



"APPrende"

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración de Empresas**

Presentado por

**Sr. Jaime Alvarez-Calderón Sattui Sr.
Lucio Fernando Chirinos Orihuela
Sr. Raúl Antonio Miyashiro Nakandakari
Sr. José Luis Ríos Haro
Sr. Jorge Armando Villanueva Samar**

Asesor: Dagoberto Diaz Diaz

2017

A nuestras familias por ser el soporte fundamental en esta etapa tan importante en nuestra formación profesional, y a quienes llegaron a apoyarnos con su cariño, comprensión y solidaridad.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. ¿Qué es APPrende?	1
2. El mercado actual y la necesidad	1
3. La propuesta de valor.....	1
4. ¿Qué nos diferencia?.....	2
5. Fuentes de ingreso.....	2
6. Inversión y rentabilidad	2
7. Proceso de implementación	3
8. El equipo emprendedor	3
9. Conclusiones.....	3
Capítulo II. Presentación de la empresa	4
1. Antecedentes	4
2. Concepto de negocio.....	5
Capítulo III. Análisis de la oportunidad	8
1. El cliente y el mercado.....	8
1.1 Descripción del problema o necesidad.....	8
1.2 El Cliente / usuario.....	9
1.3 Investigación de mercado / encuestas y/o entrevistas	11
2. La ventana de oportunidad: análisis preliminar	13
2.1 Segmento de mercado seleccionado inicialmente.....	13
2.2 El mercado	14
2.3 El sector	14
2.4 Adecuación en el tiempo.....	14
Capítulo IV Análisis estratégico	15
1. Misión, visión y valores	15
1.1 Visión.....	15
1.2 Misión	15

1.3 Valores	15
2. Análisis del entorno: macroentorno y microentorno.....	15
2.1 Macroentorno: análisis PESTEL.....	15
2.2 Microentorno: cinco fuerzas de Porter.....	16
3. Análisis FODA.....	19
4. Fuentes y ventajas competitivas de mediano/largo plazo	19
5. <i>Bussines Model Canvas</i>	20
6. Propuesta de valor.....	22
7. Generación de la propuesta de valor.....	23
7.1 Cadena de valor del sector y posicionamiento en ella del negocio.....	23
7.2 Inversiones.....	23
8. Validación del modelo de negocio.....	24
8.1 Investigación de mercado, encuestas y entrevistas	24
8.2 Elementos del Modelo de Negocio (MdN) análogos a otros MdN ya operativos	25
9. Elementos validados del modelo de negocio	26
10. Producto mínimo viable (PMV) utilizado.....	27
11. Aspectos legales específicos del proyecto y/o del sector.....	29
11.1 Marco legal: Ley de Protección de Datos Personales 29733	29
11.2 Política de seguridad de datos personales y privacidad.....	30
11.3 Sanciones e infracciones contempladas en la Ley 29733	30
Capítulo V. Plan de marketing	31
1. Objetivos de marketing	31
2. Marketing mix.....	31
2.1 Producto	31
2.2 Precio	33
2.3 Plaza.....	34
2.4 Promoción.....	34
2.5 Personas	35
2.6 Procesos	35
2.7 Proactividad	35
3. Análisis producto - mercado	36
4. Previsión y plan de ventas.....	36
5. Marketing relacional	37
5.1 Anunciantes	37

5.2 Profesores.....	37
5.3 Presupuesto estimado.....	38
Capítulo VI. Plan de operaciones	39
1. Objetivo.	39
2. Localización, infraestructura y <i>layout</i>	39
3. Procesos operativos.....	39
4. Infraestructura necesaria	41
4.1 Mano de obra directa	42
4.2 Mano de obra indirecta	42
5. Presupuesto estimado.....	43
Capítulo VII. Plan de recursos humanos	44
1. Objetivo	44
2. Estructura organizacional.....	44
2.1 Equipo para la operación	44
2.2 Subcontrataciones	45
3. Incorporación y gestión del equipo humano	45
4. Beneficios laborales	47
4.1 Remuneraciones.....	47
4.2 Recompensas	47
5. Presupuesto estimado.....	47
Capítulo VIII. Viabilidad e interés económico-financiero del modelo de negocio	49
1. Objetivos	49
2. Estado de pérdidas y ganancias.....	51
3. Viabilidad financiera: umbral de rentabilidad y escenarios.....	51
4. Riesgos y planes de contingencia.....	52
4.1 Análisis	52
4.2 Identificación de riesgos potenciales y planes de contingencia	52
Capítulo IX. Planificación y despliegue del nuevo negocio	55
1. Planificación temporal del despliegue del nuevo negocio	55
1.1 Plan de implementación	55
1.2 Cronograma de implementación	56

1.3 Equipo para la implementación	56
1.4 Inversión de la implementación	57
Capítulo X. Responsabilidad social	58
1. Objetivo	58
Bibliografía	59
Anexos	61
Nota biográfica	92

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen del negocio.....	7
Tabla 2.	Variables demográficas	10
Tabla 3.	Variables geográficas	10
Tabla 4.	Variables psicográficas.....	11
Tabla 5.	Variables conductuales	11
Tabla 6.	Listado de preguntas.....	12
Tabla 7.	Matriz FODA.....	19
Tabla 8.	Inversiones relevantes	24
Tabla 9.	Resultado de las actividades de validación.....	27
Tabla 10.	Clasificación para los datos personales	29
Tabla 11.	Objetivos de marketing.....	31
Tabla 12.	Objetivos anuales comerciales	37
Tabla 13.	Presupuesto de marketing.....	38
Tabla 14.	Objetivos de operaciones.....	39
Tabla 15.	Infraestructura operativa.....	41
Tabla 16.	Mano de obra directa	42
Tabla 17.	Mano de obra indirecta	42
Tabla 18.	Presupuesto de operaciones	43
Tabla 19.	Objetivos de recursos humanos	44
Tabla 20.	Planificación de la incorporación del equipo humano.....	46
Tabla 21.	Presupuesto de recursos humanos	48
Tabla 22.	Objetivo de finanzas	49
Tabla 23.	Flujo de caja de inversiones	50
Tabla 24.	Estado de pérdidas y ganancias	51
Tabla 25.	Escenarios previstos	52
Tabla 26.	Identificación de riesgos y oportunidades	53

Índice gráficos

Gráfico 1.	Proceso de implementación del negocio	3
Gráfico 2.	Modelo de negocio	8
Gráfico 3.	<i>Strategic canvas</i> - competidores	17
Gráfico 4.	<i>Business model canvas</i>	21
Gráfico 5.	Cadena de valor del negocio.....	23
Gráfico 6.	Producto mínimo viable	28
Gráfico 7.	Matriz de Ansoff (mercado/producto).....	36
Gráfico 8.	Diagrama de flujo de proceso	40
Gráfico 9.	Organigrama para la operación	44
Gráfico10.	Cronograma de implementación del negocio	56
Gráfico 11.	Equipo emprendedor	57

Índice de anexos

Anexo 1	Encuestas de satisfacción de profesores particulares.....	62
Anexo 2.	Uso de Internet	63
Anexo 3.	Formato de la encuesta APPrende	65
Anexo 4.	Información técnica de la encuesta APPrende.....	68
Anexo 5.	Resultados de la encuesta APPrende	69
Anexo 6.	Entrevistas a profesores particulares	75
Anexo 7.	Procedimiento de adecuación a la ley de protección de datos personales	82
Anexo 8.	Sanciones asociadas a las infracciones estipuladas en la Ley 29733	83
Anexo 9.	Plan de promoción de marketing	84
Anexo 10.	<i>Layout</i> de las oficinas operativas.....	85
Anexo 11.	Principales procesos operativos de la aplicación.....	86
Anexo 12.	Descripción de puestos de trabajo.....	88
Anexo 13.	Criterios de cuantificación de riesgos.....	90
Anexo 14.	Estrategia de respuesta a riesgos	91

Capítulo I. Introducción

1. ¿Qué es APPrende?

APPrende es una comunidad virtual que une a profesores, alumnos y anunciantes en un modelo de economía colaborativa para el intercambio de conocimientos a través clases particulares. La comunidad estará soportada por una aplicación móvil y una página web.

2. El mercado actual y la necesidad

En Lima Metropolitanaú existe un mercado potencial de 3,9 millones de personas interesadas en tomar clases particulares, con acceso a Internet y mayores a 15 años; además de una oferta desorganizada de clases particulares en múltiples campos y temáticas como el académico, las danzas, deportes, música, entrenamiento físico, etc. Pese a que la recomendación y el Internet son los motores de búsqueda preferidos por los alumnos, los medios tradicionales de publicación han sido anuncios en periódicos y revistas, volantes en las calles, tabloneros de anuncio en supermercados, entre otros, que solo brindan la información de contacto del profesor. La recomendación boca a boca es la única que añade la componente de la valoración y referencia, pero también constituye una oferta sumamente limitada.

En conclusión, tenemos una oferta desorganizada de clases, alumnos con una demanda insatisfecha de referencia de profesores y la falta de intermediación entre los proveedores de insumos para ejecutar las clases y los alumnos (anexo 1).

3. La propuesta de valor

- A los alumnos: comunidad virtual para compartir conocimientos, cultura y la valoración de la experiencia en un modelo de economía colaborativa.
- A los profesores: concentración de personas pertenecientes a un mercado segmentado por intereses de consumidores de clases particulares.
- A los anunciantes: concentración de personas pertenecientes a un mercado segmentado de consumidores de artículos especializados.

4. ¿Qué nos diferencia?

APPrende, además de ser la única comunidad virtual para el intercambio de conocimientos con plataforma móvil, cuenta con los siguientes atributos que lo diferencian de la competencia:

- Herramienta de gestión para profesores (HGP): módulo que permite a los profesores monitorear sus ingresos, volumen de clases contratadas, alumnos frecuentes y otras estadísticas.
- Clases grupales: el atributo más valorado por los profesores (anexo 6 – entrevista a profesores) pues les permite optimizar su tiempo (traslado y dictado) y maximizar sus ingresos.
- Georreferenciación: permitirá a los alumnos elegir a los profesores que se encuentren más cercanos a su ubicación geográfica y acceder de forma más rápida y cómoda a sus servicios.
- Calificación de profesores: sistema de calificación que permite la valoración de la calidad del servicio de los profesores y definir su reputación.
- Oferta de productos/insumos: permitirá facilitar, en tiempo real, a los alumnos y profesores, los productos o insumos necesarios para las clases tomadas o dictadas a través la intermediación comercial con tiendas especializadas o grandes almacenes (*Retails*).

5. Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso se establecerán en el corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo, a través de la comisión por clases contratadas pagadas por el profesor. En el mediano plazo, a través del cobro por publicidad a los anunciantes e intermediación comercial con comisión cobrada sobre los productos vendidos a los *Retails*; y, en el largo plazo, los ingresos se generarían por la explotación de la base de datos generada por la tendencia de consumo (*Big data*).

6. Inversión y rentabilidad

La inversión necesaria para implementar el negocio se estima en USD 414.000 y se realizará durante los primeros 12 meses en el que no habrá ingresos. La recuperación de la inversión se estima en 2,3 años. Las cifras estimadas para los cuatro primeros años de operación son USD 4,2 millones; USD 3,3 millones y USD 529 mil para las ventas netas, gastos operativos y utilidad neta, respectivamente. Asimismo, se estima un EBITDA de USD 1,3 millones. El VAN para los 4 años es de USD 176 mil (con un COK de 21,2%), y una TIR Económica de 38,5%.

Por otro lado, el punto de equilibrio se ha calculado en 400.000 horas dictadas anuales. El promedio anual de horas dictadas estimado es de 562.000 horas.

7. Proceso de implementación

Implementar APPrende tomará 14 meses, con las actividades macro (gráfico 1). Los ingresos de operación se obtendrían a partir del décimo tercer mes.

Gráfico 1. Proceso de implementación del negocio

ACTIVIDADES MACRO	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14
Diseño de plataformas web y móvil	■	■												
Construcción de aplicación			■	■	■	■								
Período de pruebas y mejoras							■	■	■	■	■	■		
Pre lanzamiento										■	■	■		
Go Live + Lanzamiento													■	■
Corrección y mejoramiento													■	■

Fuente: Elaboración propia, 2016

8. El equipo emprendedor

La implementación de APPrende será ejecutada por el mismo equipo responsable de su creación, profesionales con experiencia comprobada en cada área funcional en la que se desempeñan.

9. Conclusiones

APPrende es un proyecto de tecnología y negocio innovador, con características únicas en el mercado que le permitirán diferenciarse de la competencia y satisfacer una demanda no atendida de manera organizada y eficiente.

Con una inversión inicial de USD 414.000 permitirá a los inversores recuperar su inversión en 2,3 años y acumular una utilidad neta de USD 529.000 en los cuatro primeros años de operación.

Capítulo II. Presentación de la empresa

1. Antecedentes

Los tiempos que vivimos hoy, nos lleva a replantear nuestro rol como usuarios y/o clientes de distintos servicios, pero también como ofertantes de ellos, porque en la forma de comprar y vender está inherente hoy en día, el espacio virtual al que todos acceden, ya sea a través de las redes sociales, de una página web o de una aplicación móvil.

En la actualidad, en el Perú está existiendo una rápida transformación en el concepto del *e-commerce* ya sea por el lado del cliente que se siente más familiarizado con las transacciones a través de Internet, como por el lado de las empresas, que cada vez más están incorporando dentro de sus canales de venta, el canal virtual como uno más y de mucha importancia y rentabilidad.

Otro aspecto importante que destacar son los *millennials*,¹ quienes han crecido en una sociedad que es muy diferente a cualquier grupo demográfico delante de ellos. Son la generación más programada, creativos multitarea y creadores de contenidos y usuarios. Según un informe de Accenture, entre 6.000 participantes, de los cuales 1.707 corresponden a este grupo, siete de cada 10 *millennials* necesitan conocer el producto en una tienda antes de comprarlo y, sobre todo, valoran la experiencia de compra vivida por otros usuarios que la comparten a través de las diferentes redes sociales. Este grupo demográfico usa Internet para buscar información, pero su *shopping* no se limita a ese canal, pues también gustan de ir a tiendas, obtener cupones y descuentos *online* es otra de sus aficiones, pero abandonan la compra si la plataforma es difícil de utilizar, según indica el referido informe².

Hoy en día en el Perú, esta generación tiene, en promedio, 35 años, son usuarios intensivos de Internet y pertenecen al 44% del total de la población peruana que usa la web (anexo 2-A). Por otro lado, Internet en el Perú tiene mayor presencia en el ámbito urbano que en el rural y se concentra de mayor manera en la ciudad de Lima, por ser la capital del país (anexo 2-B). Está claro que el mundo ha cambiado significativamente en términos tecnológicos y junto con ello la generación millennial, la que ya ocupa parte de la PEA nacional y, por ello, posee capacidad adquisitiva y marca la pauta al momento de realizar sus compras y de vivir la experiencia con las marcas de su elección.

Un estudio de la prestigiosa agencia inglesa de inteligencia de mercado, MINTEL, indica que los *millennials* realizan una serie de comparaciones de los precios de una tienda a través de sus teléfonos

¹ Generación del milenio es la generación de personas nacidas entre 1980 y 2002.

² <https://www.accenture.com/us-en/insight-outlook-who-are-millennial-shoppers-what-do-they-really-want-retail.aspx>

móviles. Esta generación también demanda información y la busca en lo más cercano que tiene conectado a Internet: el celular. Y es que también realizan búsquedas de los ingredientes de un producto que quieren comprar en el supermercado y hasta las calorías que tiene, pero también, y quizás lo más importante, lo realizan a través de aplicaciones móviles que hacen recuento de esas calorías³.

Un estudio de la Mitek & Zogby Analytics⁴, cuyo extracto se muestra en el anexo 2-C, indica el comportamiento móvil de los *millennials*, así como sus exigencias y expectativas hacia qué buscan encontrar de las empresas en sus teléfonos. Este estudio indica que el 87% de los *millennials* admiten que llevan sus teléfonos móviles consigo. Para el 80% de ellos, el acto de revisar sus teléfonos celulares es la primera acción del día. Otra cifra importante que destacar es que la función favorita del teléfono para los *millennials* es el uso de las aplicaciones móviles a las que pueden acceder, seguidas por el Internet y la cámara de fotos (anexo 2-D).

Estas cifras presentadas, que son una característica generacional a nivel mundial, nos permiten concluir que las empresas que ofrecen productos o servicios y que no incorporan una estrategia tecnológica/móvil en sus actividades comerciales perderán como potenciales clientes a una generación que posee hábitos de compra distintos a los de las otras generaciones.

2. Concepto de negocio

El intercambio comercial de bienes y servicios se ha sofisticado en las formas de comprarlos, pagarlos y ofertarlos. Es decir, dado lo que se expuso anteriormente, la gran diferencia es la tecnología aplicada al comercio.

Por otro lado, también existe en nuestra sociedad el intercambio de conocimiento. Personas que poseen un alto *expertise* en una determinada actividad (idiomas, danzas, deportes, música, *personal training*, etc.) o área académica (matemáticas, física, química, etc.) y que, como es obvio, ofrecen sus servicios a personas que buscan aprender de dicha actividad o conocimiento. Los medios clásicos para lograr este intercambio han sido: la publicación de avisos ofertando algún conocimiento en los diferentes diarios y revistas, volantes en la calle, uso de vía pública, radio y televisión ofreciendo como medio de contacto solo el número de teléfono del ofertante.

³ <http://www.mintel.com/blog/consumer-market-news/shopping-with-the-straight-aheads-how-millennials-shop>

⁴ https://www.miteksystems.com/sites/default/files/Documents/zogby_final_embargo_14_9_25.pdf

Dado que la información que se encuentra en estas publicaciones es muy básica y puntual, las personas que recurren a estos medios contactan a los ofertantes guiados de una manera aleatoria y escogen al ofertante que se adecue al presupuesto destinado para aprender la actividad escogida. Desconocen también de la reputación, prestigio y calidad de enseñanza del anunciante, convirtiendo el proceso de fidelización con el anunciante en una actividad de prueba y error.

Sin embargo, paralelamente se da otra forma de escoger a las personas ofertantes de conocimiento, como es el denominado publicidad “boca a boca”. Estas recomendaciones más específicas se dan en pequeños grupos sociales donde la recomendación del poseedor del conocimiento buscado se basa en la experiencia vivida. Considerando el entorno generacional y tecnológico expuesto en los antecedentes (numeral 1) de este documento, la idea de negocio posee dos partes muy definidas:

- La primera etapa se enfoca en ampliar y/o masificar ese círculo de referencia, creando un espacio virtual donde confluyen tanto ofertantes de servicios de enseñanza como demandantes a través de un aplicativo o plataforma tecnológica. Este aplicativo será no solo un medio de conexión, sino también permitirá indicar la experiencia de servicio a través de diferentes escalas valorativas, de tal manera que la comunidad creada pueda premiar o castigar el servicio recibido. Otro aspecto importante de esta primera etapa del negocio, es la masificación de ofertantes y demandantes, y recolectar y procesar la información a través de análisis de *Big Data* para poder pasar a la segunda etapa del negocio.
- La segunda etapa del negocio es la intermediación comercial a través de alianzas con los principales *retailers* y/o distribuidores de bienes locales. A este momento del desarrollo del negocio, se obtendrá en tiempo real tendencias específicas de búsqueda de conocimiento en determinadas actividades. Se obtendrá información demográfica, social y preferencias de consumo, así como también se podrá identificar potenciales necesidades de compra de artículos relacionados para el desarrollo de la actividad escogida. Esta información será presentada a la cartera de *retailers*, de tal manera que se pueda ofrecer a través del aplicativo una oferta de precio exclusiva en una gama de productos relacionados. El negocio se centra en esta parte en adquirir un porcentaje de comisión por la intermediación.

La tabla 1 resume el objetivo, el segmento y el medio para tangibilizar el modelo de negocio.

Tabla 1. Resumen del negocio

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?
Aprender y enseñar	Personas que quieran ofrecer conocimientos y personas que quieran recibir conocimientos	Mediante una comunidad virtual soportada en un aplicativo multiplataforma.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Capítulo III. Análisis de la oportunidad

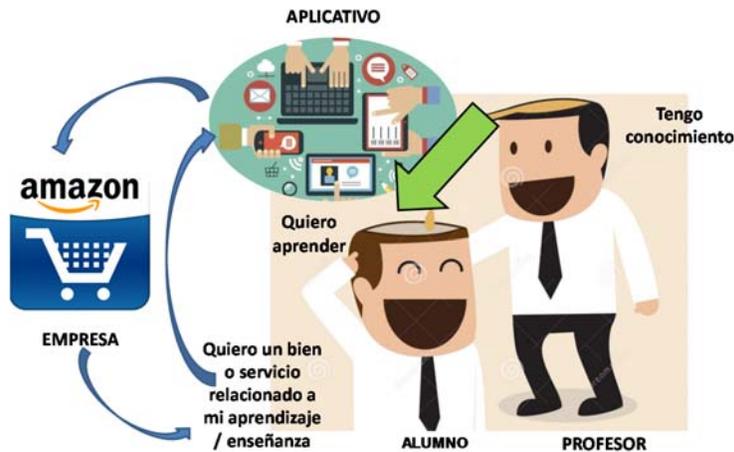
1. El cliente y el mercado

1.1 Descripción del problema o necesidad

El proyecto plantea satisfacer la necesidad de intercambio de conocimiento en la sociedad mediante un aplicativo (App) multisistema (Ios, Android) y multiplataforma (Smartphone, Tablet y computador).

Para ello, se parte del concepto de economía colaborativa donde el bien de intercambio (en exceso) es el conocimiento específico de alguna materia en particular que puede ser proporcionada por cualquier persona (profesor) que tenga la disponibilidad, dominio y/o exceso de dicho bien. En este contexto, el aplicativo pretende acercar este exceso de oferta a los demandantes (alumnos), en función de sus necesidades de tiempo, disponibilidad y costo. Además, el aplicativo, permitirá acercar a diversos *retailers* y distribuidores, para ofrecer sus productos, en función de las preferencias de los alumnos y/o profesores. El gráfico 2 esquematiza el modelo de negocio entre el aplicativo y los usuarios.

Gráfico 2. Modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia, 2016

En ese sentido, el aplicativo, pretende cubrir las siguientes necesidades:

De los alumnos

- Promover la enseñanza de idiomas, actividades culturales y de ocio, además de las académicas.
- Reducir la brecha de aprendizaje en materias académicas, idiomas, otros.
- Facilitar la adquisición de bienes relacionados a sus preferencias de aprendizaje.

De los profesores

- Generar ingresos económicos adicionales a aquellas personas que tengan la vocación y la disponibilidad para la enseñanza.
- Optimizar el tiempo de dedicado al dictado de clases particulares.
- Facilitar la obtención de clientes.
- Crear una base de datos orientada a las materias y necesidades de aprendizaje y enseñanza.

De las empresas

- Facilitar la intermediación de los alumnos y profesores, con proveedores de bienes, en función de las preferencias e intereses asociados a las clases que estaría tomando. Es decir, tomar sus preferencias de conocimiento e información para ofrecerle complementos relacionados. Por ejemplo, si un alumno toma una clase de box, le llegará mediante un SMS una oferta para adquirir guantes de box.
- Facilitar información sobre tendencias y preferencias referentes al sector educativo que permita la elaboración de estudios de mercado enfocados en comportamientos de los alumnos.
- Facilitar información sobre tendencias y preferencias de consumo que permita la elaboración de estudios de mercado enfocados en comportamientos de los usuarios.

1.2 El cliente / usuario

Descripción

- Cliente: el aplicativo estará orientado a atender las necesidades de dos tipos de clientes: los personales (profesores) y empresariales (empresas de *retail*), cuyas características se indican a continuación:
 - El profesor: persona interesada en ofrecer sus servicios de enseñanza para clientes particulares o grupales a quien se le debitará un porcentaje por el uso del aplicativo.
 - Empresas: *retailers*, a quienes se le cobrará por publicidad dirigida y consecución de la compra.
- Usuario: los usuarios del aplicativo serán:
 - Padres: adultos, mayor de 18 años y menores de 50 años, interesados en mejorar y fortalecer las competencias cognitivas de sus hijos y/o familiares en edad escolar (6-16 años), en una

determinada materia. Para ello se suscribe, interactúa, recomienda, usa y promueve el uso del aplicativo.

