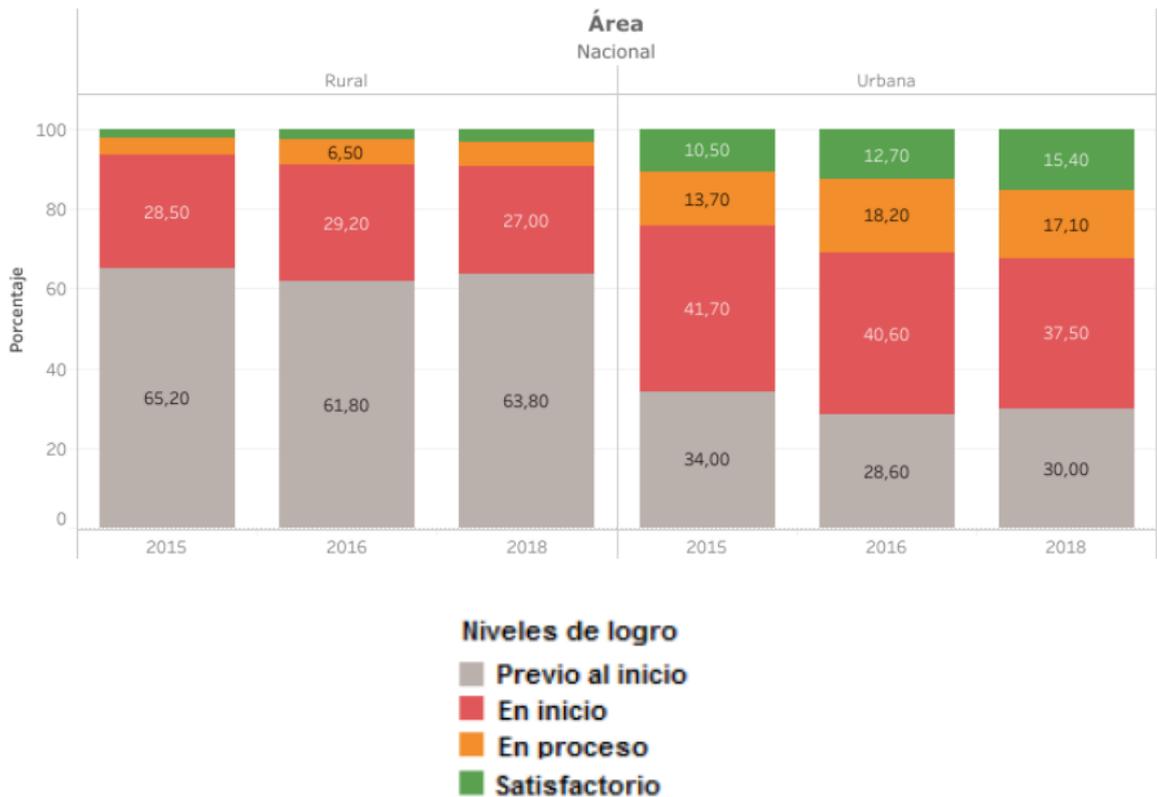
Fuente: MINEDU, 2019

De los alumnos que estudian en escuelas particulares solo el 6% acceden a una educación de alta calidad. (Talledo, I. V.,2004)

Uno de los problemas que enfrenta el Perú es la falta de calidad en la educación. De acuerdo con la encuesta realizada por la empresa Ipsos Apoyo en el año 2013, el 58% de los encuestados considero la educación de mala calidad, (Ipsos APOYO Opinión y Mercado, 2013). Las principales causas que los encuestados señalaron fue la mala capacitación de los maestros en los espacios tradicionales de enseñanza y la falta de tecnología.

De acuerdo con la Evaluaciones de logros de aprendizaje 2018 realizada por la oficina de medición de calidad de los aprendizajes del Ministerio de la Educación en Perú se muestra que el nivel de logro satisfactorio es mínimo en varias áreas de aprendizaje, como por ejemplo en Matemáticas. (MINEDU, 2018)

Figura 3: Niveles de logro por estratos en matemática nivel nacional.



Fuente: MINEDU (2018)

Por esta razón nos impulsa a crear una empresa con una plataforma digital y crear un aula online donde interactúen maestros y alumnos en tiempo real para mejorar el aprendizaje, además de que los maestros desde sus hogares podrán tener ingresos adicionales en su tiempo libre.

Partimos de la necesidad de los alumnos de mejorar su aprendizaje y de los docentes en mejorar sus ingresos.

Los servicios son nacionales por ser una plataforma tecnológica que funciona sobre dispositivos inteligentes a través de aplicaciones. Con lenguajes de programación o interfaces de usuario que no se diferencian demasiado en cada región.

1.3. Misión, Visión y Valores

La misión de la empresa es: “Dar a nuestros clientes servicios especializados educativos para nivelación escolar de nivel primario y secundario, que les permitan ser más competitivos en sus estudios”.

La Visión empresarial es: “Ser reconocidos en Lima en el año 2019 y a nivel nacional en el año 2020, como una empresa que ayuda a mejorar la calidad de la enseñanza a los estudiantes de nivel primario y secundario, a través de clases de nivelación online.

Los valores que envuelven a la empresa son: La excelencia en la prestación de servicios, Responsabilidad, Buenas Prácticas, Honestidad, Trabajo en Equipo, Humildad

1.4. Objetivos del trabajo

1.4.1. Objetivos General

Desarrollar un plan de negocios para la implementación de una plataforma digital para la enseñanza de clases de nivelación escolar de nivel primaria y secundaria y demostrar como la formación online es capaz de dar dinamismo a la enseñanza generando un incremento en la educación personalizada.

1.4.2. Objetivos específicos

A fin de conseguir el objetivo general, se ha establecido los siguientes objetivos específicos:

- Confirmar que esta modalidad de enseñanza propuesta con un maestro en tiempo real en un entorno digital impacta positivamente en el aprendizaje individual de los alumnos.
- Determinar el modelo de negocio que permita satisfacer las necesidades del mercado objetivo.
- Proponer estrategias para la implementación del plan de negocio.
- Evaluar la viabilidad del negocio, rentabilidad, sostenibilidad, proyección de ingresos y costos y análisis de sensibilidad.

1.5. Plan Negocio

El plan de negocio consiste en el desarrollo de todas las estrategias funcionales correspondientes a cada una de las áreas del negocio, las cuales son:

1. Área de Marketing.
2. Área de Operaciones.
3. Área de Organización y RRHH y
4. Área Financiera.

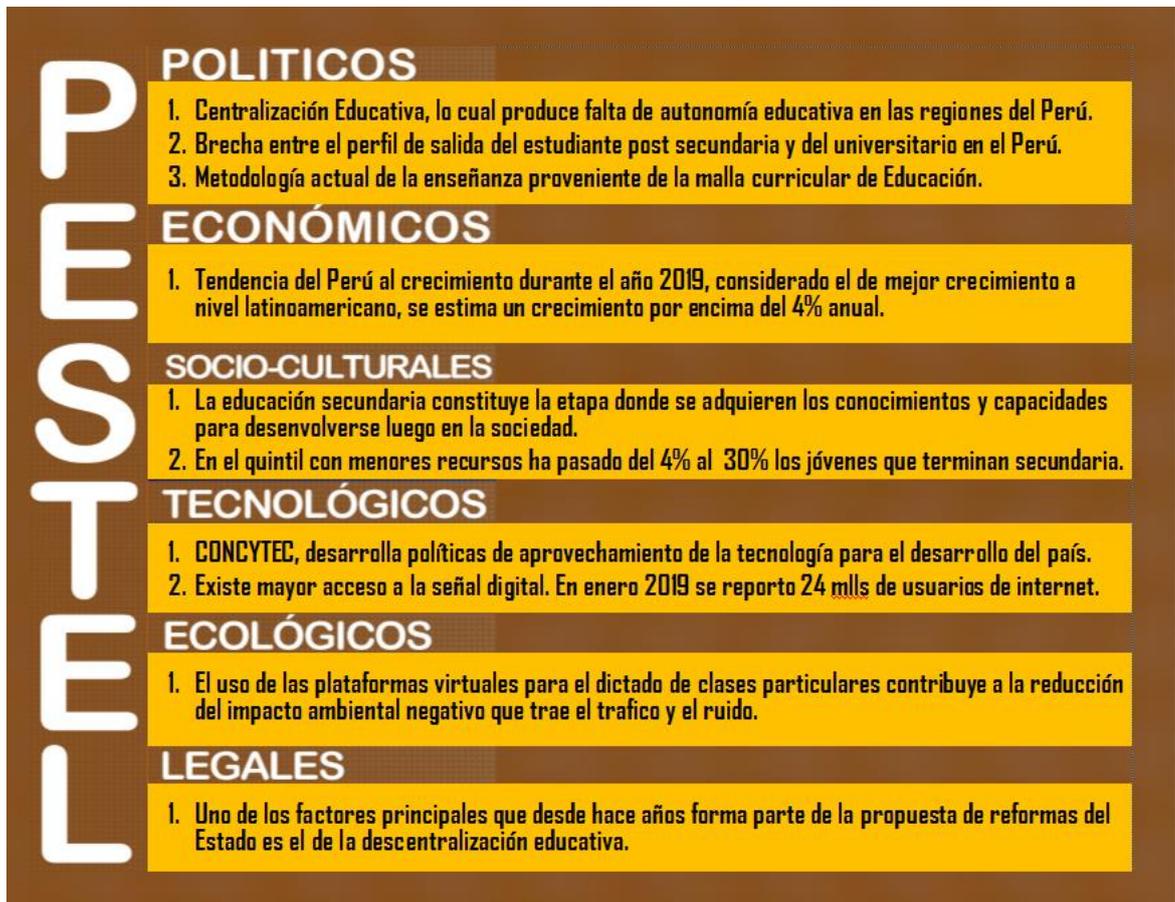
2. Análisis del entorno

En esta etapa, realizaremos un análisis a fin de diagnosticar la situación donde nos encontramos y la del entorno que nos rodea, detectando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades actuales de la empresa y así poder pronosticar nuestra situación en un entorno futuro. (PASCUALPARADA.COM, 2013).

2.1. Análisis General del Entorno. P.E.S.T.E.L.

En el análisis externo se aplica la herramienta de análisis P.E.S.T.E.L., como un instrumento de planificación estratégica para definir y analizar factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en el entorno de la empresa. A continuación, le presentamos la Figura 4, donde se encuentran los elementos del análisis:

Figura 4: Herramienta P.E.S.T.E.L. aplicada al plan de negocio.



Fuente: Elaboración propia

La descripción detallada para la construcción del modelo PESTEL de la Figura 4, ha sido descrita en base a los siguientes factores.

