



**“SERVICIO DE TUTORÍA ACADÉMICA VIRTUAL  
PARA ESTUDIANTES DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA CIUDAD  
DE LIMA”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar el Grado Académico de  
Magister en Administración**

**Presentado por  
Sr. César García Flores**

**Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja**

**2015**

Dedico el presente trabajo a mis hijos y esposa por  
su apoyo y amor incondicional

Agradezco a todos mis profesores y trabajadores de la Universidad del Pacífico, y, en especial, a Haya Eisler, Pilar Romani y Ricardo Siu por enseñarme el camino

## Resumen ejecutivo

Actualmente existe un problema de rendimiento educativo en los escolares de la ciudad de Lima y con los nuevos estilos de vida en la ciudad, que mantienen a ambos padres ausentes de casa la mayor parte del día, se presentan factores que incrementan la necesidad de las familias de contratar profesores particulares para brindar tutoría y apoyo con las tareas para sus hijos. También existe un deterioro de la seguridad que hace difícil sentir tranquilidad a la hora de contratar profesores particulares, que ingresarán a casa cuando los padres no están; sumado a esto, el problema del tránsito en la ciudad, que no hace eficiente el desplazamiento de los profesores particulares a través de los diferentes distritos de la ciudad, restándoles tiempo disponible para el dictado de clases, su medio de sustento adicional a su actividad cotidiana. El presente plan de negocio es acerca de un servicio atractivo de clases particulares para estudiantes de secundaria del nivel socioeconómico A (en adelante NSE A) y cuyas clases se prestarán de manera remota a través de internet, sin la presencia física de los profesores en casa de los estudiantes.

El valor agregado de éste, consiste en alcanzar a los estudiantes y sus familias una solución de clases particulares atractiva, con doble seguridad: a) profesores seleccionados luego de validación de datos y evaluación psicológica y b) la posibilidad de que éstos alcancen las clases sin ingresar físicamente a casa de sus alumnos; sino que ingresan por internet. Para los profesores particulares el valor es que pueden dictar más horas de clases, que antes invertían en movilizarse a través del caótico tránsito de la ciudad de Lima.

Los padres de familia deben sentir tranquilidad y no ansiedad a la hora de contratar profesores particulares para sus hijos, deben tener la posibilidad de estar presentes por momentos durante la clase, para validar la capacidad y trato del profesor; por ello la ventaja competitiva de este plan de negocio se logra con la entrega de estos tres atributos:

- i. Profesores seleccionados previa validación de datos personales y evaluación psicológica: adicionalmente, capacitados luego en la metodología y en atención a clientes
- ii. Metodología atractiva de aprendizaje invertido, adaptativo y con incentivos, donde el alumno investiga previamente a la sesión de clase de manera guiada y luego practica lo investigado durante la clase, de acuerdo a la medida de su nivel de conocimientos y estimulados por un sistema de recompensas pactado con los padres.
- iii. Medio de prestación del servicio novedoso a través de una solución informática de audioweb, es decir de 2 canales: a) Visual: compartiendo la pantalla de la computadora del profesor y

alumno por internet y b) Enviando la voz a través de una llamada telefónica de voz IP durante el período de tiempo que dura la clase. El padre de familia tiene la posibilidad de ingresar de manera remota a la conferencia de la clase, para validar su correcto dictado.

La metodología de selección de profesores, con pruebas especiales; la metodología de enseñanza, con técnicas modernas y recompensas y finalmente la solución tecnológica para el dictado remoto de clases, son difíciles de ser copiadas en el corto plazo. Por ello estamos ante un negocio escalable en el segmento al que se dirige y replicable a otras zonas geográficas que tiene problemas similares. Este negocio se encuentra en la fase de Creación.

El negocio se va a apoyar en un equipo de consultores a manera de tecnoestructura, formado por pedagogos, psicólogos y expertos en redes sociales que van a dar forma a la metodología educativa moderna y a la metodología de selección y evaluación de profesores nuevos que se describe a detalle más adelante. La solución de Audioweb será contratada de manera exclusiva para el mercado local, con un proveedor canadiense quién cobra una tarifa por tiempo de conexión.

Con una inversión inicial de US\$ 50,000.00 Dólares Americanos, se alcanzan ingresos por un total de US\$ 1,206,167.00 Dólares Americanos en el primer año. La estructura de capital está cubierta al 100% por aporte de los socios. El punto de equilibrio se alcanza a los 9 meses de operación y el capital inicial invertido se recupera en el primer año. La evaluación financiera presenta un valor actual neto de US\$ 461,981.00 y un costo de oportunidad de capital (COK) de 17%. Por tanto, se concluye que el proyecto es económicamente viable y financieramente rentable.

## Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Introducción.....	xii
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	1
1. Análisis del macro entorno (PESTEG).....	1
1.1 Entorno político.....	1
1.2 Entorno económico.....	2
1.3 Entorno social.....	3
1.4 Entorno tecnológico.....	5
1.5 Entorno ecológico.....	6
1.6 Entorno global.....	7
1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	7
2. Análisis del microentorno.....	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
2.3 Grado de atractividad de la industria.....	15
2.4 Identificación de los factores claves del éxito (FCE).....	16
2.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	18
3. Evaluación interna.....	21
3.1 Desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	21
3.2 Análisis de la cadena de valor.....	22
3.3 Modelo VRIO.....	25
3.4 Establecimiento de la ventaja competitiva.....	26
3.5 Establecimiento de la estrategia genérica.....	27
Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado.....	28
1. Objetivos.....	28
1.1 Objetivo general.....	28
1.2 Objetivos específicos.....	28
2. Investigación primaria.....	28
2.1 Investigación exploratoria – entrevistas en profundidad.....	28
2.2 Investigación cuantitativa - encuestas.....	29

3.	Investigación secundaria .....	33
3.1	Fuentes de información secundaria .....	33
3.2	Resultados .....	33
Capítulo III. Planeamiento estratégico .....		34
1.	Análisis FODA .....	34
2.	Visión .....	34
3.	Misión.....	34
4.	Valores organizacionales.....	34
5.	Objetivos estratégicos.....	36
5.1	Objetivos de rentabilidad.....	36
5.2	Objetivos de crecimiento.....	37
5.3	Objetivos de supervivencia .....	37
6.	Estrategia competitiva .....	37
7.	Estrategia de crecimiento .....	38
Capítulo IV. Plan de marketing.....		39
1.	Objetivos del plan de marketing.....	39
2.	Formulación estratégica de marketing.....	39
2.1	Segmentación .....	39
2.2	Posicionamiento .....	40
3.	Estrategias de la mezcla de marketing.....	41
3.1	Producto .....	41
3.2	Precio.....	43
3.3	Plaza .....	43
3.4	Promoción y educación .....	43
3.5	Procesos.....	44
3.6	Entorno físico .....	44
3.7	Personal .....	45
3.8	Marketing relacional.....	45
4.	Cronograma de actividades .....	47
5.	Presupuesto de marketing.....	48
Capítulo V. Plan de operaciones .....		48
1.	Objetivos y estrategia de operaciones .....	48

2. Diseño de los procesos .....	49
3. Diseño de las instalaciones .....	51
4. Programación de las operaciones de la empresa .....	51
5. Actividades preoperativas .....	52
6. Presupuestos de inversión y capital de trabajo .....	53
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....	54
1. Estructura organizacional .....	54
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles .....	55
3. Estrategias de administración de recursos humanos .....	56
4. Presupuesto del plan de RR.HH. ....	57
Capítulo VII. Plan financiero .....	58
1. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio .....	58
2. Estados financieros y flujo de caja .....	58
3. Estructura del financiamiento.....	58
4. Análisis de sensibilidad y simulación financiera.....	58
Capítulo VIII. Recomendaciones y Conclusiones.....	59
1. Recomendaciones .....	59
2. Conclusiones .....	59
Bibliografía .....	61
Anexos .....	64



## Índice de tablas

Tabla 1. Impacto y efecto de las tendencias políticas .....	1
Tabla 2. Impacto y efecto de las tendencias económicas .....	2
Tabla 3. Impacto y efecto de las tendencias sociales .....	3
Tabla 4. Impacto y efecto de las tendencias tecnológicas .....	5
Tabla 5. Impacto y efecto de las tendencias ecológicas .....	6
Tabla 6. Impacto y efecto de las tendencias globales .....	7
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	8
Tabla 8. Competidores .....	11
Tabla 9. Nuevos competidores .....	12
Tabla 10. Servicios sustitutos .....	13
Tabla 11. Proveedores .....	14
Tabla 12. Clientes .....	15
Tabla 13. Atractividad de la industria .....	16
Tabla 14. Matriz del Perfil Competitivo .....	20
Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	21
Tabla 16. Análisis VRIO .....	25
Tabla 17: Estimación de la demanda de ReKrea .....	32
Tabla 18. FODA cruzado .....	35
Tabla 19. Componentes de la misión .....	36
Tabla 20. Objetivos de rentabilidad .....	37
Tabla 21. Objetivos de crecimiento .....	37
Tabla 22. Objetivos de supervivencia .....	37
Tabla 23. Objetivos de marketing .....	39
Tabla 24. Cronograma de actividades .....	47
Tabla 25. Presupuesto de marketing .....	48
Tabla 25. Objetivos de operaciones .....	48
Tabla 26. Objetivos de Recursos Humanos .....	55
Tabla 28. Presupuesto de Recursos Humanos (en nuevos soles mensuales) .....	57

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Cadena de valor .....	22
Gráfico 2: Vista panorámica (bull's eye) del servicio de tutoría virtual ReKREA.....	40
Gráfico 3: Flor de Lovelock.....	42
Gráfico 4: Procesos .....	50
Gráfico 5: Organigrama .....	55

## Índice de anexos

Anexo 1. Principales indicadores económicos.....	65
Anexo 2. Relación de expertos entrevistados.....	67
Anexo 3. Guía de preguntas para expertos.....	68
Anexo 4. Encuesta.....	69
Anexo 5. Gráficos con resultados de las encuestas realizadas a padres de familia de Lima.....	73
Anexo 6. Anteproyecto de procesos.....	79
Anexo 7. Estados financieros.....	80
Anexo 8. Cálculo del mercado objetivo.....	82

## **Introducción**

El problema que propone atender este plan de negocio es la necesidad de tutoría para tareas escolares de los estudiantes de educación secundaria del NSE A, ante la ausencia de sus padres por los nuevos estilos de vida; asimismo la disponibilidad de profesores que hayan sido rigurosamente seleccionados y que no representen un peligro al ingresar a las casas de los estudiantes. Finalmente, el problema de desperdicio del recurso: tiempo, de los profesores particulares; por desplazarse entre los diferentes distritos de Lima para dictar sus clases particulares.

Los objetivos de la investigación realizada para este plan de negocio, han sido conocer la demanda existente, conocer la industria o sector y las fuerzas que le impactan, las necesidades del cliente. El alcance fue los NSE A, B y C.

Este plan detalla la estrategia principal o competitiva del negocio según Porter, la estrategia de crecimiento según Ansoff y las estrategias funcionales de cada una de las áreas: Marketing y Ventas, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas; cuidando que todas estén alineadas con la misión, visión y valores de la compañía así como los objetivos formulados en los diferentes niveles. Complementan el presente plan de negocio un análisis de las tendencias de los factores externos al negocio como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y globales más un análisis de los factores internos que impactan al negocio. Finalmente se incluye un capítulo de la investigación de mercado donde se obtuvieron resultados cualitativos y cuantitativos a partir de fuentes primarias y secundarias, que sirvieron de sustento, entre otros para la estimación de la demanda.

## **Modelo de Negocio**

Según lo mencionado por Osterwalder en su libro Generación de Modelos de Negocio, las partes de este modelo son:

- Segmentos de mercado: Este negocio se dirigirá a los padres de estudiantes de educación secundaria del NSE A, con edades entre los 13 y 17 años.
- Propuesta de valor: alcanzar a los estudiantes y sus familias una solución de clases particulares atractiva, con doble seguridad: a) profesores seleccionados luego de validación de datos y evaluación psicológica y b) la posibilidad de que éstos alcancen las clases sin

ingresar físicamente a casa de sus alumnos; sino que ingresan por internet. Para los profesores particulares el valor es que pueden dictar más horas de clases, que antes invertían en movilizarse a través del caótico tránsito de la ciudad de Lima

- Canales: El canal de distribución del servicio será un canal directo, a través de una página web propia y con una plataforma de audioweb tercerizada con un proveedor canadiense, que permite hacer la llamada en audioconferencia de voz IP y compartir la pantalla escritorio de la computadora del profesor.
- Relaciones con clientes: Se realizará una asistencia personal a través de una relación tutor-cliente durante la venta. Durante la post-venta existirá una comunicación a través de un espacio virtual personalizado que los clientes tendrán en el sitio web del negocio
- Fuentes de Ingresos: las fuentes de ingresos serán a través de las ventas del servicio por horas de la tutoría virtual
- Recursos clave: Los recursos clave del negocio son: a) Equipo de consultores pedagógicos que elaboran la metodología de aprendizaje invertido b) Equipo de tecnología de información que brinda soporte a los clientes en el uso de la plataforma de audioweb tercerizada y desarrolla y mejora el sitio web propio con su lista de contenidos c) Plataforma de audioweb que no será propia inicialmente sino será subcontratada y necesaria para la comunicación y desarrollo del servicio.
- Actividades clave: Las actividades clave de este negocio son: a) elaboración y modificación continua de los contenidos pedagógicos propios y referenciados de internet, b) soporte tecnológico al cliente, c) selección y capacitación de tutores d) gestión y mantenimiento de la plataforma tercerizada de audioweb y el sitio web e) pago de tutores.
- Asociaciones clave: Con estudiantes universitarios de últimos ciclos para garantizar el contacto desde el interior de las universidades para captar nuevos tutores. Con el proveedor de la plataforma una alianza de exclusividad de la utilización de su plataforma de audioweb para fines educativos y por un periodo a definir y así evitar la copia de potenciales competidores.
- Estructura de costos: Los principales costos variables son el alquiler de la plataforma por unidad de tiempo y el honorario del tutor. Los principales costos fijos son la planilla del personal administrativo, sistemas y de ventas; los honorarios de los consultores de pedagogía y el alquiler de las oficinas principales y la oficina virtual para efectos de imagen.

## Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macro entorno (PESTEG)

#### 1.1 Entorno político

**Tabla 1. Impacto y efecto de las tendencias políticas**

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/Oportunidad	Fuente
1	Estabilidad y riesgo político	Se estima que se continúe con un clima de estabilidad política y fomento de las inversiones	Clima favorable y estable para las inversiones de emprendedores pequeños	Oportunidad	Artículo 58 y 59 de la Constitución de 1993
2	Apoyo a la formación de <i>start-up</i>	El Estado ha creado Start Up Perú, una incubadora de proyectos, para apoyar emprendimientos basados en tecnología	Posibilidad de obtener financiamiento	Oportunidad	(EY Perú 2014) (Start Up Perú 2014)
3	Ley de Protección de los Datos Personales en Internet	Existe una tendencia a proteger a los ciudadanos que utilizan Internet, que se puede observar en la Ley de Protección de los Datos Personales	Mayor confianza por parte de los usuarios para utilizar Internet y brindar sus datos a fin de aumentar el mercado potencial del proyecto	Oportunidad	Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personales (Congreso de la República 2011)

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El Gobierno peruano es un Estado constitucional, con una democracia estable e independencia de poderes que respeta las leyes nacionales e internacionales, y crea un marco que permite el desarrollo de la inversión privada. Este marco constitucional se mantiene por más de treinta años, y se estima que permanezca y se fortalezca en las próximas décadas (EY Perú, 2014).

Por otro lado, con respecto del uso de Internet, se ha publicado la ley de la protección de datos del ciudadano y su reglamento para que, al actuar en Internet, sus datos personales estén protegidos y no se utilicen sin su consentimiento.

Por los motivos expuestos, el factor político es una oportunidad para el proyecto (ver Tabla 1).