- El alumno: adulto, mayor de 18 años, interesado en aprender y fortalecer una determinada materia de su interés. Para ello se suscribe, interactúa, recomienda, usa y promueve el uso del aplicativo.
- El profesor: adulto, mayor de 18 años, que tenga la disponibilidad y la vocación de enseñar alguna materia / actividad en particular. Para ello se suscribe, interactúa y concreta la ejecución del servicio de enseñanza particular mediante el uso del aplicativo.
- Las empresas: *retailers* que utilicen la plataforma para anunciar, promocionar y vender sus productos, de acuerdo a los intereses de los demás usuarios.

Variables claves

- Demográficas

Tabla 2. Variables demográficas

	Alumnos	Profesores	Padres	Empresas
Edad	18 a más	18 a más	18 a más	Indistinto
Sexo	F/M	F/M	F/M	Indistinto
NSE	A, B y C	Indistinto	A, B y C	Indistinto
Ingreso promedio familiar	A >S/ 10K mes B >S/ 3K mes C >S/ 1,3K mes		A >S/ 10K mes B >S/ 3K mes C >S/ 1,3K mes	Indistinto
Nivel de educación	Primaria, secundaria, bachillerato, universitario, maestría	Primaria, secundaria, bachillerato, universitario, maestría	Primaria, secundaria, bachillerato, universitario, maestría	Indistinto
Religión	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Ocupación	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Indistinto

Fuente: Elaboración propia, 2016

- Geográficas

Tabla 3. Variables geográficas

	Alumnos	Profesores	Padres	Empresas
País	Perú	Perú	Perú	Indiferente
Departamento	Lima	Lima	Lima	Indiferente
Tipo de área	Urbano	Urbano	Urbano	Urbano/Rural
Población	8MM			No aplica

Fuente: Elaboración propia, 2016

- Psicográficas

Tabla 4. Variables psicográficas

	Alumnos	Profesores	Padres	Empresas
Grupo de referencia	Pertenencia y atracción	Contacto y atracción	Atracción	Pertenencia, compañeros de trabajo
Clase social	Alta, media	Alta, media, baja	Alta, media	Indistinto
Ciclo de vida familiar	Solteros, supervivientes	Solteros, casados, supervivientes	casados, supervivientes	Superviviente
Motivos de compra (Maslow)	Afiliación y reconocimiento	Autorrealización y reconocimiento	Seguridad y afiliación	Afiliación

Fuente: Elaboración propia, 2016

- Conductuales

Tabla 5. Variables conductuales

	Alumnos	Profesores	Padres	Empresas
Frecuencia de uso	Usuario regular	Usuario regular	Usuario potencial	Usuario potencial
Ocasión de uso	Usuario irregular, según demanda	Usuario frecuente	Usuario irregular, según demanda	Usuario frecuente
Volumen de uso	Alto volumen	Volumen mediano; además, maneja sus propios clientes.	Volumen mediano	Volumen pequeño
Lealtad a la marca	Usuario leales	Lealtad compartida	Sin preferencias específicas	Lealtad compartida
Disposición de compra / uso	Dispuesto a comprar	Dispuesto a usar	Dispuesto a comprar	Dispuesto a comprar
Beneficios buscados	Rapidez, confianza, costo, accesibilidad	Rapidez, flexibilidad, accesibilidad, reputación, sinergia con otras aplicaciones	Seguridad, Rapidez, confianza, costo, accesibilidad	Rapidez, accesibilidad, flujo de transacciones

Fuente: Elaboración propia, 2016

1.3 Investigación de mercado / encuestas y/o entrevistas

- Encuesta

En el anexo 3 se indica el formato de la encuesta realizada, la cual tiene las siguientes características:

- Contiene 16 preguntas dividida en dos partes: la primera parte (hasta la pregunta 10) está enfocada en conocer las preferencias de los alumnos sobre la enseñanza particular en general, mientras que la segunda parte (las 6 preguntas restantes) están en conocer sus preferencias sobre el aplicativo que pretendemos ofrecer.
- Las preguntas están direccionadas a conocer los siguientes objetivos, referente al servicio de la enseñanza particular. La tabla 6 muestra el listado de los objetivos de las preguntas.

Tabla 6. Listado de preguntas

Pregunta	Objetivo
1	Variable demográfica
2	Frecuencia de uso del servicio
3	Preferencias de uso del servicio
4	Preferencia específica de uso del servicio
5	Razón u motivo de uso del servicio
6	Motores de búsqueda del servicio
7	Criterios de selección para la contratación del servicio
8	Costo del servicio
9	Medio de pago preferido
10	Preferencia respecto a servicios sustitutos
A	Interés por el aplicativo
B	Atributos requeridos del aplicativo
C	Interés por la enseñanza
D	Interés por la enseñanza de una materia específica
E	Costo por el servicio de intermediación (profesores)
F	Conocimiento sobre servicios similares o sustitutos.

Fuente: Elaboración propia, 2016

- Información secundaria

Para estimar los valores del mercado potencial, se tomará como referencia los valores oficiales sociodemográficos provistos por el Instituto Nacional de Estadística e Informática⁵ del Perú.

- Conclusiones

Según los resultados de la encuesta realizada, indicada en el anexo 5, se puede inferir:

- El 90% de los encuestados están dentro del rango de edad, desde 21 hasta 50 años; porcentaje similar al 90 % de la población económicamente activa en el Perú.
- Más de la mitad de los encuestados (55%) afirma que toma clases particulares, al menos, con frecuencia semanal.
- Las tres materias más importantes requeridas para las clases particulares son: idiomas (36%), asignaturas académicas (24%) y deportes (20%).
- Dentro de la enseñanza particular académica, las preferencias son ligeramente mayores para el nivel universitario (24%).

⁵ www.inei.gob.pe

- Un tercio de los encuestados toman clases particulares para lograr objetivos concretos; el segundo tercio, para reforzar o compensar la enseñanza formal y el último tercio para fines muy personales (*hobbies* y salud).
- Los dos principales motores de búsqueda de profesores particulares son: por recomendación de amigos y familiares (96%) y a través de Internet (70%).
- La recomendación de amigos y familiares es el principal criterio de contratación de un profesor particular (87%), seguido de un adecuado comportamiento del profesor (60%) y que posea una certificación que acredite su conocimiento (48%).
- El costo promedio que se suele pagar por la enseñanza particular es de S/ 60. Siendo el costo que más se repite (moda) S/ 50, y la materia más valorada el inglés (USD 100).
- Referente al medio de pago, las dos más importantes son: transferencia interbancaria (40%) y en efectivo (38%).
- Sobre su preferencia sobre servicios sustitutos, el 90% elige clases particulares para ahorrar tiempos de viaje y porque siente que es más productivo (aprendo más).
- De los encuestados, el 87% usaría el aplicativo.
- Los atributos más importantes que resaltan los encuestados para utilizar el aplicativo son: que tenga la posibilidad la calificar el servicio recibido (71%) y que sea gratuito (60%) y accesible o multiplataforma (56%).
- De los encuestados, el 82% considera que podrían compartir sus conocimientos (profesores potenciales).
- No hay una materia “tendencia” a enseñar.
- El porcentaje promedio de su tarifa que podría pagar el profesor particular para ser parte del aplicativo es 10%. Siendo el porcentaje que más se repite (moda) 10%.
- El 87% de los encuestados no conoce la existencia de algún aplicativo similar, el 13% restante lo relaciona con páginas de enseñanza *online*, tales como: Coursera, OpenEnglish.
- Información técnica de la encuesta: ver anexo 4.
- Entrevistas: se realizaron entrevistas a profesores particulares de diversas materias (anexo 6).

2. La ventana de oportunidad: análisis preliminar

2.1 Segmento de mercado seleccionado inicialmente

El segmento de mercado que se ha seleccionado incluye personas de 18 años a más que tengan acceso a Internet o algún tipo de aplicación móvil, que estén interesados en aprender y/o enseñar alguna materia (académica o no académica: cocina, baile, artes, entrenamiento personal, idiomas, etc.).

2.2 El mercado

- Tamaño: se han extrapolado los resultados de nuestra encuesta y estadísticas demográficas y de uso y acceso de Internet del Instituto de Estadística e Informática (INEI) llegando a los siguientes datos, al 2015:
 - Total población de Lima Metropolitana⁶: 9.904.727⁷ habitantes.
 - Total población de 6 años a más de Lima Metropolitana: 9.114.207.
 - Total población de 6 años a más con acceso a Internet $59,4\%^7 = 5.413.839$.
 - Total entre de 15 años a más (del total de población de 6 años a más) $83,5\%^7 = 4.520.556$.De este total, 87% según nuestra encuesta, estaría dispuesto a usar una aplicación de este tipo, es decir 3.932.884. Por lo tanto, nuestro mercado potencial de usuarios sería de 3.932.884 personas.
- Características: personas de 15 años más que tiene acceso a Internet.
- Evolución prevista: según estadísticas del INEI, la tasa de crecimiento poblacional a partir del 2010 es del 0,5% anual.

2.3 El sector

- Descripción: En el Perú no hay un mercado desarrollado para este tipo de intermediación de servicios vía web o aplicación móvil. Hay anuncios en páginas web de compra y venta de productos y servicios, y solicitudes y anuncios vía redes sociales. También existen páginas web donde se ofrecen cursos *on-line* predeterminados a los que cualquier interesado puede acceder, y otras páginas donde profesores anuncian sus servicios, pero no es una comunidad virtual donde se intercambien opiniones respecto al servicio de los profesores.
- Identificación de competidores: no se han identificado en el Perú competidores de este tipo.
- Evolución prevista. El sector se desempeña dentro un medio informal, por lo tanto, no existe estadísticas oficiales referente al horizonte de crecimiento.

2.4 Adecuación en el tiempo

En nuestra primera etapa, nuestro segmento de mercado serán los usuarios de Internet o aplicaciones móviles que quieran aprender y/o enseñar una materia académica o no académica. En una segunda etapa, nuestro mercado se ampliará a las empresas *retail* o distribución que quieran anunciar sus productos relacionados con los servicios ofertados y solicitados en la web.

⁶ Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

⁷ Fuente: www.inei.gob.pe

Capítulo IV. Análisis estratégico

1. Misión, visión y valores

1.1 Visión

Ser la primera opción para interconectar personas interesadas en intercambiar conocimiento.

1.2 Misión

Facilitar la intermediación entre personas interesadas en intercambiar cualquier tipo de conocimiento, generando valor para los accionistas.

1.3 Valores

- Innovación.
- Transparencia.
- Vocación de servicio: orientación al cliente.
- Integridad.
- Creatividad.
- Adaptabilidad al cambio.

2. Análisis del entorno: macroentorno y microentorno

2.1 Macroentorno: análisis PESTEL

Político

La dinámica de la economía peruana, debido a las elecciones presidenciales, no tiene una correlación directa con el desarrollo comercial de la aplicación.

Económico

El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades del crédito; ante una recesión económica como la actual, muchas personas optan por generar ingresos marginales o buscan acceder a productos y/o servicios alternativos con precios más accesibles.

Social

- Era digital: masificación de uso de celulares (33 millones de dispositivos telefónicos celulares en el mercado⁸ vs 31 millones habitantes⁹).

⁸ Osipitel 2015

⁹ INEI "Perú: estimaciones y proyecciones de la población total por años calendario y edades simples, 1995-2025". Perú: estimaciones y proyecciones de población departamental, por años calendario y edades simples, 1995-2025. INEI. Noviembre 2010. Retrieved 22 diciembre 2015.

- Servicios de voz y datos disponibles y accesibles a nivel nacional.
- Uso del comercio electrónico para la compra de servicios.
- Generación *millennials* como parte de la PEA.
- La clase media en el Perú presenta signos de fortalecimiento.

Tecnológico

Dinamismo de la tecnología, apertura a nuevas oportunidades de negocio que exigen modelos flexibles que se adapten a los cambios.

Ecológico – medioambiental

- La tecnología contribuye al cuidado del medioambiente. La digitalización de la oferta y demanda de clases tiene un impacto positivo en el medioambiente al reemplazar el uso del papel.
- Este aspecto del entorno externo no tiene correlación con el desarrollo comercial del aplicativo; además, como todo se centraliza en zonas geográficas específicas, incentiva la disminución de traslados muy lejanos (descentralización).

Legales

- Licenciamiento adecuado de herramientas de *software*.
- Deslinde de responsabilidades en la ejecución de las clases.
- Actualmente no existe una regulación que afecte el modelo de negocio planteado.
- Ley de protección de datos personales 29733; mayores detalles en el numeral 11 del capítulo IV.

2.2 Microentorno: cinco fuerzas de Porter

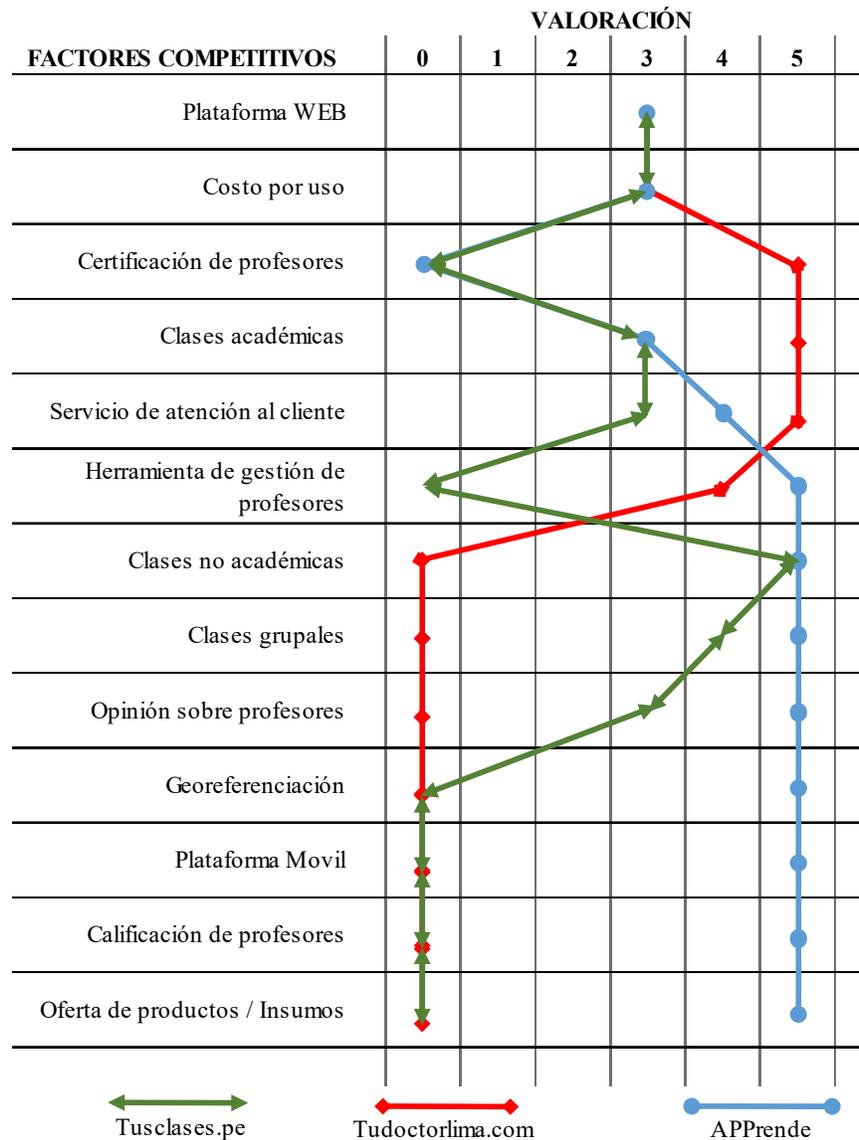
Rivalidad entre competidores

- La oferta de servicios de aprendizaje en el Perú se desarrolla actualmente de manera muy informal y dispersa. No existe un liderazgo importante de alguna empresa que centralice actualmente la oferta y demanda de servicios educativos y de ocio.
- No existe en el mercado el negocio de intermediación comercial en tiempo real a través de un aplicativo web o telefónico.
- Identificación de los competidores:
 - www.tusclases.pe es la empresa que compite a la par con APPrende. Los demás competidores son de tamaño desigual o enfocados en áreas de aprendizaje muy específicas (académicas).

- www.tutordoclorlima.com esta página web ofrece servicios exclusivamente académicos, orientados a brindar clases particulares de materias como matemáticas, física, química, etc. así como preparación para el bachillerato internacional.

En el diagrama *Strategic Canvas* (gráfico 3) se identifican los factores competitivos que diferencian a APPrende de la competencia.

Gráfico 3. *Strategic Canvas*¹⁰ - competidores



Fuente: Elaboración propia, 2016

¹⁰ <http://strategycanvas.org/#/edit/CIRlkWvEV>

- Grado de diferenciación
 - Ninguna de las ofertas existentes en el mercado ofrece la posibilidad de evaluar la calidad en el servicio de enseñanza de los profesores, por lo que se convierte en una herramienta importante a ofrecer, de tal manera que genera incentivos a los usuarios para el uso del aplicativo en términos de calidad y seguridad.
 - Ninguna de las ofertas presentadas ofrece, en tiempo real, ofertas de productos complementarios a la actividad o conocimiento que se haya contratado. Nuestra idea de negocio se ayuda de la base de datos lograda y de la información generada a través de la interacción entre alumno y profesor, para así ofrecerles una oferta de productos necesarios para la realización de la actividad escogida.
 - Ninguna de las ofertas presentadas brinda la posibilidad de poder formar grupos por afinidad de la necesidad de conocimiento (por ejemplo: tres personas que se juntan para aprender a tocar guitarra).
- Alcance de la competencia
 - El negocio de clases particulares se desarrolla a nivel local y en una primera parte dentro de la ciudad de Lima.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores
 - Las barreras de entrada de nuevos competidores son relativamente bajas.
 - Las inversiones necesarias para el desarrollo del aplicativo telefónico y web no llegan a ser muy altas en etapa inicial, en comparación con emprendimientos de negocios tradicionales, por lo que es muy factible el ingreso de nuevos ofertantes de servicio.
- Amenaza de productos sustitutos
 - Hay muchos tipos de sustitutos, entre ellos se encuentra, por ejemplo, el canal tradicional de ventas a través de avisos en periódicos, murales de supermercados, volanteos, etc.
 - Costo del cambio: el costo de los productos de sustitución es bajo, por lo que los consumidores pueden cambiar fácilmente al producto sustitución.
- Poder de negociación de proveedores
 - Los principales proveedores son los relacionados a la infraestructura necesaria para operar el sistema, al ser el servicio que ofrecen un servicio casi a medida, el poder de negociación es medio.
 - Por el contrario, los proveedores de servicios comunes (legal, contabilidad) tienen poder de negociación bajo.
- Poder de negociación de compradores
 - El principal comprador es el profesor, sin él, no es posible la intermediación con el alumno; sin embargo, la cantidad no es restrictiva. Por tal motivo, el poder de negociación es medio.

- Los retailers emplean la plataforma como espacio para su publicidad, esto les permite tener una fuente potencial de ingresos. Por lo tanto, tienen un poder de negociación bajo.

3. Análisis FODA

La matriz FODA se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pioneros en el mercado peruano. ✓ Conocimiento del sector <i>retail (know how)</i> ✓ Fácil despliegue y descarga gratuita del aplicativo (internet). ✓ Los aplicativos móviles son fácilmente actualizables por lo que se puede mejorar y adaptar constantemente la idea de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado potencial no atendido. No existe una comunidad virtual que conecte a alumnos y profesores. ✓ Pioneros en la intermediación comercial entre el cliente y el <i>retailer</i> a través de un aplicativo móvil. ✓ Gran número potencial de clientes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca experiencia en el negocio de aplicaciones móviles. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuidad del modelo tradicional de contratación de clases particulares. ✓ Desconfianza de contratar un “desconocido” por internet. ✓ Competidores extranjeros con mayor capital de inversión. ✓ Elevado componente de innovación en el sector. ✓ El negocio de aplicativos móviles se encuentra muy desarrollado y existen muchas aplicaciones en el mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2016

4. Fuentes y ventajas competitivas de mediano/largo plazo

Las ventajas competitivas de mediano/largo plazo, son necesarias para evitar que ingrese al mercado algún competidor que logre imitar nuestro modelo de negocio. Con estas ventajas se generarán barreras de entrada que permitirán que APPrende sea un negocio sostenible en el tiempo.

- Innovación constante. Al ser los primeros en implementar este modelo de negocio en el Perú, se buscará generar un impacto significativo en el mercado durante el primer año de funcionamiento, entrando a la mente del consumidor (*Top Of Mind*) como la alternativa ideal para conseguir profesores particulares y/o compartir tu conocimiento con el resto. A través de nuestro *Community Manager* y el jefe de Experiencia del Cliente se buscará detectar necesidades insatisfechas de los clientes e innovar constantemente para lograr satisfacerlas.
- Información sobre reputación de los profesores. APPrende permitirá generar referencias a través de la opinión de los usuarios, información clave que ayudará a los alumnos a elegir la alternativa más

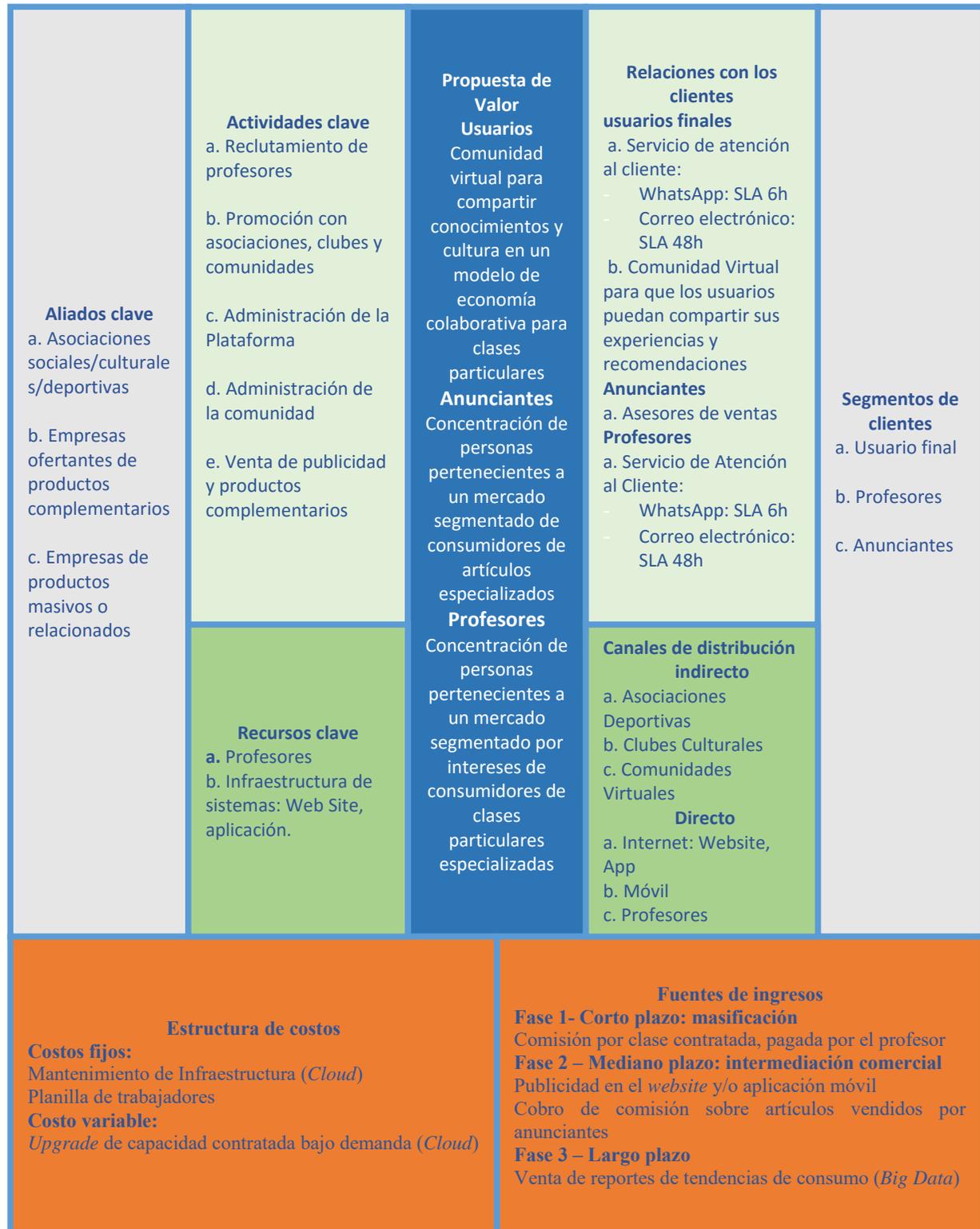
confiable. La calificación que el profesor logre en APPrende servirá como métrica para sustentar la calidad de su servicio, pudiendo, incluso, ser usada para mejorar su hoja de vida.