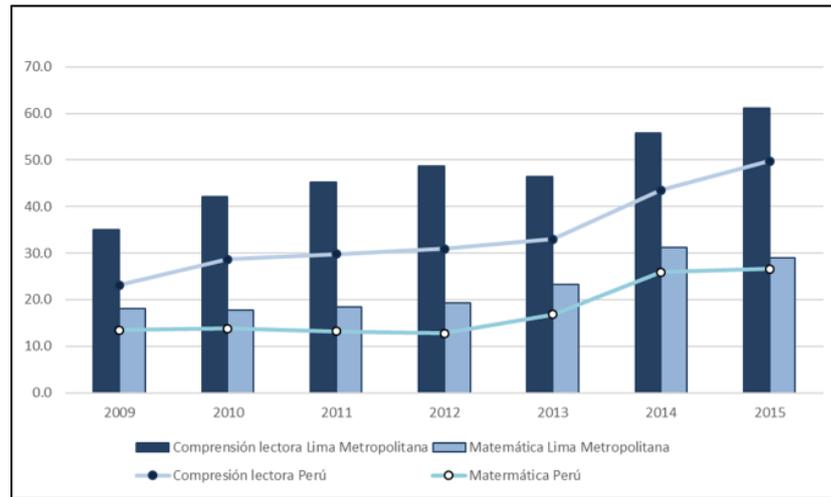
2.1.1. Factores Políticos

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

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

A esto se suma, el tema de la metodología de la enseñanza, lo que implicaría reformular la malla curricular de la carrera de educación que se imparten en las distintas universidades a lo largo del país y brindar a los futuros docentes las herramientas adecuadas para un exitoso desempeño de su profesión. Al respecto, en la Figura 5, se muestran los resultados de la Encuesta Escolar Educativa sobre las pruebas de comprensión lectora y matemáticas, en los períodos comprendidos entre 2009-2015. En Lima Metropolitana se observa un aumento del rendimiento académico y superior al resto del país. La ciudad ha pasado de 35.1% en el 2009 a 61.2 en el 2015 en comprensión lectora, y de 18% a 29% en matemáticas en la misma dimensión temporal. (MINEDU, 2016)

Figura 5: Resultados de la ECE del Perú entre 2009-2015



Fuente: MINEDU (2016)

2.1.2. Entorno Económico

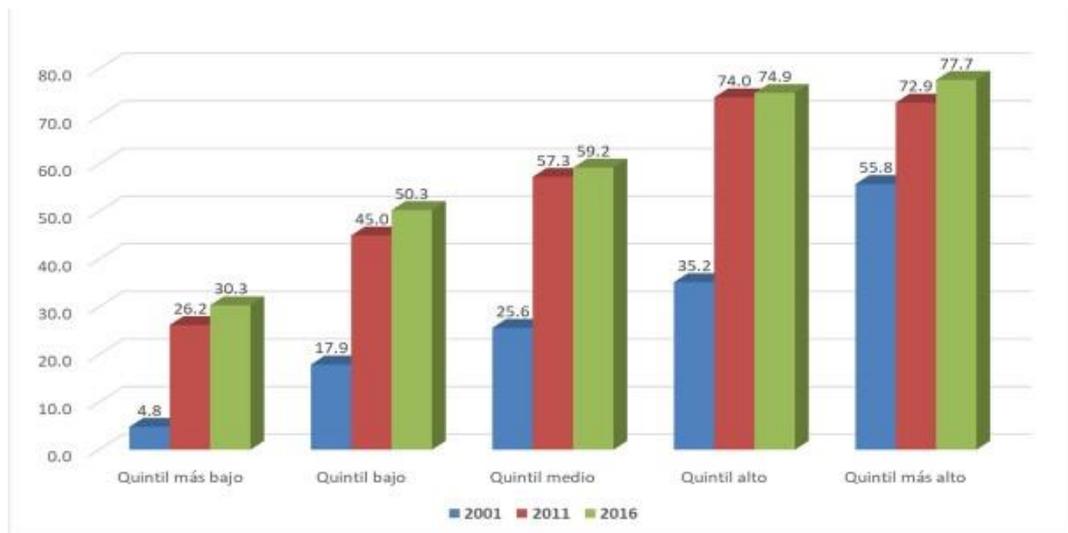
Según reportes del MEF (Ministerio de Economía y Finanzas), la economía peruana tendrá una tendencia al crecimiento durante el año 2019, considerado el de mejor crecimiento a nivel latinoamericano, se estima un crecimiento por encima del 4% anual, esto impulsado por la demanda interna especialmente la inversión privada, (MEF, 2018).

2.1.3. Entorno Social Cultural

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

Según los datos reportados por el Instituto Nacional de estadística (INEI) de acuerdo con los niveles socioeconómicos, en el quintil con menores recursos es el que representa las variaciones más favorables, pasando del 4% en el 2001, al 26% en el 2011 y llegando al 30% en el 2016. Esto denotaría la importancia que está generando el aspecto educativo a niveles de todos los estratos socioeconómicos. (INEI, 2017)

Figura 6: Porcentaje de mujeres y hombres que culminaron el 5to años de educación secundaria a los 16 años según condición socioeconómica 2001-2016.



Fuente: INEI, 2017

2.1.4. Factores Tecnológicos

La tecnología ha cambiado las maneras de obtener educación, por medio de la velocidad del contenido, la amplia oferta educativa y los recursos tecnológicos tales como Apps y MOOCS, están logrando una mayor interacción entre los participantes, es así como instituciones educativas brindan acceso, gratuito y de paga, a cursos a través del internet.

De igual forma, por medio de la masificación de la comunicación, cada vez es más notorio las transmisiones de cursos de diversos temas, streaming de videos y en especial canales a través de la plataforma de YouTube de personas ofertando sus conocimientos educativos al público.

Es en este escenario donde destacamos los esfuerzos de parte del gobierno en apoyar las iniciativas tecnológicas, la mejor cobertura de la comunicación a través de elementos como

el ancho de banda, así como la puesta en marcha de currículos educativos sobre tecnología en los centros educativos.

Una de las instituciones que respaldan este proceso es CONCYTEC, quién por medio de sus planes desarrolla políticas del uso de la tecnología para generar el desarrollo del país. (CONCYTEC, 2016)

El creciente acceso a Internet permite expansión de la información, según reportes del INEI, en el primer trimestre del 2018, la cantidad de personas que accedían a internet por medio de un teléfono celular fue de un 78,3% para la población de 6 años a más.

Del mismo informe destacamos que la población de nivel primario aumento en 11,3% pasando de un 41,2% a un 52,5%. (INEI, 2018)

Existe mayor acceso a la señal digital y no solamente a plataformas sociales (Facebook, Tweeter, Instagram, etc.) sino también a servicios educativos.

En enero 2019 se reportó que en el Perú, 24 millones de sus habitantes son usuarios de internet.(YIMINSHUM.COM, 2019).

Figura 7: Mundo digital Perú 2019

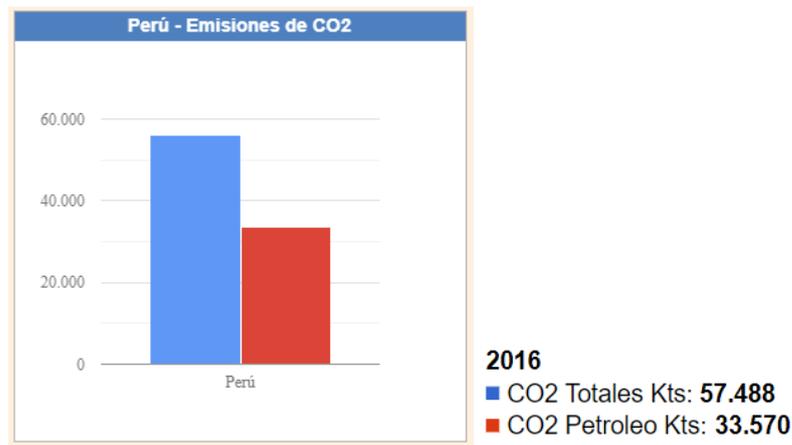


Fuente: YIMINSHUM.COM, 2019.

2.1.5. Factores Ecológicos

Uno de los más importantes problemas que afecta a los habitantes de Lima es el alto tráfico vehicular, la misma que trae como consecuencia una gran contaminación ambiental debido a emisiones de grandes volúmenes de CO₂, que en 2017 llegó cerca de 60,000 kilotoneladas. DATOSMACRO.COM, 2017. (ver Figura 8), así como también la contaminación sonora.

Figura 8: Emisiones de CO₂ en el Perú.



Fuente: DATOSMACRO.COM, 2017

Por ello el uso de las plataformas virtuales para el dictado de clases particulares contribuye a la reducción de este impacto ambiental negativo.

Según estudio realizado por la Escuela de Posgrado de la Universidad del Pacífico (Comercio, 2017), el 92% de los ciudadanos de Lima padece de estrés a causa del tráfico. Adicionalmente, un 21.3% de limeños indicó que el tiempo que invierten en trasladarse a sus centros de trabajo o estudios fluctúa entre dos a tres horas diarias. Esta situación es considerada como un factor que afecta la salud de los ciudadanos, ya que un 82% indica que los problemas de transporte les resta calidad de vida (82%).

Finalmente, a los efectos de la congestión vehicular –sin contar los daños al medio ambiente– se agrega el costo monetario. Una persona gasta S/120 mensuales en transporte público y S/952 si usa vehículo propio; así, el gasto anual llega a los S/1.440 y

S/11.424, respectivamente. Pero este gasto no es el problema más importante. El verdadero problema radica en las externalidades negativas que produce en los ingresos de una población con salarios promedio de S/1.674 (Comercio, 2019).

2.1.6. Factores Legales

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

2.2. Análisis Específico del Entorno. Las 5 fuerzas de Porter

Para efectuar este análisis se ha tomado como referencia el modelo de la Figura 9, la misma que está basada en las 5 fuerzas de Porter. (5fuerzasdeporter.com, 2015) :

Figura 9: Las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: 5fuerzasdeporter.com, 2015

Las cinco fuerzas son:

1. El poder de negociación de los clientes
2. Competencia en el mercado y la rivalidad entre las empresas.

3. La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores entrantes.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. Amenaza de ingresos por productos sustitutos.

El objetivo de en esta herramienta es evaluar los objetivos y recursos que la empresa tiene bajo su control centrado en los 5 factores aplicados en el sector de la educación online.

Para el análisis del sector de educación online se han considerado los 5 factores de las fuerzas bajo el siguiente enfoque.

2.2.1. Poder de negociación con los compradores o clientes.

El poder de negociación con los alumnos dependerá en gran manera en la oferta de los maestros. Sin embargo, esto dependerá también si el maestro es altamente recomendado debido a sus resultados, de lo contrario se perderá negociación con ellos.

El poder de negociación con los alumnos es alto debido a la oferta que se les ofrecerá, sin embargo, se observa que si se cuenta con maestros claves es posible que el poder de negociación aumente.

Para aprovechar esta ventaja se desarrollarán estrategias que nos permitan la captación y retención de maestros competentes y valorados para que la plataforma mantenga un poder de negociación con los clientes con la intención de que siempre vuelvan a la plataforma para satisfacer las necesidades de nivelación escolar.

2.2.2. Poder de negociación con los proveedores o vendedores.

En vista que la estrategia del plan de negocios será de tercerización, el poder de negociación con el proveedor principal de la plataforma es sumamente alto, debido a que está expuesto a problemas técnicos de la plataforma en sí, incrementos del precio, permanencia del proveedor en el mercado, etc.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.

La barrera de entrada es relativamente baja ya que no se requiere gran inversión, sin

embargo, después de la investigación de mercado que se realizó se observa que uno de los factores de éxito son los maestros y la fidelización. Esto implica trabajar fuertemente en la retención de los maestros.

2.2.4. Rivalidad entre competidores.

La competencia local está representada por los maestros que brindan sus servicios de nivelación en forma presencial en casa de los alumnos o los mismos colegios que ofrecen clases de nivelación en otros turnos a los que lo necesiten.

Las opciones virtuales como tutor doctor, Aprendiendo.La, Tus clases, entre otros existentes solo actúan como intermediarios para contactar maestros y alumnos.

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

Los productos rivales pueden satisfacer hasta cierto punto las necesidades de los alumnos; pero se requiere más inversión de tiempo para la búsqueda de soluciones específicos.

2.2.5. Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Los productos que podrían considerarse sustitutos son:

- Clases de Nivelación de algunos colegios.
- Las academias
- Programas MOOC (Cursos Masivos Online Gratis)
- Canales de Youtube

Si bien es cierto este tipo de productos no son clases personalizadas si pueden llegar a satisfacer hasta cierto punto las necesidades de los alumnos, pero como ya se mencionó se requiere invertir mayor tiempo en la búsqueda de la información pertinente.