## 1.2 Entorno económico

**Tabla 2. Impacto y efecto de las tendencias económicas**

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
1	Política macroeconómica	La tendencia es a mantenerla uniforme, sólida y coherente a pesar de los cambios de gobierno de los últimos años; además, ha sido reconocida internacionalmente.	Se pueden proyectar los ingresos del proyecto considerando poca variabilidad de los factores, como inflación, tipo de cambio y tasa de interés.	Oportunidad	(ProInversión 2014)
2	PBI	Existe una tendencia al crecimiento del PBI, como ha ocurrido en los últimos diez años	Aumenta anualmente el potencial de consumo de los peruanos	Oportunidad	(EY Perú 2014)
3	Nivel de bancarización del mercado peruano	La tendencia en el nivel ha sido creciente en los últimos años y se estima que continúe esta tendencia alcista.	Aumenta anualmente el mercado potencial de clientes que pueden pagar por la vía bancaria.	Oportunidad	(América Economía 2014)
4	Nivel de penetración de tarjetas de crédito	La tendencia creciente en los últimos años, pero baja; solo el 18% de peruanos cuenta con tarjeta de crédito	Esta opción de pago limita el crecimiento del negocio, pues siempre será más cómodo que hacer un abono bancario	Amenaza	(Ipsos Apoyo 2014)

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El entorno económico del Perú es favorable para la actividad económica; la política macroeconómica se ha mantenido uniforme, sólida y coherente a través de los diferentes gobiernos de los últimos años y ha sido reconocida internacionalmente (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2014). La inflación promedio de los últimos diez años, en 2,8%, anual ha sido la más baja de Latinoamérica y en el 2013 fue de 2,86% (Banco Central de Reserva del Perú, 2014). Se ha mantenido un tipo de cambio estable y por debajo del promedio regional: en julio del 2014 el tipo de cambio se encontraba alrededor del S/. 2,8 por dólar en promedio.

El producto bruto interno (PBI) ha crecido en promedio en la última década por encima del 6% y la perspectiva para los siguientes años se encuentra alrededor del mismo porcentaje (EY Perú, 2014). Asimismo, el nivel de bancarización se ha triplicado en los últimos veinte años de 9% en 1993 a 30% del PBI en 2013, y se calcula que crezca a 32% del PBI en 2014, según la consultora

Maximize (América Economía, 2014). Ahora bien, un total de 2.603.285 peruanos utilizan tarjetas de crédito, lo cual representa un 18% de la población total urbana (Ipsos Apoyo 2014); sin embargo, se espera un crecimiento de este indicador, pues en 2013 el crecimiento del número de usuarios de tarjetas fue de 10% (Perú 21, 2014).

Por los motivos expuestos, el factor económico es una oportunidad para el proyecto (ver Tabla 2).

### 1.3 Entorno social

**Tabla 3. Impacto y efecto de las tendencias sociales**

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad	Fuente
1	Concentración demográfica	Tendencia a una concentración de habitantes en Lima que llega a 30% aproximadamente	La mayor demanda potencial de jóvenes se concentra en Lima donde se ubica la empresa	Oportunidad	(Ipsos Apoyo 2014)
2	Crecimiento del empleo	Tendencia al crecimiento en 1.9% anual promedio de la PEA	Crecimiento potencial de clientes	Oportunidad	(INEI 2014)
3	Estilos de vida	Tendencia creciente a que la mujer trabaje y aporte a la economía del hogar y padres con menos tiempo libre	Padre y madre no están en casa y quieren apoyo en tareas y seguridad para sus hijos	Oportunidad	(Escalante 2014)
4	Actitud frente a los cambios	Tendencia a estar abiertos a la adopción de nuevas soluciones tecnológicas para pagar cuentas, enviar remesas o ahorrar utilizando el dinero móvil	Crecimiento potencial de clientes con la adopción de nuevas tecnologías para el pago	Oportunidad	(Gestión 2014)
5	Nivel de educación	Tendencia a continuar con malos resultados educativos de niños y jóvenes peruanos	Potencial demanda de clases particulares, de manera adicional a la escuela	Oportunidad	(Beltrán 2013)
6	Actitud frente al medio ambiente y la responsabilidad social	Tendencia creciente al mayor interés por el medio ambiente	Potencial apoyo al proyecto que colaboraría en reducir la contaminación por menor uso de los medios de transporte	Oportunidad	(La República 2014)

Fuente: Elaboración propia, 2014.



La población peruana está concentrada en Lima: al 30 de junio del 2014, se estiman 30.800.000 habitantes en todo el país, de los cuales 9.8 millones viven en Lima y la Provincia Constitucional del Callao (Ipsos Apoyo, 2014). La distribución por edad es de 28,7% para el rango de 0 a 14 años; 65%, para el de 15 a 64 años; y 6,3% para el de 65 a más. Ahora bien, el Perú se encuentra en el inicio del periodo denominado ‘bono demográfico’, único en la historia de cada país, en el cual el 65% de su población entre 15 y 64 años alcanza su mayor nivel de producción, consumo, ahorro e inversión (EY Perú, 2014). Además, el crecimiento del empleo se hace notar, pues aproximadamente 16 millones de habitantes representan la fuerza laboral, población económicamente activa (PEA), que lleva una tendencia promedio de crecimiento de 1,9% entre los años 2004 y 2013 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014).

En cuanto a los estilos de vida, en opinión de Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing, compañía especializada en estudios sobre estilos de vida, en los últimos diez años la sociedad peruana y los hogares han cambiado (Escalante, 2014): la mujer dejó su rol de mujer conservadora, centrada en la familia, con varios hijos y dependiente del ingreso de su compañero, para convertirse en una mujer que comparte su rol de madre con su trabajo fuera de casa, que aporta y dispone de su dinero, y comparte la dirección de la casa. Se ha reducido el número de hijos en los hogares y, con el mayor presupuesto de la madre, el poder adquisitivo de los hogares se ha incrementado (Arellano, 2014).

En cuanto a la actitud frente al cambio, según José María Ayuso, director ejecutivo regional de productos de Visa Inc. para Latinoamérica y el Caribe, «los peruanos han demostrado estar abiertos a la adopción de nuevas soluciones tecnológicas para pagar cuentas, enviar remesas o ahorrar utilizando el dinero móvil» (Gestión, 2014).

De acuerdo a la última encuesta de la organización Lima Cómo Vamos, el 74% de encuestados opinó que el principal problema ambiental de la ciudad de Lima es la congestión vehicular y la mitad de los encuestados (53%) entregaría una contribución económica para mejorarlo. Eso muestra una sensibilización de los habitantes de Lima respecto del problema del tránsito y sus impactos en el medio ambiente (La República, 2014). Esta encuesta también reveló que un 82% de encuestados harían mayores esfuerzos para reducir la contaminación ambiental, lo que significa un interés creciente por el medio ambiente y la responsabilidad social (La República, 2014).

Por los motivos expuestos, el factor social es una oportunidad para el proyecto (ver Tabla 3).

## 1.4 Entorno tecnológico

**Tabla 4. Impacto y efecto de las tendencias tecnológicas**

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/Oportunidad	Fuente
1	Nivel de cibernautas	El 61,2% de usuarios de Internet comprende a adolescentes de 12 a 17 años, un ratio que muestra una tendencia creciente.	Mayor potencial de crecimiento de potenciales clientes para el proyecto	Oportunidad	(INEI 2014)
2	Lugares de uso de Internet	Tendencia creciente de uso de Internet desde hogares (35,3%); el mayor uso continúa en cabinas públicas (57,4%).	Aumento de potenciales clientes que se conectarían desde sus hogares	Oportunidad	(El Comercio 2014)
3	Frecuencia de uso de la tecnología	Tendencia al crecimiento en la frecuencia de uso de Internet del mercado objetivo, pues el 38,7% de los “nativos digitales” usa el Internet una vez al día y 54,4% una vez por semana.	El mercado de potenciales clientes tiene tendencia creciente	Oportunidad	(INEI 2014)
4	Nivel de acceso a la tecnología	Baja penetración de computadoras por hogares y tendencia de lento crecimiento	Obstáculo de crecimiento del mercado	Amenaza	(INEI 2014)

Fuente: Elaboración propia, 2014.

De toda la población adolescente peruana, a diciembre del 2013, el rango de 12 a 17 años es el que más interactúa con el ciberespacio al constituir el 61,2% de usuarios de Internet, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014).

Con respecto al lugar desde donde se accede a Internet, el 35,3% de los adolescentes de 12 a 17 años de edad indicó que lo empleaba en el hogar; el 57,4%, en cabinas públicas; el 11,0%, en un establecimiento educativo; y el 15,4%, en otro lugar. Asimismo, el 38,7% de los denominados ‘nativos digitales’ manifestó que utilizaba Internet una vez al día; el 54,4%, por lo menos una vez por semana; y el 6,8%, una vez al mes.

En el Perú, si bien se está avanzando en reducir la brecha digital en zonas alejadas y se está invirtiendo en mejorar la conectividad con la Red Dorsal de Fibra Óptica Nacional (Ministerio de Transportes y Comunicaciones 2014), también debe incentivarse la penetración de computadoras

en los hogares que, a julio del 2014, estaba en 35%; es decir, de cada 100 hogares, solo 35 contaban con computadoras.

Por estos motivos, el factor tecnológico es una oportunidad para el proyecto (ver Tabla 4).

### 1.5 Entorno ecológico

**Tabla 5. Impacto y efecto de las tendencias ecológicas**

N°	Variable	Tendencia	Efecto probable en la empresa	Amenaza/Oportunidad	Fuente
1	Contaminación ambiental	Tendencia al aumento de contaminación ambiental por congestión vehicular	Potencial apoyo al proyecto que fomenta el contacto virtual y evita desplazamientos físicos que contribuyen a la contaminación.	Oportunidad	(La República 2014)

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Según un estudio elaborado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), Lima es la ciudad más contaminada de Latinoamérica (EFE, 2014), con un nivel promedio de 38 microgramos de PM 2.5 (partículas contaminantes) por metro cúbico. Lima Norte tiene 58 de PM 2.5 por metro cúbico; Lima Este, 36 de PM 2.5; y Lima Sur, 29 de PM 2.5. Estas cifras superan considerablemente el promedio de 10 µg establecidos por la OMS (2014). Con estos indicadores alarmantes existe un aporte de este proyecto al cuidado del medio ambiente, pues los tutores particulares no se desplazarán a cada hogar de sus clientes, sino que dictarán sus clases en un aula virtual utilizando una comunicación vía audioweb.

Por los motivos expuestos, el factor ecológico es una oportunidad para el proyecto (ver Tabla 5).

## 1.6 Entorno global

**Tabla 6. Impacto y efecto de las tendencias globales**

N°	Variable	Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/Oportunidad	Fuente
1	Ambiente económico mundial	Menor vulnerabilidad del Perú gracias a la diversificación de sus mercados de exportaciones	Mejor capacidad de respuesta ante problemas externos	Reducción de la incertidumbre y estabilidad para la empresa	Oportunidad	(EY Perú 2014)
2	Tecnología en rápida evolución	Mayor innovación y mayor uso de los <i>cloud</i> o servidores nube	Los usuarios buscan practicidad, y alternativas innovadoras y accesibles para almacenar su información.	Mejores herramientas para desarrollar una plataforma atractiva y que cumpla con su objetivo de almacenamiento	Oportunidad	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

La economía peruana ha demostrado una menor vulnerabilidad a las crisis externas a nivel mundial, pues sus mercados de exportaciones están diversificados (EY Perú, 2014).

La tendencia global de la tecnología serán el mayor uso de los *cloud* o servidores de almacenamiento en la nube, análisis de información masiva y el uso intensivo de *social media*. También se está dando importancia a la *responsive web*, un formato de web que le permite adaptarse a cualquier dispositivo en que se quiera visualizar; estas tendencias que se irán adoptando a nivel mundial favorecen la reducción del rechazo al cambio de tutoría presencial por una tutoría virtual.

Por los motivos expuestos, el factor global es una oportunidad para el proyecto (ver Tabla 6).

## 1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El proyecto aprovechará el buen momento de estabilidad económica del país, así como el nivel de educación escolar secundario bajo. A continuación, en la Tabla 7, se aprecia la Matriz EFE del proyecto.

**Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos**

N°	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Total ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Estabilidad y riesgo político	0.03	3	0.09
2	Apoyo a la formación de <i>start up</i>	0.03	3	0.09
3	Ley de protección de datos en Internet	0.03	3	0.09
4	Política macroeconómica	0.04	3	0.12
5	Producto bruto interno	0.025	3	0.075
6	Nivel de bancarización del mercado peruano	0.025	3	0.075
7	Concentración demográfica	0.03	3	0.09
8	Crecimiento del empleo	0.06	3	0.18
9	Estilos de vida	0.1	4	0.4
10	Actitud frente a los cambios	0.03	3	0.09
11	Nivel de educación	0.125	4	0.5
11	Actitud frente al medio ambiente y la responsabilidad social	0.025	2	0.05
13	Nivel de cibernautas	0.06	3	0.18
14	Lugares de uso de Internet	0.04	3	0.12
15	Frecuencia de uso de la tecnología	0.04	3	0.12
16	Contaminación ambiental	0.04	2	0.08
17	Ambiente económico mundial	0.04	3	0.12
18	Tecnología en rápida evolución	0.08	3	0.24
<b>AMENAZAS</b>				
1	Nivel de penetración de tarjetas de crédito	0.05	3	0.15
2	Nivel de acceso a la tecnología	0.1	3	0.3
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>3.16</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014, basada en Fred David, 2013.

Como se observa en la Tabla 7, se obtiene un puntaje ponderado total de 3.16, lo cual indica que ReKrea tiene la capacidad para responder adecuadamente a las oportunidades y amenazas existentes en el sector.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Identificación, características y evolución del sector

La identificación del sector de este negocio es que pertenece al sector de ocupación: Servicios y dentro de éste al sector económico o sección de Enseñanza; sub sector o división también Enseñanza; rama de actividad o grupo: Otros tipos de Enseñanza (de las que no entregan un grado o Título) y finalmente actividad o clase: Otros Tipos de enseñanza no clasificadas previamente: Servicios de Tutoría. De acuerdo con la revisión 4 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las actividades económicas (CIIU) le corresponde el código de clase 8549.

Las características del sector educación a nivel secundario son las siguientes:

- Es un sector con malos resultados, como se señaló en la
- Tabla 3.
- Dentro de la educación que no entrega un certificado de colegio, instituto o universidad, como la de “otros tipos de enseñanza”, se encuentran:
  - Los profesores particulares que trabajan de manera individual y tradicional visitando la casa de los estudiantes para brindar el servicio.
  - Empresas que cuentan con una red de profesores y ofrecen el servicio de clases particulares o tutoría académica, de manera física presencial tradicional como Sácate un 20, Educa, Mafis y Tutor Doctor.
  - Empresas que ofrecen el servicio de manera remota a través de internet, ya sea de manera personalizada como el sitio web Aula Ya o de manera masiva en la modalidad de Autoestudio como Youtube, MOOC’s, Edx, Khan Academy, BiiA Lab, Educatina y otros sitios web en español y en inglés.
- Las clases tradicionales en los colegios comprenden una metodología de enseñanza pasiva en la que el profesor hace la exposición del tema y, a modo de fijar los conocimientos, se dejan tareas para casa y se aplican evaluaciones con el método memorístico. En algunos casos, se asigna una sobrecarga de tales tareas y, debido al limitado tiempo del que disponen los padres de familia, existe una demanda creciente de clases particulares y tutorías.
- La principal dificultad para contratar a un tutor particular es lograr que los horarios requeridos por los padres para sus hijos y el del tutor coincidan para que se lleve a cabo el servicio.

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes**

Como se mencionó, ReKrea pertenece al sector de servicios de enseñanza, en la rama “otros que no entregan grados académicos”, específicamente: Servicio de Tutoría. En esta industria los principales competidores son los profesores particulares, las empresas que ofrecen el servicio de clases tanto a domicilio como virtual y las empresas que ofrecen cursos masivos y abiertos sobre diversas asignaturas.

La industria en la que se encuentra ReKrea se muestra un crecimiento medianamente elevado ya que existe una mayor necesidad por apoyar el aprendizaje de los niños en casa, pero, a la vez, el

acceso a Internet para el dictado de clases en línea puede ser un limitante al momento de la expansión a nivel nacional e incluso en algunas zonas de Lima. Por tanto, existen oportunidades para todos los participantes de alcanzar rentabilidad.