- La base de datos brindará una concentración de personas pertenecientes a un mercado segmentado de consumidores especializados en enseñanza y aprendizaje. Al ser los primeros en ofrecer este servicio, se tendrá una base de datos con información de hábitos de consumo que no podrá ser obtenida en otros lugares.
- Intermediación comercial. Se buscará que la plataforma signifique un canal importante para que las principales empresas de *retail* ofrezcan sus productos al público adecuado. Se hará un acuerdo de exclusividad con las diez principales empresas de *retail*, por los primeros 3 años del negocio, ofreciendo costo cero para que coloquen publicidad en la plataforma durante el primer año.
- El profesor podrá utilizar la plataforma como su herramienta para administrar su negocio. A largo plazo, se espera que la plataforma no sirva únicamente como conexión entre personas que quieren aprender algo con personas que quieren enseñar algo, sino que le permita integrar ahí todos los aspectos de su negocio.

5. *Bussines Model Canvas*

El gráfico 4 muestra el *Canvas* del negocio.

Gráfico 4. Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia, 2016

6. Propuesta de valor

Clases grupales

- Se busca ayudar al profesor a optimizar su tiempo. Las clases grupales le permitirán obtener mayores ingresos en un mismo rango de tiempo y, por lo tanto, APPrende podrá recaudar mayores comisiones.

Opiniones sobre profesores

- Los alumnos podrán opinar sobre el servicio dado por el profesor. Estos comentarios estarán publicados en el perfil del profesor para que ayude al resto de alumnos potenciales a decidir entre las alternativas disponibles. Según la investigación de mercado realizada las recomendaciones son el principal criterio de búsqueda para tomar un profesor particular.

Calificación de profesores

- Además de las opiniones de los alumnos, los profesores manejarán un criterio de evaluación que les permitirá diferenciarse dentro de la plataforma. Mientras más alta sea la calificación, mayor visibilidad tendrá dentro de la plataforma. Por otro lado, uno de los filtros al momento de buscar un profesor en la aplicación será por calificación, lo que ayudará a mejorar el nivel de servicio brindado por ellos.

Herramienta de gestión para profesores

- La plataforma servirá como una herramienta para que el profesor pueda planificar sus clases y mantener su negocio ordenado.

Georreferenciación

- Gracias a este elemento, los profesores podrán organizar sus horarios considerando la ubicación pactada con el alumno para el dictado de la clase. Así podrán minimizar los tiempos muertos que se tiene en el tráfico de un punto a otro, y sacar mayor provecho al día.

Plataforma móvil

- Una de las mayores tendencias mundiales es la conectividad y movilidad. El tener una computadora personal en casa y/o en la oficina ya no es suficiente para las necesidades actuales. El ofrecer el servicio a través de una plataforma web y móvil permitirá a los alumnos contactar con su profesor ideal en el momento en que lo desea, y a los profesores a organizar sus clases en tiempo real.

Oferta de productos / insumos

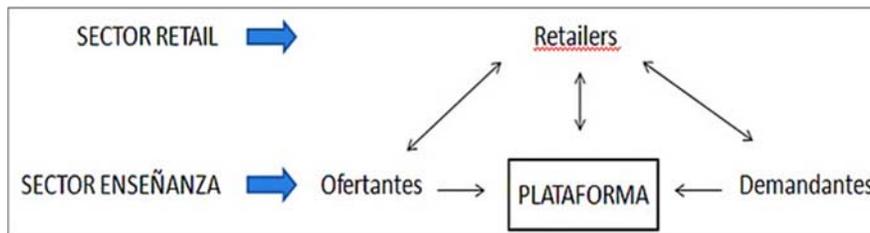
- Esta relación estratégica entre APPrende y las empresas de *retail* permitirán beneficiar a todas las partes del negocio:
 - Alumnos: tendrán acceso sencillo y a precio diferenciado a productos / insumos para llegar mejor preparados a sus clases.
 - Profesores: tendrán acceso a ofertas de productos / insumos directamente relacionadas con las materias dictadas.
 - Empresas de *retail*: tendrán un canal de ventas adicional que les permitirá llegar a su público objetivo en el momento oportuno.
 - APPrende: será una fuente de ingreso adicional en el negocio.

7. Generación de la propuesta de valor

7.1 Cadena de valor del sector y posicionamiento en ella del negocio

En la gráfica 5 se muestra la cadena de valor del negocio.

Gráfico 5. Cadena de valor del negocio



Fuente: Elaboración propia, 2016

En este negocio podemos encontrar dos sectores en los que participaremos:

- El sector enseñanza. Nuestra plataforma, ya sea Web o por aplicación móvil, permitirá conectar a los ofertantes (profesores) con los demandantes (alumnos), y lograr la enseñanza de un conocimiento específico.
- El sector *retail*. Considerando que a través de la plataforma se dará la oportunidad a empresas de ofrecer productos que estén relacionados a los servicios elegidos, se estaría ofreciendo servicios de *retail* de manera virtual, conectando directamente a las empresas con sus potenciales clientes.

7.2 Inversiones

Las inversiones relevantes se indican en la tabla 8, en un horizonte de 12 meses y corresponden a gastos pre-operativos.

Tabla 8. Inversiones relevantes

INVERSIÓN INICIAL	USD
Implementación ley de protección de datos y seguridad	51.400
Consultoría e implementación	13.000
Licencias <i>software</i>	38.400
Alquiler de hardware	13.080
Central telefónica virtual	3.000
01 servidor local (respaldo)	1.800
UPS con autonomía para 4 horas	600
16 <i>Notebooks</i>	6.000
02 Equipos multimedia	720
01 Equipo multifuncional	960
Software	4.200
Licencia para programa para la edición WEB	600
Licencia para programa para la edición APP	1.200
Licencia de programa de base de datos	720
Licencia de programa de CRM	960
Licencia de programa Ms Office	720
Inversión en marketing	7.824
Actividades prelanzamiento (redes, bloggers, etc.)	7.824
Otros gastos	337.890
Servicios tercerizados	76.200
Alquileres y gastos generales	82.680
Gastos de personal	179.010
Total inversión (gastos pre-operativos)	414.394

Fuente: Elaboración propia, 2016

8. Validación del modelo de negocio

8.1 Investigación de mercado, encuestas y entrevistas

Encuesta

En el numeral 1.3 se brindan detalles de las características de la encuesta realizada. En el anexo 3 se indica el formato de la encuesta realizada, y en el anexo 5 el resultado de tal encuesta.

Entrevistas

En el anexo 6 se muestran las entrevistas realizadas a profesores particulares de diversas materias; de donde se destacan lo siguiente:

- Aspectos positivos que los entrevistados consideran de la aplicación.
 - Es una buena idea.
 - Consideran que la calificación del servicio aporta mucho.

- La georreferenciación sería muy útil.
- De acuerdo con el 12% de retención en el pago.
- De acuerdo con la información que se solicita para la inscripción.
- Aportes de los entrevistados, que la aplicación debería ofrecer.
 - Generar enseñanza grupal.
 - Captación de profesores en entidades educativas relacionadas.
 - Segmentación en base a público objetivo.
 - Ofrecer servicios a academias.
 - Facilitar el seguimiento y control de sus actividades de enseñanza.
- Aspectos a mejorar que la aplicación debe considerar.
 - Acotar adecuadamente la enseñanza grupal.
 - Asegurar el pago del servicio.
 - Asegurar la repetitividad del servicio.
 - Precios diferenciados según clientes.
 - Potenciar la marca; crear contenido específico.

8.2 Elementos del modelo de negocio (MdN) análogos a otros MdN ya operativos

Calificación del servicio

Un punto muy importante en este modelo de negocio es darle la posibilidad al alumno de calificar el servicio del profesor. De esta manera, cada profesor es responsable de mantener una buena reputación en la comunidad, si desea seguir recibiendo requerimientos de clases. Este elemento se puede encontrar en otros negocios, como Trip Advisor o Air BnB.

Negocio *Blend*

Llamamos negocio *Blend* a un modelo de negocio donde la contratación del servicio ofrecido se haga de manera virtual, pero la realización se haga de manera presencial. Existen distintos negocios con este mismo modelo, como son OLX o MercadoLibre, donde se busca algún bien en el que se esté interesado en comprar de manera virtual, hace el contacto con el vendedor y acuerdan en encontrarse para ver el producto, hacer la oferta y cerrar la venta. El contacto inicial se hace de manera virtual, pero se ejecuta el servicio de manera presencial.

Georreferenciación

Es un elemento que se está viendo cada vez más en aplicativos móviles en Lima, debido a que se toma en cuenta el factor “cercanía” para decidir entre una alternativa de compra u otra. Podemos ver empresas (restaurantes, taxis, cines) que utilizan la georreferenciación para mejorar sus tiempos de respuesta ante

la solicitud de un servicio o producto tangible, empleando herramientas de GPS, como Waze, Google Maps y Copilot GPS.

En el aplicativo, este elemento puede ser aprovechado por los profesores para organizar sus agendas y garantizar la puntualidad del inicio de la enseñanza, que, según el 60,8% de las personas encuestadas, consideran la puntualidad del profesor como el segundo criterio más importante para contratarlo.

Base de datos

Por lo general, los negocios relacionados a la utilización de una base de datos amplia, están ocultos bajo la fachada de algún otro negocio. Se pueden encontrar casos como Facebook, que se presenta como una red social gratuita (negocio fachada), pero donde su negocio principal es el de aprovechar su inmensa base de datos para atraer a empresas a colocar publicidad dirigida, abrir acceso de su base de datos a usuarios con un cobro mensual o la venta de información a empresas que sean relevantes para alguna investigación que estén realizando.

9. Elementos validados del modelo de negocio

Las hipótesis del *Business Model Canvas* fueron evaluadas durante la etapa de las entrevistas con los clientes de tipo profesor y encuestas con los clientes del tipo alumnos (tabla 9).

Tabla 9. Resultado de las actividades de validación

Hipótesis	Propuesta de valor para usuarios	Propuesta de Valor para profesores	Relaciones con los clientes	Fuentes de ingreso 1era etapa
Descripción	Comunidad virtual para compartir conocimientos y cultura en un modelo de economía colaborativa para clases particulares	Concentración de personas pertenecientes a un mercado segmentado por intereses de consumidores de clases particulares	Comunidad virtual para que los usuarios puedan compartir sus experiencias y recomendaciones	Comisión por clase contratada pagada por el profesor
Experimento	Entrevistas a profesores (alumnos)	Entrevistas a profesores	Entrevistas a profesores (alumnos)	Entrevistas a profesores
Respuesta al experimento	Alumnos indican problemática en la falta de una oferta organizada de clases particulares Alumnos indican que principal razón para la elección de un profesor es la referencia de familiares o amigos	Profesores indican problemática en la informalidad en la oferta de sus clases Profesores indican problemática en alcanzar el número de horas dictadas que hagan rentable su negocio	Alumnos indican que la principal razón para la elección de un profesor es la referencia de familiares o amigos	Profesor estaría dispuesto a pagar la comisión en cuanto se cumpla la propuesta de valor y el sistema le dé acceso a una masa demandante de clases particulares: Alcanzar un <i>run rate</i> de clases mensual
Criterio de validación	Valoración positiva de un sistema web y móvil que facilite la oferta de clases particulares Valoración positiva de una comunidad virtual que permita intercambiar opiniones y calificar a los profesores	Valoración positiva de contar con un sistema web y móvil que les facilite ofertar sus clases y llegar a una masa de alumnos con interés de tomar clases Valoración positiva de contar con una herramienta que les permita organizar sus horarios, registrar sus ingresos y horas dictadas, y soportar su negocio.	Valoración positiva de una comunidad virtual que permita intercambiar opiniones y calificar a los profesores.	Disposición a pagar una comisión por cada clase comprada por un alumno
Mejoras	Opciones de clases grupales	Sistema de georreferenciación; opción de clases grupales		

Fuente: Elaboración propia, 2016

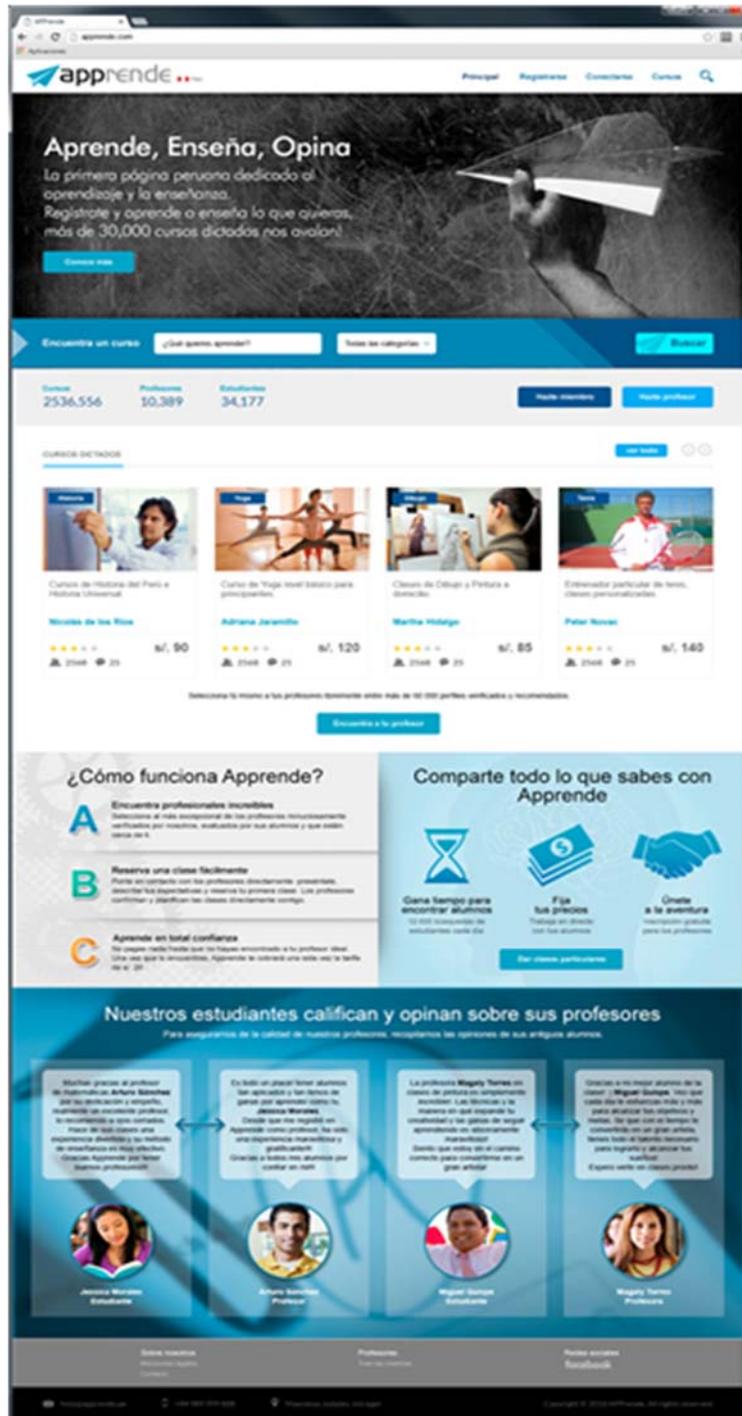
10. Producto mínimo viable (PMV) utilizado

El PMV fue una maqueta del *front end* de la página web en la que, además de describir en forma práctica el sistema APPrende, se expresa la propuesta de valor:

- Al presentar un sistema web para la clasificación, organización y publicación de la oferta y demanda de clases particulares.
- Brindar a los usuarios la oportunidad de poder intercambiar opiniones sobre los profesores y calificarlos.
- Brindar a los profesores la oportunidad de destacar a través de sus calificaciones.

El gráfico 6 muestra la página web desarrollada, como PMV.

Gráfico 6. Producto mínimo viable



Fuente: Elaboración propia, 2016

11. Aspectos Legales específicos del proyecto y/o del sector

11.1 Marco legal: Ley de Protección de Datos Personales 29733

El Perú tiene vigente la Ley de Datos Personales que constituye un marco jurídico para garantizar el respeto al derecho fundamental a la protección de datos personales¹¹. La tabla 10 muestra la clasificación según el marco legal indicado.

Tabla 10. Clasificación para los datos personales

	Volumen	Datos personales	Periodo de tratamiento	Datos sensibles	Titular	Localización	Finalidad es uso legal
BÁSICO	50	<5			Natural	Única	No
SIMPLE	<100	>5	<1 año	No	Natural o Jurídica	Única	No
INTERMEDIO	<1000	>5	Indeterminado o > 1 año	Sí	Natural o Jurídica	Única	No
COMPLEJO	Ilimitado	>5	Indeterminado o > 1 año	Sí	Jurídica o Pública	Múltiple	No
CRÍTICO	Ilimitado	>5	Indeterminado o > 1 año	Sí	Jurídica o Pública	Múltiple	Sí

Fuente: Elaboración propia, 2016

APPrende utilizará infraestructura como servicio en una nube pública, por lo cual serán afecta también los artículos 33, 34 y 77 de la Ley de Protección de Datos Personales referida al tratamiento de los datos personales por medios tecnológicos tercerizados. En ese sentido, APPrende es responsable por el tratamiento de los datos y deberá asegurarse de que las condiciones brindadas por los servicios tercerizados en la nube pública cumplan con la Ley¹².

- Adecuación e Implementación de la Ley de Protección de Datos Personales.
Para la adecuación al cumplimiento de la ley de protección de datos personales se contratarán dos tipos de servicios consultivos:
 - Consultoría legal y en procesos para la adecuación de la Ley de Protección de Datos Personales.
 - Consultoría en seguridad informática para la adecuación a la Ley de Protección de Datos Personales.
 - El responsable del Banco de Datos Personales será el jefe de Tecnología. El anexo 7 muestra el procedimiento de adecuación a la Ley de Protección de Datos Personales.
- Requerimientos Tecnológicos asociados al cumplimiento de la Ley:

¹¹ Cartilla de Directiva de Seguridad – Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales APDP 2013.

¹² Dirección General de Protección de Datos Personales Consultas absueltas: tratamiento de datos personales por medios tecnológicos tercerizados *Cloud Computing*.

- Web Application Firewall para protección de portal.
- Database Activity Monitor para protección de la base de datos.

11.2 Política de seguridad de datos personales y privacidad

Será un entregable de la consultoría legal y de procedimientos a contratar, la que deberá contemplar la solicitud de autorización a los usuarios de la plataforma para que APPrende almacene, clasifique, elimine, transfiera y ejecute otros tipos de acciones sobre los datos suministrados por el usuario en la base de datos de APPrende. La autorización también deberá contemplar la transferencia de dicha información dentro y fuera del territorio nacional a terceros. Solo con la autorización y consentimiento del usuario se procederá a su inscripción en las plataformas de APPrende.

11.3 Sanciones e infracciones contempladas en la Ley 29733

En el anexo 8 se muestra las diversas sanciones asociadas a las infracciones estipuladas en la Ley 29733.

Capítulo V. Plan de marketing

1. Objetivos de marketing

La tabla 11 muestra los objetivos de marketing a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 11. Objetivos de marketing

Objetivos	Driver	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ampliar la participación de mercado	Altas de inscripción de profesores	3.000	3.450	3.968	4.563
Ampliar la participación de mercado	Altas de inscripción de alumnos	20.000	40.000	48.000	52.800
Mejorar Posicionamiento de Marca	Nro. de descargas	22.000	44.000	52.800	58.080
	Nro. de usuarios activos	20.000	40.000	48.000	52.800
Mejorar Rentabilidad	Nro. de clientes <i>retail</i>	-	20	40	60
	Ingresos por publicidad	-	USD 20.588	USD 26.471	USD 29.412
Maximizar Ventas	Transacciones por día	438	877	1,052	1,157

Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Marketing mix

2.1 Producto

Presentación

- Aplicativo móvil, con página web compatible con las principales plataformas existentes (PC, Tablet, Smartphone) y sistemas operativos existentes (Android, IOS, Windows).
- Nombre: APPrende.
- Página web: www.APPrende.club.
- Diseño: logo específico, con mensajes alusivos a la colaboración, confianza, solidaridad y aprendizaje constructivo.

Características

- Fácil uso: el uso del aplicativo será intuitivo, de fácil navegación, diseño atractivo y de pocos procesos transaccionales (5 pasos).
- Rapidez: la búsqueda del profesor será ágil, sencilla y amigable para el usuario.
- Confianza: el alumno tendrá la capacidad de calificar el desempeño del profesor y la experiencia del servicio. Esta calificación será de dominio público y permitirá crearle una reputación al docente.

- Flexibilidad: tanto el alumno como el profesor pueden convenir el lugar y la hora donde se desarrollará la actividad del aprendizaje; además, el profesor tendrá la posibilidad de ejecutar clases grupales.
- Accesibilidad: el aplicativo será multiplataforma (PC, Tablet y Smartphone) y multisistemas (Windows, Android, IOS).
- Interconexión: el aplicativo tendrá la capacidad de interconexión con los siguientes aplicativos existentes: Google Maps (georreferenciación), LinkedIn (perfil de profesores), Waze (acceso de rutas rápidas), páginas web *retailers* (intermediación comercial)
- Costo: el acceso al aplicativo será gratuito, tanto la descarga como el uso, para alumnos y profesores; sin embargo, implicará un costo para las empresas por el uso del aplicativo para sus intereses de intermediación y publicidad.
- Seguridad: todos los datos e información que se disponga estará protegido contra todo tipo de peligros de la red.
- Alcance: el aplicativo será lanzado inicialmente en el Perú. Se espera que luego del primer año de funcionamiento pueda replicarse a nivel regional.

Funcionalidades

- Profesor
 - Registro a la aplicación en el que se declara:
 - *Email* válido.
 - Documento de identidad.
 - Fotografía reciente.
 - Presentación (500 palabras).
 - *Link* de LinkedIn (opcional).
 - Intereses (opcional).
 - Visualización anónima del número de personas que ven su perfil, incluyendo la localización geográfica.
 - Capacidad de generar o agrupar alumnos (máx. 5) para las mismas materias, vincular sus clases contratadas en su agenda (celular) y verificar su disponibilidad, declarar la ejecución y visualización de su historial de servicios.
- Alumno
 - Registro a la aplicación en el que se declara:
 - *Email* válido.
 - Documento de identidad.
 - Lugar de residencia.
 - Preferencias para recibir la clase.
 - Número de teléfono e intereses (opcional).
 - Nivel de instrucción (opcional).
 - Búsqueda de profesores según sus intereses y definir favoritos.