2.3. Análisis Interno DAFO

El uso de esta herramienta consiste en el análisis e identificación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

A continuación, le presentamos los elementos del análisis DAFO:

Figura 10: DAFO.



Fuente: Elaboración Propia

La descripción detallada para la construcción del DAFO de la tabla 2, ha sido descrita en base a los siguientes elementos:

2.3.1. Fortalezas

- Empresa constituida como persona jurídica en Perú con fines sociales en educación y consultoría.
- Equipo de trabajo con amplios conocimientos y experiencia en educación.
- Propuesta novedosa para nuestro medio, orientados a los jóvenes, a fin de mejorar los niveles de aprendizaje de los alumnos, apoyo a los padres y
- Oportunidades de ingresos extras a los maestros de educación primaria y secundaria.
- Una fortaleza del equipo es que los miembros del grupo de TFM cuentan con capacitación en el sector empresarial y educativa con manejo de plataformas tecnológicas para la educación online.

2.3.2. Debilidades

- Falta construir un portafolio de servicios educativos integrales.
- Hasta el momento solo se está realizando contactos con clientes potenciales, tanto con madres y/o alumnos, así como maestros potenciales.
- Falta de difusión comercial y plan de ventas en ejecución.
- Se está iniciando la difusión comercial de la empresa.
- No contamos todavía con una adecuada fuente de financiamiento.
- No hemos generado una fuerte y potente imagen de marca digital.
- Con referente a los miembros del grupo de TFM, no poseen las competencias en la tecnología y área digital para el manejo de la plataforma.

2.3.3. Oportunidades

- Necesidad de las empresas del sector educación para nivelación de clases vía online.
- Aumento de usuarios de Internet y aumento de posesión de equipos móviles en jóvenes de nivel primario y secundario y en todos los estratos sociales.
- Crecimiento del e-commerce a tasas crecientes haciendo factible el pago de las clases de nivelación.
- Perú está preparado para adoptar la aplicación de estas tecnologías en la educación.
- Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con instituciones en búsqueda de beneficios en sus programas de fidelización a sus clientes.
- Fortalecer la presencia de la marca en medios digitales a través de Internet.
- Las oportunidades se relacionan al avance tecnológico y digital en nuestro medio, así como le crecimiento demográfico de la población peruana en la zonas urbanas y también rurales, donde el internet y demás tecnologías están disponibles y son usadas masivamente.
- Interés de los maestros en tener ingresos extras.

2.3.4. Amenazas

- Competidores especializados en Gestión de educación virtual.
- No estar a la vanguardia con las grandes tendencias ni cambios tecnológicos.
- No sostener una cultura de innovación dentro de la empresa.

- Aparición de nuevas plataformas o innovaciones disruptivas que deje fuera a las demás.
- Barreras culturales tecnológicas por parte de los padres y algunos maestros de usar los medios digitales en vez de los presenciales para la educación de los jóvenes.

2.4. Mercado y productos actuales de la empresa

La empresa se desenvuelve en el sector educativo, el público objetivo está enfocado en los alumnos que deseen nivelarse en sus cursos de nivel primario o secundario, pero debido a la distancia, el tiempo y el costo no es posible acceder de manera inmediata a este tipo de clases.

La oferta de productos esta agrupada según el nivel educativo demandante, en algunos casos serán materias para el nivel primario y en otros casos destinados para un público de educación secundaria, sin olvidar a los mismos padres que requieren algún tipo de conocimiento para apoyar a sus propios hijos.

2.5. Los competidores de la empresa

Actualmente el mercado educativo está en constante cambio y en especial producto de la expansión de las herramientas tecnológicas, surgen competidores tales como Mooc que es el acrónimo en inglés de Massive Online Open Courses (o cursos online masivos y abiertos) los mismos que son considerados la evolución de la educación abierta en internet. (WIKIPEDIA, 2019). Todos los meses más de 850 universidades de todo el mundo, ofrecen cientos de cursos online gratuitos. También tenemos YouTube, que es un portal del Internet y red social que propicia a sus usuarios subir y visualizar vídeos entre ellos de tipo educativos.

Sin embargo, a pesar del éxito de convocatoria de los diferentes emprendimientos, nuestra fortaleza está centrada en clases de nivelación escolar y conectar a los alumnos con el maestro en una propuesta de cursos a la carta, esto de acuerdo con la necesidad del usuario.

Por lo tanto, no hablamos de un servicio de pago por una clase pregrabada, sino de una propuesta con un maestro en tiempo real resolviendo las dudas del curso solicitado, acompañando en el proceso de aprendizaje y logrando de esta forma una interacción que terminará con la calificación del alumno al docente.

3. Plan de Marketing

3.1. Establecimiento de objetivos de Marketing

Se establecen los siguientes 10 objetivos de marketing:

1. Promocionar la marca entre el público objetivo

Usaremos medios electrónicos y digitales.

Se medirá el éxito en el número de impactos y métricas con estudios de mercado que comparen el conocimiento de la marca antes y después de las promociones.

2. Aumentar la cuota de mercado

Convertirnos en un líder frente a la competencia del mercado peruano en educación en un mundo digital de clases para alumnos de educación primaria y secundaria.

3. Lanzar un producto nuevo

Definiremos las acciones para impactar en el precio y posicionamiento del lanzamiento y contaremos con una estrategia de comunicación bien robusta.

4. Mejorar el retorno de la inversión

El retorno de la inversión (Return on Investment) o ROI será una de nuestras métricas más importantes del marketing, ya que mediremos si la inversión en publicidad está dando los frutos que buscamos.

5. Introducir y crecer en nuevos mercados a nivel nacional

6. Incrementar los beneficios de la empresa

Mejoraremos incrementalmente los resultados económicos durante cada periodo.

Nuestras métricas serán: reducir los costes e incrementar los beneficios o ambas en cada periodo subsiguiente.

7. Optimizar el embudo de conversión

Tendremos en cuenta las diferentes fases del embudo de conversión para reducir los abandonos y conseguir que el mayor número posible de contactos y prospectos se conviertan en clientes.

8. Atraer nuevos clientes

Lograr incrementar la base de clientes de la marca. Usaremos herramientas basadas en descuentos y ofertas de incorporación.

9. Fidelizar a los clientes

No solo queremos captar nuevos clientes, sino también retenerlos durante mucho tiempo. Se establecerá un sistema de fidelización y recompensas, destinados a que los alumnos o sus padres realice visitas repetidas a lo largo del tiempo y recomiende el producto a sus compañeros.

10. Aumentar las ventas

Mejorar e incrementar las ventas de la empresa.

3.2. Plan de actuación: Estrategias de marketing

El plan de actuación se encuentra en el entorno digital, es por eso que, para conseguir los objetivos fijados a largo plazo, precisaremos las acciones sobre producto, precio, plaza y promoción, las mismas que son las 4 P's del Marketing enfocado al mundo digital.

3.2.1. Producto

El producto o en este caso el servicio ofrecido se fundamenta y sustenta dos pilares:

1. Clases online particulares de primaria y secundaria, donde el alumno encontrará la clase específica que requiere aprender o reforzar, al ser personalizada el maestro podrá resolver todas sus consultas en línea.
2. Aula virtual, donde las clases serán dictadas y/o grabadas con herramientas fáciles de usar, foro del curso y chat para alumnos.

Y como un servicio complementario

3. Asesoría psicológica online y como un valor extra, apoyo psicológico encaminado a la prevención de dificultades para alumnos y padres.

Nuestro target son los alumnos de colegio de nivel primario o secundario, así como los padres de ellos quienes son los más comprometidos a que sus menores hijos se nivelen.

Público objetivo: Buyer person:

Una **buyer persona** es una representación semi-ficticia de nuestra cliente potencial construida a partir su información demográfica, comportamiento y sus aspectos relevantes, necesidades, metas y motivaciones.

Figura 11: Buyer Person.

<p>Nombre: María Pérez.</p> <p>Datos demográficos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mujer de entre 30 y 45 años. - Ingresos mensuales de 2,500 soles. <p>Aspectos relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persona ocupada. - Tiene 2 hijos en nivel primario y secundario. - Confía en el potencial de sus hijos. <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que sus hijos reciban la mejor educación. - Que sus hijos saquen buenas calificaciones. - Que sus hijos aprendan a lograr sus objetivos, pese a los desafíos que puedan tener. <p>Retos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por sus responsabilidades cuenta con poco tiempo. - Desconfianza en dejar que extraños se queden en casa con sus hijos. <p>Objeciones reales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El poco tiempo libre que tengo deseo disfrutarlo en conocer, jugar y pasar tiempo de calidad con mis hijos. - No me gusta no entender lo que mis hijos están aprendiendo en la escuela. <p>¿Qué le podemos ofrecer?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cursos online de primaria y secundaria dictados por profesionales de diferentes materias, para sus hijos o para ella. - Asesoría y terapia psicológica para sus hijos. 	<p>Nombre: Alberto Flores.</p> <p>Datos demográficos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hombre de entre 12 y 17 años. - Dependiente económicamente. <p>Aspectos relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persona dedicada a los estudios. - No trabaja ni tiene carga familiar. <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener buenas calificaciones. - Satisfacer a sus padres. <p>Retos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprobar sus cursos escolares. - Pobre nivel de enseñanza en sus instituciones educativas. <p>Objeciones reales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No quiere desaprobado, ni repetir el año escolar. - No sabe a quién recurrir para que le enseñe fuera del colegio. <p>¿Qué le podemos ofrecer?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cursos online de primaria y secundaria dictados por profesionales de diferentes materias.
---	---

Fuente: Elaboración Propia

Para acceder a la plataforma, se deberá entrar a través de la página web.

El diseño web será **responsive** con un diseño y amigable, de fácil acceso:

La web está integrada a un CRM como parte del proceso de generación de leads, es decir aquellos contactos que nos han dejado sus datos e información a través de una de nuestras landing pages a cambio de un contenido de su interés. Por tanto, son contactos que, voluntaria y automáticamente pasan a formar parte de nuestra base de datos.

En la plataforma se encontrará las 3 categorías: alumno, maestro y padre de familia.

Cada categoría tendrá un menú y acceso a los diferentes recursos que se ofrecerá a cada usuario.

A continuación, se detalla los recursos a los que tendrá acceso cada usuario.

Categoría Alumno:



1. Elige la materia o curso

Se desplegará las opciones de todos los cursos que se manejan a nivel primaria y secundario disponibles.

2. Elige a tu maestro favorito

Se abrirá un directorio de maestros donde se visualizará su perfil que consistirá en:

i) fotografía, ii) calificación (estrellas, comentarios y categoría), iii) video de clase modelo, iv) breve descripción del maestro y v) costo por hora. En caso de que se desee contratar a dicho maestro se deberá de acceder al siguiente nivel del menú “Agenda una cita para tu clase” para poder seleccionar la hora y día disponible, así como el curso requerido.

3. Agenda una cita para tu clase

El alumno programará su clase de acuerdo con el maestro elegido y la agenda disponible del mismo. Las clases serán de 60 minutos.

Una vez que se haya agendado la clase, se añadirá al “Carrito de Compra” y se procederá con el pago de este a través del uso de una tarjeta de crédito o débito.

Una vez que se haya realizado el pago por la clase aparecerá en el perfil del usuario un enlace para acceder a la clase en el día y hora pactada y culminado el servicio el usuario deberá de evaluar al maestro.