Los costos fijos en la industria son relativamente bajos por lo cual es poco probable que se presenten acciones dañinas con la finalidad de alcanzar el punto de equilibrio y que perjudiquen el desempeño general de la industria.

En cuanto al nivel de diferenciación y características del servicio, este se encuentra en un nivel especial dado que la mayoría de personas aún está acostumbrada al servicio tradicional de clases a domicilio y puede ser difícil que perciban una diferencia significativa. Sin embargo, con el uso de nuevas herramientas tecnológicas, se puede ofrecer un servicio innovador y con características especiales que resulte atractivo y responda mejor a las necesidades actuales de los clientes.

El grado de concentración y equilibrio entre los competidores se encuentra en un nivel relativamente alto pues es una industria con pocos grandes competidores que captan un alto porcentaje del mercado del NSE A. Si bien existe una amplia oferta de profesores particulares independientes y empresas que ofrecen el servicio, ambos captan una cantidad menor del mercado.

En relación a la identidad de la marca, esta variable es atractiva debido a que los competidores no han alcanzado el *top of mind*, es decir, no han establecido sólidamente sus marcas en el mercado.

Los clientes en esta industria tienen poca facilidad para cambiar de servicio debido, principalmente, a la conexión que logra el niño con el profesor. Debido a ello, la intensidad de la rivalidad es baja. Sin embargo, el problema de disponibilidad podría obligar a los padres a cambiar de proveedor con frecuencia. Finalmente, la barrera de salida se encuentra en un nivel medio tanto por factores tangibles (inversión y activos) como barreras emocionales.

Por lo anteriormente expuesto, la intensidad de la rivalidad entre los competidores es baja; por lo tanto, es una fuerza atractiva para obtener una potencial rentabilidad en esta industria. A continuación, en la Tabla 8, se observan los factores de rivalidad en orden de importancia y el puntaje final obtenido por esta fuerza.

**Tabla 8. Competidores**

N°	Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	16%	Crecimiento de la industria	Lento						Rápido	0.64
2	16%	% Costo fijo respecto al valor agregado del negocio	Alto						Bajo	0.64
3	16%	Grado de diferenciación del servicio	Servicio genérico						Servicio especial	0.64
4	16%	Concentración y equilibrio entre los competidores	Bajo						Alto	0.64
5	12%	Identidad de la marca	Alta						Baja	0.48
6	12%	Costos de cambio	Bajo						Alto	0.48
7	12%	Barreras de salida	Alta						Baja	0.36
	100%									<b>3.88</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014, basada en Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, 2008.

### 2.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Con la finalidad de analizar la posibilidad de nuevos competidores en la industria de servicios de enseñanza que no otorga grados académicos y que utilizará medios digitales, se analizará los factores que lo componen: economías de escala, diferenciación del servicio, requerimiento de capital, acceso a canales de distribución, acceso a la última tecnología y el efecto de la experiencia.

Las economías de escala son grandes dado que se obtienen más ventajas en términos de costos mientras más clientes reciba el negocio, es decir, a mayor cantidad de usuarios haciendo uso de tecnología como la plataforma de clases remotas por internet, se podrá hacer un uso más eficiente de los recursos y reducir costos unitarios.

Como se ha mencionado anteriormente, la diferenciación del servicio se encuentra en un nivel medio.

El requerimiento de capital para el ingreso a esta industria es relativamente alto debido a que se requiere ofrecer más herramientas digitales que aumenten el valor del servicio y esto implica un alto costo. El acceso a canales de distribución se encuentra en un nivel neutro debido a que los competidores establecidos no utilizan canales diferentes, pues llegan de manera directa a los clientes o con referencias de éstos. El acceso a la última tecnología también se encuentra en un



nivel neutro debido a que a pesar de existir alternativas disponibles no se utilizan todas de manera significativa.

Finalmente, el efecto de la experiencia es importante a nivel de profesores, pues con el tiempo se perfecciona tanto el servicio como la metodología a emplear, se conoce a fondo al cliente final y se crea una relación difícil de romper.

Por lo anteriormente expuesto, la amenaza de nuevos competidores de servicios de enseñanza utilizando medios digitales es baja; por lo tanto, es una fuerza atractiva para obtener una potencial rentabilidad en esta industria. A continuación, en la Tabla 9, se observan los factores debidamente ponderados.

**Tabla 9. Nuevos competidores**

N°	Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	15%	Economías de escala	Pequeñas						Grandes	0.60
2	15%	Diferenciación del servicio	Escasa						Importante	0.45
3	20%	Requerimientos de capital	Bajo						Alto	0.80
4	15%	Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido	0.45
5	15%	Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido	0.45
6	20%	Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy importante	0.8
	100%									3.55

Fuente: Elaboración propia, 2014, basada en Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, 2008.

### 2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Como servicio sustituto se ubican, principalmente, los MOOCs y Youtube. Ello, debido a que ofrecen una alternativa diferente para satisfacer a la demanda. Asimismo, se encuentran las clases de nivelación impartidas tanto por academias como por la misma institución educativa. Sin embargo, dichos sustitutos, además de otros que se puedan encontrar en internet, no son considerados como un reemplazo del servicio de tutoría particular dado que carecen de personalización.

Como se mencionó anteriormente, el costo de cambio es relativamente alto y los servicios sustitutos considerados no poseen una actitud agresiva y competitiva puesto que su estrategia es diferente.

Finalmente, la relación precio – valor es relativamente baja dado que será difícil encontrar un servicio sustituto que responda puntualmente a la necesidad del cliente y/o para encontrarlo será necesario invertir bastante tiempo en la búsqueda del mismo.

Por lo anteriormente expuesto la amenaza de productos sustitutos es baja por lo tanto, es una fuerza atractiva para obtener una potencial rentabilidad en esta industria. A continuación, en la Tabla 10, se presentan los factores antes mencionados y el puntaje ponderado para esta fuerza.

**Tabla 10. Servicios sustitutos**

N°	Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	25%	Disponibilidad de servicios sustitutos cercanos	Importante						Escasa	1.00
2	25%	Costo de cambio del usuario	Bajo						Alto	1.00
3	25%	Agresividad de instituciones sustitutas	Alta						Baja	1.00
4	25%	Precio/valor del sustituto	Alta						Baja	0.75
	100%									<b>3.75</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014, basada en Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, 2008.

#### 2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores en esta industria son los profesores que dictarán los cursos, los consultores en pedagogía que desarrollan las metodologías educativas innovadoras, los desarrolladores informáticos y empresas de diseño de sitios web. Los primeros son un número alto en esta industria; debido a que considerarían positiva la posibilidad de incrementar sus ingresos de manera adicional a su labor cotidiana y, por tanto, estarían dispuestos a unirse a ReKrea. El número de proveedores importantes del resto de proveedores es medio.

La amenaza de integración hacia adelante se encuentra en un nivel medio; debido a que un solo profesor no tendría capacidad para satisfacer una amplia demanda del servicio y no podría contar con economías de escala para brindar un servicio de tutoría virtual de calidad. Tanto desarrolladores como empresas de diseño, verían poco atractivo en sacrificar su rentabilidad por apostar a un negocio de tutoría virtual en el cual no poseen experiencia; sin embargo tienen fortalezas tecnológicas para hacerlo.

La amenaza de la integración hacia atrás se encuentra en un nivel neutro dado que la industria podría considerar viable la opción de ser su propio proveedor pero implicaría una alta inversión. La amenaza del poder de negociación de los proveedores por su contribución en la calidad del servicio en esta industria es alta, puesto que las empresas de tutoría solo son el nexo entre el cliente que necesita el apoyo académico y el profesor. Por tanto, la tutoría y la plataforma por la cual se imparte, quedarán a cargo de los proveedores.

La disponibilidad de sustitutos para el producto del proveedor es baja dado que, hasta el momento, no existen reemplazos ni alternativas que puedan ofrecer lo mismo por tanto la amenaza es alta. Finalmente, los costos de cambio son relativamente bajos ya que al finalizar el contrato del servicio, se podría concluir la relación con el proveedor. Sin embargo, el cambio podría implicar pérdidas de tiempo hasta que el nuevo proveedor entienda la necesidad del negocio.

Por lo anteriormente expuesto el poder de negociación de los proveedores es media, por lo tanto, es una fuerza medianamente atractiva para obtener una potencial rentabilidad en esta industria y ello hace atractivo el proyecto (ver Tabla 11).

**Tabla 11. Proveedores**

N°	Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	20%	Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos	0.80
2	20%	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Alto						Bajo	0.80
3	15%	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja						Alta	0.45
4	15%	Contribución a la calidad del servicio	Alta						Baja	0.30
5	15%	Disponibilidad de sustitutos para el producto del proveedor	Baja						Alta	0.30
6	15%	Costos de cambio del producto del proveedor	Alta						Baja	0.60
	100%									<b>3.25</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014, basada en Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, 2008.

### 2.2.5 Poder de negociación de los clientes

Los clientes en esta industria son aquellos padres de familia que necesitan apoyo particular para sus hijos en edad escolar y cuentan con los recursos económicos para contratar el servicio. Debido a ello, existen muchos clientes en este mercado.

Como se mencionó anteriormente, la disponibilidad de sustitutos es relativamente escasa y el costo de cambio es relativamente alto.

En cuanto a la amenaza de integración hacia atrás, esta es baja dado que para los usuarios no resulta atractivo ni posible convertirse en proveedor del servicio. Asimismo, la posibilidad de integración hacia adelante no aplica porque no existe canal en esta industria o es muy corto, lo cual hace atractivo el sector.

Por lo anteriormente expuesto el poder de negociación de los clientes es bajo por lo tanto, es una fuerza atractiva para obtener una potencial rentabilidad en esta industria. A continuación, en la Tabla 12, se presenta el resumen de los factores analizados.

**Tabla 12. Clientes**

N°	Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	20%	Número de clientes importantes	Escasos						Muchos	0.80
2	20%	Disponibilidad de productos sustitutos	Alto						Bajo	0.80
3	20%	Costo de cambio de los clientes	Bajo						Alto	0.80
4	20%	Amenaza del cliente de integración hacia atrás	Alta						Baja	1.00
5	20%	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Bajo						Alto	0.80
	100%									<b>4.20</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014, basada en Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, 2008.

### 2.3 Grado de atractividad de la industria

La industria evaluada cuenta con factores a favor de su atractividad. En primer lugar, los competidores existentes no están posicionados; pese a que su número es grande, no están concentrados; por tanto, existe una baja fuerza de los rivales y, por último, el poder de los proveedores, principalmente los profesores, es bajo. Asimismo, las barreras a la entrada son altas,

por la tecnología desplegada, lo que reduce la amenaza de nuevos competidores. Los retos serían lograr superar, con los atributos del nuevo servicio, la demanda de tutoría y clases presenciales, y el rechazo al uso de la tecnología virtual o remota de comunicación por parte de los clientes, es decir, los padres y sus hijos (ver Tabla 13).

**Tabla 13. Atractividad de la industria**

N°	Peso	Factores	Poco Atractivo	1	2	3	4	5	Muy Atractivo	Valor
1	20%	Rivalidad entre los competidores existentes	Alta			3.88			Baja	0.78
2	20%	Amenaza de nuevos competidores	Alta			3.55			Baja	0.71
3	20%	Amenaza de productos o servicios sustitutos	Alta			3.75			Baja	0.75
4	20%	Poder de negociación de los proveedores	Alto			3.25			Bajo	0.65
5	20%	Poder de negociación de los clientes	Alto				4.20		Bajo	0.84
	100%									<b>3.73</b>

	Atractivo escaso	Atractivo medio	Atractivo elevado
Evaluación general de la industria			<b>3.73</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014, basada en Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, 2008.

La atractividad de la industria analizada resulta 3.73 que representa un grado de atractividad alto, es decir que existe una alto potencial de rentabilidad en esta industria.

## 2.4 Identificación de los factores claves del éxito (FCE)

### 2.4.1 Medio novedoso de clases en línea

La plataforma de comunicación por audioconferencia y la web de pantalla compartida (audioweb) que se desea implementar, junto con la web de contenidos pedagógicos, es uno de los principales factores clave del éxito de la empresa, pues es el centro del negocio y de la experiencia de nuestros clientes, con la que se podrá generar rentabilidad a través de la ayuda a los alumnos y padres que requieren servicio de tutoría académica a la medida, y a los profesores que buscan ganar dinero adicional fuera de su horario habitual. La plataforma de comunicación y de contenidos busca brindar una nueva experiencia al cliente y asegurará la prestación del servicio, la migración de la tradicional clase presencial a la clase virtual y su posterior posicionamiento en el mercado. Para

llegar a la implementación de una plataforma con todas las características deseadas, se iniciará con una plataforma en entorno web, en la cual los profesores podrán registrarse y ponerse a disposición de alumnos para brindarles el servicio de tutoría virtual. La empresa buscará aumentar la confianza de los alumnos corroborando detallada y diligentemente los datos y referencias del tutor.

#### **2.4.2 Disruptivo de la idea**

La idea en sí misma es un factor clave para el éxito del negocio, pues es una idea innovadora que generaría un cambio muy importante en la rutina de los profesores particulares y sus alumnos que no se ha implementado aún a nivel nacional. Se busca que los dos grupos aprovechen las tecnologías del presente siglo y que satisfagan sus necesidades de una manera creativa y cómoda dejando de lado la idea de las clases particulares tradicionales. Por un lado, el profesor se beneficiará al disponer de un espacio en la nube donde pueda conectarse rápidamente con un cliente y generar ingresos optimizando el tiempo. Por otro lado, los alumnos y sus padres encontrarán un espacio de contacto más seguro y completo para recibir tutoría y acompañamiento académico desde la comodidad de su hogar.

#### **2.4.3 Calidad y diseño**

El estilo de vida del consumidor al que se desea persuadir para el uso de esta plataforma de clases en línea demanda productos y servicios de calidad. Además, se siente atraído por un diseño innovador y fácil de emplear. Por ello, se buscará mejorar continuamente la calidad y el diseño.

Ahora bien, la gestión de la página web es un factor clave: son esenciales la administración y la gestión adecuada de la plataforma para mantenerla las 24 horas del día operativa, disponible y sin interrupciones. También es necesario para la idea de negocio que exista un encargado de operaciones y mantenimiento de la plataforma dedicado a asegurarse de que la tecnología funcione sin interrupciones. Además, se requiere la gestión de la base de datos y los contenidos que en ella se compartirán.

#### **2.4.4 Intermediación**

Actualmente, el sistema educativo actual impulsa el encargo de abundantes tareas para la casa y los nuevos estilos de vida causan la ausencia de padres por las tardes para apoyar a los niños en tales tareas; los más interesados en buscar clases particulares son padres con hijos que cursan el nivel de educación secundaria. Sin embargo, afrontan dificultades para contactar con un profesor particular y, sobre todo, sienten temor de que un extraño ingrese a su domicilio mientras ellos no están. Por este motivo, la empresa será un intermediador que acerque a ambas partes y se encargará de verificar los datos proporcionados en la hoja de vida del profesor así como sus antecedentes, de modo que brinde más seguridad y confianza que los medios tradicionales de contacto, tales como sitios web, foros, páginas amarillas, entre otros. Este es un factor clave para el éxito del negocio, puesto que aseguraría la atracción de clientes.