- Capacidad de comprar clases, individuales y grupales, calificar a los profesores (*rating* + comentarios) y ver la reputación del profesor, agendar sus clases contratadas en su agenda (celular), declarar la ejecución del servicio y recomendar un profesor a un amigo, dentro del aplicativo y en redes sociales.
- Empresas
 - Facilidad de publicitar sus productos y servicios, según afinidad de intereses de alumnos y profesores.
 - Capacidad de vincular su publicidad con sus páginas de venta (canal de venta adicional) y realizar promociones específicas.
- Aplicativo
 - Ofrecer una cuenta de usuario, diferenciada: alumno, profesor y empresa.
 - Ofrecer contenido de líderes de opinión, relacionado a los intereses de alumnos y profesores.
 - Enviar notificación sobre la apertura de clases individuales y grupales y alertas antes de cada clase, tanto a alumnos y profesores.
 - Facilidades para clases *On-line*.
 - Solicitar la calificación de satisfacción sobre las clases dictadas y experiencia de compra a *retailers*.
 - Facilitar el acercamiento entre entidades educativas y profesores, para procesos de reclutamiento.
 - Ofrecer servicios de atención al cliente para todos sus usuarios.
 - Conectividad con el *Fan Page* en Facebook y LinkedIn.

Funcionalidades

- Fan page de Facebook.
- Cuenta empresa en LinkedIn.
- Cuenta de WhatsApp (atención rápida).
- Cuenta en YouTube.

2.2 Precio

Se deben definir distintas estrategias de precios dependiendo del tipo de cliente a quien vaya dirigido.

Profesores

- Cobro de 12% de comisión por clase realizada dividido de la siguiente manera:
 - 10% retenido por APPrende.
 - 2% irá a un fondo de fidelización, el cual será repartido a los profesores que logren cumplir ciertos criterios de éxito y/o cumplimiento de metas.

- El ingreso neto será del 10% del ingreso por hora dictada.

Empresas de *retail*

- Cobro de 10% de comisión por artículo vendido, producto de la publicidad dirigida.

Anunciantes

- En una primera etapa se aplicará una estrategia “costo por clic” (CPC) o “costo por mil” (CPM), hasta lograr una masa crítica.
- En una segunda etapa se aplicará una estrategia de cobro híbrida, sumando a las estrategias anteriores una tarifa plana por un plazo determinado.

Cabe añadir que la descarga de la aplicación será gratuita y que los alumnos no realizarán ningún pago a APPrende; los agentes recaudadores serán los anteriormente indicados.

2.3 Plaza

- La aplicación móvil se venderá a través de App Store de Apple y Google Play de Android.
- La versión web va a estar disponible a través de Internet.
- El área de acción será inicialmente Lima, en el corto plazo, con proyección de crecimiento a las cuatro ciudades más importante del Perú: Arequipa, Piura, Trujillo y Cusco, en el mediano plazo, y a los países conformantes de la Alianza del Pacífico¹³, en el largo plazo.

2.4 Promoción

Se ejecutará un plan de promoción de cuatro fases durante los primeros 18 meses (anexo 9), el cual está considerado en el presupuesto de marketing.

- Prelanzamiento – 3 meses
 - Acciones dirigidas a dar a conocer el producto a líderes de opinión y usuarios clave y generar expectativa en el mercado.
- Lanzamiento – 3 meses
 - Acciones enfocadas en generar reconocimiento de marca, formar base de datos de alumnos y fortalecer base de datos de profesores.
- Poslanzamiento – 3 meses
 - Acciones enfocadas en crecer reconocimiento de marca, aumentar base de datos de alumnos y fortalecer base de datos de profesores.

¹³ Alianza del Pacífico: Iniciativa de integración regional conformada por Chile, Colombia, México y Perú, oficialmente creada el 28 de abril de 2011; mayores detalles: <https://alianzapacifico.net/>

- Promoción continua – 9 meses
 - Acciones buscan fortalecer reconocimiento de marca y mantener activo el flujo de ingresos de profesores y alumnos a la plataforma.

2.5 Personas

El equipo que iniciará las operaciones de APPrende estará compuesto por los cinco integrantes del grupo, cada uno aportando de acuerdo con su experticia actual. Además, se incluirá en esta misma etapa a un *Community Manager*¹⁴ y un analista de marketing. Se hará, a su vez, tercerización de infraestructura y programación, las cuales estarán bajo responsabilidad del jefe de Tecnología. Se espera ir creciendo paulatinamente hasta lograr una organización de 13 integrantes en el año 2 y mantenerlo estable por los siguientes años, continuando con las tercerizaciones de infraestructura y programación y aumentando uno contable y legal, este último bajo responsabilidad del jefe de Administración y Finanzas. Se dará mayores detalles en el plan de recursos humanos.

2.6 Procesos

APPrende contará con toda la infraestructura y mano de obra necesaria para llevar sus operaciones. Dispondrá de una oficina que funcionará como centro de operaciones, y estará ubicada en un distrito céntrico y estratégico, en la capital de Perú, Lima.

El diagrama de flujo de procesos de APPrende contempla cuatro pilares principales:

- Evidencia física.
- Acciones del profesor.
- Acciones del alumno.
- Procesos de valor y soporte.

Se dará mayores detalles sobre el tema en el plan de operaciones.

2.7 Proactividad

APPrende contará con un *Community Manager* y un analista de Marketing, responsables de mantenerse cerca de los clientes y detectar sus necesidades y preocupaciones. Se colocará una casilla de diálogo en la página principal de la Web y un número de WhatsApp, administrada por el *Community Manager* y supervisada por el jefe de Experiencia de Clientes. De esta manera, se buscará tomar acciones que permitan al usuario utilizar el aplicativo con comodidad y rapidez, además de ser una plataforma amigable e intuitiva para el usuario.

¹⁴ *Community Manager*: rol encargado de administrar y desarrollar una comunidad virtual.

En una primera etapa se trabajará con una página web y un App demo, para recibir *feedback* de parte de nuestros usuarios y llegar a la etapa de lanzamiento con un producto más agradable y práctico en cuanto a su uso.

3. Análisis producto - mercado

Considerando la matriz de Ansoff (Gráfico 7) encontramos que, al ser una empresa nueva, ingresando en un mercado tradicional, con un formato de producto nuevo, se debe optar por estrategias relacionadas a la penetración en el mercado, tales como:

- Política de penetración y posicionamiento.
- Investigación y desarrollo de marca.
- Desarrollo y fidelización de base de datos.

Gráfico 7. Matriz de Ansoff (mercado/producto)

		PRODUCTO	
		Tradicional	Nuevos
MERCADO	Tradicional	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2016

4. Previsión y plan de ventas

Consideraciones

Se busca generar ingresos de tres formas: por comisión por clase realizada, por intermediación comercial y por comisión a empresas anunciantes. La tabla 12 indica los objetivos anuales.

Tabla 12. Objetivos anuales comerciales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Número de profesores	3.000	3.450	3.968	4.563
Horas anuales dictadas	150	150	150	150
Total horas dictadas	450.000	517.500	595.125	684.394
Precio promedio por hora dictada	USD 14,71	USD 14,71	USD 14,71	USD 14,71
Comisión promedio por hora (12%)	USD 1,76	USD 1,76	USD 1,76	USD 1,76
Total ingreso por comisión	USD 794.118	USD 913.235	USD 1.050.221	USD 1.207.754
Ingreso <i>retail</i>	USD -	USD 15.000	USD 45.000	USD 90.000
Ingreso por publicidad	USD -	USD 20,588	USD 26,471	USD 29.412
Total venta netas	USD 794.118	USD 948.824	USD 1.121.691	USD 1.327.165
Número de empresas <i>retail</i>	-	20	60	120

Fuente: Elaboración propia, 2016

Proyección de ventas – representante comercial

- Se asignará un representante comercial a partir del segundo año.
- Su enfoque será B to B, principalmente en dos segmentos de cliente.
 - Empresas *retail* – intermediación comercial.
- Se medirá por número de empresas *retail* asociadas.
 - Empresas anunciantes.
- Se medirá por ingresos en dólares americanos.
- Se definirá una proyección de ventas trimestral para el logro de los objetivos anuales (tabla 12).

5. Marketing relacional

5.1 Anunciantes

- Consideraciones
 - Segmentación: TOP 5 de anunciantes con mayor facturación.
 - Comunicación: línea dedicada para atención de reclamos y sugerencias.
- Acciones de fidelización
 - Atención personalizada.
 - Adaptación de procesos.
 - Personalización del mensaje y portafolio.
 - Creación de alianzas.

5.2 Profesores

- Consideraciones
 - Segmentación: profesores de más alta calificación, con mayor cantidad de clases dictadas y con mayor porcentaje de uso de las potencialidades de su cuenta.

- Comunicación: línea dedicada para atención de reclamos y sugerencias.
- Acciones de fidelización
 - Programa de “Profesor del Mes”: video promocional en la página web
 - CRM simplificado; que le permitirá gestionar su historial de clases dictadas, gestión de agendas, organización de clases, ingresos históricos, ingresos proyectados, etc.
 - Fondo para profesores: parte de la comisión cobrada al profesor por clase dictada se asignará a un fondo, el cual será utilizado para premiar semestralmente a los diez mejores profesores, tomando como variables las calificaciones de los alumnos y la frecuencia de clases ingresadas por la plataforma.
 - Clases grupales.

5.3 Presupuesto estimado

La tabla 13 muestra el presupuesto estimado requerido para las acciones de marketing a realizar, el cual se detalla por etapas en el anexo 9.

Tabla 13. Presupuesto de marketing

ITEM	DESCRIPCIÓN	USD ANUAL			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1	Acciones de promoción				
1.1	Publicación en redes sociales	17.652	17.652	17.652	17.652
1.2	Publicación a través de <i>Bloggers</i>	1.941	-	-	-
1.3	Publicación en <i>fanpage</i> de asociaciones deportivas y culturales	-	-	-	-
1.4	Evento APPrende Go-Life	5.793	-	-	-
1.5	Publirreportaje en revistas	21.840	-	-	-
1.6	Reparto de <i>flyers</i>	735	-	-	-
1.7	Optimización de búsqueda SEM - Google	17.640	17.640	17.640	17.640
1.8	Optimización de búsqueda SEO - Google	7.938	10.584	10.584	10.584
2	Acciones de marketing relacional				
2.1	Fondo de fidelización para profesores	132.353	152.206	175.037	201.292
	Total presupuesto	205.892	198.082	220.913	247.168

Fuente: Elaboración propia, 2016

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Objetivo

El plan de operaciones tiene como objetivo definir la infraestructura y procesos que permiten la operación y funcionamiento de la aplicación. Asimismo, en función de los procesos y la infraestructura definida, el presupuesto asociado para la operación. La tabla 14 muestra los objetivos asociados.

Tabla 14. Objetivos de operaciones

OBJETIVO	DRIVER	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Eficiencia del sistema	Disponibilidad	99%	99%	99%	99%
	Tiempo de respuesta por operación	0,5 Seg	0,5 Seg	0,5 Seg	0,5 Seg
Optimización del Costo	Costo directo / Nro. de horas dictadas	USD 0,65	USD 0,60	USD 0,55	USD 0,50
Flexibilidad	Tiempo de solución de errores	24 horas	20 horas	16 horas	12 horas

Fuente: Elaboración propia, 2016

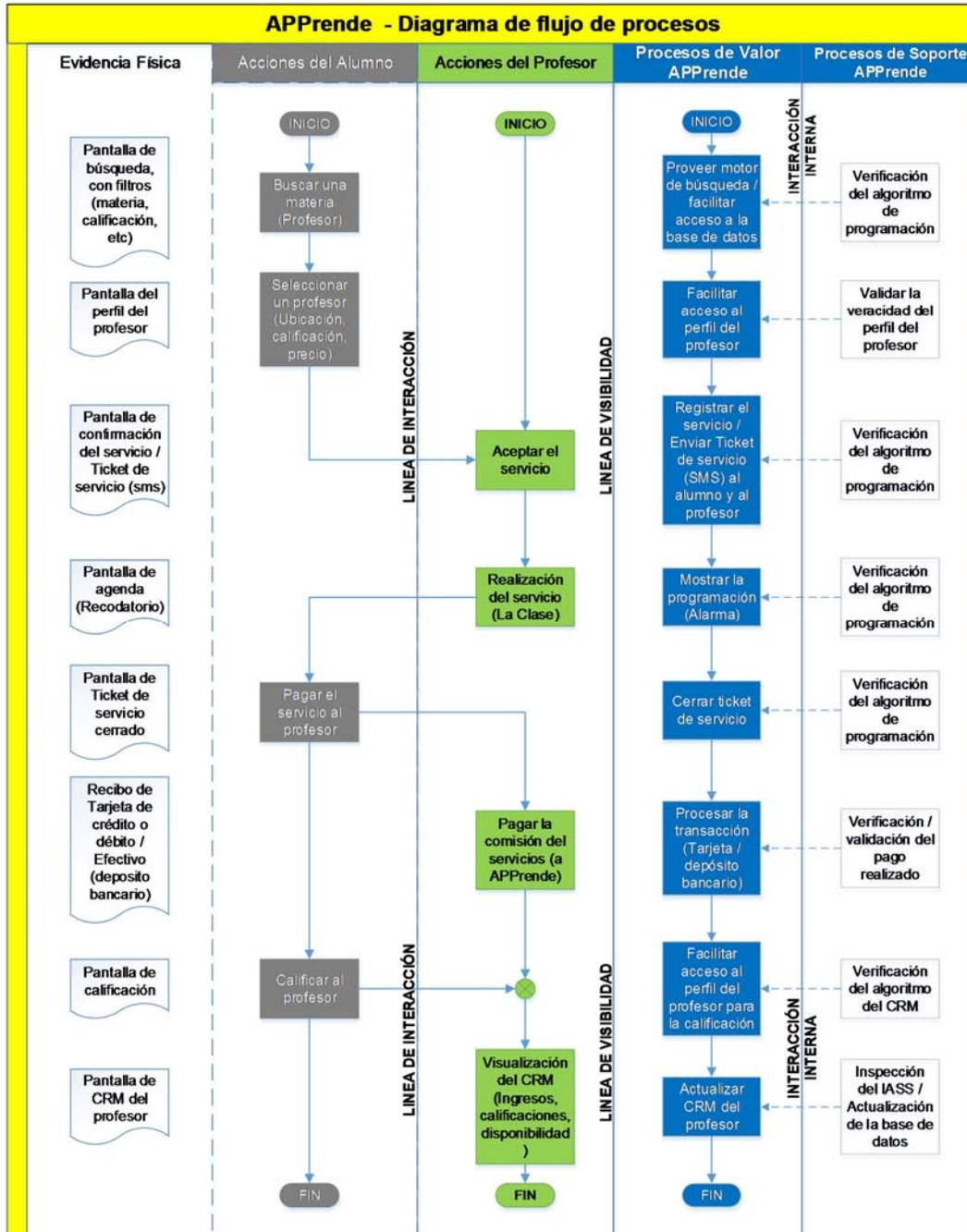
2. Localización, infraestructura y layout

Las oficinas operativas estarán ubicadas en el distrito de Magdalena, provincia de Lima en la República del Perú. Estas oficinas tienen 180 m² y cuentan con la infraestructura necesaria, tanto para la parte del desarrollo de la implementación (proyecto), así como para la posterior operación (anexo 10).

3. Procesos operativos

El gráfico 8 muestra el resumen de los principales procesos operativos de la aplicación; los cuales se muestran con mayor detalle en el anexo 11.

Gráfico 8. Diagrama de flujo de proceso



Fuente: Elaboración propia, 2016

4. Infraestructura necesaria

En función a los procesos definidos en el numeral 3, la infraestructura operativa necesaria se indica en la tabla 15.

Tabla 15. Infraestructura operativa

ITEM	DESCRIPCIÓN	USD			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1	INSTALACIONES Y OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	71.880	74.850	79.404	83.503
1.1	Alquiler de oficina (incluye guardiana, agua, limpieza + 5 estacionamientos)	38.880	38.880	38.880	38.880
1.2	Energía eléctrica	4.800	5.520	6.624	7.618
1.3	Telefonía	9.000	10.350	12.420	14.283
1.4	Internet de banda ancha	6.000	6.900	8.280	9.522
1.5	Consumibles	6.000	6.000	6.000	6.000
1.6	Otros (mensajería, viáticos, etc.)	7.200	7.200	7.200	7.200
2	HARDWARE (ALQUILER) Y SERVICIOS EN LA NUBE	85.644	96.529	113.218	128.239
2.1	IASS (<i>Infrastructure as a Service</i>). Servicio de <i>hardware</i> virtualizado de la infraestructura de procesamiento tales como servidores virtuales (<i>hosting</i>), conexiones de red, direcciones IP, <i>firewalls</i> , balanceadores de carga	54.600	62.790	75.348	86.650
2.2	Servicio de gestión de la plataforma de seguridad:	6.000	6.900	8.280	9.522
2.3	Infraestructura como servicio <i>cloud</i> para soluciones de seguridad	11.964	13.759	16.510	18.987
2.4	Central telefónica virtual	3.000	3.000	3.000	3.000
2.5	01 servidor local (respaldo para información de las últimas 48 horas)	1.800	1.800	1.800	1.800
2.5	UPS con autonomía para 4 horas	600	600	600	600
2.6	16 <i>Notebooks</i>	6.000	6.000	6.000	6.000
2.7	02 Equipos multimedia	720	720	720	720
2.8	01 Equipo multifuncional	960	960	960	960
3	SOFTWARE	16.070	16.070	16.070	16.070
3.1	Licencia para programa para la edición y desarrollo de páginas web	600	600	600	600
3.2	Licencia para programa para la edición y desarrollo de aplicaciones en IOS y Android.	1.200	1.200	1.200	1.200
3.3	Licencia de programa de base de datos	720	720	720	720
3.4	Licencia de programa de CRM	960	960	960	960
3.5	Licencia de programa para <i>e-mail</i> , editor de texto, tabla de datos (Ms Office).	720	720	720	720
3.6	Mantenimiento anual de <i>Software</i> de seguridad para la base de datos (DAM)	4.000	4.000	4.000	4.000
3.7	Mantenimiento anual para <i>Software</i> de seguridad de portal (WAF)	2.470	2.470	2.470	2.470
3.8	Mantenimiento anual para consola de administración de <i>Web Application Firewall</i>	5.400	5.400	5.400	5.400
	Total	173.594	187.449	208.692	227.812

Fuente: Elaboración propia, 2016

4.1 Mano de obra directa

La mano de obra directa está definida por las siguientes posiciones cuya descripción de puestos está indicada en el plan de recursos humanos. Cabe indicar que lo mostrado en la tabla 16 contiene todos los costos sociales aplicables de acuerdo a ley, estimados en 30% adicional al sueldo mensual. Los conceptos incluidos son: compensación por tiempo de servicios, dos gratificaciones al año, 30 días de vacaciones anuales, y el aporte del empleador a EsSalud del 9%.

Tabla 16. Mano de obra directa

ÍTEM	POSICIÓN	USD			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1	Jefe de Tecnología	31.200	31.200	31.200	31.200
2	Analista técnico	9.360	18.720	18.720	18.720
3	Desarrollador	6.240	12.480	12.480	12.480
4	02 programadores (<i>Outsourcing</i>)	21.000	27.600	33.120	38.088
	Total	67.800	90.000	95.520	100.488

Fuente: Elaboración propia, 2016

4.2 Mano de obra indirecta

La mano de obra indirecta está definida por las siguientes posiciones cuya descripción de puestos está indicada en el plan de recursos humanos. Cabe indicar que los costos mostrados en la tabla 17 contienen todos los costos sociales aplicables de acuerdo a ley estimados en 30% adicional al sueldo mensual. Los conceptos incluidos son: compensación por tiempo de servicios, dos gratificaciones al año, 30 días de vacaciones anuales, y el aporte del empleador a EsSalud del 9%.

Tabla 17. Mano de obra indirecta

ITEM	POSICION	USD			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1	Gerente general / comercial	46.800	46.800	46.800	46.800
2	Jefe de proyecto (implementación)	15.600	-	-	-
3	Asistente administrativo	9.360	9.360	9.360	9.360
4	Asesor comercial B2B	5.850	23.400	23.400	23.400
5	<i>Community Manager</i>	15.600	15.600	15.600	15.600
6	Analista de marketing	14.040	14.040	14.040	14.040
7	Jefe de experiencia al cliente	31.200	31.200	31.200	31.200
8	Analista de atención al cliente 1	7.800	7.800	7.800	7.800
9	Analista de atención al cliente 2	3.900	7.800	7.800	7.800
10	Jefe de administración y finanzas	31.200	31.200	31.200	31.200
11	Analista de RR.HH.	7.020	14.040	14.040	14.040
12	SopORTE legal (<i>outsourcing</i>)	12.000	21.600	21.600	21.600
	Total	200.370	222.840	222.840	222.840

Fuente: Elaboración propia, 2016

5. Presupuesto estimado

La tabla 18 indica el presupuesto estimado para la operación de la aplicación.

Tabla 18. Presupuesto de operaciones

ITEM	DESCRIPCIÓN	USD			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1	COSTO DIRECTO	169.514	202.599	224.808	244.797
1.1	<i>Hardware</i>	85.644	96.529	113.218	128.239
1.2	<i>Software</i>	16.070	16.070	16.070	16.070
1.3	Mano de obra directa	67.800	90.000	95.520	100.488
2	COSTO INDIRECTO	272.250	297.690	302.244	306.343
2.1	Instalaciones y otros	71.880	74.850	79.404	83.503
2.2	Mano de obra indirecta	200.370	222.840	222.840	222.840
	Total	441.764	500.289	527.052	551.140

Fuente: Elaboración propia, 2016

El presupuesto indicado es el estimado a partir del décimo tercer mes.

Capítulo VII. Plan de recursos humanos

1. Objetivo

El plan de recursos humanos tiene como objetivo, definir la infraestructura organizacional, la descripción de los puestos de trabajo, el cronograma de las incorporaciones del personal para la operación y el presupuesto mensual, para mantener un buen clima laboral en la organización. La tabla 19 indica los objetivos asociados al plan de recursos humanos.

Tabla 19. Objetivos de recursos humanos

OBJETIVO	DRIVER	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Optimizar el clima laboral	Encuesta de satisfacción	>75%	>80%	>85%	>90%
Disminuir la rotación	# Liquidaciones	3	2	1	1
	Permanencia promedio (meses)	12	12	18	24
Mejora de capacidades del personal	Horas de capacitación/trabajador	20	25	30	40

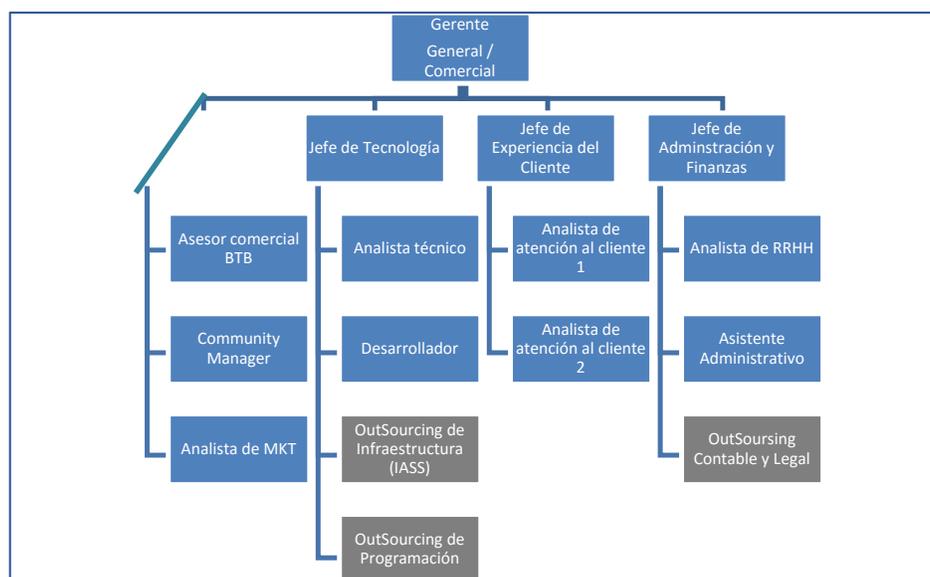
Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Estructura organizacional

2.1 Equipo para la operación

El organigrama del equipo para los dos primeros años de operación se muestra en el gráfico 9.

Gráfico 9. Organigrama para la operación



Fuente: Elaboración propia, 2016

En el anexo 12 se indica brevemente la descripción de puestos para cada rol indicado en el organigrama precedente.