4. Mira tú estatus de usuario

El alumno podrá acceder a su cuenta en la página web las veces que deseé, aquí podrá encontrar la siguiente información:

i) historial de clases, ii) historial de pagos, iii) estatus de clases futuras donde podrá encontrar los enlaces para las clases y posibles cambios de hora, iv) grabaciones de las clases anteriores, v) estados de consultas o reclamos y vi) datos de perfil.

5. Califica a tu maestro

Una vez terminada la clase, el sistema le llevará a este punto para calificar al maestro con un sistema de puntuación que consistirá en elegir entre 1 a 5 estrellas dependiendo del desempeño del maestro. Dicha calificación alimentará la calificación general que aparecerá en el perfil del maestro.

En caso de que no complete la evaluación la página web no le permitirá tener otra clase hasta no haber evaluado la clase anterior, esto se realizará a través de un pop-up que aparecerá en la página web.

Categoría Maestro:



1. Aplique para ser maestro

Podrá aplicar para ser maestro.

El sistema pedirá validaciones

2. Vea su agenda de clases

Podrá visualizar las clases programadas en los horarios disponibles que previamente registró como horas libres para dictar clases

3. Mira tú estatus de usuario

El maestro podrá acceder a su perfil en donde podrá revisar la siguiente información:

i) datos de perfil, ii) historial de clases, iii) ganancias, iv) calificaciones (estrellas, comentarios y categoría), v) tarifa al público

Categoría Padres de Familia:



1. Elige la materia o curso
2. Elige a tu maestro favorito
3. Agende una cita para tu hijo
4. Mira el estatus de usuario de tu hijo
5. Califica al maestro de tu hijo

En estas primeras 5 opciones del menú, tendrán a la misma información y los mismos privilegios que se encuentran en la categoría de Alumno.

6. Asesoría psicológica

Se abrirá un directorio de psicólogos donde se visualizará su perfil que consistirá en:

i) fotografía, ii) calificación (estrellas, comentarios y categoría), iii) video de una sesión modelo, iv) breve descripción del profesional y v) costo por hora. En caso de que se desee contratar a dicho psicólogo se deberá de acceder al siguiente nivel del menú “Agenda una cita” para poder seleccionar la hora y día disponible. La duración de la sesión será de 30 minutos.

El proceso para el alumno y padre de familia será simple y no requerirá ninguna validación, sin embargo, para el caso de los maestros se requerirá una validación de antecedentes penales y policiales, una validación académica y de competencias, una validación financiera y una capacitación del modelo de clase, metodologías y el uso de la plataforma.

El servicio se basará en una Clase estándar de 60 minutos

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

Un riesgo latente es la posibilidad de que el maestro desee contactar directamente al alumno para dar una clase particular tradicional, para evitar este riesgo la plataforma sólo mostrará al alumno los maestros que estén al menos a 20 kilómetros de distancia.

3.2.2 Precio

El precio de lanzamiento será de: S/ .20 por hora de clase impartida.

Al maestro se le pagará S/ .15 por hora.

En la Tabla 1, se observa el esquema de precio del producto, en la cual se observa la comisión de la plataforma por clase impartida, así como la equivalencia por hora, es decir la comisión que genera la clase de 60 minutos.

Tabla 1: Precios y comisiones de los productos			
Tipo de Clase	Precio de venta unitario (Sin IGV) S/.	Comision por clase (Sin IGV) S/.	Pago al Profesor por clase S/.
Clase 60 min	20.00	5.00	15.00
Total S/.	20.00	5.00	15.00
Fuente: Elaboracion Propia			

3.2.3 Plaza

El canal de venta es la página web.

Sin embargo, existirán tres puntos de contacto con el cliente los cuáles serán:

i) correo, ii) llamadas telefónicas y iii) chats online, los cuales serán atendidos a través de un Centro de Atención Telefónica que permita una comunicación 24/7.

3.2.4 Promoción

La promoción se desarrollará en tres fases:

i) prelanzamiento, ii) lanzamiento y iii) consolidación.

3.2.4.1. Pre-Lanzamiento

Durante la etapa del Prelanzamiento se realizará la captación de los maestros, posteriormente en el Lanzamiento se iniciará la captación de los alumnos a través de

promociones y una vez posicionados se iniciará con la consolidación obteniendo la participación de mercado planteada.

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

Se contará con las siguientes herramientas comerciales

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

3.2.4.2 Lanzamiento

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

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

La propuesta de valor será la mejora en los ingresos de los maestros.

Para esta primera fase, con duración de 3 meses se ha determinado un presupuesto de S/ 32,700. Ver Tabla 2

Tabla 2 Inversiones en Lanzamiento

Descripcion	Prelanzamieto			Total
	Mes 1	2	3	
	S/.	S/.	S/.	
Facebook	500	500	500	1,500
Instagram	300	300	300	900
Linkedin	300	300	300	900
Google Ads	500	500	500	1,500
Otros :				-
Remuneraciones	5,000	5,000	5,000	15,000
Community Manager	800	800	800	2,400
Agencia Diseño	500	500	500	1,500
Clases Gratuitas		4500	4,500	9,000
Total S/.	7,900	12,398	12,400	32,700

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4.3 Crecimiento

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

- Mailing:

Envío de información sobre la genialidad del producto.

Envío de Boletines electrónicos.

- Redes Sociales:

Facebook e Instagram - LinkedIn:

Estrategia en Facebook e Instagram: Dirigida a estudiantes de nivel primaria o secundaria. El contenido se basa en novedades en tecnología, ciencia y educación.

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

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

En LinkedIn: Dirigido a padres. Contenido sobre la genialidad del producto.

Instagram

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

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

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

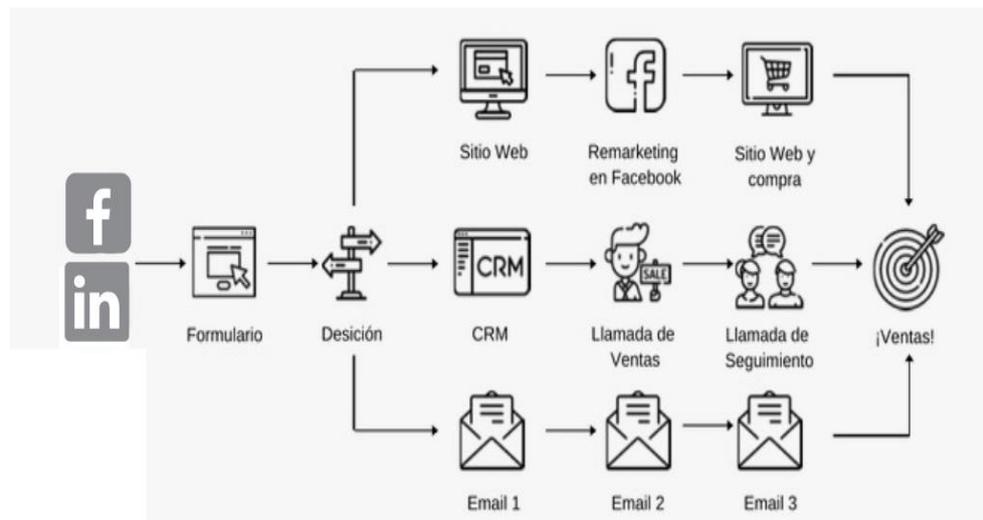
Google Ads

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

Campaña de generación de leads. Proceso:

Facebook e Instagram + LinkedIn

Figura 12: Campaña de Generación de Leads



Fuente: Elaboración Propia

Acciones para realizar por el equipo de ventas:

- Llamada de venta a los leads generados.
- Envío email personalizados a través del CRM

- Llamada y acciones de seguimiento
- Realizar la venta

Para esta fase se ha asignado un presupuesto de S/59,100 en promedio anualmente, en donde se ha desarrollado un mix que permite tener presencia en redes sociales.

A continuación, detallamos el presupuesto anual típico por mes. Ver Tabla 3

Ver Tabla 3 Presupuesto de crecimiento

Descripcion	Año											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	S/.											
Facebook	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Google Ads	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Instagram	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Linkedin	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Otros :												
Community Manager	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Agencia Diseño	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Clases Gratuitas	1,500	1,650	1,800	1,950	2,100	2,250	2,400	2,550	2,700	2,850	3,000	3,150
Total S/.	4,100	4,250	4,400	4,550	4,700	4,850	5,000	5,150	5,300	5,450	5,600	5,750

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Presupuesto de marketing y ventas

Durante el primer año el objetivo principal será el posicionamiento de marca.

Posteriormente el presupuesto de publicidad será del 1.5% del ingreso por ventas, el cual se ha determinado en base a la rentabilidad del negocio y después de realizar un benchmarking, en la Tabla 4 se muestra el presupuesto en marketing.

En mencionado presupuesto se ha considerado las épocas de exámenes tanto en el nivel primario como secundario, por lo que en los meses enero y febrero disminuye la inversión mensual en 50%, mientras que en los demás meses se incrementa la inversión en un 20%.

Tabla 4 Presupuesto en marketing

DESCRIPCION	AÑO 1 S/.	AÑO 2 S/.	AÑO3 S/.	AÑO 4 S/.	AÑO 5 S/.	AÑO 6 S/.	AÑO7 S/.	AÑO 8 S/.	AÑO 9 S/.	AÑO 10 S/.	TOTAL
Facebook	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	36000
Google Ads	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	48000
Instagram	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	36000
Linkedin	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	36000
Otros :											
Community Manager	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	9600	96000
Agencia Diseño	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	60000
Clases Gratuitas	27900	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	351900
TOTAL	59100	67200	67200	67200	67200	67201	67199	67199	67200	67198	663899

Fuente: Elaboración Propia

Debido a que la estrategia predominante es la publicidad digital se le ha asignado el 70% y el 30% de la publicidad que no será digital se enfocará en actividades tradicionales y proveedores como agencias de publicidad y community managers.

3.4. Revisión del Plan a tiempo real.

Se llevará a cabo las estrategias de marketing para cumplir con los objetivos fijados, con una proyección estimada durante 3 meses.

Tabla 5. Plan de Acción - Estrategias de Marketing

ESTRATEGIAS DE MARKETING	Inicio	Finalización	OCT 2019				NOV 2019				DIC 2019					OBJETIVOS	
	01/10/2019	31/12/2019	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5		
PRELANZAMIENTO	01/10/2019	21/10/2019															
Preparación de campaña para captación de maestros	01/10/2019	14/10/2019															Captar maestros competentes
Realizar fortalecimiento de la marca para divulgación del programa educativo online	07/10/2019	21/10/2019															
LANZAMIENTO	21/10/2019	14/11/2019															
Preparación de campaña para captación de alumnos	21/10/2019	28/10/2019															Identificar y fidelizar alumnos y/o padres de familia.
Creación de paquetes de cursos disponibles	28/10/2019	07/11/2019															
Divulgación de precios de los cursos educativos	07/11/2019	14/11/2019															
Acciones sobre Ventas y Distribución	07/11/2019	21/12/2019															
Buscar alianzas con empresas para beneficiar a los hijos de los trabajadores.	07/11/2019	21/11/2019															Obtener empresas con las cuales se realice el ofrecimiento del portafolio de servicios
Establecer alianzas con instituciones educativas.	14/11/2019	28/11/2019															
Conseguir posicionamiento WEB y de la marca con una estrategia SEO	28/11/2019	21/12/2019															
Acciones sobre Comunicación	14/11/2019	31/12/2019															
Preparación de divulgación de los programas de nivelación online	14/11/2019	21/11/2019															Llegar a 300,000 clientes potenciales.
Ofrecimiento de los programas en empresas con email marketing y contacto telefónico	21/12/2019	28/12/2019															
Divulgación por los canales (Sitio Web, Redes Sociales)	01/012/2019	31/12/2019															

Fuente: Elaboración Propia.