#### **2.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

En la Matriz del Perfil Competitivo, se colocó a los principales competidores para este proyecto (ver Tabla 14). En primer lugar, se encuentran las clases particulares dictadas dentro de las casas de los alumnos. Ello, debido a que, actualmente, si los padres necesitan apoyo fuera del colegio para sus hijos, la primera alternativa que buscarán serán profesores que puedan llegar a su domicilio para impartir la clase. Sin embargo, al ser profesores independientes no existe la garantía de recibir un servicio de calidad ni la metodología adecuada. En segundo lugar, se encuentra la empresa “Sácate un 20”, que también brinda servicio de tutoría de manera presencial en la casa del estudiante; cuenta con una red de profesores y una metodología personalizada. Dicha empresa brinda el servicio tanto de clases particulares (por un mínimo de 5 horas) como el de tutoría (mínimo 1 mes – 2 veces por semana). Además, cuenta con clientes en colegios prestigiosos de Lima, sin embargo, mantiene el servicio tradicional a domicilio. En tercer lugar, se encuentra la empresa Aula Ya pues cuenta con una plataforma novedosa y atractiva de clases en línea. La idea implementada es disruptiva, ya que apostaron por emplear las nuevas herramientas para facilitar el acceso al servicio de clases particulares. Sin embargo, esta página sólo dicta clases de matemática, física y química, se encuentra fuera del Perú y su medio de cobro es a través de cargo en tarjeta de crédito. En cuarto lugar, se ubican los MOOCs<sup>1</sup> dado que es una herramienta cada vez más popular entre los jóvenes. En el 2014, la empresa edX<sup>2</sup>, lanzó una oferta

---

<sup>1</sup> Acrónimo en inglés de Massive Open Online Course

<sup>2</sup> Plataforma de cursos en línea masivos y abiertos (MOOC) fundada por el Instituto Tecnológico de Massachusetts y la Universidad de Harvard

variada de cursos especialmente orientados a los alumnos del nivel secundario alrededor del mundo. Aunque aún no es una herramienta ampliamente conocida, podría significar un sustituto importante para ReKrea. Por último, se consideró a Youtube<sup>3</sup>, pues ofrece tutoriales para una gran cantidad de temas. No obstante, no es personalizado, no todos los videos cuentan con información actualizada y puede tomar mucho tiempo encontrar uno que sea fácil de comprender y que responda efectivamente a la duda del alumno.

---

<sup>3</sup> Sitio web en el cual los usuarios pueden subir y compartir videos



**Tabla 14. Matriz del Perfil Competitivo**

Factores críticos de éxito	Ponderación	ReKrea		Profesores particulares		Sácate un 20		Aula ya		YouTube		MOOC	
		Peso	Punto	Peso	Punto	Peso	Punto	Peso	Punto	Peso	Punto	Peso	Punto
Plataforma novedosa de clases en línea	0,20	4	0,80	1	0,20	1	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80
Disruptivo de la idea	0,20	4	0,80	1	0,20	3	0,60	4	0,80	2	0,60	4	0,80
Calidad y diseño	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	4	0,80	2	0,40	4	0,80
Gestión de los contenidos	0,20	3	0,60	3	0,60	1	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Intermediación	0,20	4	0,80	1	0,20	4	0,80	1	0,20	1	0,20	1	0,20
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>3,70</b>		<b>1,60</b>		<b>2,30</b>		<b>2,75</b>		<b>2,40</b>		<b>3,20</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014, basada en Arnaldo Hax y Nicolás Majluf, 2008.

Rekrea está respondiendo extraordinariamente bien a los factores críticos de éxito en relación con sus competidores dentro de la industria

### 3. Evaluación interna

#### 3.1 Desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

**Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos**

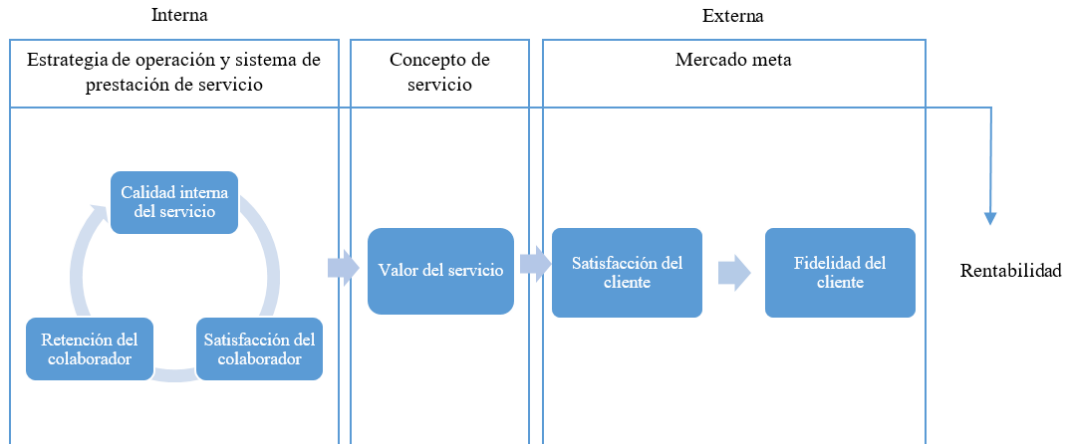
N <sup>o</sup>	Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Total ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Capacidad para identificar oportunidades de negocio y captar las necesidades del cliente	0.15	4	0.6
2	Talento para alcanzar los objetivos propuestos y obtener las herramientas necesarias para el negocio	0.15	4	0.6
3	Capacidad de comunicación para transmitir la visión a clientes y futuros colaboradores	0.15	4	0.6
4	Conocimiento de la dinámica de las clases particulares	0.1	3	0.3
5	Estrategias definidas para llegar a los segmentos de mercado	0.1	3	0.3
6	Idea de negocio clara y delimitada sustentada técnicamente	0.1	3	0.3
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Carencia de una red de profesores	0.05	2	0.1
2	Falta de presupuesto	0.15	2	0.3
3	Falta de conocimiento sobre creación de páginas web y softwares especializados	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>3.15</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014, basada en Fred David, 2013.

Como se observa en la Tabla 15, se obtiene un puntaje ponderado total de 3.15, lo cual indica que ReKrea cuenta con una posición interna fuerte, se cuentan con fortalezas importantes para competir y destacar en esta industria. Asimismo, las debilidades pueden ser fácilmente compensadas con los esfuerzos realizados por conseguir un grupo humano multidisciplinario que aporte los conocimientos necesarios para la creación de la web y conseguir el capital necesario.

### 3.2 Análisis de la cadena de valor

Gráfico 1: Cadena de valor<sup>4</sup>



Fuente: Elaboración propia, 2014, basada en Lovelock, 2013.

#### 3.2.1 Calidad interna del servicio

Rekrea reconoce la importancia de la organización interna para poder brindar un servicio de primera calidad, por lo cual trabajará en 5 aspectos importantes:

- Diseño del lugar de trabajo: Rekrea cuenta con 3 lugares de trabajo. En primer lugar, ha optado por las oficinas de Residencia para establecer sus operaciones comerciales. Ello, para contar con un espacio atractivo y cómodo para los encargados de la atención al cliente. Asimismo, fue elegido este espacio como una manera de reducir los costos de adquisición de muebles y equipos para una oficina nueva. En segundo lugar, el área administrativa (compuesta por el equipo tecnológico, logístico, comercial y consultores) se ubicará en una oficina en el distrito de San Luis, en la cual también contarán con las herramientas y privacidad para el adecuado desarrollo de sus funciones. Ello, debido a la división y ambientación de cada espacio de trabajo. En tercer lugar, se encuentra el domicilio del tutor puesto que será desde dicho lugar que se imparta la clase.
- Diseño del puesto de trabajo: Rekrea ha definido claramente las funciones de cada colaborador necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa: los miembros del equipo tecnológico, el logístico, el comercial y los tutores. Además, se han definido objetivos retadores para que cada colaborador se comprometa con la empresa y se sienta parte

<sup>4</sup> Al utilizar el término colaborador, se hace referencia tanto al grupo de tutores como a los equipos de las áreas administrativas

importante de la misma. Asimismo, que pueda encontrar, en sus labores diarias, la libertad para proponer ideas y las oportunidades para crecer en su vida profesional.

- Selección y desarrollo del colaborador: Rekrea utilizará la prueba DISC con la finalidad de conocer las personalidades de los colaboradores y su comportamiento en base a 4 dimensiones: decisión, influencia, serenidad y cumplimiento. Al identificar dichos aspectos, Rekrea espera reducir el número de conflictos, incrementar la retención del talento, mejorar la eficiencia y la productividad y poder manejar un equipo y comprometerlos a trabajar hacia un objetivo común. Asimismo, se realizarán capacitaciones con la finalidad de desarrollar y potenciar el talento de los colaboradores. Estas se realizarán en base a las demandas del mercado y las nuevas tendencias que requieran de mayor competitividad. En el caso de los tutores, se reemplazará la prueba DISC por el “Abel Screening”, una prueba especial para el descarte de pedofilia. Ambas pruebas se detallan el Plan de Operaciones.
- Recompensa y reconocimiento del colaborador: Rekrea se preocupará por generar un ambiente laboral agradable que reconozca el esfuerzo y el logro de objetivos por parte de los colaboradores. En el caso de los equipos del área administrativa, se brindarán beneficios tales como pase para día libre, pase para dos horas libres, entre otros. Asimismo, en base a la opinión de los usuarios, los mejores tutores serán reconocidos en un ranking elaborado mensual y oportunamente.
- Herramientas de servicio al cliente: Rekrea ofrece a los colaboradores las herramientas necesarias para que puedan brindar una atención al cliente de primera calidad: tecnología, capacitación, procesos claros y tareas definidas. Asimismo, se les brindará autonomía con la finalidad de que puedan brindar soluciones oportunas a los clientes.

### **3.2.2 Satisfacción del colaborador**

Rekrea reconoce que los colaboradores son parte clave para el éxito de la empresa. Por ello, se preocupará por mantenerlos satisfechos con las tareas que desarrollan en el día a día a través de capacitación, recompensas, alternativas de crecimiento y encuestas de satisfacción. Asimismo, se fomentará una cultura de feedback, en la cual se puedan expresar los aspectos de mejora y los aspectos en los cuales el colaborador superó los objetivos planteados; y una cultura de cooperación, en la cual se fomente el apoyo y la comunicación fluida entre áreas. Ello, tanto de líderes a subordinados como viceversa. Finalmente, se realizarán reuniones periódicas en las cuáles se genere un ambiente de creatividad y libertad para que los equipos del área administrativa puedan proponer opciones de mejora en los procesos. La misma dinámica se utilizará con los tutores a modo de obtener comentarios sobre el desarrollo de las clases y/o opiniones recogidas

de los usuarios. Al finalizar cada sesión, se motivará al tutor y se le agradecerá por el servicio puesto que, para los usuarios, son la cara de la empresa, el servicio y la marca.

### **3.2.3 Retención del colaborador**

Rekrea reconoce la importancia de contar con el mejor talento del mercado para poder llegar a ser una empresa líder en la industria. Por ello se preocupará en mantener bajos niveles de rotación, altos niveles de satisfacción y responder a sus necesidades. Asimismo, Rekrea mantendrá comunicación constante con los tutores para motivarlos, recordarles los beneficios que ofrece la empresa y acercarlos artículos de su interés para que se encuentren al tanto de las tendencias del sector educativo.

### **3.2.4 Valor del servicio externo**

Mejora constante de la calidad: Rekrea es consciente de la competitividad del mercado y la exigencia por parte de los clientes. Por ello, se enfocará en la mejora constante de la calidad con la finalidad de ofrecer un servicio innovador y que se ajuste a las necesidades de su cliente. Ello, para conseguir que el servicio genere un valor superior al de otras ofertas en el mercado y así lograr una posición atractivo.

### **3.2.5 Fidelidad del cliente**

- Retención: Rekrea se preocupará por retener a los clientes. Para ello, se mantendrá en comunicación constante con el cliente a través de marketing directo y desarrollará programas de fidelización para mantener al cliente satisfecho.
- Repetición: Rekrea desarrollará promociones especiales para usuarios que hayan tomado el curso de asesoría al menos una vez con la finalidad de incentivar que continúen haciendo uso del servicio.
- Referencia: Rekrea premiará a los clientes que refieran a amigos o familiares a la comunidad. Ello, con la finalidad de fomentar el boca a boca, tan importante para el éxito de la empresa.

### **3.2.6 Rentabilidad**

Los eslabones antes mencionados permiten que Rekrea sea un modelo de negocio rentable y escalable. Se pueden observar los resultados en el Plan Financiero.

### 3.3 Modelo VRIO

El análisis VRIO presenta varios atributos de paridad respecto de la competencia y revela seis atributos de ventaja competitiva respecto de la competencia: (i) la metodología de selección de los profesores, (ii) su capacitación, (iii) la plataforma de comunicación, (iv) la plataforma de contenidos, (v) la propuesta pedagógica y (vi) el proceso de tutoría (ver Tabla 16).

**Tabla 16. Análisis VRIO**

Recursos requeridos	Características				Implicancia competitiva
	V	R	I	O	
<b>Humano</b>					
Selección de profesores innovadora, a través de test de personalidad y descarte de pedofilia, cotejo de referencias personales de otros alumnos, cotejo de riesgo crediticio, etc.	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva
Capacitación y evaluación 'on line' a los profesores pre-seleccionados para generar un red con el siguiente perfil: hospitalarios, amabilidad en la atención de consultas y capacidad para responder a excepciones.	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva
Staff de profesores permanentes en las oficinas para facilitar las pruebas del servicio y dar soporte al resto de profesores en línea	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Equipo multidisciplinario compuesto por 3 líderes: Administrador, Pedagogo e Informático	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
<b>Infraestructura</b>					
Plataforma tercerizada de comunicación por audio en Internet (audio-conferencia) con compartición de pantalla de la pc y control de acceso por usuario	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva
Plataforma de contenidos y herramientas multimedia, como videos de sitios públicos, medallas virtuales de logro con incentivos personalizados por los padres	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva
<b>Metodología</b>					
Propuesta propia pedagógica que recoge proceso de aprendizaje invertido	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva
Pausas durante el servicio, en intervalos de tiempo razonables para que los alumnos no se agoten	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Proceso de Tutoría estándar alineado con la propuesta pedagógica innovadora	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva
<b>Diseño</b>					
Atractivo, fresco, juvenil	Si	Si	No	Si	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 3.4 Establecimiento de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva se encuentra primeramente en el factor humano (buena selección de profesores), en la infraestructura (buenas plataformas de comunicación y contenidos), y en la metodología (aprendizaje invertido y de incentivos).

En el primer caso, se contará con profesores con valores, personalidad y habilidades de comunicación y organización para que puedan ser tutores gracias al proceso de selección. Esta es la ventaja, pues se les tomará en línea a los profesores candidatos *tests* de personalidad, y de perfil de actitud y valores, cómo se explica más adelante en el Plan de operaciones (Capítulo V) Adicionalmente, se cotejarán las referencias de antiguos alumnos de los profesores, así como su evaluación de riesgo crediticio. También, se les capacitará virtualmente en técnicas de comunicación y herramientas multimedia para que exista un escenario virtual de requisitos mínimos.

La siguiente ventaja competitiva es el factor infraestructura: se contará con una plataforma de comunicación de audioweb por Internet, solución comercial existente en el mercado que permite gestionar de manera privada las comunicaciones en audioweb entre los tutores y alumnos, y que es el componente complementario al servicio básico que facilita su acceso al servicio. Asimismo, la plataforma de contenidos le agrega el componente de atraktividad que mejora el componente básico del servicio. Estos contenidos incluirán avances por niveles; incentivos al final de cada nivel, como reconocimientos y medallas virtuales que los alumnos podrán compartir en redes sociales

En el tercer caso, la metodología educativa propuesta es la de aprendizaje invertido (Tecnológico de Monterrey, 2014), que es una metodología que se centra en el alumno y no en el profesor y de acuerdo con las necesidades y nivel de cada estudiante. Se denomina invertido porque se invierten las siguientes actividades: a) se retira de la clase la instrucción directa de los conceptos por parte del profesor para que sean revisados por el alumno de manera previa a la clase (en su mayoría videos) y b) La realización de la tarea, la práctica de lo revisado, su reflexión y fijación del aprendizaje se realiza con el profesor en el aula. Se aprovecha la sesión alumno-profesor con interacciones que fijen los aprendizajes, actividades creativas y retadoras como practicar escritura correcta de textos en la sesión de clase de Lenguaje; aplicando lo revisado de los videos y lecturas de gramática en casa. Sumada a esta metodología se incluye un sistema de premios y recompensas

personalizadas acordadas con los Padres más recompensas virtuales como sellos y medallas, utilizados en videojuegos y redes sociales.