2.2 Subcontrataciones

Los servicios a subcontratar, tal cual se indica en tabla 20, serán los siguientes:

- Tercerización de infraestructura (IASS); que contempla los siguientes servicios:
 - Administración de servidores; cuyo objetivo es mantener el correcto funcionamiento de la infraestructura de servidores, por medio de diferentes actividades de mantenimiento, actualización, aseguramiento, pruebas y reconfiguración de la plataforma. Incluye mantener la estabilidad de los servicios informáticos, protección y seguridad de los datos, mantener las plataformas permanentemente actualizadas y monitorear el rendimiento óptimo de los servidores.
 - Soporte *in house*, el cual permite disponer de personal especializado de informática durante la jornada laboral, a fin de tener soluciones oportunas a los problemas técnicos que se presentan con los sistemas, computadores e impresoras.
- Tercerización de programación, que contempla los siguientes servicios.
 - Durante la implementación de la aplicación, diseñar, construir y realizar las pruebas del sistema en las diversas plataformas tecnológicas.
 - Soporte en la administración de plataformas tecnológica; enfocado en el mantenimiento y actualización de la aplicación, con orientación hacia la mejora continua.
 - Personal *in house* según demanda.
- Tercerización contable – legal, que contempla los siguientes servicios.
 - Asesoría legal, enfocado en la revisión de contratos y monitoreo de cumplimiento normativo del sector.
 - Soporte tributario periódico, enfocado en la revisión tributaria, proceso administrativo, facturación y cobranza.
 - Soporte en RR. HH., enfocado en elaborar las nóminas de pago de los empleados y ejecutar los procesos de selección y contratación de los empleados.

3. Incorporación y gestión del equipo humano

La tabla 20 muestra el proceso de incorporación de las posiciones indicadas en el numeral 2.1. del presente capítulo.

Tabla 20. Planificación de la incorporación del equipo humano

	IMPLEMENTACIÓN				OPERACIÓN							
	D + C	D + C	Beta 1	Beta 2	AÑO 1				AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	
	M3	M6	M9	M12	M15	M18	M21	M24	M36	M48	M60	
POSICIÓN												
Gerente general / comercial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Jefe de proyecto	x	x	x	x	x	x						
Asistente administrativo					x	x	x	x	x	x	x	
Asesor comercial B2B								x	x	x	x	
<i>Community Manager</i>				x	x	x	x	x	x	x	x	
Analista de marketing				x	x	x	x	x	x	x	x	
Jefe tecnología	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analista técnico							x	x	x	x	x	
Desarrollador							x	x	x	x	x	
Jefe de experiencia al cliente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analista de atención al cliente 1					x	x	x	x	x	x	x	
Analista de atención al cliente 2							x	x	x	x	x	
Jefe de administración y finanzas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Analista de RR.HH.							x	x	x	x	x	
Total	5	5	5	7	9	9	12	13	13	13	13	
OUTSOURCING												
Contable - legal					x	x	x	x	x	x	x	
Programación - implementación	x	x	x	x	x	x						
Programación - operación							x	x	x	x	x	
Infraestructura (<i>hosting</i>)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Total	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
Total	7	7	7	9	12	12	15	16	16	16	16	

Fuente: Elaboración propia, 2016

La selección de los futuros empleados se realizará mediante la red de contactos de LinkedIn y se empleará a la empresa que tiene el contrato de tercerización contable – legal, para las pruebas psicológicas y elaboración de los contratos de trabajo.

Todos los empleados tendrán un periodo de prueba de 3 meses; en caso de cumplir las expectativas, se le definirá un plan de desarrollo en función de la estrategia de crecimiento de la organización.

4. Beneficios laborales

4.1 Remuneraciones

La remuneración del personal se indica en el plan de operaciones. Estas remuneraciones incluyen todos los beneficios sociales y los aportes de ley.

4.2 Recompensas

Se definen el siguiente plan de recompensas para las siguientes posiciones:

- Gerente general / comercial
 - Bono por consecución de objetivos de hasta el 15% del bruto anual, por el 100% de los objetivos cumplidos.
 - Solo se premiará, de manera proporcional, el cumplimiento a partir del 85% de cumplimiento de objetivos.
 - 30 galones de combustible mensual.
 - Gastos por representación de hasta USD 500 mensuales.
- Jefaturas de línea (tecnología, experiencia al cliente, administración y finanzas)
 - Bono por consecución de objetivos de hasta el 10% del bruto anual, por el 100% de los objetivos cumplidos.
 - Solo se premiará, de manera proporcional, el cumplimiento a partir del 80% de cumplimiento de objetivos.

5. Presupuesto estimado

El presupuesto de recursos humanos está orientado específicamente a:

- Promover un buen clima laboral.
- Mejorar las competencias de los colaboradores.
- Fomentar la creatividad de los colaboradores.
- Fomentar la identificación de los colaboradores con la empresa.

Basado en la orientación antes indicada, la tabla 21 muestra el presupuesto necesario relacionado a las actividades antes descritas. Asimismo, cabe indicar que, por ser un negocio nuevo, los salarios del personal en su totalidad se están considerando dentro del presupuesto de operaciones, como mano de obra indirecta (tabla 17).

Tabla 21. Presupuesto de recursos humanos

ÍTEM	INICIATIVA	USD			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1	Cumpleaños del mes	4.200	4.200	4.200	4.200
2	Talleres internos de creatividad	3.600	3.600	3.600	3.600
3	Dispensador de dulces, galletas y café	2.400	2.400	2.400	2.400
4	Premio a la mejor idea para mejorar el aplicativo, la seguridad laboral o el clima laboral.	600	600	600	600
	TOTAL	10.800	10.800	10.800	10.800

Fuente: Elaboración propia, 2016

Capítulo VIII. Viabilidad e interés económico-financiero del modelo de negocio

1. Objetivos

Se ha considerado como objetivos del modelo de negocio:

- Maximizar el retorno para el accionista: obtener una rentabilidad Ebitda/Ventas de mínimo del 30%.
- Optimizar la estructura de capital: financiamiento máximo del 60% del capital aportado por los accionistas.
- Minimizar el tiempo de recuperación de la inversión: tiempo de recuperación de la inversión de al menos 2,5 años.
- Mantener flujos positivos de caja.

Tabla 22. Objetivos de finanzas

OBJETIVO	DRIVER	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Maximizar rentabilidad	EBITDA ¹⁵ / Ventas	15,0%	20,0%	25,0%	30,0%
Maximizar retorno al accionista	ROE ¹⁶ (A partir del 2do año)	-	10,0%	15,0%	20,0%
	TIR Económico	-	-	-	38,5%
	TIR Financiero	-	-	-	63,9%
	VAN Económico	-	-	-	USD 176.247
	VAN Financiero	-	-	-	USD 220.493
	Tiempo de recuperación Económico	-	-	-	2,30
	Tiempo de recuperación Financiero	-	-	-	1,96
	Beneficio/costo Económico	-	-	-	1,43
Beneficio/costo Financiero	-	-	-	2,33	
Mantener flujos de caja positivos	Flujo neto de caja	USD 40.000	USD 80.000	USD 160.000	USD 250.000
Minimizar costos	Costo fijo / Nro. de horas dictadas	USD 1,25	USD 1,00	USD 0,90	USD 0,80
	Gastos totales / Nro. de horas dictadas	USD 1,75	USD 1,60	USD 1,50	USD 1,40

Fuente: Elaboración propia, 2016

¹⁵ EBITDA: *Earning before interests, taxes, depreciation and amortisation.*

¹⁶ ROE: *Return over equity.*

A continuación, se detallan los supuestos para la evaluación económica del proyecto:

- Se ha calculado el valor presente de los flujos utilizando un COK de 21,21%, en base a la tasa libre de riesgo (Rf) del bono de los Estados Unidos de Norteamérica a 5 años.
- La tasa de interés (Kd) es del 16% anual considerada como la tasa pasiva del sistema financiero nacional para préstamos en Soles.
- El VAN Económico calculado fue de USD 176.247 y la TIR Económica fue de 38,5%; por lo tanto, se concluye que el proyecto es económicamente rentable debido a que supera la tasa requerida de 21,21%, tal cual se indican en la tabla 23.

Tabla 23. Flujo de caja de inversiones

Flujo de caja de inversiones					
Expresado en USD					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
INGRESOS					
Ingreso por Ventas	-	794.118	948.824	1.121.691	1.327.165
EGRESOS					
Inversión inicial					
Gastos pre-operativos	(414.394)	-	-	-	-
Gastos operativos	-	(243.794)	(264.249)	(291.012)	(315.100)
Gastos Administrativos	-	(130.380)	(147.000)	(147.000)	(147.000)
Gastos de Venta	-	(284.282)	(297.922)	(320.753)	(347.008)
Total egresos antes de impuestos	(414.394)	(658.456)	(709.170)	(758.765)	(809.108)
Impuesto a la Renta	-	(11.139)	(35.934)	(72.612)	(116.049)
FC ECONÓMICO	(414.394)	124.523	203.719	290.314	402.009
FINANCIAMIENTO NETO					
- Préstamo	248.636	-	-	-	-
- Amortización	-	(49.075)	(56.927)	(66.035)	(76.600)
- Intereses y otros	-	(39.782)	(31.930)	(22.822)	(12.256)
- Ahorro Fiscal (Tasa 28%)	-	11.139	8.940	6.390	3.432
FC FINANCIERO	(165.758)	46.805	123.803	207.848	316.584
Kd (Tasa de financiamiento)	16,00%			COK	21,21%

TIR E	38,5%
VAN E	USD 176.247
B/C E	1,43
Periodo de Recuperación E	2,30

TIR F	63,9%
VAN F	USD 220.493
B/C F	2,33
Periodo de Recuperación F	1,96

Fuente: Elaboración propia, 2016

La inversión inicial de USD 414.394 corresponde a gastos pre-operativos y principalmente incluye los gastos de personal, servicio de terceros, compra de licencias y alquileres, como se indica en la tabla 8.

2. Estado de pérdidas y ganancias

Con los supuestos de ingresos y gastos se presenta en la tabla 24 el estado de pérdidas y ganancias del proyecto.

Tabla 24. Estado de pérdidas y ganancias

Estado de pérdidas y ganancias				
Expresado en USD				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	794.118	948.824	1.121.691	1.327.165
Gastos operativos	(243.794)	(264.249)	(291.012)	(315.100)
Gastos de administración	(130.380)	(147.000)	(147.000)	(147.000)
Gastos de ventas	(284.282)	(297.922)	(320.753)	(347.008)
Amortización (2)	(103.599)	(103.599)	(103.599)	(103.599)
Resultado operativo (1)	32.063	136.055	259.328	414.459
Gastos financieros y otros	(39.782)	(31.930)	(22.822)	(12.256)
Resultado antes de impuestos	(7.719)	104.125	236.506	402.203
Impuesto a la renta	-	(26.994)	(66.222)	(112.617)
Utilidad (pérdida) neta	(7.719)	77.131	170.284	289.586
EBITDA (1) - (2)	135.662	239.653	362.926	518.057

Fuente: Elaboración propia, 2016

3. Viabilidad financiera: umbral de rentabilidad y escenarios

Se han considerado tres escenarios (tabla 25) para evaluar la rentabilidad del proyecto, variando en número de horas dictadas en los 5 años del proyecto. Hemos considerado el escenario intermedio como el más probable.

Tabla 25. Escenarios previstos

	Escenario pesimista	Escenario probable	Escenario optimista
Comisión por hora dictada (variable a considerar)	USD 11,76	USD 14,71	USD 17,65
Ratio aplicado	0,80	1,00	1,20
TIR (económico)	8,4%	38.5%	65,2%
VAN (económico)	USD (129.978)	\$176.247	USD 467.673
Beneficio/costo (económico)	0,69	1,43	3,61
Período de recuperación (económico)	3,55	2,30	1,62

Fuente: Elaboración propia, 2016

4. Riesgos y planes de contingencia

4.1 Análisis

Para definir la calificación de riesgo, se llevará a cabo un análisis cualitativo mediante la aplicación de criterios del índice de exposición al riesgo (IER), que es el producto de la probabilidad que suceda los riesgos por impacto del mismo. En el anexo 13 se muestran los criterios de calificación de probabilidad y de impacto que permiten definir el IER, y en el anexo 14 se muestra cómo se define la estrategia en función del valor del IER.

4.2 Identificación de riesgos potenciales y planes de contingencia

En la tabla 26 se muestran los principales riesgos y/oportunidades identificados

Tabla 26. Identificación de riesgos y oportunidades

COD.	RIESGO	CAUSA	P	EFEECTO	I	IER	ESTRATEGIA	PLAN DE CONTINGENCIA
RI1	Poca demanda de la aplicación	Poco impacto de las acciones de promoción	2	Disminución de los ingresos	4	8	Mitigar	Monitoreo sistemático de las acciones de promoción para medir su nivel de impacto
RI2	Algunos profesores no declaren sus clases dictadas	Deficiente plan de incentivos al profesor	3	Disminución de los ingresos	3	9	Mitigar	Ofrecer incentivos económicos y emocionales en función de la declaración de sus clases
RI3	Retraso de la implementación del negocio	Aparición de requerimientos adicionales durante la implementación	2	Disminución de los ingresos	3	6	Aceptar	Acotar contractualmente el alcance del desarrollo del sistema operativo y definir penalidades en caso de incumplimiento
RI4	Falta de inversionistas	Disminución de los resultados operativos previstos	3	Disminución de capital de inversión para nuevos negocios	4	12	Evitar	Monitoreo sistemático de los resultados del negocio
RI5	Demanda legales	Vacíos legales relativos al modelo de negocio	2	Pago de penalidades	3	6	Mitigar	Monitoreo sistemático de las modificaciones y regulaciones relacionadas al negocio
RI6	Quejas excesivas de los usuarios (alumnos)	Falta del cumplimiento de las obligaciones de los profesores	2	Disminución de la confianza en la aplicación	3	6	Aceptar	Ofrecer incentivos económicos y emocionales en función de la calificación de los profesores
RI7	Ataque de <i>hackers</i>	Desactualización de los sistemas de protección	3	Malfuncionamiento del sistema operativo	3	9	Transferir	Contratar un seguro contra riesgos informáticos; tanto para el <i>hardware</i> , <i>software</i> y <i>data</i>
RI8	Alta rotación del personal	Incremento de los salarios del mercado	3	Disminución de la capacidad de servicio	2	6	Aceptar	Ofrecer incentivos emocionales y desarrollar planes de carrera para los empleados
RI9	Caídas del sistema operativo (<i>Temporary shutdown</i>)	Problemas en la programación y mantenimiento	2	Pérdida de confianza en la aplicación	4	8	Evitar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar procedimientos específicos para las actualizaciones del sistema. ✓ Penalizar a la empresa de tercerización de Infraestructura por caídas en el nivel de servicio
RI10	Cambios en los sistemas operativos	Aparición de nuevos sistemas operativos	1	Inversiones adicionales para adecuación del sistema	4	4	Mitigar	Monitoreo sistemático sobre innovaciones tecnológicas
RI11	Malfuncionamiento del sistema operativo	Deficiente servicio del proveedor de Internet	2	Disminución de los ingresos	4	8	Transferir	Contratar un seguro por daños de proveedores
RI12	Incremento de la demanda de todos los usuarios	Infraestructura (<i>software & hardware</i>) limitada	2	Disminución de la capacidad de servicio	3	6	Mitigar	Incluir cláusulas de Escalamiento en el contrato de tercerización de Infraestructura para atender el incremento de demanda

COD.	OPORTUNIDAD	CAUSA	P	EFEECTO	I	IEO	ESTRATEGIA	PLAN DE CONTINGENCIA
OP1	Vender información estructurada para compañías, según demanda	Recolección de intereses de los usuarios	2	Incremento de los ingresos	3	6	Monitoreo sistemático	Estructurar una base de datos de las preferencias de los usuarios en función de las tendencias del entorno
OP2	Diversificación de negocio como <i>Head Hunting</i> de profesores	Calificación de los profesores	1	Incremento de los ingresos	2	2	Monitoreo constante	Homologar las aptitudes y conocimiento de los profesores
OP3	Convertirse en canal de venta y/o publicidad	Alta concentración y flujo de usuarios	3	Incremento de los ingresos	3	9	Cooperación	Incrementar la captación de usuarios y ofrecer el servicio a los <i>retailers</i> y potenciales anunciantes
OP4	Uso de <i>software</i> libres para pymes	Oferta de <i>software</i> libres	2	Reducción de costos	2	4	Monitoreo sistemático	Monitoreo sistemático sobre innovaciones tecnológicas gratuitas
OP5	Franquiciar el negocio para la expansión en otros países	Estructura sencilla del negocio	2	Incremento del valor de la empresa	3	6	Monitoreo sistemático	Estructurar y homologar manuales, procedimientos e infraestructura para replicar el negocio en otros países
OP6	Diversificación horizontal	Manejo de <i>Big Data</i>	2	Incremento del valor de la empresa	3	6	Monitoreo sistemático	Incursionar en nuevos negocios relacionados al manejo de data
OP7	Diversificación vertical	Ventas por internet	2	Incremento del valor de la empresa	2	4	Monitoreo sistemático	Incursionar en las ventas por Internet y ofrecer servicios conexos a la enseñanza (consultoría, tutoría, asesoría, etc.

Fuente: Elaboración propia, 2016

Capítulo IX. Planificación y despliegue del nuevo negocio

1. Planificación temporal del despliegue del nuevo negocio

1.1 Plan de implementación

El proceso de implementación contempla seis componentes principales:

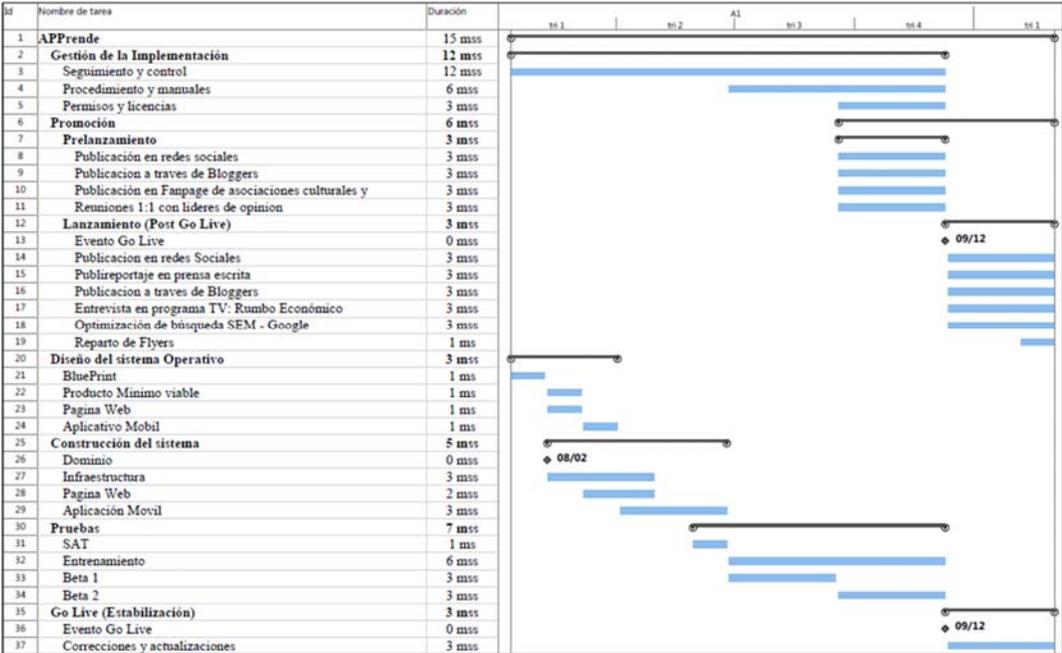
- Gestión de la implementación; donde se realizan las siguientes actividades:
 - Seguimiento y control del proceso de implementación.
 - Elaboración de procedimientos y manuales de operación.
 - Solicitud y obtención de permisos y licencias necesarias para la operación.
- Promoción; donde se realizan las siguientes actividades:
 - Prelanzamiento.
 - (Inclusive) Lanzamiento.
- Diseño del sistema operativo; donde se realizar las siguientes actividades:
 - Definición del *BluePrint* del negocio.
 - Elaboración del producto mínimo viable.
 - Diseño de la página web, para los sistemas operativos más usados.
 - Diseño del aplicativo móvil, para las plataformas Android e IOS.
- Construcción del sistema; donde se realizan las siguientes actividades:
 - Compra del dominio web.
 - Definición e implementación de la infraestructura necesaria para la implementación del negocio.
 - Programación de la página web.
 - Programación del aplicativo móvil.
- Pruebas; donde se realizan las siguientes actividades:
 - Pruebas de funcionalidad del sistema (FAT); “Pruebas en frio”.
 - Entrenamiento a los usuarios y colaboradores.
 - Beta 1: lanzamiento en entorno controlado, reducido y no público.
 - Beta 2: lanzamiento en entorno controlado y no público; “Prueba en tibio”.
- *Go Live*; donde se realizan las siguientes actividades:
 - Evento de lanzamiento del sistema.
 - Correcciones y actualizaciones “en caliente”; con usuarios y clientes operando en vivo. Para ello, la tercerización de programación operará por 6 meses adicionales para realizar estas actividades.

La implementación de la etapa 1 del negocio se realizará a nivel nacional (Perú), en las cinco ciudades más importantes: Lima, Arequipa, Piura, Trujillo y Cusco.

1.2 Cronograma de implementación

El gráfico 10 muestra el cronograma de implementación de la 1era etapa del negocio asociado al plan de implementación.

Gráfico 10. Cronograma de implementación del negocio

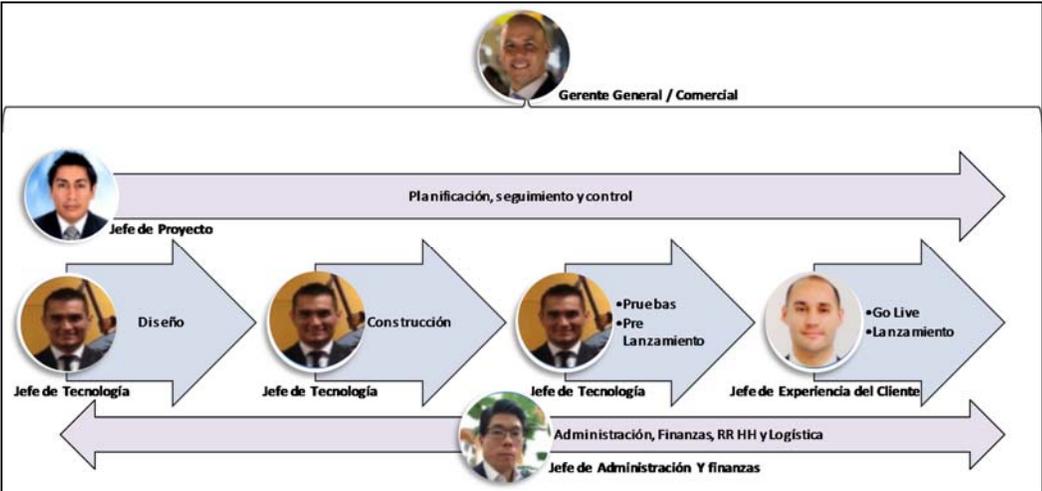


Fuente: Elaboración propia, 2016

1.3 Equipo para la implementación

A fin de garantizar la implementación del negocio, el equipo emprendedor que liderará la implementación de APPrende será el mismo que ha definido el modelo de negocio. El gráfico 11 indica la asignación de funciones.

Gráfico 11. Equipo emprendedor



Fuente: Elaboración propia, 2016

La descripción de puestos para cada rol indicado en el organigrama precedente, así como el alcance de los servicios a subcontratar están indicados en el plan de recursos humanos.

Asimismo, la tabla 20 (plan de recursos humanos) muestra el proceso de incorporación del equipo humano necesarios para la implementación.

1.4 Inversión de la implementación

La tabla 8 muestra la inversión necesaria para la fase de implementación del negocio; siendo el costo más relevante los gastos operativos del primer año en el cual no habrá ingresos.