4. Plan de Operaciones

4.1 Diseño de la cadena de valor y el proceso de operaciones

Según Michael Porter, la cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y crear el mayor valor posible de un producto o un servicio exitoso para el cliente, mediante un planteamiento económico viable. (Porter, 2003)

Toda empresa creadora de valor y deseosa de mejorar su competitividad puede lograr su objetivo de lograr una ventaja competitiva, si se basa en la cadena de valor.

Figura 13: Cadena de Valor



Fuente: WIKIPEDIA, 2017

Tradicionalmente la cadena de valor de Porter tenía como principio fundamental el flujo físico de bienes y servicios, pero con el surgimiento de la transformación digital y el uso de internet, han surgido otras nuevas oportunidades de obtener ventajas estratégicas y competitivas como el ahorro de costos y tiempo debido a que los medios digitales pueden reemplazar a sus equivalentes en el esquema.

En este Plan de operaciones se ha diseñado la cadena de valor (ver Figura 14) que contempla las actividades principales que pueden aportar valor a los clientes,

conformado por dos grupos, de un lado los maestros y, del otro, los alumnos y los padres de familia, que interactuarán en la plataforma virtual.

Figura 14: Cadena de Valor Propia con herramientas digitales

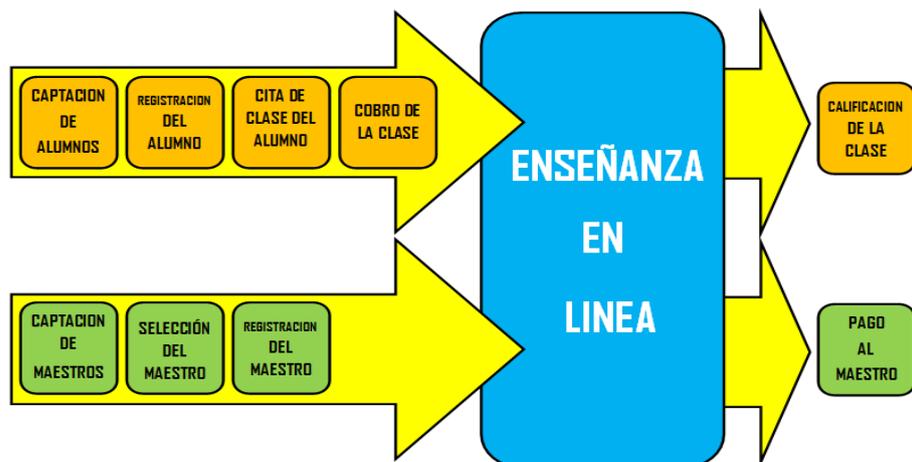
CADENA DE VALOR CON HERRAMIENTAS DIGITALES



Fuente: Elaboración Propia

Se ha establecido el siguiente flujo de actividades del proceso dual para los 2 usuarios del negocio del presente trabajo: Maestro y alumno.

Figura 15: Flujo de Actividades



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1. Captación de Alumnos

En vista que el servicio que se ofrece es virtual a través de nuestra página web, la misma que es administrada por nuestra plataforma, los esfuerzos en la captación de alumnos están enfocadas en campañas publicitarias en medios como Google, redes sociales como Facebook, Instagram, etc., de tal manera que se pueda llegar al público online. Las herramientas mismas de Google son amplias, y podemos saber cómo perciben los usuarios la plataforma digital, hacen diferentes tipos de análisis, incluso optimizaciones de la website.

Entre las herramientas que usaremos están:

Google Analytics

Herramienta líder en oferta de datos y métricas en el mercado. Permite realizar rastreo, análisis y reportes acerca del rendimiento de su sitio web, blog o landing page.

Google Adwords

Servicio con el que se puede crear anuncios sencillos y eficaces que se muestran a los usuarios que buscan información relacionada con nuestros servicios.

Search Console

Servicio con el que se puede supervisar y mantener la presencia de la website en los resultados de búsqueda de Google.

Google Trends

Herramienta que permite explorar las tendencias actuales de búsqueda más populares en Google..

4.1.2. Registración del Alumno

La registración del alumno consiste en que después que el usuario decidió tomar una clase registre información de contacto.

Registro de datos personales del alumno

Registro de datos personales de al menos uno de los padres de familia.

Registro de datos de contacto: cuenta de correo y número de teléfono de uno de los padres.

4.1.3. Agendar una cita para la Clase

En la opción de agendar una cita para la clase, el usuario elegirá un día y hora disponible del maestro previamente escogido.

4.1.4. Cobro de la Clase

Una vez elegido el maestro, haberse registrado y agendado la cita para la clase, corresponderá el pago electrónico del mismo a través de i) tarjeta de crédito o ii) tarjeta de débito. Una vez concretado la transacción el usuario recibirá una confirmación.

4.1.5. Enseñanza

Esta es la parte más importante del proceso, la misma que será realizada por un maestro validado.

En vista que las clases acordadas estarán de acuerdo con las necesidades del alumno, los mismos que deberán haber detallado al momento de registración y reserva de la cita para la clase, no habrá clases con estructuras estándares.

El maestro en coordinación con el alumno fijará el tema específico a enseñar.

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

- Comienzo
- Inducción sobre la funcionalidad de la plataforma.
- Introducción teórica
- Resolución de ejercicios solicitados por el alumno.
- Resolución de ejercicios adicionales.
- Cierre

4.1.6. Calificar

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

4.1.7. Captación y selección del maestro

Esta actividad consiste en reclutar a los potenciales maestros de la plataforma, para lo cual se seguirán los siguientes pasos:

- Recabar los datos del postulante: nombres, DNI, número de celular, dirección.
- Indicar la especialidad que le interesa dictar.
- Registrar la disponibilidad de horas para dictado de clases.
- Solicitar el currículum vitae al postulante.
- Solicitar antecedentes policiales y penales
- Clase modelo en línea para validar destrezas pedagógicas
- Validación y aprobación

4.1.8. Registro del maestro

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

Una vez obtenidos los resultados satisfactorios, se procederá a la creación de perfil del maestro: Registro de datos personales y de tarjeta de crédito o débito, cursos a dictar, horarios, entrega de video de clase modelo.

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

4.1.9. Pagar a maestro

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

4.2. Proveedores

4.2.1. Proveedores de tecnología

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

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

- Blackboard, plataforma de trabajo interactivo para alumnos desde el nivel inicial hasta la etapa profesional.
- Adobe Connect, plataforma diseñada para videoconferencias y capacitaciones corporativas.
- Zoom, solución tecnológica que proporciona funcionalidades y herramientas para la comunicación asíncrona ofreciendo diversas opciones de servicios para fines corporativos y académicos.
- Idroo, pizarra virtual interactiva online.

Cabe precisar que una de las plataformas virtuales más conocidas para la educación virtual es Moodle. Sin embargo, esta solución es un LMS (Learning Management System), que es usada por muchas universidades para administración de su campus virtual, tales como estructura de cursos, publicación de calificaciones, administración de contenidos, entre

otras funcionalidades. Para el caso del modelo de negocio propuesto no se requerirá el uso de una plataforma LMS, dado que las clases serán impartidas de forma personalizada sin la necesidad de contar con cursos estructurados ni calificaciones, por lo que la página web y la plataforma de videoconferencia serán los pilares tecnológicos.

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

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

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

En cuanto a los proveedores que brindan este servicio se pueden encontrar a los siguientes, de los cuales se escogerá uno y se tendrán en cuenta los demás en caso de que el primero no cumpla con las expectativas planteadas. Según información publicada en sus páginas web, los precios oscilan entre S/.80 y S/.170 anual.

Figura 16: La cotización del hosting

10 Mejores Web Hosting		Web Hosting Pyme				
1º	bluehosting <small>Ir a Sitio Web</small>	Soporte Español	Soporte 24/7	Ultra-fast Discos Solidos Espacio Web ILIMITADO Dominios 1 Cuentas de Correo ILIMITADAS Teléfono (01) 706 7365 Oficina Lima	SI Anual S/ 170 50% + CONVENIENTE	Valora esta empresa ★★★★★ (puntuación 5, votos 435) (Deja el primer comentario!)
2º	livehost <small>Ir a Sitio Web</small>	Soporte Español	Soporte 24/7	Espacio Web ILIMITADO Dominios 1 Cuentas de Correo ILIMITADAS Teléfono (01) 705 8777 Oficina Lima	Por un Año S/ 70 55% + CONVENIENTE	Valora esta empresa ★★★★★ (puntuación 5, votos 287) (Deja el primer comentario!)
3º	rockeo <small>Ir a Sitio Web</small>	Soporte Español	Soporte 24/7	Espacio Web ILIMITADO Dominios 1 Cuentas de Correo ILIMITADAS Teléfono (01) 706 2977 Oficina Lima	Desde/Anual S/ 80 45% + CONVENIENTE	Valora esta empresa ★★★★★ (puntuación 5, votos 399) (Deja el primer comentario!)
4º	Inkahoosting.com.pe <small>Ir a Sitio Web</small>	Soporte Español	Soporte 24/7	Espacio Web 1GB Dominios 1 Cuentas de Correo 10 Teléfono (01) 748 3222 Oficina Lima	Desde/Anual S/ 109 10% + CONVENIENTE	Valora esta empresa ★★★★★ (puntuación 4.5, votos 117) (Deja el primer comentario!)
5º	SitioHost <small>hosting de Alto Rendimiento</small> <small>Ir a Sitio Web</small>	Soporte Español	Soporte 24/7	Espacio Web ILIMITADO Dominios 1 Cuentas de Correo ILIMITADAS Teléfono (01) 706 7919 Oficina Lima	Desde/Anual S/ 40 32% + ECONÓMICO	Valora esta empresa ★★★★★ (puntuación 4.9, votos 223) (Deja el primer comentario!)
6º	BoxHosting <small>Ir a Sitio Web</small>	Soporte Español	Soporte 24/7	Espacio Web 10Gb Dominios 1 Cuentas de Correo ILIMITADAS Teléfono (01) 709 7921 Oficina Lima	Desde/Anual S/ 30 11% + ECONÓMICO	Valora esta empresa ★★★★★ (puntuación 4.9, votos 252) (Deja el primer comentario!)
7º	HOSTY <small>Ir a Sitio Web</small>	Soporte Español	Soporte 24/7	Espacio Web 1Gb Dominios 1 Cuentas de Correo ILIMITADAS Teléfono (01) 706 2921 Oficina Lima	Desde/Anual S/ 25 50% + CONVENIENTE	Valora esta empresa ★★★★★ (puntuación 4, votos 1) (Deja el primer comentario!)
8º	SolucionHost <small>Ir a Sitio Web</small>	Soporte Español	Soporte 24/7	Espacio Web 5Gb Dominios 1 Cuentas de Correo ILIMITADAS Teléfono (01) 709 7323 Oficina Lima	Desde/Anual S/ 20 11% + ECONÓMICO	Valora esta empresa ★★★★★ (puntuación 4.7, votos 206) (Deja el primer comentario!)

Fuente: 10mejoreshosting.pe, 2018

5. Plan Organizativo y de RRHH

Nuestra propuesta de enseñanza online se desarrolla basado en la correcta selección del profesional competente y comprometido que pone en práctica sus competencias para obtener resultados superiores en el entorno de la organización y en relación con la misión y valores de la misma. Este compromiso del maestro es motivado por su fina vocación, por su desempeño eficaz debido a sus competencias y capacidades para llevar a cabo su labor, estando en permanente actualización de sus conocimientos y habilidades en la enseñanza, todo esto para lograr posicionar nuestra marca en forma continua y sostenida como un referente de la educación online.