### **3.5 Establecimiento de la estrategia genérica**

Tratándose este plan de negocio de un emprendimiento, buscará en el futuro seguir una estrategia genérica de enfoque en busca de una ventaja de diferenciación en segmentos delimitados. El segmento estará formado por estudiantes del nivel secundario de NSE A, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim 2014), que requieran de un tutor particular para apoyar en el acompañamiento, seguimiento y reforzamiento del aprendizaje de los temas impartidos en clases.



## **Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo general**

Identificar la intención de compra para el servicio ofrecido, así como las características de la demanda.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Determinar si se desea recibir apoyo adicional al brindado en el centro educativo y qué NSE respondería mejor a este servicio
- Identificar las características que los clientes preferirían sobre el servicio
- Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar por el servicio
- Identificar los medios preferidos para alcanzar las respuestas
- Identificar los cursos más demandados
- Conocer la frecuencia con la cual se solicita este tipo de servicio

### **2. Investigación primaria**

Con la finalidad de obtener información específica y relevante para el proyecto, se optó por realizar una investigación cuali-cuantitativa en la que se realizaron entrevistas en profundidad (investigación cualitativa) y encuestas (investigación cuantitativa).

#### **2.1 Investigación exploratoria – entrevistas en profundidad**

Se optó por este tipo de investigación con la finalidad de obtener información y comprender la situación que se debe enfrentar con respecto al servicio de clases particulares, el uso de tecnología, el acceso a la misma, las facilidades o barreras del mercado, y el perfil del consumidor.

##### **2.1.1 Metodología y técnica utilizadas**

Se llevó a cabo una investigación exploratoria cualitativa con datos primarios utilizando la herramienta de la entrevista en profundidad. Las entrevistas se realizaron en los centros de trabajo

de las personas entrevistadas o en un punto de encuentro previamente establecido por el experto. Cada una tuvo una duración aproximada de 30 a 45 minutos. Se trató de una investigación exploratoria de tipo cualitativo sobre la base de preguntas abiertas que siguieron una guía de preguntas previamente determinada (ver Anexo 3).

Se entrevistó a once expertos relacionados con el sector de educación, innovación y tecnología, *e-learning* y responsabilidad social, de modo que se pudieron alcanzar los objetivos previamente establecidos. La relación y el detalle de los expertos entrevistados figuran en el Anexo 2.

### **2.1.2 Resultados de la investigación cualitativa**

- Debe ser un proyecto escalable.
- Deben conseguirse *early adopters*.
- La bancarización recién está creciendo.
- La comunidad de emprendimientos tecnológicos o *start ups* es muy colaborativa.
- Los niños y jóvenes no se enganchan a la Internet a no ser que sea muy atractiva, con herramientas de juego y colaboración.
- Los estilos de vida con padres ausentes de casa y la educación tradicional que deja muchas tareas son factores para una demanda del servicio.
- La tecnología brinda beneficios como ahorro de tiempo y, por los beneficios, los ciudadanos pueden romper el rechazo a la tecnología.

## **2.2 Investigación cuantitativa - encuestas**

### **2.2.1 Metodología y técnica utilizadas**

Se llevó a cabo una investigación descriptiva cuantitativa con datos primarios utilizando la herramienta de las encuestas. La encuesta incluyó un total de treinta preguntas cerradas. La encuesta fue aplicada en línea a través de un enlace para que los encuestados respondieran la opción que correspondía. La tabulación de los resultados se realizó de forma manual.

### **2.2.2 Diseño de la muestra**

El universo base está compuesto por padres de familia con hijos en nivel secundaria de los NSE A, B y C de Lima. Se utilizaron las siguientes variables para determinar el tamaño de muestra:

- Error muestral (e): no mayor de +/- 5%
- Nivel de confianza (z): 95%
- p y q = 0.5

De esta manera se obtiene:

$$n = (1.96)^2 \times \frac{0.5 \times 0.5}{(0.05)^2} = 384 \text{ encuestas}$$

Para el muestreo se utilizó el método no probabilístico por conveniencia. Las encuestas fueron realizadas a contactos de primer y segundo nivel por la accesibilidad y proximidad de estos para el investigador.

### **2.2.3 Principales hallazgos**

El estudio de mercado arrojó los siguientes resultados (ver mayor detalle en Anexo 5):

- El servicio ofrecido recibió aceptación en el NSE A, B y C con un 63%, 48% y 60% a favor, respectivamente.
- El mayor porcentaje de encuestados afirmó ayudar a sus hijos con las tareas. Sin embargo, reconocen que les gustaría contar con apoyo adicional por cuestiones de tiempo, temas, entre otros motivos.
- La manera más utilizada que utilizan los padres de familia para contactar a un profesor particular es la recomendación.
- Los problemas para contratar a un profesor particular se ordenaron de la siguiente manera:
  - No les gusta que extraños entren a la casa mientras no están.
  - No encuentran un lugar donde ubicar profesores de confianza y que dominen la materia.
  - El horario disponible del profesor no se acomoda al requerido.
  - Los recomendados ya están ocupados.
- Los padres de familia contratarían el servicio entre dos y cuatro veces por semana.

- Los cursos para los cuales necesitan más apoyo son los siguientes (en orden de preferencia):
  - Matemáticas
  - Inglés
  - Lenguaje
  - Química
  - Física

#### **2.2.4 Conclusiones de la investigación cuantitativa**

A partir de los resultados presentados, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

Aunque los padres de familia ayudan a sus hijos con las tareas, la mayoría afirmó que le gustaría recibir un apoyo adicional. Aquellos que afirmaron no ayudar a sus hijos lo hicieron debido a que, en su mayoría, ya contaban con el apoyo deseado.

El servicio de tutoría virtual tiene un potencial atractivo debido a que resolvería los tres principales problemas que los padres enfrentan para contratar a un profesor:

- Acabaría con la molestia de permitir a un extraño entrar a la casa.
- Serviría como nexo confiable para encontrar profesores particulares.
- Brindaría mayor flexibilidad de horarios para adecuarse a las disponibilidades y necesidades de padres y alumnos.

Un alto porcentaje de entrevistados utilizan Skype como una herramienta de comunicación. Ello evidencia que se encuentran familiarizados con las nuevas tecnologías y podrían fácilmente utilizar herramientas similares para la tutoría en línea.

El requisito más importante para que los padres se sientan cómodos y seguros es que el profesor ya haya enseñado a un familiar o amigo. Ello también coincide con la manera más común para contactar a un profesor particular: la recomendación. Por tanto, se debe poner especial atención en la entrega del servicio a los clientes iniciales, para que así estos puedan compartir y recomendar el servicio.

En base a los resultados obtenidos, se presenta el proceso realizado para estimar la demanda de ReKrea. Como parte de la investigación de mercado, se han inferido los resultados a toda la población. Asimismo, se ha utilizado el método de Pope para estimar el porcentaje de captación. A continuación, la Tabla 17 muestra el proceso seguido.

**Tabla 17: Estimación de la demanda de ReKrea**

<b>MERCADO TOTAL</b>	
Padres de familia en Lima Metropolitana que se encuentren en el NSE A y con hijos que se encuentren en el rango de edades de 13 a 17 años	27,527
<b>MERCADO POTENCIAL</b>	
Padres de familia en Lima Metropolitana que se encuentren en el NSE A y con hijos que se encuentren en el rango de edades de 13 a 17 años y cuenten con acceso a internet.	24,940
<b>MERCADO OBJETIVO</b>	
Personas en Lima Metropolitana que se encuentren en el NSE A, en el rango de edades de x a x años, cuenten con acceso a internet y con resultados negativos en la prueba PISA	7,482
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	<b>400</b>
<b>F1: Interesados en obtener clases particulares</b>	73.00%
<b>Resultado F1</b>	292
<b>F2: Disposición de toma del servicio</b>	63.00%
<b>Resultado F2</b>	184
<b>F2: Aceptación de factores (beneficios y precio)</b>	59.78%
<b>Resultado F3</b>	110
<b>F4: alcance de marketing</b>	29.00%
<b>Resultado F4</b>	32
<b>PORCENTAJE CAPTACIÓN PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>8%</b>
<b>ESTIMACIÓN DEMANDA ANUAL TOTAL (ALUMNOS)</b>	<b>602</b>
<b>TOTAL SERVICIOS POR AÑO</b>	<b>16,868</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS PRIMER AÑO</b>	<b>\$1,206,167</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### **3. Investigación secundaria**

Se obtuvo información a través de Internet sobre competidores actuales y productos sustitutos, los detalles del servicio que estos ofrecen, su presencia en las redes sociales (un importante medio de comunicación actual), el diseño de sus páginas web y los costos del servicio. Además, se obtuvo información importante sobre el reto que impone la tecnología al método tradicional de educación, la necesidad e importancia de adaptarse a las últimas herramientas que ofrece el medio virtual y algunos métodos innovadores para captar la atención del alumno, de modo que la tecnología no implique una distracción, sino un medio facilitador y con un mayor número de oportunidades que se pueden aprovechar.

#### **3.1 Fuentes de información secundaria**

Se ha recurrido a estudios de instituciones públicas como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2013, 2014a, 2014b). Adicionalmente se han revisado investigaciones de mercado realizadas para otros fines por la empresa Ipsos Apoyo, relacionada con el perfil de los jóvenes y cibernautas así como el Directorio de Instituciones, Medios y Empresas (DIME) para identificar a las empresas dedicadas a la misma actividad económica.

#### **3.2 Resultados**

- El punto débil del escolar peruano es la matemática.
- Del total de internautas del Perú urbano que suele conectarse de forma ocasional, el 13% se dedica a buscar información académica.
- En Lima, un 73% de padres afirmó que sus hijos acceden a Internet para realizar sus tareas escolares.
- En el NSE A, B y C, el 37%, 30% y 19%, respectivamente, cuenta con tarjeta de crédito.
- El uso de estrategias de gamificación ha tenido éxito para generar el compromiso y fidelización de los clientes.

### **Capítulo III. Planeamiento estratégico**

#### **1. Análisis FODA**

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa se podrá observar más adelante en la Tabla 18.

#### **2. Visión**

Cambiar la vida de los jóvenes a través del poder de la educación, y generar valor económico para nuestra empresa y a la vez valor social de una manera sostenible.

#### **3. Misión**

Reinventar la manera de aprender de los escolares de secundaria del NSE A de Lima Metropolitana; y superar los obstáculos de la enseñanza tradicional con una metodología innovadora de tutoría, incentivos personalizados, y el uso de tecnología de comunicación y contenidos por Internet que busca rentabilidad para accionistas y para la sociedad, respetando el medio ambiente y a los trabajadores.

Más adelante, en la Tabla 19 se muestran los componentes de la misión propuesta.

#### **4. Valores organizacionales**

Los valores que formarán la base de la cultura organizacional son los siguientes.

- Creatividad - La llevamos en nuestro ADN
- Comunicación - Sabemos escuchar
- Compromiso - Nunca abandonamos
- Liderazgo - Al servicio de los demás
- Valores - Los practicamos

**Tabla 18. FODA cruzado**

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Factores Internos</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Factores Externos</div> </div>		Oportunidades	Amenazas
Fortalezas:		Estrategias ofensivas	Estrategias reactivas
Capacidad para identificar las necesidades del cliente, talento para alcanzar los objetivos propuestos y obtener las herramientas necesarias, capacidad de transmitir la visión a futuros colaboradores, conocimiento de la dinámica de las clases particulares		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer un servicio de calidad superior innovando permanentemente y aprovechando las nuevas herramientas tecnológicas para llegar a más clientes.</li> <li>- Desarrollar campañas de comunicación atractivas (campaña de intriga, campaña de lanzamiento y campañas de refuerzo) para obtener seguidores y retroalimentación sobre la propuesta.</li> <li>- Aprovechar los diferentes medios masivos de comunicación, principalmente las redes sociales para presentar el modelo de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensificar los esfuerzos de marketing en el sector A debido a su mayor acceso a la tecnología y la mayor penetración de tarjetas de crédito</li> <li>- Ampliar las posibilidades de pago a depósitos en agentes o pago efecto a modo de fondo.</li> </ul>
Debilidades:		Estrategias adaptativas	Estrategias defensivas
Carencia de una red de profesores Falta de presupuesto Falta de conocimiento sobre creación de páginas web y <i>softwares</i> especializados		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lanzar inicialmente el servicio a los profesores indicándoles que el servicio empezará en tres semanas para asegurar una oferta que pueda absorber la demanda de los alumnos.</li> <li>-Participar de los concursos de las diferentes incubadoras de proyectos para lograr financiamiento.</li> <li>- Aprovechar las entrevistas realizadas a emprendedores como medio de difusión del modelo de negocio y ahorrar en costes de publicidad.</li> <li>-Contratar los servicios de diseño del sitio a un ingeniero de sistemas que conozca de programación php y My SQL, además del <i>software</i> gratuito Moodle y un técnico de sistemas de instituto (Cibertec o San Ignacio de Loyola), a tiempo completo para que haga el desarrollo según el diseño y luego el mantenimiento de la plataforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una comunidad de profesores, establecer acuerdos de exclusividad y fidelizarla para enfrentar la competencia.</li> <li>- Capacitación e incentivos al capital humano como parte fundamental para el éxito de la empresa y que esta pueda enfrentar las dificultades del entorno.</li> <li>- Retener el talento de los programadores, pues estos son clave para la supervivencia del negocio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2014.



**Tabla 19. Componentes de la misión**

Componentes	Análisis de la misión
1.Cliente	Padres de familia y sus hijos estudiantes del nivel secundario
2.Producto o servicio	Nueva metodología de tutoría para ayudar a escolares con su aprendizaje fuera de las aulas
3.Mercado (localización geográfica)	Lima, NSE A
4.Tecnología	Plataformas de comunicación virtual y de contenidos atractivos
5.Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Orientados a buscar de manera permanente resultados sustentados en una demanda de mercado que nos acepte de manera rentable
6.Filosofía	Constante búsqueda por mejorar la educación y fomentar el desarrollo de las sociedades donde nos establecemos a través del uso de metodologías no tradicionales y sobre la base de la práctica de altos valores
7.Autoconcepto	Empresa comprometida con el desarrollo de la sociedad al mismo nivel que el desarrollo de los accionistas
8.Preocupación por la imagen pública	Empresa ética y respetuosa con la sociedad, con el medio ambiente y la sustentabilidad
9.Preocupación por los empleados	Fomenta el desarrollo e innovación de los colaboradores a través de brindarle un ambiente y clima adecuado para su crecimiento

Fuente: Elaboración propia, 2014, basada en Fred David, 2013.

## **5. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos que se implementarán en la empresa se clasificarán de la siguiente manera:

### **5.1 Objetivos de rentabilidad**

Los objetivos de rentabilidad de la empresa son presentados en la Tabla 21.

**Tabla 20. Objetivos de rentabilidad**

Objetivos estratégicos de rentabilidad	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4 - 5 años)	Indicador de medición
Utilidad neta	0%	2% – 4%	>4%	Porcentaje de las ventas brutas anuales

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 5.2 Objetivos de crecimiento

Los objetivos de crecimiento son presentados en la Tabla 22.

**Tabla 21. Objetivos de crecimiento**

Objetivos estratégicos de crecimiento	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (2 - 3 años)	Largo plazo (4 - 5 años)	Indicador de medición
Clientes	237	450-500	>950	Número de clientes

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 5.3 Objetivos de supervivencia

Los objetivos de supervivencia son presentados en la Tabla 22.

**Tabla 22. Objetivos de supervivencia**

Objetivos estratégicos de supervivencia	Corto plazo (< 1 año)	Mediano Plazo (2 - 3 años)	Largo Plazo (4 - 5 años)	Indicador de medición
Desarrollos de nuevas herramientas de juego y colaboración en la plataforma	2	3	4	Presentación de propuestas innovadores y aplicables

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## 6. Estrategia competitiva

Inicialmente, la estrategia competitiva será la de especialista para pasar, luego de unos meses, a la de retador: se retará al líder del mercado, que es la empresa Sacateun20, que ofrece tutoría, pero presencial; es decir, los tutores visitan las casas de los alumnos. Se la retará con una combinación de ataques: ataque *by pass*, adoptando nuevas tecnologías; y ataque guerra de guerrillas, que deje obsoleto el método tradicional de tutoría presencial.