Capítulo X. Responsabilidad social

1. Objetivo

APPrende ha tomado como marco de referencia para lograr una gestión ética y socialmente responsable, la norma SGE 21 de Forética (REF; http://www.foretica.org/sge_21_espanol.pdf). La aplicación de la SGE 21 ayudará a cumplir los retos organizacionales con transparencia, integridad y sostenibilidad.

Dado que APPrende es una *Start-up* y a la fecha de su fundación no contaría con los recursos necesarios para poder aplicar la normativa, se considera la alineación al marco SGE21 en el mediano plazo en un horizonte a los 36 meses de creada.

Bibliografía

- Celaya, Javier (2011). *La empresa en la web 2.0*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Vásquez, Rubén. (2015). *El secreto del éxito es empoderar a las personas: Uber*. En: Revista digital Forbes. 31 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 02/02/2016. <http://www.forbes.com.mx/el-secreto-del-exito-es-empoderar-a-las-personas-uber/#gs.HA0eP NQ>
- Botsman, Rachel and Roo, Rogers (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. En: Harper Collins e-books. 14/09/2010. Fecha de consulta: 18/02/2016. Disponible en: <https://www.amazon.com>
- Kotler, Philip (2013). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Gimbert, Xavier (2010). *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Deusto Ediciones.
- Porter, Michael (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Editorial Pirámide.
- Chan Kim, W. and Mauborgne, Renée (2004). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. En: Harvard Business Review Press; Expanded edition. 20/01/2014. Disponible en: <https://www.amazon.com>
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto Ediciones.
- Chu, Manuel. (2007). *Finanzas para no financieros*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Tong, Jesús. (2006). *Finanzas empresariales: La decisión de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Hornngren, Charles, Datar, Srikant y Foster, George (2006). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Mexico: Pearson Education.
- Christensen, Clayton (1997). *The innovator's dilemma*. USA: Harvard Bussines Review.
- Alfaro, Manuel (2004). *Temas clave en marketing relacional*. España: McGraw Hill.
- Snell-Bohlander (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.

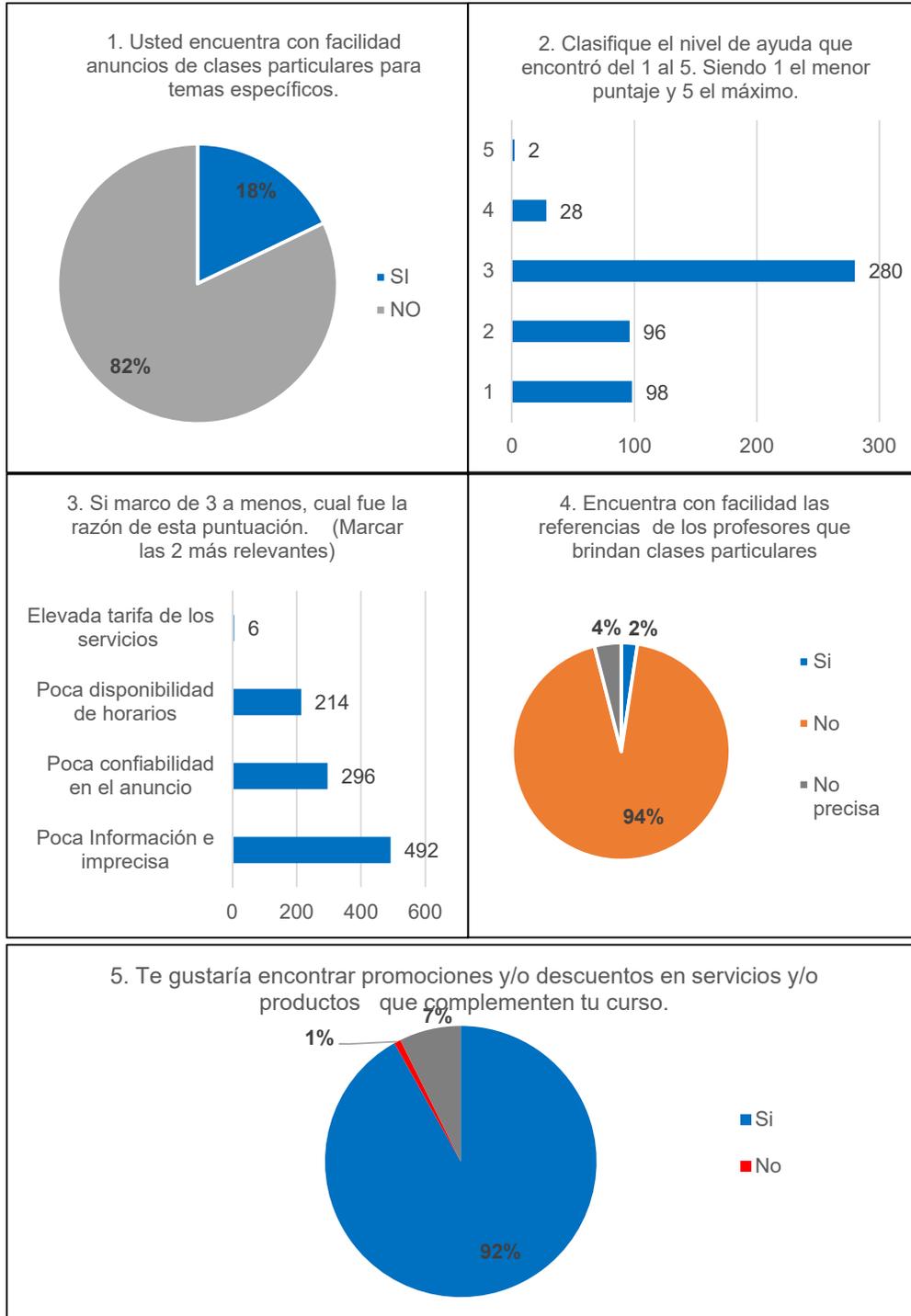
Chávez Maritza, Quevedo María Isabel y Rivero Eduardo (2016). Planes de Negocios: Un enfoque contable y financiero. *Apuntes de Estudio Nro. 87*. Lima: Universidad del Pacífico.

Concha Pedro, (2015). Planes de Negocios: Una metodología alternativa. *Apuntes de Estudio Nro. 78*. Lima: Universidad del Pacífico.

Project management Institute (2012). Project Management Body of Knowledge. 5th edition. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.

Anexos

Anexo 1. Encuestas de satisfacción de profesores particulares



Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 2. Uso del Internet

2.A.- Uso del Internet por edades

Los usuarios de Internet
44% del total de la población usa Internet y tiene 18 a 39 años



Rango de edad	Población Absoluta*		Usuarios de Internet		Usuarios intensivos de Internet	
	Población	%**	Población	%**	Población	%**
18 – 24	3'133,843	20%	2'695,104	18%	1'315,211	9%
25 – 39	5'719,198	38%	4'003,438	26%	1'285,104	8%
40 – 70	6'397,792	42%	2'431,160	16%	388,986	3%

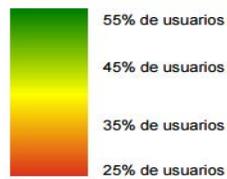
*Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Urbana y Rural por Sexo y Edades Quinquenales, Según Departamento, 2000 - 2015 - Boletín Especial N° 19.
**% de la población total

2.B.- Penetración del Internet en el Perú

Mapa de la penetración de Internet TOTAL PERÚ

Zona	Pen. de Internet OCT 15	Ámbito urbano	Ámbito rural
Lima	57%	57%	-
Norte	34%	48%	14%
Centro	30%	41%	16%
Oriente	35%	40%	23%
Sur	36%	42%	24%

Escala de la penetración de internet

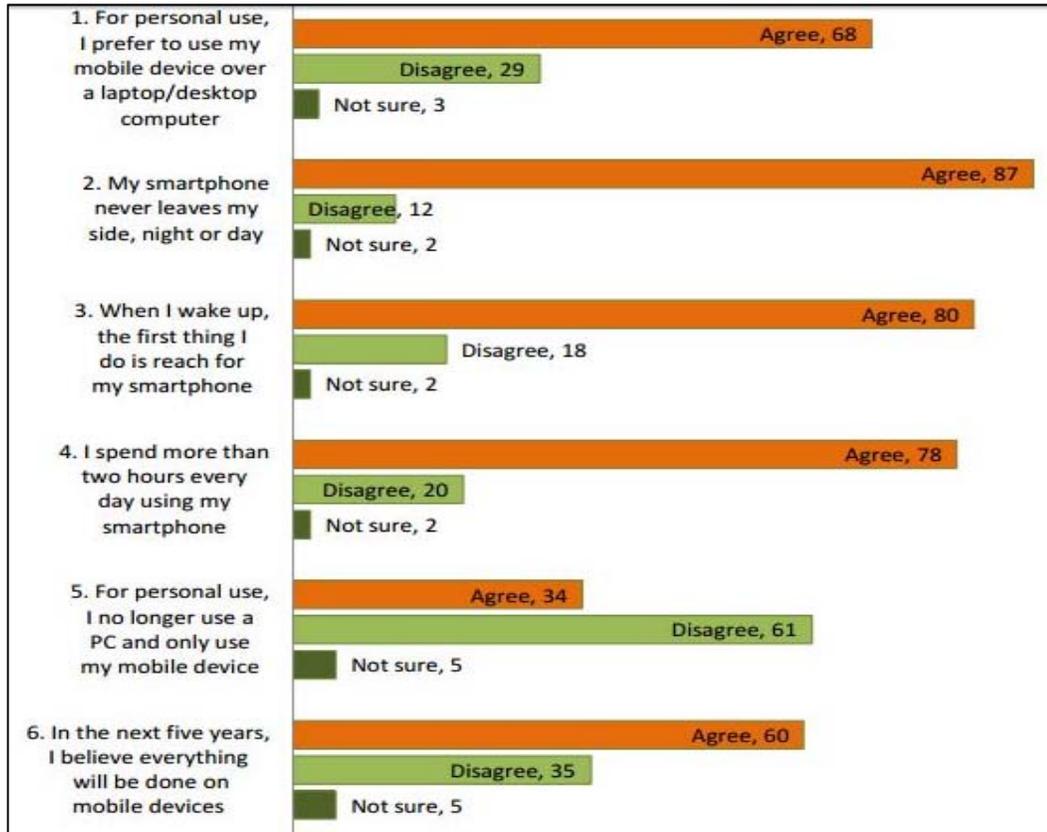


Octubre 2015

© GfK - Uso de Internet en el Perú - Octubre

Base octubre 2015: (100%) Total de entrevistados - Nacional urbano rural (1308)

2.C- Preferencias de uso del Internet



2.D.- Funcionalidades favoritas del Internet móvil

13. What is your favorite feature or function on your mobile device? (Number responding)			
Apps	136	Ease of use	25
Internet	116	Keyboard/Swype keyboard	21
Camera	94	Touch screen	20
Texting	69	Voice recognition/voice to text	17
Everything	56	It's good	16
Mobility/portability	42	4g wifi	16
Games/game apps	36	Google apps	16
Email	29	GPS	14
Convenience	29	Security features	14
Facebook/social networking	28	No answer/don't know	113
Phone (12); Music (10); Clock/alarm (9); Banking (9); Video call (7); Fingerprint lock (6); Android (5); Navigation (5); Customization (5); Samsung (5) Three each: Weather; Japan; Screenshots; Siri; Bigger screen Two each: Nokia; Speed One each: ATT; Blackberry hub; Bluetooth; Headphone; I can use it as a remote; I lose my phone quite often so being able to call out to it and it having the touchless feature is very nice; Multiple screens; QR codes; Settings; SMS; Unlimited data, talk and text; Water resistance			

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 3. Formato de la encuesta APPrende

Presentación:

Somos Alumnos del CORPORATE MBA de la Universidad del Pacifico y estamos desarrollando un aplicativo multiplataforma que facilite la realización de clases particulares para cualquier tema. Por tal motivo, le agradeceremos muchísimo vuestra colaboración.

1. ¿Cuál es su rango de edad?

- a. Menor de 20
- b. Entre 21 y 30
- c. Entre 31 y 40
- d. Entre 41 y 50
- e. Entre 51 y 60
- f. Mayor a 61

2. ¿Con qué frecuencia contrata (o contrataría) los servicios de profesor(es) particular(es) para usted o algún familiar?

- a. Semanal
- b. Quincenal
- c. mensual
- d. Nunca
- e. Otro: _____

3. ¿En qué materias?

- a. Arte (música, danza, manualidades, teatro, pintura, etc.).
- b. Deporte (personal trainer, natación, karate, etc.).
- c. Idiomas (inglés, francés, chino mandarín, español, portugués, otros).
- d. Hobbies (cocina, videojuegos, fotografía, etc.).
- e. Asignaturas académicas (Física, Aritmética, Economía, Química, Geometría, Finanzas, etc.).
- f. Otro: _____

4. Si la materia elegida es de tipo académico, ¿para qué nivel de educación buscaría un profesor particular?

- a. Primaria
- b. Secundaria
- c. Preuniversitario
- d. Universitario
- e. Posgrado
- f. No aplicable (la materia elegida no es de tipo académico)
- g. Otro: _____

5. ¿Cuál es la razón principal por la cual contrataría un profesor particular?

- a. Quiero reforzar las materias aprendidas
- b. Las horas regulares de enseñanza en la entidad educativa (p.e. colegio, universidad, instituto) no fueron suficientes.

- c. Quiero lograr un objetivo concreto (p.e. pasar un examen, lograr una certificación, ingresar a la universidad).
- d. Aprender un pasatiempo y/o *hobbie*.
- e. Mejorar mi salud y/o condición física.
- f. Otro: _____.

6. Escoja sus dos principales fuentes de búsqueda para un profesor particular

- a. Mediante recomendación de mis amigos y/o familiares.
- b. Páginas amarillas en Internet.
- c. Periódicos murales de centros educativos, supermercados, condominios.
- d. Periódicos.
- e. Internet.
- f. Otro: _____.

7. Para contratar un profesor particular, ¿cuáles son los tres criterios que usted considera los importantes?

- a. Recomendación de mis amigos y/o familiares.
- b. Que tenga educación universitaria.
- c. Que tenga un certificado que demuestre su conocimiento en el tema.
- d. El costo por hora más económico.
- e. Que tenga cercanía a mi casa o centro de trabajo/estudio.
- f. Que sea puntual, respetuoso y cordial.
- g. Otro: _____.

8. Con relación a las preguntas 3 y 4, ¿cuánto está dispuesto a pagar (soles por hora), por un profesor particular? (indicar el valor)

Valor: _____

9. ¿Cuál es el medio de pago que le gustaría aplicar?

- a. Efectivo.
- b. Depósito en cuenta bancaria.
- c. Tarjeta de crédito o débito.
- d. Mediante el celular (BIM).

10. ¿Por qué preferiría un profesor particular a asistir a un centro de enseñanza presencial u *On Line*? Seleccione los dos más importantes

- a. Quiero ahorrarme el tiempo de viaje.
- b. Siento que aprendo más.
- c. No existe un centro de enseñanza para la materia que quiero aprender.
- d. Me resulta más económico.
- e. Me siento incomodo con la enseñanza On Line.
- f. Otro: _____.

Queremos ofrecer un aplicativo web/móvil que permita conectarte con profesores particulares para todo tipo de aprendizaje; en ese sentido:

A. ¿Estaría dispuesto a utilizar esta nueva aplicación para contratar los servicios de un profesor particular?

- a. Sí.
- b. No.

B. Para la respuesta anterior, de ser afirmativa, ¿cuáles serían los tres principales atributos que le gustaría que tenga la aplicación y/o página web?

- a. Cobertura (llega a mucha gente).
- b. Reputación (me permite valorar el servicio del profesor).
- c. Diseño (es muy fácil interactuar con ella).
- d. Costo (es gratis acceder a ella).
- e. Es accesible (mediante PC, Smartphone, Tablet).

C. Si usted tuviera algún conocimiento específico que quisiera enseñar, ¿consideraría hacerlo mediante este aplicativo?

- a. Sí.
- b. No.

D. ¿Qué materias le gustaría enseñar?

- a. Arte (música, danza, manualidades, teatro, pintura, etc.).
- b. Deporte (*personal trainer*, natación, karate, etc.).
- c. Idiomas (inglés, francés, chino mandarín, español, portugués, otros).
- d. *Hobbies* (cocina, videojuegos, fotografía, etc.).
- e. Asignaturas académicas (Física, Aritmética, Economía, Química, Geometría, Finanzas, etc.).
- f. Otro: _____

E. Para la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de su tarifa por hora estaría dispuesta a pagar para ser parte de este aplicativo?

Valor: _____

F. ¿Conoce alguna aplicación y/o página web que ofrezca algo similar? Por favor, indicar.

Valor: _____

Anexo 4. Información técnica de la encuesta APPrende

FICHA TÉCNICA-ENCUESTA	
Tipo de Estudio	Estudio Cuantitativo
Técnica	La encuesta se realizará mediante entrevista presenciales y virtuales.
Instrumento	Cuestionario estructurado y estandarizado con preguntas abiertas y cerradas.
Nivel de confianza	95%
Error	±5%
Universo	Personas con acceso a internet mayores de 15 años.
Tamaño de Muestra Calculada	385
Tamaño de Muestra Real	504
Muestreo	Probabilístico -Aleatorio Simple
Fecha de Realización	Entre 14 Febrero y 10 de Marzo 2016

Fuente: Elaboración propia, 2016

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

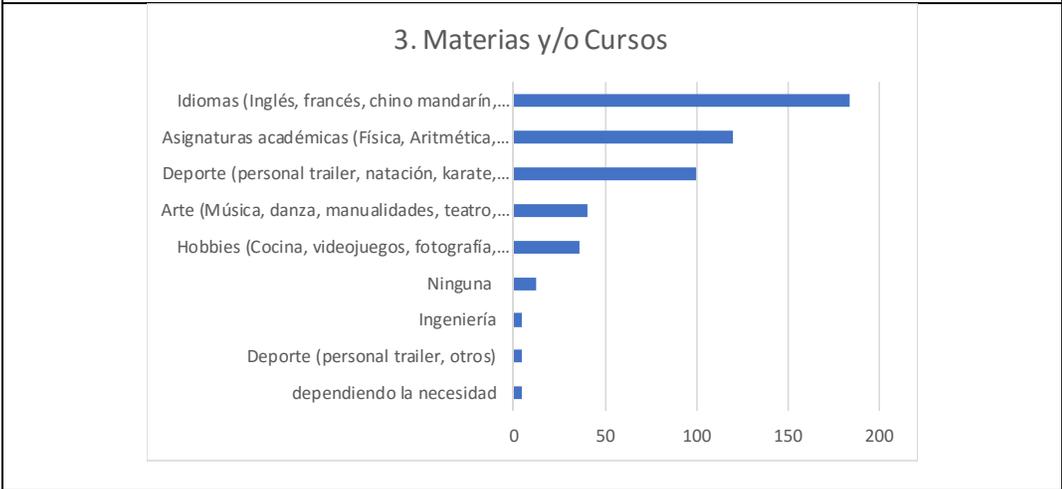
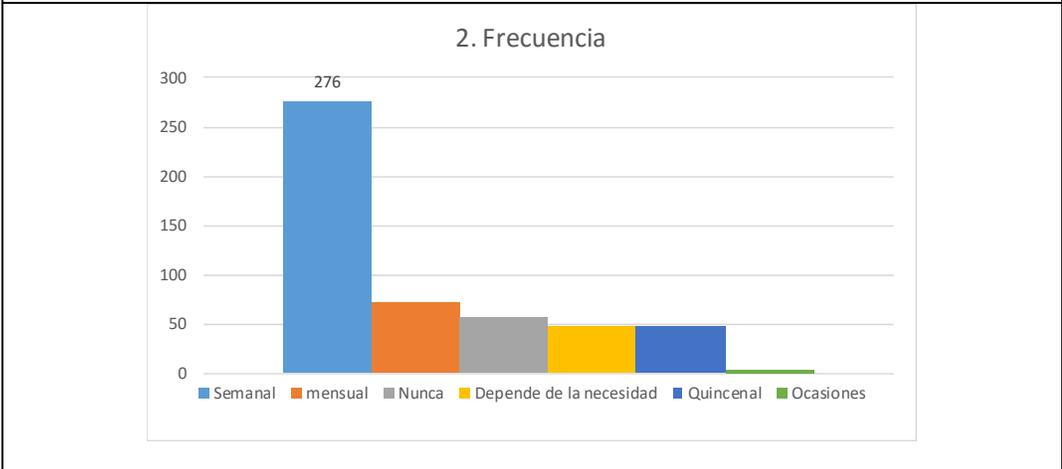
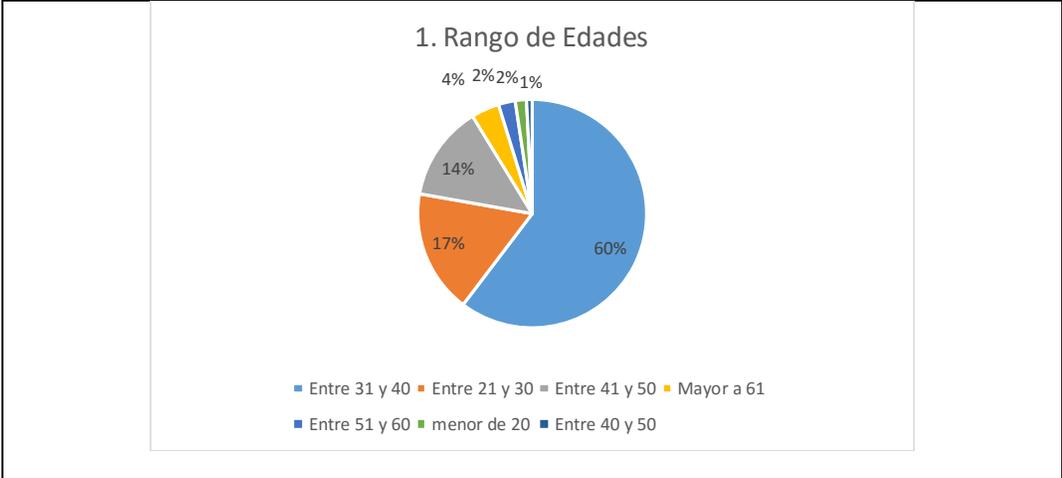
Datos	
N	8032595
z	1.96
error (d)	5%
p	50%
q	50%

n= 384.141676

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 5. Resultados de la encuesta APPrende

Somos Alumnos del CORPORATE MBA de la Universidad del Pacífico y estamos desarrollando un aplicativo multiplataforma que facilite la realización de clases particulares para cualquier tema. Por tal motivo, le agradeceremos muchísimo vuestra colaboración.



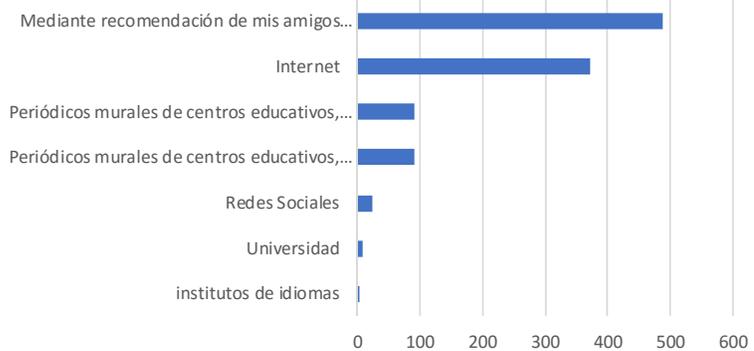
4. Nivel Académico



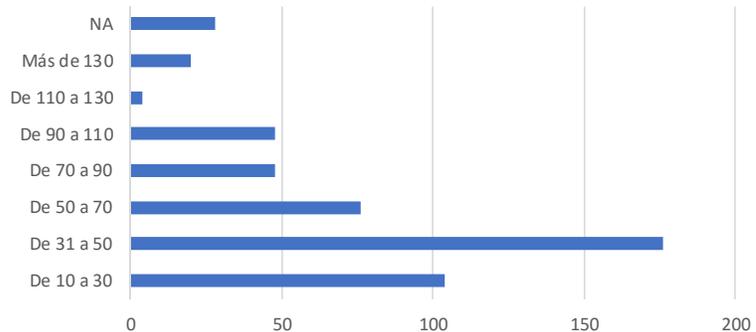
5. Razón principal de contratar profesor particular



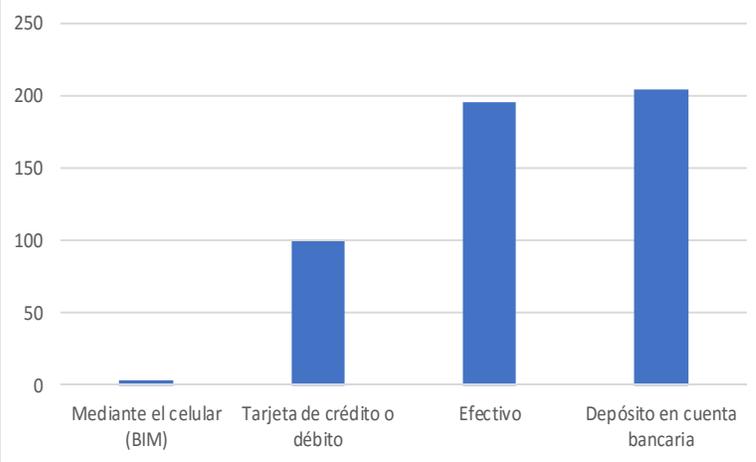
6. Dos principales fuentes de búsqueda



7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar (Soles por hora), por un profesor particular?