5.1. Plan y Estructura Organizacional

La planificación de la estructura organizacional asegura que haya los suficientes recursos humanos dentro de la organización para lograr las metas establecidas en el plan anual.

También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas.

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

Se entiende como cultura organizacional a las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización.

La cultura organizacional no es simplemente la sumatoria de las individualidades, pero si está formada por los diferentes valores individuales que hacen “un todo” organizacional.

Toda cultura organizacional forma sus bases para luego adaptar al personal (empleados) que constituirán dicha cultura organizacional. (Concepto.de, 2018)

La finalidad de la cultura organizacional es controlar el modo en que las personas interactúan entre ellas (y con el exterior) para relacionarse.

De acuerdo con estos conceptos y nuestra organización desarrolla una cultura organizacional, que genera un ambiente propicio para el crecimiento y la innovación del servicio de enseñanza online. Este ambiente creado será reforzado por el reconocimiento al esfuerzo y siguiendo las normas legales y normas éticas, y acuerdos contractuales.

Estrategias con el propósito de Retención de maestros:

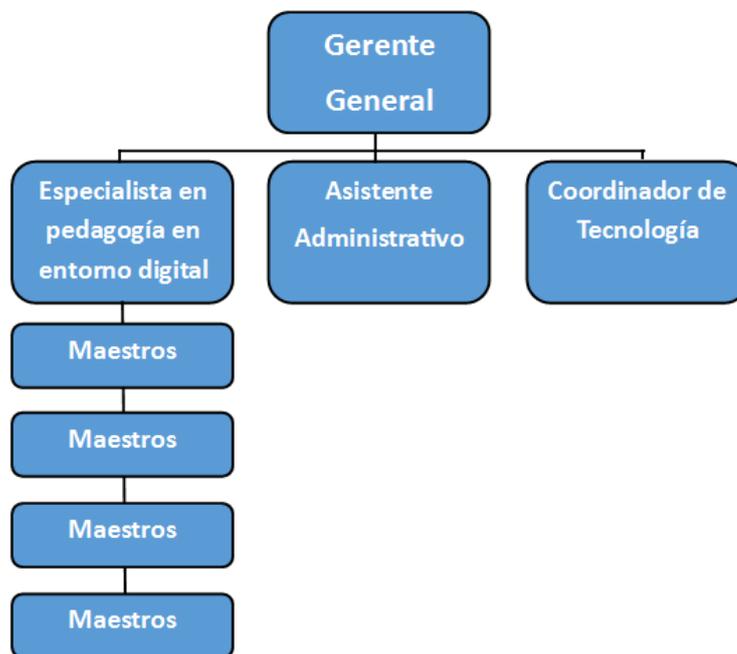
- Bonificación al maestro con mejor calificación.
- Capacitación y evaluación constante.

Nuestra estructura organizacional busca enfocar a todo el personal en la misma visión y dirección y lograr un crecimiento continuo y sostenido en el tiempo.

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

Se ha diseñado la siguiente estructura organizacional, la cual se visualiza en la Figura 17.

Figura 17: Organigrama Inicial



Fuente: Elaboración Propia

La estructura organizacional tiene un horizonte a mediano plazo, estableciendo un equipo inicial para el primer año, el cual está conformado por **4** colaboradores y los maestros, al tercer año se incluye en la estructura al Director de Marketing y al sexto año se incluye al Director de Finanzas, con lo cual sea proyectado cubrir de manera eficiente e integral el modelo de negocio para el logro de los objetivos.

El Gerente General presidirá y dirigirá la implementación de todo el plan de negocios en búsqueda de los objetivos estratégicos. Para ello se ha establecido la contratación del siguiente personal:

5.1.1 Especialista en Pedagogía

Se encargará de la coordinación directa con la gerencia general y los maestros. Su propósito será el de realizar el filtro de maestros a nivel metodológico y realizar el seguimiento al servicio brindado.

5.1.2. Coordinador de TI

Se encargará de la implementación, puesta en marcha y seguimiento de la plataforma zoom e Idroo, que permite generar espacios de comunicación en forma de salas virtuales, donde los maestros con sus alumnos se reunirán y compartirán las diferentes aplicaciones como: presentaciones, escritorio, pizarra virtual, etc. y las coordinaciones correspondientes con el proveedor de esta.

Además se encargará de la implementación y ejecución de las estrategias de marketing indicadas por la gerencia general.

En tercer año, se incluirá un Jefe de Marketing.

5.1.3. Asistente de Administración

Se encargará de implementar y realizar las labores administrativas de la organización, además de atención al cliente, trabajará directamente con el gerente general y el contador externo.

En el sexto año, se incluirá a estructura organizacional al Director de Finanzas.

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

Tabla 6: KPI's Talento Humano

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

Fuente: Elaboración Propia

Con el propósito de lograr Employer Branding, las estrategias de gestión del talento humano se concentran en la siguiente descripción del puesto de trabajo como maestro:

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

5.2. Políticas de la gestión de Talento Humano para maestros

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

5.2.1. Maestros que brindan clases en la plataforma

La Política de gestión del Talento Humano para maestros comprende:

- Las disposiciones y directivas que son el fundamento para una gestión inteligente inspirado en los valores, misión y visión.
- Las habilidades y la competencia de los maestros, que decidirán el éxito del modelo de negocio en el mercado.

Reconociendo esto, el Gerente General aprueba la presente política para gestionar todas las etapas del ciclo de vida del empleado, incluyendo el seleccionar, retener y desarrollar al personal, con la ayuda de la especialista en pedagogía, quien dirigirá y aprobará las capacitaciones y evaluaciones propuestas para los maestros. De la misma manera evaluará la información proveniente de los usuarios para generar las mejoras correspondientes en el servicio.

Figura 18: Ciclo de Vida del empleado



Fuente: Unir, 2019

5.2.1.1. Selección

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

El Especialista de Pedagogía gestionará el proceso de selección y posterior admisión bajo la dirección del Gerente General, la cual se basará en eventos y acciones de networking, atracción de talentos y creación de una nueva cultura de conocimiento.

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

organización.

La admisión es a maestros dotados de competencias y de aptitudes profesionales que les permitan desarrollar una relación duradera con la empresa y en el proceso de selección el objetivo primordial es evidenciar la competencia del perfil (verí FIGURA 19).

El perfil estará basado en las competencias (conocimientos y habilidades), el cual será revisado y/o mejorado en coordinación con el proveedor para su posterior ejecución.

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

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

Sólo las competencias y experiencias de un candidato, así como su adhesión a la misión y visión, serán tomadas en consideración en el momento de la admisión.

Figura 19: Perfil del maestro

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL MAESTRO	
Nombre del Perfil:	MAESTRO
COMPETENCIAS	
Educación mínima requerida:	Título profesional universitario en docencia nivel primario o secundario. Especialización en las diferentes áreas de nivel primario o secundario.
Formación mínima requerida:	Excelente desempeño en herramientas digitales y de ofimática (Excel, Word). Conocimiento y experiencia en el campo de la pedagogía y la docencia
Experiencia mínima requerida:	Mínimo 5 años de experiencia. Conocimiento y experiencia en instituciones reconocidas en Perú, y en el campo de acción del programa a dictar. Manejo de grupo
Habilidades requeridas:	<p>a. Competencias Actuales:</p> <p>a.1. Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedagógicas • Psicológicas • Técnicos • Comunicativas <p>b. Estrategias de comunicación:</p> <p>b.1. Herramientas síncronas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chat • Pizarras compartidas • Video conferencias • Correo electrónico <p>b.2. Herramientas Asíncronas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foro de Discusión • Correo electrónico <p>c. Habilidades para desempeñarse con el computador</p> <p>c.1. Cognitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar/Identificar • Comparar/Contrastar • Sintetizar/Articular <p>c.2. Metacognitivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Monitoreo • Focalización • Flexibilización <p>d. Actitudes requeridas por el maestro en línea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afectivas • conductuales

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.2. Formación y desarrollo

La organización implementará de forma dinámica, las acciones y las políticas de desarrollo profesional a corto plazo, que tendrán un impacto en el largo plazo. Los planes de desarrollo son una medida necesaria para potenciar el talento de los maestros y fidelizarlos.

Tabla 7: Programa de Capacitación para educadores

Capacitación de Maestros	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Talento Humano												
Herramientas de Plataforma Blackboard Collabo	x					x						x
Conocimiento												
Trigonometria	x					x						x
Geometria	x					x						x
Razonamiento Matematico	x					x						x
Razonamiento Verbal	x					x						x
Algebra	x					x						x
Aritmetica	x					x						x
Ingles	x					x						x
Otros	x					x						x
Otros	x					x						x
Metodologia de la Enseñanza												
Metodos de Pedagogia	x					x						x
Protocolo de trato al cliente	x					x						x

Fuente: Elaboración propia

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

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

5.2.1.3. Gestión del Desempeño

Chiavenato (2011) sostiene que “El capital intelectual es el activo innegable que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón”

La evaluación del desempeño es un proceso continuo, se efectuará de manera formal una Evaluación Cuatrimestral del Desempeño, que será documentada y servirá de apoyo al gerente general y especialista en pedagogía para la toma de decisiones.

Los factores por evaluar son los siguientes:

- **Calidad de Trabajo:** Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y habilidad en las clases encomendadas. Produce o realiza una enseñanza de alta calidad.
- **Cantidad de Trabajo.** Cumple con las clases, ateniéndose solicitudes, realiza un volumen aceptable de trabajo.
- **Conocimiento educacional:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento de la materia que enseña.

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

5.2.1.4. Compensaciones y Remuneraciones

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

La empresa promoverá el uso bonos y capacitación de acuerdo con los ingresos y rentabilidad.

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

- Permanencia en la plataforma de mínimo 8 meses consecutivos.
- 200 horas dictadas.
- Calificación de los clientes: Con 4 y 5 estrellas
- Nota aprobatoria de las evaluaciones requeridas.

5.2.1.5. Desvinculación

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

5.3. Política de la gestión del Talento Humano de Personal Administrativo

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

La Política de gestión del Talento Humano para el personal administrativo comprende:

- Las disposiciones y directivas que son el fundamento para una gestión inteligente inspirado en los valores, misión y visión.
- Las habilidades y la competencia del personal, que decidirán el éxito del modelo de negocio en el mercado.

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

5.3.1. Aspectos legales y societarios

La organización será una empresa constituida en la ciudad de Lima – Perú, como una empresa de sociedad anónima cerrada (SAC), la cual se encontrará inscrita en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos - SUNARP y Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT bajo el régimen MYPE TRIBUTARIO durante el primer año y en el transcurso del segundo año migramos a régimen General, las operaciones contables y financieras se llevarán de acuerdo con lo requerido por normativa

legal.

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

5.3.2. Costo de personal e incentivos

Contará con una planilla conformada por 6 colaboradores, los cuales gozarán de los beneficios laborales establecidos por normativa legal aplicable a cada régimen según correspondan en el transcurso de los 10 años planificados, es decir desde el primer año recibirán su remuneración asignada además gozarán con los beneficios de ley (aportes y compensaciones), todo aplicable de acuerdo con el régimen al cual pertenezca la organización (MYPE o General):

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

Los beneficios son costos que serán asumidos por la empresa.