## **7. Estrategia de crecimiento**

A partir de la investigación realizada, se puede afirmar que el mercado al cual se desea ingresar ofrece potencial de crecimiento y existen herramientas necesarias y atractivas, diferentes a las tradicionales, para implementar la idea de negocio.

En consecuencia, ReKrea optará por una estrategia de desarrollo de producto como estrategia de crecimiento, la cual tendrá un objetivo principal: mejorar constantemente el servicio, a través de la adición de herramientas que mejoren la experiencia y/o la eliminación de las que no aporten valor para el usuario.

Además, se buscará emplear una estrategia de desarrollo de mercado en Latinoamérica, llegando a ciudades con un mercado atractivo para ReKrea, como los son México, Colombia y Panamá dado los bajos niveles de educación en los mismos. Cabe mencionar que dicha posibilidad se evaluará con mayor detenimiento luego de contar con la experiencia y resultados reales de las operaciones en Perú, así como la realización de una investigación de mercado en los mencionados países.

## Capítulo IV. Plan de marketing

### 1. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing de la empresa son presentados en la Tabla 23

**Tabla 23. Objetivos de marketing**

Objetivo	CP	MP	LP	Indicador
Rentabilidad (Margen Neto)	3%	5%	7%	Utilidad Neta / Ingresos
Volumen de ventas	Alcanzar los 580 alumnos inscritos	Alcanzar los 650 alumnos.	Alcanzar los 800 alumnos.	# de alumnos/año de 4 clases/mes de 2 horas /clase
Identificar clientes y profesores valiosos, y mantenerlos	Marketing de base de datos Desarrollo de base de datos de clientes y profesores que incluye la frecuencia de uso	Incrementar anualmente el 20% de clientes y profesores fidelizados. Otorgar motivación a clientes usando estrategias de gamificación	Lograr un aumento en la actividad de los clientes del 50%	Nivel de actividad mensual
Crear imagen de marca	Alcanzar 600 seguidores en Facebook Incrementar las herramientas y acciones de la plataforma orientadas al perfil del NSE A	Llegar a los 1.000 seguidores en Facebook Cuadruplicar la base de alumnos registrados y lograr que el 50% utilice el servicio al menos una vez al mes.	Llegar a los 2.500 seguidores en Facebook Cuadruplicar la base de alumnos registrados y lograr que el 50% haga uso del servicio al menos una vez al mes.	Número de seguidores en Facebook, número de alumnos inscritos en la plataforma, número de horas por alumno al mes/año

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Formulación estratégica de marketing

#### 2.1 Segmentación

El mercado potencial está compuesto por todos aquellos padres de familia y sus hijos escolares de nivel secundario. La segmentación de mercado se ha realizado sobre la base de las siguientes variables:

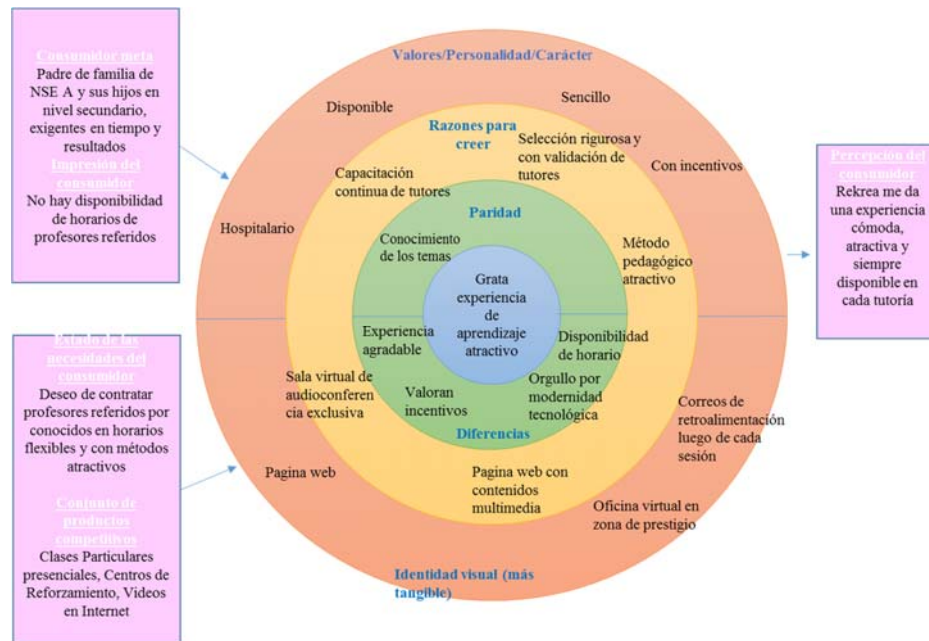
- Geográfica: Lima Metropolitana
- Demográfica: padres de familia y sus hijos escolares de nivel secundaria del NSE A

- Psicográfica: padres de familia y sus hijos de nivel secundario que tienen acceso a Internet, usan la tecnología en el hogar y el trabajo, utilizan programas de videollamadas como Skype y poseen *smartphones*.
- Conductual: padres y sus hijos escolares de nivel secundaria que han tomado clases particulares, toman clases particulares y/o han tenido dificultades para acceder a este servicio.

## 2.2 Posicionamiento

En el Gráfico 2, *bull's eye* o vista panorámica, se puede apreciar el mantra de marca para el servicio de tutoría virtual.

**Gráfico 2: Vista panorámica (bull's eye) del servicio de tutoría virtual ReKREA**



Fuente: Philip Kotler y Kevin Keller, 2012.  
Elaboración: Propia.

- **Estrategia**

La estrategia es impulsar el ingreso al mercado limeño con los criterios de segmentación señalados y conseguir el reconocimiento de ReKrea por brindar un servicio efectivo, práctico, moderno y que proporcione facilidades tanto al padre de familia (factor tiempo) como al alumno (factor desempeño).

Para aquellos padres de familia que se preocupan por el desempeño de sus hijos en edad escolar y buscan apoyo fuera del horario de clases que sea recomendado, confiable, efectivo y tenga disponibilidad de horarios, ReKREA les brinda una tutoría académica virtual con profesores estrictamente seleccionados y preparados para apoyar a sus hijos en la orientación para el desarrollo de tareas, repaso de temas específicos, preparación para exámenes, entre otros, a través de las tecnologías que adolescentes manejan en esta época. Esta modalidad asegurará que la búsqueda de un profesor particular sea más rápida y no se pierdan contactos por las distancias y/o las horas disponibles de los profesores.

El eslogan que se propone, de acuerdo al posicionamiento buscado entre los padres de familia y sus hijos, es el siguiente: “Verás qué fácil te resultará lo difícil”.

- **Acciones estratégicas**

- Impulsar el reconocimiento de la marca a través de una ubicación privilegiada en motores de búsqueda con las palabras relacionadas con clases particulares y tutoría.
- Reforzar la comunicación de los beneficios del servicio y la forma de utilizarlo a través de las redes sociales, *e-mail marketing*, blog y *banners* virtuales.
- Dar importancia a la opinión de los clientes y promover su participación en redes sociales y en la página web.

### **3. Estrategias de la mezcla de marketing**

#### **3.1 Producto**

La flor de Lovelock, también conocida como la flor del servicio, permitirá identificar los servicios complementarios que facilitan el uso del producto básico – la tutoría académica - y añaden valor al cliente. Cada uno de ellos se presenta a continuación como un pétalo de la flor con la finalidad de reflejar su importancia en la creación de un servicio bien diseñado (ver Gráfico 3).

**Gráfico 3: Flor de Lovelock**



Fuente: Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, 2009.  
Elaboración: Propia, 2014.

El servicio básico, entendido como la Tutoría Académica Virtual a estudiantes de los cinco grados de educación secundaria, comprende dos tipos de servicios de complementarios:

- Servicio complementario de facilitación:
  - Información: Rekrea se preocupará de otorgar la información completa y necesaria para que el cliente comprenda la propuesta del servicio, la dinámica, el proceso y la metodología utilizada; conozca tanto los horarios disponibles como las tarifas y pueda ponerse en contacto fácilmente. Dicha información se encontrará en la página web y podrá ser brindada también por el encargado de atención al cliente.
  - Toma de pedidos: Rekrea pone a disposición de los clientes un espacio en la página web en el que podrán ingresar su búsqueda (incluyendo fecha, hora y materia que necesitan) y serán redirigidos a un listado de profesores disponibles y que calcen con el perfil deseado. Posteriormente, podrán enviar su solicitud y Rekrea enviará un correo de confirmación con la información necesario para dar inicio a la tutoría.
  - Facturación y pago: el cliente deberá ingresar las horas de tutoría deseadas y automáticamente podrá ver el monto total a pagar. El pago deberá realizarse por adelantado a través de un carrito de compras y tarjeta visa o transferencia bancaria por la web para habilitar el servicio (ver Gráfico 5 del Anexo 5).

- Servicios complementario de mejora:
  - Consultas: Rekrea se preocupa por identificar las necesidades de cada cliente. Por ello, ofrece el consejo personalizado y brinda capacitación en el uso de la herramienta. Asimismo, ofrece la atención a diversas consultas y dudas que el cliente pueda tener.
  - Excepciones: Rekrea está preparado para la atención de pedidos especiales y su principal oferta es la flexibilidad de horarios. Además, ha desarrollado planes para atender contingencias que puedan presentarse en el proceso de toma del servicio. El encargado de atención al cliente posee la facultad para responder y dar solución a los problemas que experimenten los clientes.

### **3.2 Precio**

A partir del análisis de precios de los profesores particulares, Sácate un 20, cursos en línea y afines, se pudo apreciar que el precio de una hora de clase varía entre los S/. 15 y S/. 70, y también el valor que significa para el cliente (ver Gráfico 7 del Anexo 5). Por ello, considerando que los niveles de precios dependen de la calidad del servicio y la preparación o experiencia del profesor, se ha optado por fijar como tarifa por hora S/. 80. El objetivo del precio es atraer a los clientes por la nueva propuesta y que noten un beneficio adicional, menor precio, por un medio innovador y efectivo.

### **3.3 Plaza**

Este servicio basado en información será alcanzado a través de canales digitales de voz (sala de audioconferencia) y enlace de Internet para compartir el escritorio de la computadora. Se debe cuidar el tiempo de entrega, pues es un recurso escaso del cliente actual (Lovelock y Wirtz 2009). Para ello, el sitio web con las plataformas de contenidos y comunicación serán medios de contacto, fáciles de usar y al alcance del mercado objetivo, de modo que el cliente pueda acceder a este en el momento que considere más conveniente, y reciba rapidez y comodidad. Este medio facilitará el acceso a la información, las transacciones, la promoción y la creación de una comunidad en línea.

### **3.4 Promoción y educación**

Al ser un servicio novedoso y físicamente intangible o “mentalmente intangible” (Lovelock y Wirtz 2009), se buscará lo siguiente:



- Alcanzar información y asesoría acerca del producto
- Persuadir a los clientes del segmento NSE A de las ventajas del producto de la marca por desarrollar
- Crear confianza en los clientes resaltando (i) la experiencia de los tutores; (ii) la seguridad del sistema de selección y capacitación de tutores, y una prueba gratuita del servicio; (iii) la posibilidad de que el padre ingrese durante la clase a la sala de audio y observe el escritorio compartido; y (iv) la fortaleza de la plataforma web tercerizada.

Con el conocimiento de la preferencia por las recomendaciones al momento de contactar a un profesor particular, se buscará atraer inicialmente a un grupo de alumnos que prueben el servicio de forma gratuita. Posteriormente, se les darán incentivos para que recomienden y comuniquen los beneficios y la experiencia con la plataforma.

La publicidad se realizará principalmente por las redes sociales colocando anuncios en páginas de alto tránsito y repartiendo volantes fuera de los principales colegios de distritos como San Isidro, Miraflores, Surco, San Borja y La Molina. Además, la plataforma web contará con toda la información relevante sobre el servicio y los testimonios de clientes, y se dejarán canales abiertos para absolver dudas y aceptar sugerencias.

### **3.5 Procesos**

Para una entrega rápida, eficiente y que resulte una experiencia agradable, la plataforma contará con fáciles accesos para que reciba al cliente amablemente y este pueda iniciar el proceso de solicitud sin mayores dificultades. Posteriormente, la plataforma lo guiará para que pueda realizar los pagos respectivos, se ponga en contacto rápidamente con el tutor encontrado y se lleve a cabo la tutoría. Cuando la comunicación culmine, el cliente encontrará un espacio para informar sobre la calidad del servicio y otorgar una calificación al mismo. El proceso se apreciará con mayor detalle en el Capítulo V de la presente tesis.

### **3.6 Entorno físico**

El entorno virtual podrá ser tangible mediante las siguientes evidencias:

### **3.6.1 Evidencia periférica**

- Correo de confirmación del pago con un mensaje de bienvenida con marco y fondo en color  
Correos del tutor después de cada sesión de tutoría con los temas tratados
- Sellos virtuales diseñados al estilo de los videojuegos y que se entregan al usuario escolar en su cuenta

### **3.6.2 Evidencia esencial**

- Para dar imagen de una compañía prestigiosa, se contratará una oficina virtual en una zona comercial de prestigio con secretaria que reciba las llamadas y salas para reuniones
- Diseño moderno y simple de la página web
- Sesión de tutoría de prueba gratis de tres minutos.
- Sala virtual de audioconferencia exclusiva para el tutor, alumno y el padre de familia que así lo desee

### **3.7 Personal**

Los profesores tutores son colaboradores clave para el éxito del negocio. Por ello, se establecerán requisitos mínimos en cuanto a habilidades interpersonales, educación, experiencia, entre otros; se validará la información de los candidatos; se observará su comportamiento; se aplicarán pruebas de personalidad; y se realizarán entrevistas para que sean aceptados. Asimismo, a todos los profesores inscritos se les dará indicaciones generales para homogenizar el servicio, así como capacitación continua para que las tutorías sean más dinámicas, innovadoras y, sobre todo, faciliten el aprendizaje, motiven al alumno y cambien la opinión negativa ante cursos aparentemente complicados.

Con respecto a los perfiles y funciones, se explicarán con más detalle en el Capítulo VI de la presente tesis.

### **3.8 Marketing relacional**

Con el objetivo de lograr la fidelización del cliente, prevenir que los clientes regresen al servicio tradicional de las clases particulares y motivar la recomendación del servicio, se proponen las siguientes estrategias:

- Identificar: Programa de identificación de clientes con publicaciones creativas y concursos que generen participación y comentarios
- Interactuar: *Community management*, gestión de la página web y las redes sociales para mantener y acrecentar las relaciones con los clientes en el ámbito digital
- Diferenciar: Distinción entre clientes usuales y los temporales, y registro de la frecuencia de solicitud del servicio

Por otro lado, se buscará personalizar el servicio llevando un registro histórico de los incentivos ofrecidos por los padres y de la lista de deseos de incentivos o *wish list* de los alumnos para, con ese grado de personalización, lograr fidelizarlo. Asimismo, no se desea generar vínculos entre el tutor y los alumnos o padres, sino entre estos últimos y la compañía; por ello, se elegiría el tutor aleatoriamente en cada sesión por seguridad de los alumnos usuarios.

#### 4. Cronograma de actividades

En la Tabla 24 se observa el cronograma de actividades de la empresa.

**Tabla 24. Cronograma de actividades**

ESTRATEGIA	ACCIONES ESPECÍFICAS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Explotar plataformas de Internet y redes sociales	Lograr una ubicación en motores de búsqueda con las palabras relacionadas a clases particulares y tutoría												
	Crear la página de Facebook, enviar invitaciones para suscribirse, invitar a profesores y publicar un mensaje que resume lo que hace la empresa												
	Agilizar el proceso de registro en la plataforma con la cuenta personal de Facebook												
	Crear una página web atractiva y dinámica												
	Crear un blog y publicar artículos de interés para el mercado potencial												
	Publicidad en <i>banners</i> virtuales y afines												
Generar confianza a través de una comunicación clara, entretenida y consistente	Ofrecer el servicio gratuito												
	Ofrecer cupones a los cien primeros en inscribirse												
	Crear un espacio dedicado a los clientes, sus experiencias con el servicio y la calificación del mismo												
	Crear campañas de <i>e-mail marketing</i> : enviar correos electrónicos con novedades del servicio y recordatorios												
Crear una red de profesores y contactos fieles, y un programa de fidelización	Captar alumnos de últimos ciclos universitarios a través de visitas a universidades con facultades de Educación, Ciencias e Ingeniería												
	Elaborar y publicar un ranking de profesores												
	Enviar correos electrónicos con puntuación actualizada y ofertas especiales												
	Marketing de base de datos												
	<i>Community management</i>												

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 5. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing es presentado a continuación en la Tabla 25.