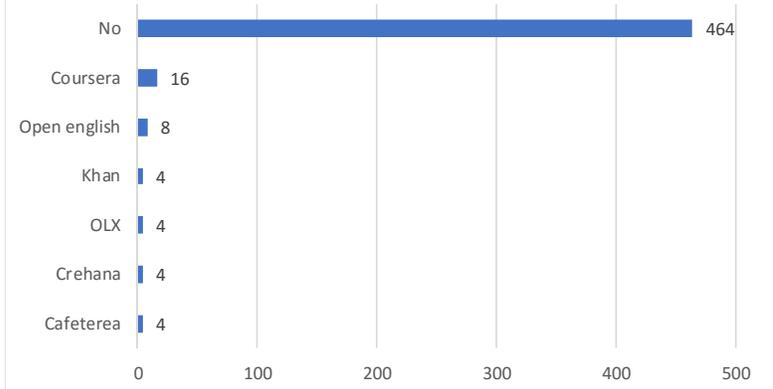
8. Preferencia de Medio de Pago



9. ¿Porqué preferiría un profesor particular a asistir a un centro de enseñanza presencial u On Line? Seleccione los dos mas importantes

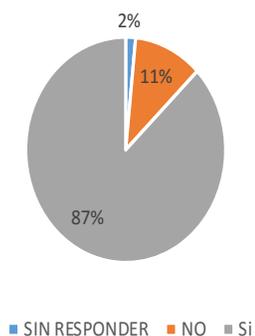


10. ¿Conoce otro aplicativo?, especificar

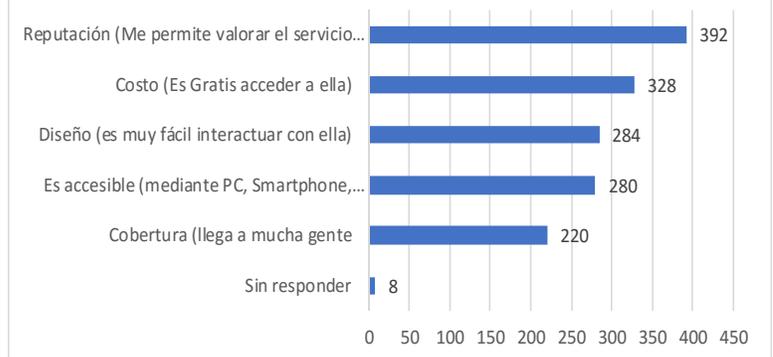


Queremos ofrecer un aplicativo web/móvil que permita conectarte con profesores particulares para todo tipo de aprendizaje; en ese sentido

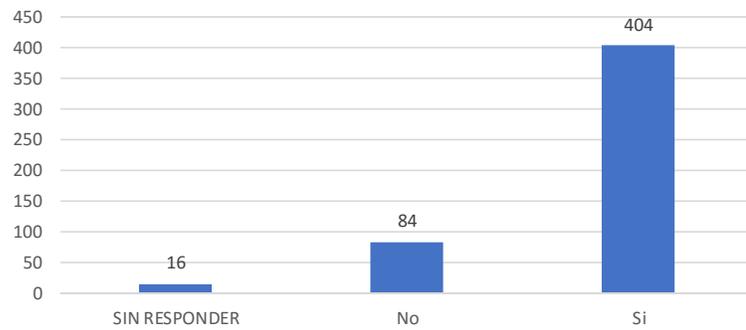
A. Estaría dispuesto a utilizar esta nueva aplicación para contratar los servicios de un profesor particular



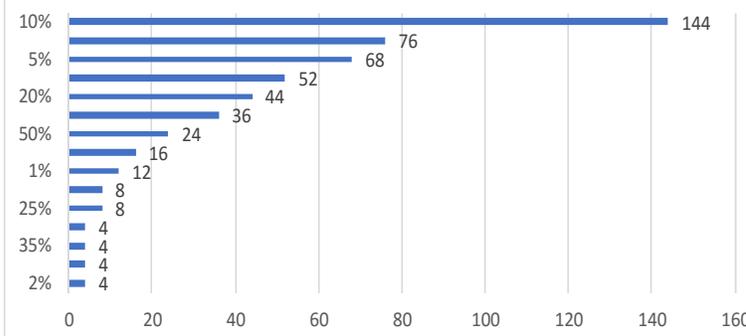
B. Tres principales atributos que le gustaría que tenga la aplicación y/o pagina web



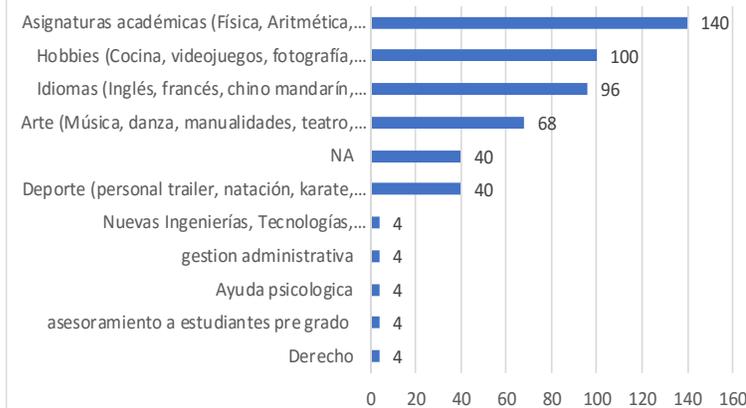
C. Si Usted tuviera algún conocimiento específico que quisiera enseñar, consideraría hacerlo mediante este Aplicativo

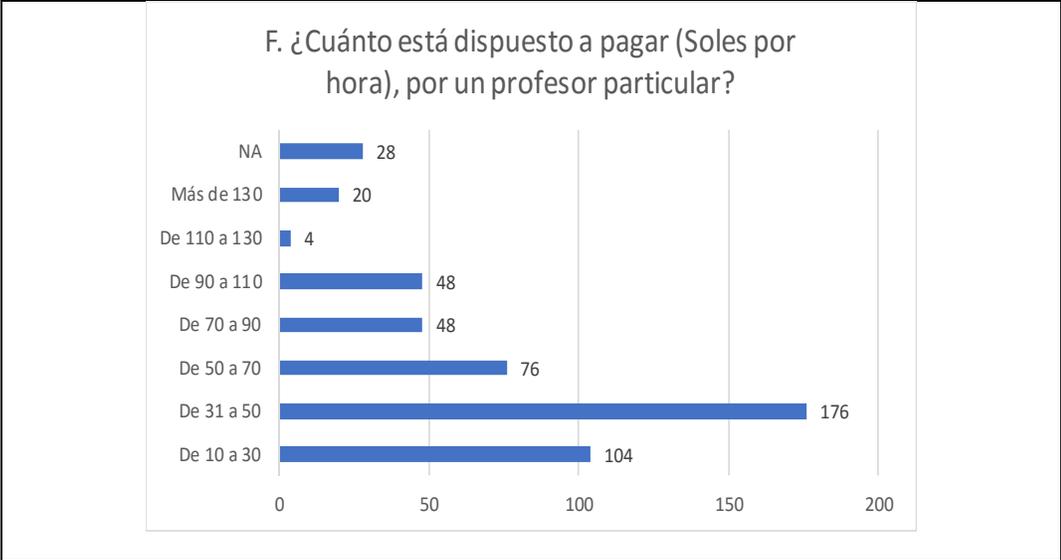


D. ¿Qué porcentaje de su tarifa por hora estaría dispuesta a pagar para ser parte de este aplicativo?



E. ¿Qué materias le gustaría enseñar?





Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 6. Entrevistas a profesores particulares

GERARD, profesor particular de francés (55 años).

Gerard es 100% independiente (no trabaja para alguna empresa), además de las clases particulares también se dedica a las traducciones. Se dedica a dar clases particulares desde hace 12 años. Considera que la ubicación geográfica de los alumnos es básica para optimizar su tiempo, por tal motivo, se mueve en una zona determinada (Surco, Barranco, Miraflores); si algún alumno que solicita sus servicios, vive lejos de su zona de acción, simplemente lo rechaza.

Considera que hay una alta demanda de profesores particulares. Tiene dos tipos de clientes: los recurrentes, aquellos que necesitan reforzar clases normales (clientes de mediano plazo, 75%), y los enfocados (corto plazo, 25%), aquellos que necesitan superar un determinado problema de idioma (exámenes, pasantías, etc.). Gran parte de sus alumnos los consiguió por recomendación de antiguos clientes, es más, considera que ya tiene una base significativa de clientes, además de tener alta repetitividad (al menos 1 vez por semana); sin embargo, usa OLX (www.olx.com.pe) para captar clientes adicionales. Considera que no es necesario tener una certificación para “ejercer” como profesor particular.

Referente al pago, Gerard cobra su tarifa luego de dictada la clase y el pago es en efectivo (libre de impuestos), sugiere que debe haber flexibilidad para hacer este pago (banco, efectivo, BIM). Referente al aplicativo (APPrende), el proceso para contactarlo le parece sencillo y fácil de aplicar; por tal motivo, está de acuerdo en suscribirse al aplicativo que le facilite la consecución de más alumnos (la considera una muy buena idea). Pide como requisito que sea lo más fácil posible y que sea multiplataforma. También está de acuerdo que sus clases sean calificadas; al respecto, le gusta la idea siempre y cuando las calificaciones le permitan incrementar su tarifa horaria, producto de la buena reputación.

Respecto al pago por pertenecer al aplicativo, está de acuerdo en “invertir” el 10% (máx.) de su costo horario, para permanecer en la aplicativo. Está dispuesto en realizar el pago en la cuenta de la empresa. Sugiere que si un profesor no paga por clase dictada (10%), se le borre las calificaciones y pierda la reputación ganada. «La aplicación me sirve como un currículo, como argumento de venta...», añade.

Considera que el aplicativo no deba parametrizar la disponibilidad del profesor, pues restringe la posibilidad de llegar a un acuerdo; el aplicativo debe fomentar el logro del acuerdo entre el profesor y el alumno. Está de acuerdo en entregar la siguiente información personal como parte de su perfil: #DNI, fotografía, un resumen profesional y sus calificaciones. No se debería pedir mucho (antecedentes penales, policiales, etc.) para no restringir el registro de la aplicación. «no conviene complicarlo...», recomienda.

Identifica como un riesgo importante cómo asegurar la repetitividad de los alumnos en el uso del aplicativo: «Una vez realizado el primer servicio, si ya tengo el número de teléfono del profesor, ¿por qué debería entrar al aplicativo?», comenta. Al respecto, considera que se debe motivar al profesor para que declare la clase dictada, en base a la reputación que le será asignada. Esta declaración debe ser corroborada por la calificación del alumno, el cual debería ser muy sencillo. Identifica un nuevo mercado: los profesores de las academias. «A las academias no les justifica tener un profesor ocho horas al día. Se puede ofrecer, a las academias, profesores (con alta calificación) por hora para reemplazo, enfermedad, etc...», indica.

(El profesor) puede tener ingreso por dos vías: de la manera tradicional y con el aplicativo; hasta cierto punto, el aplicativo le ayuda a potenciar el negocio de la manera tradicional.

Finalmente, considera que le es más conveniente ser profesor particular que enseñar en la Alianza Francesa (institución de enseñanza de francés), porque le da mejor uso a su tiempo (se ahorra el tiempo de revisar exámenes y trabajo administrativo). Evaluaría pertenecer a una institución formal de enseñanza (colegio) si este le ofrece un salario superior a los S/ 5.000.

BRAULIO, profesor particular de inglés y quechua (32 años)

Braulio enseña inglés *Part-Time* el (hasta nivel intermedio) y quechua (nivel avanzado; es nativo); además, trabaja como relacionista comunitario y ha trabajado en un reconocido centro de idiomas (inglés). Le parece genial el aplicativo, pues considera muy práctica la forma cómo se conecta a las personas y se ejecuta el servicio de manera personal (persona a persona). Para captar alumnos, publica su anuncio en OLX y además genera contenido para UDEMY (www.udemy.com). «Me gustaría que sea un aplicativo didáctico, juvenil, interactivo», indica.

Referente al aplicativo (APPrende), el proceso de llegar al acuerdo para la clase le parece genial: «No existe; me parece una buena idea», señala. Le parece excelente la posibilidad de que sus clases sean calificadas, sobre todo porque le permitirá incrementar su tarifa en función de las buenas calificaciones que tenga. Además, sugiere que para los profesores que tengan altos puntajes, el aplicativo les “motive” mediante la mejora de sus condiciones (descuentos, bonos, etc.).

Referente a las funcionalidades del aplicativo, siente que le brinda mayores ventajas al alumno: búsqueda, selección y calificación; por lo tanto, recomienda (fuertemente) que el aplicativo les brinde instrumentos a los profesores mejores calificados para formar grupos (hasta diez alumnos) con lista de espera. «El aplicativo se pone en los zapatos del alumno, pero muchas veces no ven las necesidades del profesor», puntualiza. Sugiere que el profesor tenga acceso al perfil de los alumnos para verificar su historial de uso del servicio (puntualidad, pago, etc.) realizado por otros profesores; basado en estos comentarios de “otros colegas” el profesor podría tener una mejor decisión sobre ejecutar el servicio. También sugiere realizar capacitaciones para fidelizar a los profesores con mayor *rating*. Propone también que un profesor tenga la posibilidad de tener “pupilos” a quienes haya perfeccionado y que estos, luego, le paguen una comisión por clase dictada, similar al concepto de negocio piramidal.

Propone, además, que el aplicativo estratifique a los alumnos por niveles socioeconómicos para que los profesores puedan determinar (más fácilmente) el costo horario, «Me interesaría dictar a las personas que paguen más», indica. Asimismo, considera “genial” la inclusión de facilidades de georreferenciación de los alumnos dentro del aplicativo. En este contexto, destaca la potencialidad de aprovechar la georreferenciación para formar grupos de alumnos, es decir, fomentar clases grupales, “de tres para arriba”; además comenta: «Al profesor, muchas veces, no le es convenientes desplazarse hasta un determinado lugar para una persona; cuando es una clase grupal el alumno paga menos y el profesor gana más; por lo tanto, el profesor está más contento y motivado para pagar por el uso del aplicativo»; «Cuando es grupal – resalta – el aplicativo es más revolucionario». Indica que hay un nicho de mercado muy importante en los edificios empresariales, donde un grupo de empleados desean mejorar su nivel de inglés, pero no tienen el tiempo ni el dinero para inscribirse en un centro de idiomas. En este contexto, para hacer factible el potencial grupal, el aplicativo debe realizar los filtros según las necesidades de los profesores.

Indica también que en el mercado hay mucho talento, que pueden dictar clases particulares. Señala como fuente de potenciales profesores particulares a las escuelas de traductores e intérpretes, centro de idiomas, academias, «Los alumnos de estas instituciones serían buenos profesores potenciales».

Para tener mayor cobertura, también sugiere realizar clases por Skype, especialmente para el quechua, «En el mundo hay personas interesadas en aprender quechua, deberíamos ofrecerles la posibilidad de aprenderlo mediante este aplicativo», añade. De la misma manera, debe haber algunas materias que pueden dictarse de manera virtual. Considera que no es relevante tener una certificación para “ejercer” como profesor particular.

Referente al pago por el uso del aplicativo, está de acuerdo que ceder el 10% de su costo horario por el uso de el aplicativo. Asimismo, estaría dispuesto a ceder un mayor porcentaje si el aplicativo le asegura un mayor flujo de alumnos y que, además, paguen una tarifa más elevada, «Si el aplicativo me hace ganar más, podría ceder hasta un 15%», añade.

Referente a la información necesaria para inscribirse al aplicativo, está de acuerdo en entregar la siguiente información personal como parte de su perfil: #DNI, fotografía, un resumen profesional y sus calificaciones. Sin embargo, recomienda que esta información solo sea visible para profesores y/o alumnos que se hayan inscrito en el aplicativo.

Por otro lado, lo considera útil para el primer encuentro, debido a que, para los encuentros posteriores, el alumno no necesitaría el aplicativo, toda vez que ya tiene el número de teléfono del profesor, asimismo, el profesor, luego de tener una base importante de alumnos, también dejaría de usar la aplicativo. De la misma manera, un riesgo que señala es como se hace factible el cobro del 10% de la clase realizada, así como la forma de pago que debería ser lo más sencillo posible para “garantizar” que pague el profesor.

Finalmente, sugiere definir una buena marca, hacerlo vistoso, buscar que los profesores quieran pertenecer al aplicativo. También sugiere crear terminología asociada al aplicativo para crear sentido de pertenencia y comunidad.

PERCY, profesor particular de matemáticas (42 años)

Percy ha trabajado en múltiples colegios del NSE A, se dedica a la docencia particular de forma *Part-Time* desde hace 14 años. Durante ese tiempo ha captado todos sus clientes mediante referencias de sus antiguos alumnos. Actualmente, su poca disponibilidad de tiempo la divide entre los tres segmentos que atiende, de la siguiente manera: secundaria (50%), bachillerato (40%) y universitario (10%).

Indica que tiene dos tipos de servicios: acompañamiento (secundaria, principalmente) y según demanda (universitario y bachillerato); por tal motivo, no puede depender solo de este ingreso y necesita trabajar en alguna institución educativa *Full-Time*.

Referente al aplicativo (APPrende); para él, no sería la fuente principal de sus clientes, debido a que, normalmente, los padres de sus antiguos alumnos recomiendan su trabajo; sin embargo, consideraría formar parte de ella como alternativa y, además, porque la inscripción es gratuita. Respecto al proceso de aplicación, considera que cuanto más sencillo sea, mejor para todos. Considera que un factor importante a tener en cuenta son las preferencias de los padres de sus alumnos pues ellos son lo que realizan la definición y compra de sus servicios. Indica: «Solo algunos de mis alumnos de nivel universitario son los que me contratan directamente».

Referente al pago, le parece razonable ceder el 10% de su costo horario por el uso del aplicativo si se le facilita lo siguiente:

- Le permitiera captar nueva cliente del NSE A: «Es un segmento donde la tarifa es bien remunerada, vale la pena realizar el esfuerzo».
- Le permita filtrar el contacto de clientes que no quisiera tener: «No quisiera ser descortés con clientes quienes consideran que mi costo horario es alto y recibir malos comentarios por ello».
- El costo horario se maneja de manera confidencial; señala el motivo: «Yo dicto en tres niveles: secundaria, bachillerato y universitario; por tal motivo, la tarifa es distinta. Además, normalmente, cuando te recomiendan, la recomendación incluye la tarifa».
- Le permitirá agendar y/o facilitar la programación de clases grupales, especialmente para el nivel universitario: «Mientras más beneficios pueda sacar a mi tiempo, mejor».

Le parece interesante la posibilidad de que los profesores sean calificados según su desempeño pues, según su criterio, le facilita al profesor conseguir nuevos clientes rápidamente, «Si esta aplicación hubiese existido cuando empecé, creo que me hubiese facilitado la vida». Asimismo, le agrada la capacidad de georreferenciación del aplicativo y no tendría problemas en facilitar, como parte de su proceso de aplicación, #DNI, fotografía, un resumen profesional y sus calificaciones, «Esta información solo debe ser para quien contrate el servicio, excepto el DNI», añade.

Considera que la disponibilidad de sus horarios no debería ser de dominio de los usuarios, debido a que le quita rango de maniobra y podría evitar que se realice un acuerdo, «La hora y el lugar, normalmente, lo acuerdo con los padres de familia, como parte de la definición del servicio», complementa.

Considera que el aplicativo sería de mayor beneficio para profesores particulares que estén iniciando sus actividades; por tal motivo, considera que el aplicativo dejaría de tener importancia para el profesor una vez que este tenga suficientes alumnos. Además, según su experiencia «Si el profesor es bueno, el alumno normalmente repite el servicio, mínimo tres veces»; en ese contexto, para el alumno tampoco sería necesario recurrir al aplicativo si ya tiene forma de contactarse directamente con el profesor.

De la misma manera, considera un aspecto crítico la forma de cómo se realizaría el pago por el uso del aplicativo, luego de la clase dictada, debido a que el dinero que consigue esta fuera de impuestos y, posiblemente, tenga que pagar impuestos si realiza el pago por el uso del aplicativo. Considera que el depósito en una cuenta bancaria sería la mejor alternativa.

Finalmente, sugiere que se trabaje la marca de tal manera que sea fácil de identificar el modelo del servicio, respecto de servicios similares: «No vaya ser que la gente piense que es aprendizaje virtual», agrega.

ÓSCAR, *Personal trainer* (42 años)

Óscar es instructor de artes marciales, trabaja para un gimnasio y en sus ratos libres (3 – 5 horas por día) es *personal trainer* (acondicionamiento físico). Todos sus clientes los obtuvo por referencias de amigos, antiguos clientes y familiares; nunca ha publicado algún anuncio ofreciendo sus servicios. Oscar indica: «Mis clientes me recomiendan y repiten, porque para obtener resultados debe hacerse un trabajo progresivo». Además, considera que la alimentación es fundamental para obtener resultados tangibles.

La frecuencia de las clases, por cliente, es en promedio, dos veces por semana, por un lapso de dos meses, «Los músculos necesitan recuperarse», indica Óscar. En la primera cita, usualmente define la rutina y el programa de entrenamientos que el cliente necesita en función de los objetivos

que se plantee: «Es diferente el programa para alguien que quiere bajar de peso, que para alguien que quiere tonificar los músculos». Una vez definido el programa, Oscar cobra un adelanto para iniciar su trabajo (hasta el 50%) y el restante de forma progresiva (en cada clase), «Es muy raro que el alumno no complete el programa», indica. Además, añade que todas las clases siempre se cobran por adelantado.

Para la ejecución de sus servicios, proporciona gratuitamente accesorios para entrenamiento (mancuernas, balones, etc.) a sus clientes, con el objetivo de realizar un buen servicio. También indica que existe un alto nivel de fidelidad de sus alumnos a consecuencia del progreso del desarrollo del servicio y la confianza que se va desarrollando entre alumno y profesor.

Referente al aplicativo (APPrende), le interesa las facilidades que brindaría el aplicativo, pues le permitiría ampliar su espectro de clientes en los horarios en los que no está trabajando en el gimnasio; para ello, está de acuerdo en declarar, como parte de su proceso de aplicación: #DNI, fotografía, un resumen profesional y sus calificaciones.

También considera apropiado e interesante que los profesores sean calificados en función de su desempeño, pues piensa que eso incrementaría sus posibilidades de conseguir más clientes si es que realiza un buen trabajo, además que le permitiría mejorar la calidad de su trabajo en caso recibiera alguna calificación poco favorable. Sin embargo, sugiere que el costo de sus servicios (tarifa por hora) no sea de dominio público. Indica al respecto: «El precio debe ser proporcionado solo si el alumno compra la clase, pues para definirlo depende mucho del objetivo que el alumno está buscando y la distancia». Considera que la georreferenciación sería de mucha ayuda para definir el precio y la ubicación de sus clases.