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

Tabla 8: Costo por perfil de puesto – Año 1 y 2

ITEN	CARGOS	REMUNERACION		CTS S/	VACACIONES S/	GRATIFICACIONES S/	ESSALUD S/	TOTAL S/
		BRUTA	ANUAL					
1	Gerente	48000		4000	4000	8000	5400	69400
2	Especialista de Pedagogía	27600		2300	2300	4600	3105	39905
3	Coordinador Tecnología	30000		2500	2500	5000	3375	43375
4	Asistente Administrativo	18000		1500	1500	3000	2025	26025
Totales		123600		10300	10300	20600	13905	178705

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9: Costo por perfil de puesto – Año 3 al 5

ITEN	CARGOS	REMUNERACION		CTS S/	VACACIONES S/	GRATIFICACIONES S/	ESSALUD S/	TOTAL S/
		BRUTA	ANUAL					
1	Gerente	60000		5000	5000	10000	6750	86750
2	Jefe de Marketing	36000		3000	3000	6000	4050	52050
3	Especialista de Pedagogía	33600		2800	2800	5600	3780	48580
4	Coordinador Tecnología	33600		2800	2800	5600	3780	48580
5	Asistente Administrativo	24000		2000	2000	4000	2700	34700
Totales		187200		15600	15600	31200	21060	270660

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10: Costo por perfil de puesto – Desde el año 6

ITEN	CARGOS	REMUNERACION		CTS S/	VACACIONES S/	GRATIFICACIONES S/	ESSALUD S/	TOTAL S/
		BRUTA	ANUAL					
1	Gerente	60000		5000	5000	10000	6750	86750
2	Jefe de Marketing	42000		3500	3500	7000	4725	60725
3	Jefe de Finanzas	48000		4000	4000	8000	5400	69400
4	Especialista de Pedagogía	36000		3000	3000	6000	4050	52050
5	Coordinador Tecnología	36000		3000	3000	6000	4050	52050
6	Asistente Administrativo	26400		2200	2200	4400	2970	38170
Totales		248400		20700	20700	41400	27945	359145

Fuente: Elaboración Propia

6. Plan Financiero

En este capítulo se presenta la información económica y financiera del modelo de negocio de plataforma virtual.

6.1. Datos y supuestos generales

- Horizonte de evaluación de 10 años que corresponde a la primera fase del proyecto .
- Evaluación financiera a pesos contantes y en soles.
- Régimen General tanto en tributación como en lo laboral.
- Tasa del Impuesto a la Renta: 29.5%.
- Las inversiones en el desarrollo de la página web y adquisición de equipos de cómputo serán amortizadas en un año y depreciados en cuatro años respectivamente de acuerdo con lo indicado en Ley del Impuesto a la Renta.
- No se consideró IGV en ingresos y gastos para la determinación del flujo de caja económico.

6.2. Inversión

El cronograma de inversiones necesarias para el inicio y continuidad de las operaciones se presenta en la tabla 11

Las inversiones están comprendidas (i) por los equipos de cómputo para el personal administrativo considerando la reposición de equipos en el cuarto y octavo año de operación,

(i) el desarrollo de la página web e implementación del software CRM antes del inicio de operaciones y (iii) el capital de trabajo necesario en cada año fue determinado aplicando el método de déficit máximo acumulado el cual fue obtenido de la elaboración del flujo de ingresos y egresos mensual hasta el mes en que el negocio empieza a generar flujos positivos.

Tabla 11: Inversión inicio de operaciones

INVERSIONES	AÑO 0 S/
- ACTIVO FIJO	
EQUIPO DE COMPUTO	15000
MUEBLES Y ENSERES	6000
-DESARROLLOS	
CMR IMPLEMENTACION	12000
CREACION PAGINA WEB	25000
PRE LANZAMIENTO	32700
-CAPITAL DE TRABAJO	39300
TOTAL	130000

Fuente: Elaboración propia

6.3. Proyecciones

Para la proyección de ingresos, costos y gastos se consideraron las proyecciones de penetración de mercado, así como la información obtenida de la investigación cuantitativa realizada y los costos necesarios para la operatividad del negocio.

6.3.1 Proyección de ingresos:

Según la información obtenida de las encuestas realizadas a padres de familia los alumnos reciben en promedio 8 horas de clases particulares al mes, por lo que para la evaluación financiera se consideró conservadoramente 6 horas de clases particulares al mes por alumno.

De acuerdo con al resultado de las encuestas realizadas a los maestros se considera una estacionalidad de 10 meses en la prestación de ese servicio, por lo que en los meses de vacaciones (enero y febrero) no se consideró generación de ingresos.

Se proyecta generar ingresos mensuales por servicio de clases de 60 minutos Adicionalmente dado que se parte del supuesto que cada alumno recibe 4 horas de clases particulares al mes.

Tabla 12 Tipos de producto

TIPO DE CLASE	N° DE HORAS DE CLASES AL MES POR ALUMNO	%
CLASE 60 MIN	4	100%
TOTAL	4	

Fuente: Elaboración Propia.

Para la proyección de los ingresos mensuales se considera un precio unitario considerando las horas contratadas según lo indicado en la Tabla 6.2.1 estimándose el total de ingresos al mes por un total de 4 horas, el cual asciende a S/. 20 por cada hora. Ver Tabla 13 a Determinación de precio unitario mixto

Tabla 13 Determinación de precio unitario mixto

DETERMINACION DE PRECIO UNITARIO MIXTO (MIX DE PRODUCTOS)							
TIPO DE CLAS	PRECIO DE VENTA UNITARIO S/	N° HORAS DE CLASE AL MES POR ALUMNO	N° DE CLASES AL MES	PRECIO DE VENTA (INCL. IGV) S/	VALOR DE VENTA S/	COMISION DE LA PLATAFORMA	PAGO AL PROFESOR S/
CLASE 60 MIN	20	4	4	80	80	20	60
		4		80.00	80	20	60.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14 Proyección de ingresos

POBLACION DE ALUMNOS DE LIMA METROPOLITANA	727686
% DE ALUMNOS QUE NECESITAN REFUERZO ACADEMICO	54%
MERCADO POTENCIAL	392950
MERCADO DISPONIBLE (NSE A, B, C)	271355

DESCRIPCION	AÑO 1 S/	AÑO 2 S/	AÑO3 S/	AÑO 4 S/	AÑO 5 S/	AÑO 6 S/	AÑO 7 S/	AÑO 8 S/	AÑO 9 S/	AÑO 10 S/
PENETRACION DE MERCADO	0.60%	0.72%	0.94%	1.03%	1.24%	1.48%	1.78%	2.13%	2.56%	3.07%
N° DE ALUMNOS QUE RECIBEN CLASES	1628	1954	2540	2794	3353	4023	4828	5793	6952	8342
HORAS AL MES POR ALUMNO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
NUMERO DE MESES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TOTAL HORAS DE CLASES AL AÑO	65120	78160	101600	111760	134120	160920	193120	231720	278080	333680
PRECIO POR HORAS DE CLASE	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
IGV										
PRECIO POR HORA DE CLASE (INCL. IGV) S/.	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
TOTAL INGRESOS S/.	1,302,400	1,563,200	2,032,000	2,235,200	2,682,400	3,218,400	3,862,400	4,634,400	5,561,600	6,673,600
IGV										
TOTAL INGRESOS (INCL. IGV) S/	1,302,400	1,563,200	2,032,000	2,235,200	2,682,400	3,218,400	3,862,400	4,634,400	5,561,600	6,673,600

Fuente: Elaboración Propia

6.4. Proyección de costos de operación

Los costos de operación considerados para el modelo propuesto son los siguientes:

6.4.1 Costo del servicio

Los desembolsos asociados como costo del servicio corresponden principalmente a los honorarios de los maestros y el costo de la licencia de la plataforma de videoconferencia y pizarra virtual como son Zoom e Idroo. Ver tabla 15

Tabla 15 Costo de servicio

Descripcion	Año 1 (miles S/)	Año 2 (miles S/)	Año 3 (miles S/)	Año 4 (miles S/)	Año 5 (miles S/)	Año 6 (miles S/)	Año 7 (miles S/)	Año 8 (miles S/)	Año 9 (miles S/)	Año 10 (miles S/)
Honorarios de educadores	977	1,172	1,524	1,676	2,012	2,414	2,897	3,476	4,171	5,005
Licencia de plataforma virtual	4	4	4	5	6	8	9	12	13	14
Total Costo del Servicio S/	981	1,176	1,528	1,681	2,018	2,422	2,906	3,488	4,184	5,019

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2. Gastos variables

Los gastos variables están conformados por los gastos que se incrementan conforme el volumen de clases impartidas aumentan a lo largo del proyecto. Ver Tabla 16

Tabla 16 Gastos Variables

Descripcion	Año 1 (miles S/)	Año 2 (miles S/)	Año 3 (miles S/)	Año 4 (miles S/)	Año 5 (miles S/)	Año 6 (miles S/)	Año 7 (miles S/)	Año 8 (miles S/)	Año 9 (miles S/)	Año 10 (miles S/)
Comision por pasarela de pagos (2.99%)	39	47	61	67	80	96	115	139	166	200
Servicio administrativo y contable (1.2%)	16	19	24	27	32	39	46	56	67	80
Publicidad (1.5%)	18	22	28	31	38	45	54	65	78	93
Total Gastos Variables S/	73	88	113	125	150	180	215	260	310	370

Fuente: Elaboración Propia

6.4.3. Gastos fijos

Los gastos fijos son aquellos en los que el negocio incurre independientemente del volumen de operaciones. Ver Tabla 17

Tabla 17 Gastos Fijos

Descripcion	Año 1 (miles S/)	Año 2 (miles S/)	Año 3 (miles S/)	Año 4 (miles S/)	Año 5 (miles S/)	Año 6 (miles S/)	Año 7 (miles S/)	Año 8 (miles S/)	Año 9 (miles S/)	Año 10 (miles S/)
Internet - Level 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Hosting	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Afiliación a pasarela de pago	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alquiler de local y servicio	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
Mantenimiento Software CRM	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Mantenimiento pagina Web	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Marketink	59	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Planilla Administrativa	179	179	271	271	271	359	359	359	359	359
Total Gastos Fijos S/	277	279	374	374	374	464	464	464	464	464

Fuente: Elaboración Propia

6.5. Estado de Ganancias y Pérdidas Projectado

Con la información de ingresos, costos y gastos se determinó el Estados de Ganancias y Pérdidas para los 10 años del proyecto. Ver Tabla 18

Tabla 18 Estado de Ganancias y Pérdidas Projectado

Descripcion	Año 1 (miles S/)	Año 2 (miles S/)	Año 3 (miles S/)	Año 4 (miles S/)	Año 5 (miles S/)	Año 6 (miles S/)	Año 7 (miles S/)	Año 8 (miles S/)	Año 9 (miles S/)	Año 10 (miles S/)
Ingresos	1,302	1,563	2,032	2,235	2,682	3,218	3,862	4,634	5,562	6,674
Costo del Servicio	-981	-1,176	-1,528	-1,681	-2,018	-2,422	-2,906	-3,488	-4,184	-5,019
Utilidad Bruta	323	387	504	554	665	797	957	1,147	1,377	1,654
Gastos Variables	-73	-88	-113	-125	-150	-180	-215	-260	-310	-370
Gastos fijos	-277	-279	-374	-374	-374	-464	-464	-464	-464	-464
Depreciacion & Amortizacion	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
Utilidad (Perdida) Operativa	-38	10	7	44	130	143	268	413	594	811
Impuesto a la Renta (*)				-7	-38	-42	-79	-122	-175	-239
Utilidad (perdida) despues de impuestos S/	-38	10	7	38	92	101	189	291	418	571

Fuente: Elaboración Propia

(*) El Impuesto a la Renta es determinado de acuerdo con lo establecido en la Ley del Impuesto a la Renta del 29.5% (DECRETO LEGISLATIVO N.º 774) se consideró el escudo fiscal generado por las pérdidas tributarias del primer año.