**Tabla 25. Presupuesto de marketing**

Descripción de la inversión	US\$
a) Impulsadores en colegios - <i>brochure</i>	5.241,94
b) Avisos en <i>Publimetro</i>	6.665,61
c) Avisos en <i>Gestión</i>	3.879,17
d) Aviso en la revista <i>Cosas</i>	5.272,39
e) Pauta en Radio RPP	5.806,45
f) Marketing de buscadores de Internet	2.700,00
g) <i>Brochures</i> impresos	1.734,19
h) Anuncios en <i>Display</i>	3.000,00
<b>Total</b>	<b>34.299,76</b>

Fuente: Elaboración propia, 2014.

## Capítulo V. Plan de operaciones

### 1. Objetivos y estrategia de operaciones

En la Tabla 25, se indican los objetivos de operaciones.

**Tabla 26. Objetivos de operaciones**

Objetivos	CP	MP	LP	Indicador
Mejora del índice de satisfacción con el servicio de tutoría (servicio básico)	3.5	4.5	5	Puntuación de estrellas del 1 al 5 asignado por el cliente luego de cada sesión; 5 es el mejor puntaje.
Mejora del índice de satisfacción con la experiencia del servicio (comunicación y contenido)	3.5	4.5	5	Puntuación de estrellas del 1 al 5 asignado por el cliente luego de cada sesión; 5 es el mejor puntaje.
Nivel de comunicación y comprensión de los beneficios y los costos a los clientes	3.5	4.5	5	Puntuación de estrellas del 1 al 5 asignado por el cliente luego de cada sesión; 5 es el mejor puntaje.
Mejora de los tiempos de espera del cliente	4	4.5	5	Puntuación de estrellas del 1 al 5 asignado por el cliente luego de cada sesión; 5 es el mejor puntaje.
Índice de respuestas ante fallas del servicio	3	4	5	Puntuación de estrellas del 1 al 5 asignado por el cliente luego de cada sesión; 5 es el mejor puntaje.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Se han planteado como objetivos del plan de operaciones las razones de deserción de clientes, de acuerdo al estudio de abril de 1995 de Susan Keaney en Estados Unidos (Lovelock y Wirtz 2009)

## **2. Diseño de los procesos**

Al momento de diseñar los procesos internos, se ha considerado el modelo de negocio del servicio de tutoría virtual, en el cual se crea valor a partir de lo siguiente:

- Una buena selección de tutores y posterior capacitación continua en habilidades interpersonales
- Una plataforma de comunicación privada de audioconferencia que permite una mejor disponibilidad de los tutores que si ellos tuvieran que desplazarse hasta el domicilio
- Una metodología de incentivos coordinados con los padres que lo hace atractivo
- Una metodología pedagógica que les facilitará a los escolares la comprensión de los temas que consideran difíciles completada con recursos multimedia

Con la finalidad de asegurar que los profesores estén calificados para el servicio de tutoría académica, los postulantes pasaran por dos pruebas psicológicas y una prueba para el descarte de pedofilia. Para ello, se analizaron cuatro tipos de pruebas psicológicas frecuentemente utilizadas en el ámbito de selección de personal: MIPS, DISC, ICE de Baron y PAPI. Se descartaron las dos primeras pruebas debido al largo tiempo de la evaluación y la relevancia de los resultados para el proyecto, respectivamente. Se utilizará la prueba ICE de Baron ya que permite obtener información en los siguientes aspectos: inteligencia emocional total, interpersonal, intrapersonal, adaptabilidad, manejo del estrés, estado de ánimo general, impresión positiva e índice de inconsistencia. Asimismo, se utilizará “El inventario de Personalidad y Preferencias (PAPI)” debido a que es la herramienta de mayor prestigio en el mundo y es clave para la selección del talento humano. Para el descarte de pedofilia, se empleará el instrumento de evaluación conocido como Abel Screening debido a que reduce significativamente la probabilidad de contratar a una persona que quiera hacer uso de este medio para contactar a menores de edad.

Para lograr que el servicio obtenga éxito, se busca gestionar por procesos y no por áreas funcionales solamente; para ello, se han definido cinco macroprocesos internos en función del proceso que realiza el cliente cuando entra en contacto con el servicio de tutoría virtual, según el Gráfico 4.

#### Gráfico 4: Procesos



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El cliente se informa en la página web y llama a un número de contacto; por ello, es importante que la web sea simple y atractiva, pero con capacidad de comunicar la propuesta de valor del servicio. Se incluirá una tabla de preguntas frecuentes (FAQ, por sus siglas en inglés), que deberá ser actualizada en función de las dudas de los clientes. La persona de contacto que atienda las llamadas deberá ser capacitada continuamente y brindará retroalimentación diaria al equipo consultor.

Para la prueba, los tiempos de respuesta deben ser ejemplares; deben estar disponible salas de audioconferencia con sus claves de ingreso y tutores que estén de turno para atender las pruebas de tres minutos que pueda realizar el cliente. Para tener un margen de maniobra, se le exigirá a este que vea un video breve de cómo funciona el servicio mientras se agenda la prueba en línea.

Para el macroproceso de la compra, los formatos por completar y el carrito de compras son actividades automáticas en las que el soporte para cualquier contingencia debe estar disponible. En este macroproceso, el cliente agenda sus sesiones y es parte del proceso, pues deberá comprometerse a brindar los incentivos en tres niveles para su hijo, por lo que se debe educar al cliente y hacerle seguimiento para que complete los formatos necesarios.

En el caso de la etapa de consumo del servicio, es crítico que se respeten los tiempos, por lo que los tutores estarán continuamente capacitados para cumplir con los horarios establecidos e ingresar a la sala de audio dos minutos antes; en hospitalidad, tono de voz y habilidades interpersonales; y en la metodología de alcance de los conocimientos para completar el servicio. Además, utilizarán competentemente las herramientas multimedia que se compartirán en la pantalla de su computadora. El padre de familia puede ingresar como un tercer usuario para observar la pantalla del profesor desde cualquier lugar de la ciudad y también a la sala de audioconferencia para escuchar la tutoría. En esta etapa, es fundamental el soporte informático y el soporte de contenidos multimedia que el equipo consultor haya previamente actualizado. Finalmente, el alumno y padre evalúan el servicio asignando una puntuación en la página web. Para un mejor detalle de los procesos, y sus posibles puntos de fallas o demoras, se ha elaborado un anteproyecto (ver Anexo 6).

El proceso inicial consiste en el registro de los profesores y de los usuarios. Una vez que se registren estos datos, se deberán revisar y verificar las referencias laborales de los tutores; luego, se les invita a responder en línea un test psicológico y de perfiles, y se les pide que esperen una respuesta en dos días. De ser aprobados, la web canalizará la información de los profesores para dividirlos por especialidades y así enviarles las solicitudes que estén acorde con su perfil.

Seguidamente, se lleva a cabo un proceso de capacitación en línea en el cual se les comparte acceso a videos privados desarrollados en el emprendimiento para garantizar una estandarización de la metodología; esta capacitación es evaluada. Asimismo, el usuario deberá confirmar que efectivamente recibió la respuesta o recibió la clase, y deberá otorgar una puntuación de una a cinco estrellas dependiendo de la satisfacción que le generó el servicio. Del mismo modo, la página generará un ranking con los mejores profesores.

### **3. Diseño de las instalaciones**

Las instalaciones serán dos: una comercial, que ayudará a dar una imagen de prestigio de la compañía, para lo cual se contratarán los servicios de una oficina virtual que estará ubicada en el distrito de Santiago de Surco, que tendrá una dirección comercial para la página web; en esta oficina una operadora responderá y transferirá la llamada al centro de operaciones, que es el segundo local. Este estará ubicado en la ciudad de Lima, en el distrito de San Luis, límite con San Borja.

### **4. Programación de las operaciones de la empresa**

Las actividades se programarán siguiendo una ruta paralela, que permita que el servicio y sus macroprocesos se cumplan sin retrasos, y con un nivel mínimo de fallas y tiempos de respuesta óptimos ante ellas. Por un lado, el equipo de ventas se encargará del mercadeo del servicio buscando incentivar el flujo de visitas a la página web (proceso INFORMA). De forma paralela, el equipo de logística se encargará de contratar proveedores para el servicio, es decir, los tutores, a quienes evalúa y distribuye a la línea de prestación del servicio, apoyado con el *software* de la página web, que incluye un motor de agendamiento de las sesiones de tutoría; asimismo, el equipo de logística contará con el servicio de comunicación que le prestarán las compañías locales, que le facilitarán salas de audioconferencias virtuales con clave y un enlace en Internet que permite compartir la pantalla de los participantes en la audioconferencia (procesos PRUEBA y CONSUME). Adicionalmente, el equipo de contenidos, compuesto por consultores pedagogos,



psicólogos y expertos en redes sociales actualiza y revisa constantemente la metodología y sus herramientas multimedia a partir de la atención de las pruebas de los clientes y del servicio mismo, de los contenidos multimedia (procesos PRUEBA y CONSUME). Todas estas actividades paralelas que abastecen la línea de prestación del servicio, ventas, contenidos y logística, son apoyadas transversalmente por el área de sistemas, que brinda los soportes y continuos desarrollos de mejora del *software* de la página web y que administra el contrato de servicios de comunicación y con énfasis en los acuerdos de niveles de servicio para perseguir tiempos de respuesta inmediatos ante posibles fallas (procesos PRUEBA, COMPRA, EVALÚA).

Las operaciones iniciales principales consistirán en lanzar el servicio de manera gratuita y por invitación en su formato beta para pruebas, lo cual durará un mes para poner a prueba y ajustar los procesos y los tiempos meta involucrados, y, en función de ellos, alcanzar los compromisos de tiempos de respuesta con los clientes.

## **5. Actividades preoperativas**

Una de las principales actividades preoperativas es diseñar la metodología psicopedagógica y, en función de ella, los contenidos multimedia y las capacitaciones en la metodología, en la ética, y en la forma hospitalaria y asertiva de comunicarse. Paralelamente, se debe obtener la oferta de tutores, que deberán ser cuidadosamente seleccionados aplicando controles psicológicos, de personalidad, de valores, y de referencias laborales y de antecedentes. Una vez seleccionados, se les brindará capacitación utilizando la nueva herramienta de comunicación y para compartir la pantalla de las computadoras.

En este caso, la tecnología es importante para que la empresa inicie sus operaciones. Por ello, otra de las actividades preoperativas es completar el diseño de la página web y el desarrollo del *software* de contenidos: se requerirá del uso de *softwares* de página web escalable y estable que garanticen la mejor calidad de prestaciones como el *software* basado en el lenguaje de programación Ruby on Rail (RoR), en lugar de utilizar como base el lenguaje php. Con esta prestación de calidad, se podrán obtener los primeros *early adopters*, que serán importantes para el desarrollo del servicio.

Asimismo, será necesario durante el lanzamiento y los dos meses iniciales, aproximadamente, contar con un *back office* de profesores que respondan algunas preguntas que no sean atendidas

por los docentes que reciban las notificaciones, una especie de *back up* en caso de que falle el tiempo de respuesta.

## **6. Presupuestos de inversión y capital de trabajo**

La inversión es de US\$ 50,000 y el capital de trabajo necesario estimado se puede observar en el Anexo 7.

## Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

### 1. Estructura organizacional

Para comenzar las operaciones, la organización propuesta no puede ser muy jerarquizada, sino más bien plana para que sea muy flexible y, como se busca una gestión por procesos, se deberá seguir una gestión por competencias y no por funciones. Además, las compensaciones deberán ser mixtas, con una parte fija y otra variable en función del cumplimiento de metas; esta última parte debería ser mayor.

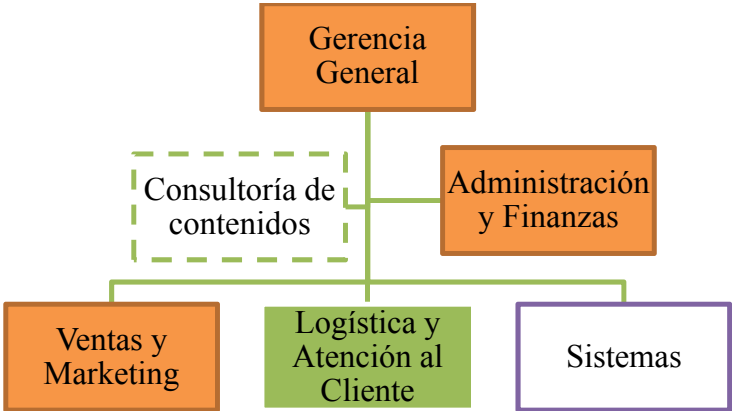
Se han identificado seis funciones vitales para el apoyo a los procesos:

- Ventas y marketing: Se necesitará un profesional especializado en este rubro que se encargue de la promoción, del manejo de las redes sociales y del uso de otros medios publicitarios como la radio para dar a conocer el servicio y persuadir a los clientes a generar tráfico de visitas en la página web.
- Logística: Esta área se encargará de la selección, evaluación y contratación de los tutores, así como de su capacitación.
- Atención a los clientes y los tutores: La tercera función consistirá especialmente en garantizar la calidad del servicio y atender quejas de alumnos, padres y profesores, y gestionar los tiempos de respuesta.
- Sistemas: Requiere de un programador técnico que se enfoque en el desarrollo informático, mantenimiento y soporte del *software* de contenidos, agenda y página web. Gestionará los acuerdos de prestación de servicio de los proveedores de las salas de audioconferencia.
- Consultoría de contenidos: A manera de comité, estará formada por cuatro profesionales en redes sociales y gamificación, un pedagogo experto en uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), un pedagogo experto en nuevas prácticas educativas y un psicólogo en educación secundaria. Ellos serán un equipo que brindaría servicios profesionales a este emprendimiento; no serán parte de la planilla de la compañía.
- Administración y Finanzas: La sexta función incluye las funciones administrativas para las cuales será necesario un administrador técnico que se encargue de verificar los pagos realizados, que atienda cualquier requerimiento interno de carácter administrativo y que garantice que la línea de prestación de servicio no se detenga por temas adicionales a los mencionados.

En el largo plazo, y junto con el crecimiento de la empresa, la estructura cambiará a una departamentalización por funciones más jerarquizadas, en la cual las funciones básicas de la

empresa pasarán a ser departamentos con un jefe a cargo. Se contará con un departamento de Ventas y Marketing, Sistemas e Información, y Logística; además, el actual departamento de Consultores de Contenidos será incorporado a la planilla (ver Gráfico 5).

**Gráfico 5: Organigrama**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

**2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles**

**Tabla 27. Objetivos de Recursos Humanos**

Objetivos	CP	MP	LP	Indicador
Atraer y retener el talento	25%	15%	5%	Índice de rotación del personal
Capacitar de manera eficiente	70%	75%	85%	Índice de resultado de aprendizaje y aplicación al trabajo
Implementación del sistema de evaluación por índices de desempeño o KPI	70%	85%	100%	Índice de participación de la compañía
Mejora del clima laboral	70%	85%	95%	Índice de aceptación del clima laboral de la compañía

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los objetivos de recursos humanos (ver Tabla 26) se han definido para tener una mejor disponibilidad del recurso humano, siempre disponible y adecuadamente capacitado, motivado y seguro gracias a la evaluación por desempeño y meritocracia; con todo ello, se logrará una mejora en el clima laboral.