6.6. Análisis Financiero

Para realización del análisis financiero se construye el flujo de caja operativo y de inversiones. Del análisis realizado se evidencia que el flujo de caja económico muestra un flujo positivo a partir del segundo año de operación. Ver Tabla 19

Tabla 19 Determinación del Flujo de Caja Económico

Descripcion	Año 0 (miles S/)	Año 1 (miles S/)	Año 2 (miles S/)	Año 3 (miles S/)	Año 4 (miles S/)	Año 5 (miles S/)	Año 6 (miles S/)	Año 7 (miles S/)	Año 8 (miles S/)	Año 9 (miles S/)	Año 10 (miles S/)
Flujo de Caja Operativo											
Ingresos		1,302	1,563	2,032	2,235	2,682	3,218	3,862	4,634	5,562	6,674
Costos y gastos de operación		-1,331	-1,543	-2,015	-2,181	-2,542	-3,066	-3,585	-4,212	-4,958	-5,853
Utilidad Operativa		-29	20	17	54	140	153	278	423	604	821
(-) Depreciación y Amortización		-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
Utilidad antes de impuestos		-39	10	7	44	130	143	268	413	594	811
Impuesto a la Renta		-	-	-	-7	-38	-42	-79	-122	-175	-239
Utilidad despues de impuestos		-39	10	7	38	92	101	189	291	418	571
(-) Depreciación y Amortización		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Flujo de Caja Operativo S/		-29	20	17	48	102	111	199	301	428	581
Flujo de Caja de Inversion											
Equipo de computo para personal	15										
Muebles y Enseres	6										
CRM implementacion	12										
Creacion Pagina Web	25										
Pre-Lanzamiento	33										
Capital de trabajo	39										
Flujo de Caja de Inversiones S/	130	-									
Flujo de Caja Economico S/	-130	-29	20	17	48	102	111	199	301	428	581
tasa de descuento	20%										
TIR	39%										
VAN	227.382										

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto crea un valor para los socios que da como resultado un VAN de 227,382 y un TIR de 39% evaluando a 10 años los flujos considerando la tasa de descuento del 20%

6.7. Conclusiones Financieras

El análisis financiero como se observa en el flujo de caja económico determina que el costo de oportunidad requerida por los socios fundadores es del 20%, con ello se determina un Valor actual Neto (VAN) de 227,382 y una Tasa de interés de retorno (TIR) de 39% considerando una inversión de 130,000 que se cumplirá en 1 año, hasta que los flujos salgan positivos.

6.8. Análisis de sensibilidad

Se realizó el análisis de rentabilidad del proyecto respecto a la variación en los ingresos por venta que va determinado por participación en el mercado, al disminuir los ingresos en un 5% el VAN con la tasa de descuento del 20% llega a un valor menor que cero, este modelo de negocio se sustenta en el volumen de venta, cualquier variación en los ingresos tendrá un impacto considerable en la rentabilidad. El proyecto se ha realizado en un escenario

probable y siendo cauteloso, y los escenarios pesimista y optimista se realizarán las siguientes acciones.

6.8.1 Escenario pesimista

Consideramos la disminución de las ventas que está determinado por la participación en el mercado, teniendo considerado esta probabilidad se reaccionará llevando a cabo las siguientes acciones:

Aumento de precio de costo hora, considerando que el precio del mercado es más alto.

Disminución de coste y gasto como son los sueldos, las adquisiciones de plataformas para dar clases que se reemplazaría con plataformas gratuitas, disminución en los gastos de marketing y publicidad, además de la forma de cobro por ventas se usaría abono en cuenta en vez de usar pasarelas de pago.

6.8.2 Escenario optimista

En ese escenario se trabajará para mejorar e innovar nuestra plataforma virtual y se desarrollará una plataforma propia para el dictado de clases en línea, además de dar incentivos a los maestros.

7. Conclusiones

En virtud del análisis realizado para la implementación del plan de negocio de plataforma virtual para la enseñanza de nivelación escolar en un entorno digital en Lima y demás regiones del Perú, se determinó que existe un mercado potencial que de acuerdo con la ejecución de estrategias se convertirá en una gran oportunidad de un negocio viable, sostenible y rentable.

Para el desarrollo del presente Trabajo Fin de Máster (TFM) se ha seguido una metodología que comprende el análisis del entorno, el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan de gestión del talento humano y el plan financiero que permitirá que todos los análisis y estrategias se concreten en un negocio altamente rentable y con responsabilidad social.

En el mercado de clases de nivelación escolar se identificaron tres protagonistas: los alumnos de nivel primaria y secundaria, los padres de familia y los maestros quienes interactúan en un contexto que los obliga a incurrir en una gran cantidad de tiempo y dinero en traslados cotidianos exponiéndose continuamente a situaciones de alta inseguridad.

Ante esta realidad se propone una idea de negocio innovadora para nuestro medio, para la nivelación escolar a los alumnos de los niveles de primaria y secundaria, convirtiendo las herramientas tecnológicas en herramientas educativas y mejorar así la calidad de enseñanza en un entorno digital. De esta manera se diseña este modelo de negocio de clases de nivelación escolar a través de una plataforma virtual.

Nuestro mercado potencial consiste en una población de solamente en Lima Metropolitana 1 913 047 estudiantes de los niveles primario y secundario, dentro de los cuales el 58% estarían requiriendo de nivelación académica ya que considera la educación tradicional de mala calidad, y el 78.3% de ellos tienen acceso a internet por medio de un dispositivo móvil.

La estrategia del modelo de negocio para alcanzar la penetración del mercado objetivo plantea tres objetivos estratégicos: i) crecimiento ii) posicionamiento y iii) satisfacción, del cliente. Con esto se espera lograr un gran volumen de ventas a corto plazo, motivo por el se requiere una importante inversión en marketing para el posicionamiento y crecimiento del negocio.

El factor determinante para el éxito del negocio presentando será la creación de valor para los alumnos y padres de familia y su satisfacción estará dado por la mejora de sus calificaciones debido a la nivelación escolar recibida de maestro competentes, por medio de una plataforma virtual robusta y página web amigable.

Para implementar el modelo de negocio se requiere una inversión inicial de S/ 130,000 compuesta principalmente por el capital de trabajo necesario para mantener las operaciones hasta la obtención de flujos positivos que se generarían a partir del segundo año de operación.

De acuerdo con la penetración del mercado objetivo se proyecta un crecimiento progresivo hasta llegar a captar 8,342 alumnos en el último año y generar 1,688,280 horas de clases dictadas durante los diez años de operación, los ingresos del último año ascienden a S/ 6,673,600 millones de soles siendo el costo variable más importante los honorarios de los maestros que equivalente a un 75% del ingreso generado.

La viabilidad del negocio está determinada por un VAN de S/ 227,382, calculado para un horizonte de diez años, TIR es de 39 %, el cual resulta un proyecto viable.

De acuerdo con la investigación planteada en el proyecto existe una necesidad en el mercado de la propuesta realizada, por la que se convierte en una oportunidad de negocio viable, con el propósito de mejorar la calidad en educación y los ingresos de los maestros.

8. Limitaciones, principales amenazas y alternativas.

Tomando como punto de partida las conclusiones presentadas existen una serie de limitaciones, amenazas y alternativas que se identifican a continuación:

8.1. Limitaciones

1. Las familias que tengan poco interés en invertir en la formación de sus hijos a través de plataformas virtuales
2. Maestros con problemas en acceder a plataformas virtuales con el uso de internet y manejo de tecnología.
3. Alto precio de plataformas virtuales.

8.2. Principales amenazas

1. Ingreso de empresas competidoras de otros países para tomar una porción del mercado con mayor inversión.
2. Marco Legal que limite el uso de tecnología y dispositivos electrónicos en la juventud.
3. Maestros con falta de compromiso que no puedan fidelizar a los alumnos

8.3. Alternativas

1. Financiación de terceros para ser más competitivos a posible ingreso de empresas similares el mercado.
2. Generar una cultura en la que el buen uso de la tecnología pueda generar valor en la educación de la juventud, la misma que se verá reflejado en los resultados académicos.
3. Fidelizar y capacitar a los maestros para que pueden ser expertos en la enseñanza por medio de plataformas virtuales
4. Trabajar para la expansión nacional y a largo plazo la expansión internacional, fidelizando a maestros en provincias con poca accesibilidad a brindar clases particulares.
5. Generar una cultura en los maestros que, sin salir de casa, puede generar mayores ingresos que, saliendo de casa para dar clases particulares.

9. Referencias Bibliográficas

CONCYTEC (2016). Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Tecnológica – CTI. Recuperado el 15 de abril de 2019 de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/628-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-la-tecnologia-y-la-innovacion-tecnologica-cti>

Comercio, E. (18 de 08 de 2017). El Comercio. Recuperado el 15 de abril de 2019 de <https://elcomercio.pe/lima/transporte/trafico-dana-92-limenos-estresa-caos-vehicular-noticia-451433>

CHIAVENATO, Idalberto (2011). Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.

Concepto.de (2018). La Cultura Organizacional. Recuperado el 13 de junio de 2019 de <https://concepto.de/cultura-organizacional/>

Comercio, E. (15 de 02 de 2019). El Comercio. Recuperado el 15 de abril de 2019 de <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-ingreso-promedio-mensual-limenos-cayo-s-29-noviembre-enero-noticia-608039>

DATOSMACRO.COM (2017). Perú - Emisiones de CO2. Recuperado el 15 de abril de 2019 de <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/peru>

Ipsos APOYO Opinión y Mercado. (2012). Encuesta. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de <https://rpp.pe/lima/actualidad/el-58-piensa-que-la-educacion-en-el-peru-es-mala-segun-encuesta-noticia-532852>

INEI (2018). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Recuperado el 15 de abril de 2019 de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico->

[02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf](#)

INEI (2017). Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares. Mujeres y hombres que culminaron el 5to año de educación secundaria a los 16 años de edad, según condición socioeconómica. Recuperado el 15 de abril de 2019 de <https://www.inei.gob.pe/buscador/?tbusqueda=mujeres+y+hombres+que+culminaron+secundaria>

MINEDU (2019). Información sobre qué acciones se deben tomar en caso alguien trabaje en una escuela privada informal. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6112>

MINEDU (2018). Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2018. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de <http://umc.minedu.gob.pe/resultados-ece-2018/>

MINEDU (2016). Evaluaciones Nacionales de la oficina de medición de la calidad de los Aprendizajes. Recuperado el 15 de abril de 2019 de <http://umc.minedu.gob.pe/resultados-generales-ece-2007-2016-mc/>

MEF (2018). Comunicados, entrevistas y notas de prensa. Recuperado el 15 de abril de 2019 de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5848>

Porter, M. E. (2003). *Ser competitivo*. Deusto.

PASCUALPARADA.COM (2013), Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Recuperado el 15 de abril de 2019 de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Talledo, I. V. (2004). Informe sobre la Educación Peruana. Situación y perspectivas. Lima. Recuperado el 20 de marzo de 2019 de <https://www.oei.es/historico/quipu/peru/ibeperu.pdf>

UNIR. (2019). Curso de Dirección de Personas y Gestión del Talento. Tema 1.

WIKIPEDIA. (2019). Massive Open Online Course. Recuperado el 02 de mayo de 2019 de https://es.wikipedia.org/wiki/Massive_Open_Online_Course

WIKIPEDIA. (2017). Cadena de valor. Recuperado el 02 de mayo de 2019 de https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

YIMINSHUM.COM (2019). Yi Min Shum Xie. Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal. Situación digital y social media en Peru 2019. Recuperado el 15 de abril de 2019 de <https://yiminshum.com/digital-social-media-peru-2019/>

10mejorehosting.pe (2018). Recuperado el 02 de mayo de 2019 de <https://www.10mejorehosting.pe/>