Se buscará un perfil común de habilidades blandas en los recursos humanos que se contratarán:

- Compromiso
- Cooperación
- Ética

- Valores
- Proactividad
- Creatividad e innovación
- Capacidad para resolver problemas
- Habilidad para comunicarse
- Trabajar en base a objetivos
- Disposición a renovarse continuamente

Ahora bien, los requerimientos serán diferentes para cada uno de los siguientes puestos:

- Líder de Ventas y Marketing: Como requisito indispensable, deberá ser un profesional en las carreras de Marketing o Administración. Además, deberá dominar las herramientas informáticas de uso común (Word, Excel y Power Point), y el funcionamiento de las redes sociales.
- Líder de Sistemas: Como requisito indispensable, deberá haber culminado estudios universitarios en las carreras de Informática o afines y contar con conocimientos de *software responsive web*, SQL, y sistemas de comunicación Webex o Avaya. También es deseable experiencia con herramientas similares.
- Equipo consultor: Como requisito indispensable, se pedirá que sus integrantes sean profesionales universitarios con experiencia aplicada a educación secundaria.
- Líder de Atención a Clientes: Como requisito indispensable, deberá haber culminado una carrera técnica en administración y deberá contar con experiencia previa en *call center*. Además, es necesario que domine las herramientas informáticas de uso común (Word, Excel y Power Point).
- Líder de Logística: Como requisito indispensable, deberá haber culminado estudios universitarios en las carreras de Administración o Psicología, y deberá contar con experiencia en selección de personal.
- Líder de Administración y Finanzas: Como requisito indispensable, deberá haber culminado estudios técnicos en las carreras de Administración o afines, y contar con conocimientos de *software* ofimático. Además, es deseable experiencia con presupuestos Fortaleza en Excel.

### **3. Estrategias de administración de recursos humanos**

La principal estrategia será crear un estilo de dirección con un alto contacto para asegurar la satisfacción del cliente y mantener una ventaja competitiva. Además, el *empowerment* será empleado como una herramienta atractiva tanto para el trabajador como para la empresa, y será

esencial para animar a los empleados a que ejerciten su iniciativa y lideren sus actividades. Con una correcta preparación, el gerente puede concentrarse en sus tareas particulares confiando en que los trabajadores están tomando las mejores decisiones ante cualquier situación que se les presente. Asimismo, será importante que el área de recursos humanos transmita a los empleados la cultura y valores de la empresa, alcance las herramientas y recursos necesarios, y seleccione a trabajadores capaces de asumir nuevas responsabilidades, de modo que las decisiones tomadas sigan la estrategia de la empresa. Se buscará lograr el *empowerment* a un nivel de participación en comités dos veces por semana, en los cuales el empleado pueda dar recomendaciones sin descuidar su trabajo cotidiano.

Por otro lado, se buscará incentivar una cultura de servicio, crear un ambiente de trabajo correctamente diseñado para la satisfacción de los empleados, y brindar una buena remuneración, trabajo motivador y dinámico, y formación constante para retener el talento en la empresa.

#### 4. Presupuesto del plan de RR.HH.

En la Tabla 28 se presenta el presupuesto de recursos humanos de la empresa.

**Tabla 28. Presupuesto de Recursos Humanos (en nuevos soles mensuales)**

Cargo	Area	Sueldo	Bonificación Familiar	Comisiones	Total Remuneraciones	Retención AFP 14%	Ret. Renta 5ta	Remuneración por Pagar	Aporte Essalud 9%	Gratificaciones 1/6	Vacaciones 1/12	CTS 1/12	Total Gasto Planilla
Gerente General	DIRECCIÓN	4,500	75	675	5,250	735	243	4,272	551	875	438	510	7,624
Administrador especialidad en Ventas Intangibles	VTAS Y MKTING	1,500	75	225	1,800	252	0	1,548	189	300	150	175	2,614
Psicologo experto en Selección	LOGÍSTICA	3,500	75	525	4,100	574	151	3,375	431	683	342	399	5,954
Administrador	LOGÍSTICA	2,000	75	300	2,375	333	13	2,030	249	396	198	231	3,449
Ingeniero de Sistemas	SISTEMAS	4,500	75	675	5,250	735	243	4,272	551	875	438	510	7,624
Desarrollador de Software	SISTEMAS	3,500	75	525	4,100	574	151	3,375	431	683	342	399	5,954
Técnica Reclamos	AT. CLIENTES	1,000	0	150	1,150	161	0	989	121	192	96	112	1,670
Administrador	ADMY FIN	1,200	0	180	1,380	193	0	1,187	145	230	115	134	2,004
		<b>21,700</b>	<b>450</b>	<b>3,255</b>	<b>25,405</b>	<b>3,557</b>	<b>799</b>	<b>21,049</b>	<b>2,668</b>	<b>4,234</b>	<b>2,117</b>	<b>2,470</b>	<b>36,894</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Capítulo VII. Plan financiero**

### **1. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio**

Se ha realizado un presupuesto a cinco años; el punto de equilibrio se alcanza con 472 clientes recurrentes (consumiendo 8 horas al mes) o con un total de 45354 horas (ver Anexo 6).

### **2. Estados financieros y flujo de caja**

Los estados financieros se pueden apreciar en el Anexo 6

### **3. Estructura del financiamiento**

El financiamiento será 100% con capital propio, como aporte de los socios.

### **4. Análisis de sensibilidad y simulación financiera**

El valor actual neto (VAN) del proyecto a cinco años es de US\$ 461,981.00, para una inversión de US\$ 50.000, con un periodo de recupero de un año. La tasa utilizada para el proyecto es 17%, pues es la que refleja mejor el riesgo del financiamiento propio de los accionistas que están empleando sus ahorros y no están diversificados.

## Capítulo VIII. Recomendaciones y Conclusiones

### 1. Recomendaciones

En base a la creciente tendencia del concepto de *e-learning*, en el cual se hace uso de canales electrónicos para llevar una educación virtual a distancia, una recomendación para incrementar el atractivo del proyecto es incluir nuevas herramientas que faciliten el aprendizaje tales como una pizarra multifuncional que permita la comunicación en tiempo real y el intercambio de documentos.

Asimismo, otra recomendación es incluir secciones adicionales en los cuales el alumno sea guiado hacia una variedad de contenidos en distintos formatos personalizados en base a las materias en las que se encuentre inscrito. Estos pueden ser contenidos multimedia, ebooks, revistas científicas, libros o blogs. Ello, con la finalidad de motivar al alumno, otorgarle la autonomía que necesita y así incrementar su satisfacción con el servicio brindado.

Finalmente, se podría agregar valor al servicio incluyendo a los padres de familia en el servicio de modo que puedan hacer seguimiento al progreso de sus hijos. Ello, a través de un espacio de comunicación y en el cual puedan encontrar también recomendaciones y artículos de interés para motivar y apoyar a sus hijos en el proceso de aprendizaje.

### 2. Conclusiones

La educación es una industria creciente debido a los malos resultados del Perú a nivel mundial en las pruebas PISA que no solo preocupan en colegios públicos sino también en los privados. Alrededor del 74% de escolares de colegios no estatales están por debajo del nivel 4 de 6 niveles en total de aprendizaje, según el resultado de la prueba Pisa del 2001 (Vexler s.f.), y dicha situación no ha mejorado significativamente desde entonces.

La realidad de que la educación recibida sea tradicional sin grandes cambios en las últimas décadas, con método memorístico, remuneración poco atractiva para elegir carreras docentes, poco uso de las tecnologías de información, etc., en el siglo XXI, con tecnología y estilos de vida diferentes, originan que metodologías pedagógicas innovadoras, que se adecúan rápidamente al entorno tan cambiante de hoy, resulten muy atractivas para los escolares que cada vez más reciben información abundante de manera distinta y más atractiva que la que se imparte en las escuelas.



Por lo expuesto, el resultado de la investigación para este plan de negocio y su diseño muestran un ambiente de negocio atractivo, una propuesta de estrategia bien alineada con un análisis de la industria, del mercado y de sus necesidades más un plan de marketing que recoge los tres pilares de la estrategia elegida:

- Recurso humano certificado o profesores validados
- Metodología lúdica, y de incentivos tangibles e inmediatos
- Tecnología que facilita y lleva el aprendizaje a otro espacio, que es el espacio natural de los escolares de hoy.

También indica que el camino adecuado será seguir una estrategia genérica de enfoque con diferenciación, que se concentre en padres de familia de escolares de nivel secundario del NSE A de Lima y sus hijos estudiantes de dicho nivel; además, debe apoyarse en estrategias funcionales y buenos procesos. Finalmente, la investigación revela también que la innovación continua es fundamental para hacer crecer este plan de negocio.

## Bibliografía

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión] (2014). *ProInversión*. Fecha de consulta: 4/08/2014.

<<http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>>

América Economía (2014). “Consultora: Bancarización del Perú continuará creciendo y se situará en 32% al cierre del 2014”. En *América Economía*. 24 de enero de 2014. Fecha de Consulta: 3/10/2014. <http://m.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/consultora-bancarizacion-del-peru-continuara-creciendo-y-se-situara-en-32>

Arellano, Rolando (2014). “Ma – Más”. En: *El Comercio*. 12 de mayo de 2014. Fecha de consulta: 16/10/2014. <<http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/ma-mas-rolando-arellano-c-noticia-1728784>>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] (2014). Niveles socioeconómicos 2014. Fecha de consulta: xx/xx/201x. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2014). *Cuadros anuales históricos*. Fecha de consulta: xx/xx/2014. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Beltrán, Arlette y Seinfeld, Janice (2013). *La Trampa Educativa en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.

Coloma, Evelyn (2013). “Industria tecnológica en el Perú crecerá más de 11%”. En: *Gestión*. 28 de febrero de 2013. Fecha de consulta: 20/10/2014. <http://gestion.pe/economia/industria-tecnologica-peru-crecera-mas-11-este-ano-2060273>

Congreso de la República del Perú (2011). *Ley de Protección de Datos Personales. Ley N° 29733*. Fecha de consulta: 14/10/2014. Disponible en <[http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol\\_ministeriales/2011/ley-29733.pdf](http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2011/ley-29733.pdf)>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec]. (4 de AGOSTO de 2014). *Crear para crecer. Estrategia nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación*. Lima: Concytec. Fecha de consulta: 14/10/2014. Disponible en: [http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear\\_crecer/estrategias\\_crear\\_crecer\\_ultima\\_version\\_28-5-2014.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_crecer/estrategias_crear_crecer_ultima_version_28-5-2014.pdf)

EFE (2014) “Lima es la ciudad más contaminada de Latinoamérica”. En: *El Comercio*. 7 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 4/08/2014. <[http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/lima-tiene-peores-niveles-contaminacion-latinoamerica-noticia-727740?ref=flujo\\_tags\\_portada&ft=bajada](http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/lima-tiene-peores-niveles-contaminacion-latinoamerica-noticia-727740?ref=flujo_tags_portada&ft=bajada)>

El Comercio (2014a). “¿Quiénes son los peruanos que más usan Internet?” En: *El Comercio*. 26 de abril del 2014. Fecha de consulta: 4/08/2014. <[http://elcomercio.pe/lima/ciudad/quienes-son-peruanos-que-mas-usan-internet-noticia-1725381?ref=nota\\_economia&ft=mod\\_leatambien&e=foto](http://elcomercio.pe/lima/ciudad/quienes-son-peruanos-que-mas-usan-internet-noticia-1725381?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=foto)>

El Comercio (2014b). "El mercado de las apps tiene mucho potencial en el Perú". En: *El Comercio*. 1 de setiembre de 2014. Fecha de consulta: 1/09/2014. <http://elcomercio.pe/paginas/smartphones-tablets/mercado-apps-tiene-mucho-potencial-peru-noticia-1753855>

Escalante, Julio y León, Azucena (2014). "Cómo cambió la forma de hacer negocios en Perú en última década". En: *El Comercio*. 26 de mayo de 2014. Fecha de consulta: 16/10/2014. <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/como-cambio-forma-hacer-negocios-peru-ultima-decada-noticia-1731933>>

EY Perú (2014). *Guía de negocios e inversión en el Perú*. [En línea]. Lima: EY Perú. Fecha de consulta: 24/09/2014. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/\\$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Peru-guia-de-negocios-e-inversion-14-15/$FILE/Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2014-2015.pdf)

Fred, David (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F. : Pearson Educación de México. Fecha de consulta: 16/10/2014. Disponible en: <https://bibliotecat2.files.wordpress.com/2014/10/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

Garralda, Joaquín (2013). *La cadena de valor*. Fecha de consulta: 14/10/2014. Disponible en <<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>>

Gestión (2014). "Uno de cada tres peruanos estaría dispuesto a usar servicio de dinero móvil". En: *Gestión*. 17 de setiembre de 2014. Fecha de consulta: 20/10/2014. <http://gestion.pe/tu-dinero/uno-cada-tres-peruanos-estaria-dispuestos-usar-servicio-dinero-movil-2108806>

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014a). *Estadísticas. Empleo*. Fecha de consulta: 3/10/2014. Disponible en: <<http://www1.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014b). *Tecnologías de información y comunicación (TIC)*. Fecha de consulta: xx/xx/2014. Disponible en: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1173/cap11/ind11.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap11/ind11.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). *Compendio Estadístico del Perú*. Lima: INEI.

Ipsos Apoyo (2014). *Marketing Data Plus*. Fecha de consulta: 20/10/2014. Obtenido de [http://www.ipsos-apoyo.com.pe/marketingdataplus/data/2014/i\\_estadisticapoblacional\\_2014\\_8.pdf](http://www.ipsos-apoyo.com.pe/marketingdataplus/data/2014/i_estadisticapoblacional_2014_8.pdf)

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios*. México D.F.: Pearson Education.

Malhotra, Naresh (2008). *Investigación de mercados*. México D.F.: Pearson Educación.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] (2014). *Ministerio de Transportes y Comunicaciones*. Fecha de consulta: 4/08/2014 <<https://www.mtc.gob.pe/portal/inicio.html>>

Organización Mundial de la Salud [OMS] (2014). *Nota Descriptiva N° 292. Marzo de 2014. Contaminación de aire de interiores y salud*. Fecha de consulta: 20/10/2014. <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs292/es/>>

Perú 21 (2014). “SBS: Más de 2.6 millones tienen deudas con tarjetas de crédito”. En: *Perú 21*. 16 de enero de 2014. Fecha de consulta: 3/10/2014. <<http://peru21.pe/economia/sbs-mas-26-millones-tienen-deudas-tarjetas-credito-2165919>>

Ranger, Steve (2013). *Tech Republic*. Fecha de consulta: 16/10/2014. <http://www.techrepublic.com/blog/european-technology/there-are-185-million-software-developers-in-the-world-but-which-country-has-the-most/>

Ruiz, Joaquín (2013). *Business School*. Fecha de consulta: 20/10/2014. Obtenido de <<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>>

Salinas, Eduardo (2014). “Lima: Congestión vehicular es su mayor problema”. En: *La República*. 25 de marzo de 2014. Fecha de consulta: 3/10/2014. <http://www.larepublica.pe/25-03-2014/lima-congestion-vehicular-es-su-mayor-problema-ambiental>

Schwab, Klaus (2014). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum

Start Up Perú (2014). Start Up Perú. Fecha de consulta: 16/10/2014. Disponible en: <http://www.start-up.pe/acerca.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2015). Estadísticas y estudios. Fecha de consulta: 11/01/2015. Disponible en: [http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda\\_cuadros.html](http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_cuadros.html)

Tecnológico de Monterrey. (Octubre de 2014). Tecnológico de Monterrey. Obtenido de <http://www.sitios.itesm.mx/webtools/Zs2Ps/roie/octubre14.pdf>

Vexler, Idel (s.f.). *Informe sobre la situación peruana. Situación y perspectivas*. Fecha de consulta: 22/05/2015. Disponible en: <[http://www.perueduca.edu.pe/ninas-y-adolescentes-zonas-rurales/archivos/informe\\_educ\\_peruana.pdf](http://www.perueduca.edu.pe/ninas-y-adolescentes-zonas-rurales/archivos/informe_educ_peruana.pdf)>

Vision Mobile (2014). *Developer Economics*. Fecha de consulta: 16/10/2014. Disponible en: <<http://www.developereconomics.com/reports/q1-2014/>>