Le gusta mucho que el aplicativo le brinde la posibilidad de generar grupos, «Se puede dar un servicio personalizado hasta un grupo de cinco personas», pues optimiza su tiempo y le permitiría mayores ingresos.

Referente al pago por el uso de la aplicativo, está de acuerdo con ceder el 10% de su costo horario pues lo considera razonable respecto a algunos gimnasios donde le retienen hasta el 40% de su costo horario. Consideraría útil que el aplicativo ofrezca suplementos vitamínicos y accesorios deportivos para complementar el progreso de sus alumnos. Asimismo, está de acuerdo que se dé “de baja” a los profesores que no cumplan con realizar sus pagos correspondientes.

Considera que el aplicativo sería de mucha utilidad para la ejecución de sus actividades (y la de sus colegas) pues según su percepción, existe alta demanda para este tipo de enseñanza. «En el gimnasio donde trabajo, están aprovechando al máximo el espacio para que ingrese más gente; además, he escuchado que están abriendo algunos otros», añade. Sin embargo, considera que este tipo de actividades, difícilmente puede ser efectivo para grupos de más de cinco personas. Asimismo, considera que no habría algún riesgo referente al uso del aplicativo «Me parece que está todo claro», indica.

Finalmente, informa que algunos de sus colegas usan Facebook para anunciarse, pero no conoce la efectividad de dicho canal. Le gustaría que el aplicativo le ofrezca la posibilidad de participar en actividades que refuercen su conocimiento y experiencia; tales como seminarios, cursos, etc.

IGNACIO, Fundador de Urban Kitchen (33 años)

Ignacio es chef graduado de la universidad Le Cordon Bleu. Vivió 3 años en Inglaterra donde se desarrolló profesionalmente en distintos restaurantes y fue aquí donde encontró un modelo de negocio no desarrollado aún en Perú. Volvió a Lima y fundó Urban Kitchen

(www.urbankitchen.pe), donde busca dar una experiencia de aprendizaje grupal relacionado a la cocina, en un ambiente divertido y dinámico.

Atiende a sus clientes en un local específico, acondicionado para dar clases grupales, donde se prepara un menú específico y, finalmente, comen lo preparado. Uno puede inscribirse individualmente o de manera grupal (grupos de hasta 20 personas), pero de hacerlo individual, puede ser que no se complete un grupo y deba esperar algunos días más antes de definir una fecha. Además, no tendrá la opción de elegir el tipo de comida a preparar. Si la inscripción es grupal, se puede pedir un tipo de comida específica y Urban Kitchen armará un menú en base a eso.

Dicta clases a la hora del almuerzo y a la hora de la cena, de lunes a sábado. Una página web especializada en turismo le ofreció colocar publicidad de Urban Kitchen y de recibir clientes gracias a su página, debía pagarle 20% de comisión (CPA – costo por acción). No aceptó ya que le pareció una comisión muy alta, considerando que su margen es menor al 20%, por lo que perdería dinero. Además, existía el riesgo para la empresa de turismo de que Ignacio dicte la clase, pero luego diga que no la dictó, evitando así pagar la comisión. Le pidieron, entonces, que pague una comisión de 1% por cada clic que se haga en su link (CPC – costo por clic), desde la página web, cosa que tampoco aceptó porque no aseguraba que se dé el curso y 20 clics de personas que no cerraban una clase significaba perder dinero.

Respecto al aplicativo (APPrende), le pareció una idea interesante, pero sugirió que sea revisado el cómo hacer para que el profesor confirme la realización de la clase y pague la comisión, ya que sería muy fácil decir que la clase no se dio y recibir el pago total sin asumir la comisión, «Es un riesgo a considerar», señaló. Sugirió revisar la página www.joinnus.com, donde cualquier persona puede publicar cualquier tipo de actividad, como eventos, charlas y clases grupales. Aquí, el usuario paga la clase a través de la plataforma, pero el pago no va directamente al creador del evento hasta que este se haya realizado. Además, utiliza georreferenciación y tiene un espacio para que el público postee comentarios o preguntas acerca del evento. La página funciona únicamente como un intermediario para el cobro del servicio, pero no se responsabiliza por la calidad del evento ni emite recibos por dichos pagos. Esa responsabilidad se la traslada al creador del evento. Joinnus cobra a los anunciantes una comisión de 5,5% por evento realizado, además de 3% por el uso de su plataforma como medio de pago.

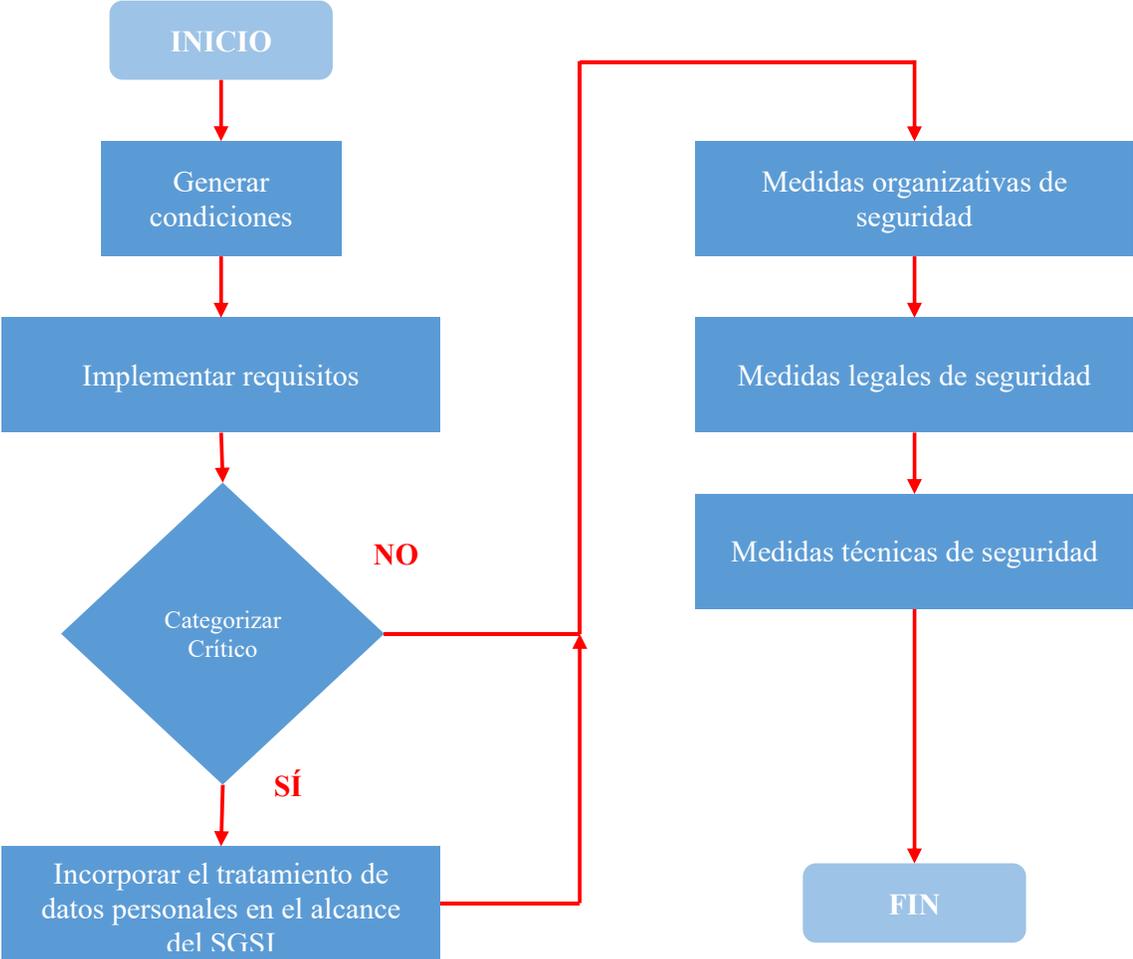
Respecto al esquema de calificación según desempeño, le parece que es una buena idea para promover la ejecución del servicio y, además, para “obligar” a que el profesor declare la ejecución del servicio y la comisión al respecto. Sin embargo, para profesores de cocina, considera que la calificación es muy subjetiva, toda vez que dicha calificación es producto del plato realizado (en base a ingredientes específicos proporcionado por el cliente) durante la clase contratada. Ignacio explica: «Un profesor puede ser muy bueno preparando ceviche, sin embargo, corre el riesgo que no sea calificado por la enseñanza de cómo preparar el ceviche, si no por como sabe el plato; es decir, la preparación puede ser la correcta pero el gusto del plato puede ser horrible y, en consecuencia, puede recibir una mala calificación». Para esto, sugiere que se brinde la posibilidad que el profesor pueda utilizar sus propios ingredientes para minimizar el riesgo que el plato no sea de agrado del cliente.

Respecto a los ingredientes, Ignacio complementa: «El aplicativo también puede ser un buen canal de publicidad para ofrecer artículos e ingredientes asociados y/o dirigidos a clases de cocina».

Respecto a los profesores, sugiere realizar un buen filtro para la captación, principalmente para la parte inicial del negocio, con el objetivo de facilitar la obtención de buena reputación y la repetitividad del uso del aplicativo. Para ello, recomienda reclutar, como profesores particulares, a alumnos de entidades educativas (de cocina) reconocidas con el objetivo de “apalancarse” indirectamente de la reputación de dichas instituciones, «Yo preferiría contratar a un profesor

particular que me diga que es alumno de la escuela de cocina de Gastón Acurio, que a un alumno que me diga que aprendió a cocinar con las recetas de su abuelita», señala. Finalmente, recomienda (basado en su experiencia) que la estrategia de lanzamiento considere masificación del producto, soporte de líderes de opinión y exposición en medios masivos especializados.

Anexo 7. Procedimiento de adecuación a la ley de protección de datos personales



Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 8. Sanciones asociadas a las infracciones estipuladas en la Ley 29733

Tipo de infracción	Descripción	Sanción (en UIT ¹⁷)
Leves	<ul style="list-style-type: none"> a. Dar tratamiento a datos personales sin recabar el consentimiento de sus titulares, cuando el mismo sea necesario conforme a lo dispuesto en esta Ley. b. No atender, impedir u obstaculizar el ejercicio de los derechos del titular de datos personales reconocidos en el título III, cuando legalmente proceda. c. Obstruir el ejercicio de la función fiscalizadora de la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales. 	De 05 a 5 UIT
Graves	<ul style="list-style-type: none"> a. Dar tratamiento a los datos personales contraviniendo los principios establecidos en la presente Ley o incumpliendo sus demás disposiciones o las de su Reglamento. b. Incumplir la obligación de confidencialidad establecida en el artículo 17. c. No atender, impedir u obstaculizar, en forma sistemática, el ejercicio de los derechos del titular de datos personales reconocidos en el título III, cuando legalmente proceda. d. Obstruir, en forma sistemática, el ejercicio de la función fiscalizadora de la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales. e. No inscribir el banco de datos personales en el Registro Nacional de Protección de Datos Personales. 	De 5 a 50 UIT
Muy graves	<ul style="list-style-type: none"> a. Dar tratamiento a los datos personales contraviniendo los principios establecidos en la presente Ley o incumpliendo sus demás disposiciones o las de su Reglamento, cuando con ello se impida o se atente contra el ejercicio de los derechos fundamentales. b. Crear, modificar, cancelar o mantener bancos de datos personales sin cumplir con lo establecido por la presente Ley o su Reglamento. c. Suministrar documentos o información falsa o incompleta a la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales. d. No cesar en el tratamiento ilícito de datos personales, cuando existiese un previo requerimiento de la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales para ello. e. No inscribir el banco de datos personales en el Registro Nacional de Protección de Datos Personales, no obstante haber sido requerido para ello por la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales. 	De 50 a 100 UIT

Fuente: Elaboración propia, 2016

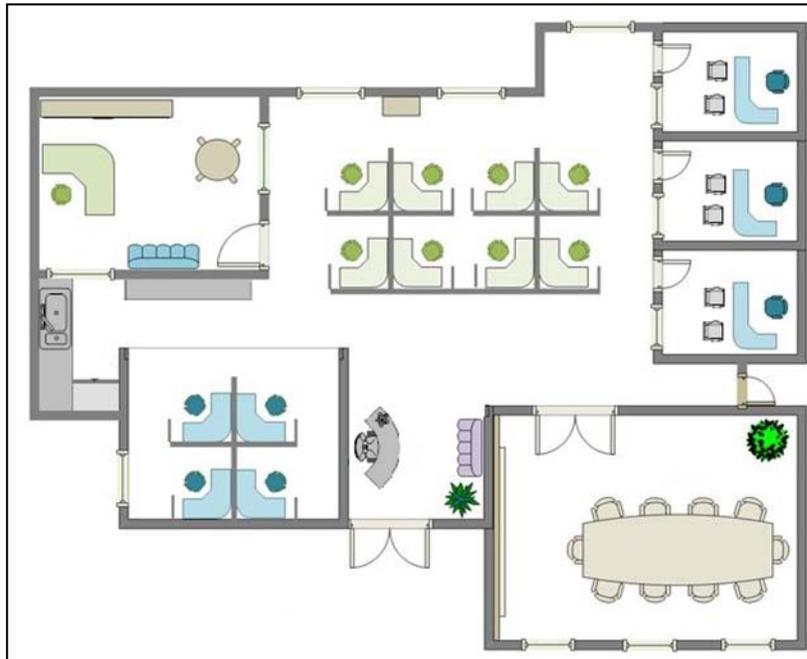
¹⁷ UIT: Unidad Impositiva Tributaria; valorizado en S/ 3.950 soles (USD 1.162 a un tipo de cambio de 3,4)

Anexo 9. Plan de promoción de marketing

Etapa	Plazo	Dirigido A	Acción	Frecuencia	Costo USD
Pre - Lanzamiento	3 meses	Profesores / Alumnos / Reconocimiento de marca	Publicación en redes sociales (Facebook, Instagram)	Fee mensual por 3 meses	4.412
			Publicación a través de <i>Bloggers</i> (paquete prelanzamiento y lanzamiento)	4 <i>bloggers</i>	3.882
			Publicación en <i>fanpage</i> de asociaciones deportivas y culturales	10 locales	1.471
			Reuniones 1:1 con líderes de opinión para difusión del negocio	5 líderes de opinión	0
Lanzamiento	3 meses	Profesores / Alumnos / Reconocimiento de marca	Evento "APPrende Go-Life" - Invitar a líderes de opinión, <i>bloggers</i> , asociaciones deportivas, clubes culturales, prensa (<i>cocktail</i> 60 personas)	1 evento	5.794
			Publicación en redes sociales (Facebook, Instagram)	Fee mensual por 3 meses	4.412
			Publirreportaje en prensa escrita (Portafolio Económico, Gestión) - media página	2 publirreportajes	14.559
			Publicación a través de <i>bloggers</i> (paquete prelanzamiento y lanzamiento)	4 <i>bloggers</i>	0
			Entrevista en programa de TV "Rumbo Económico"	1 entrevista	0
			Optimización de búsqueda SEM - Google	Fee mensual por 3 meses	4.412
			Reparto de <i>flyers</i> en las afueras de locales con profesores potenciales (universidades, institutos, centros empresariales, clubs)	10 locales	735
Poslanzamiento	3 meses	Profesores / Alumnos / Reconocimiento de marca	Publicación en redes sociales (Facebook, Instagram)	Fee mensual por 3 meses	4.412
			Publirreportaje en prensa escrita (Somos) - media página	1 publirreportaje	7.279
			Optimización de búsqueda SEO - Google	Fee mensual por 3 meses	2.647
			Optimización de búsqueda SEM - Google	Fee mensual por 3 meses	4.412
Promoción continua	Continuo	Profesores / Alumnos / Reconocimiento de marca	Publicación en redes sociales (Facebook, Instagram)	Fee mensual	1.471
			Optimización de búsqueda SEO - Google	Fee mensual	882
			Optimización de búsqueda SEM - Google	Fee mensual	1.471

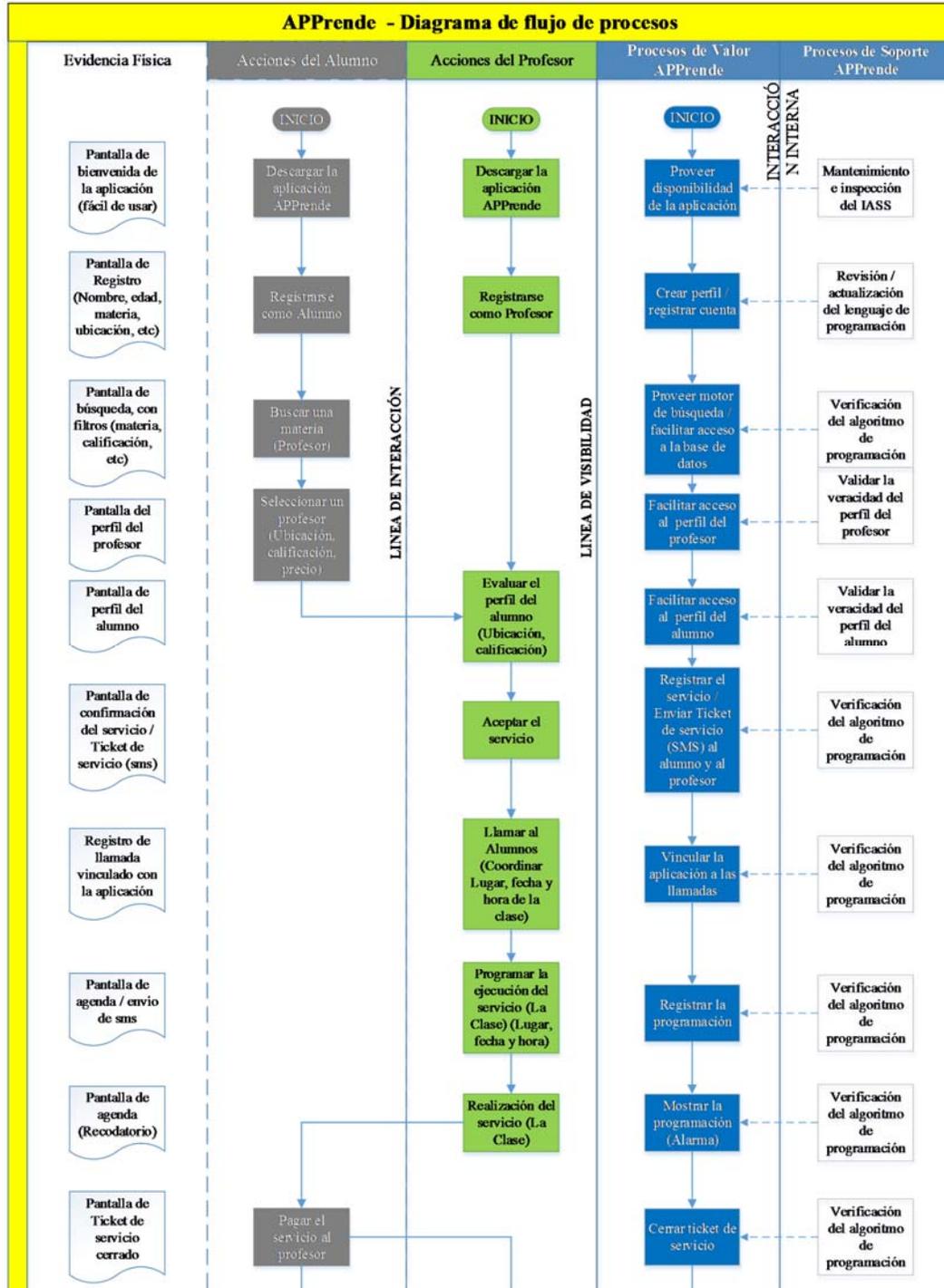
Fuente: Elaboración propia, 2016

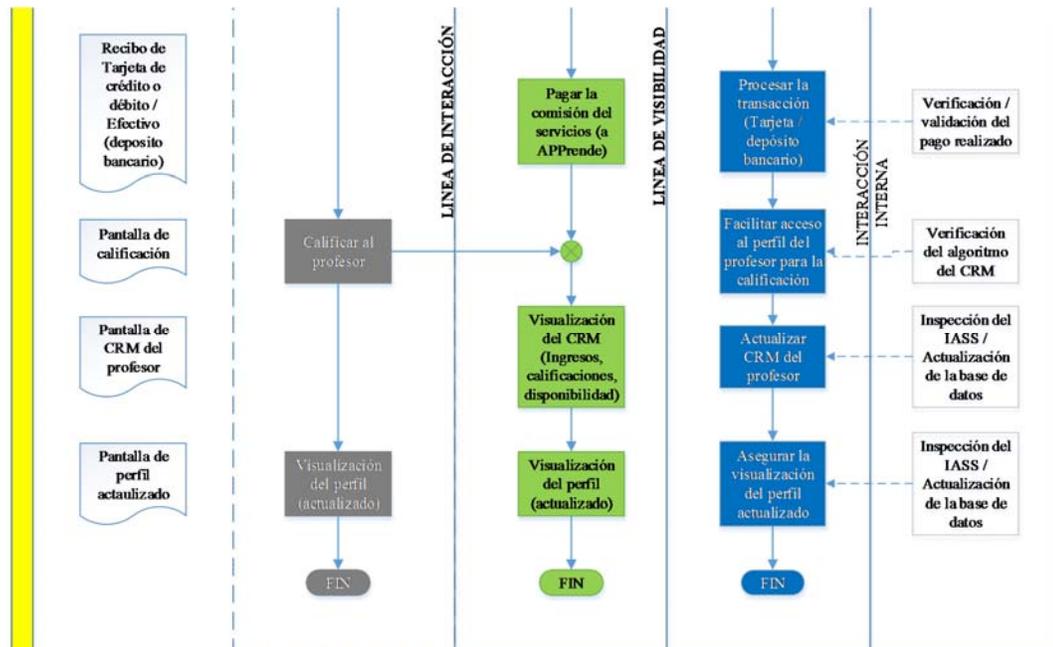
Anexo 10. *Layout* de las oficinas operativas



Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 11. Principales procesos operativos de la aplicación





Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 12. Descripción de puestos de trabajo

- Gerente general / comercial; responsable de:
 - Definir, monitorear y actualizar el plan estratégico de la compañía.
 - Definir la estrategia de comunicación en las redes sociales.
 - Definir las estrategias de marketing.
 - Definir las estrategias y el presupuesto de ventas, por tipo de canal.
 - Determinar la política contable y financiera de la organización.

- Jefe de proyecto (posición necesaria solo para la implementación); responsable de:
 - Elaborar la planificación, seguimiento y control de la implementación.
 - Monitorear y actualizar los riesgos de la implementación.
 - Coordinar con los jefes de tecnología y experiencia a cliente, los hitos de cumplimiento de la implementación.
 - Controlar los costos de la implementación y el buen uso de los recursos.
 - Asegurar que las pruebas sean satisfactorias antes del *Go Live*.

- Jefe de Tecnología; responsable de:
 - Planificar y monitorear la normal operación del sistema operativo.
 - Administrar la infraestructura y recursos de TI de acuerdo a las exigencias de la organización.
 - Proponer alternativas de mejora a la infraestructura de TI.
 - Dirigir el desarrollo de las modificaciones/actualizaciones de la aplicación en base al análisis funcional de los requerimientos de los usuarios.
 - Definir y mantener el modelo técnico empresarial que facilite el desarrollo de las actualizaciones/modificaciones de la aplicación
 - Definir e implementar procedimientos para garantizar la integridad de los datos desarrollados y almacenados.

- Jefe de Experiencia del Cliente; responsable de:
 - Garantizar el cumplimiento de los niveles de servicio de cada cliente.
 - Gestionar y resolver las quejas de los clientes y usuarios.
 - Proponer mejorar al proceso de atención al cliente.
 - Definir e implementar estrategias de fidelización.

- Jefe de Administración y Finanzas; responsable de:
 - Gestionar los recursos financieros de la organización.
 - Elaborar y controlar el presupuesto de operación e inversiones.
 - Controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
 - Elaborar los estados financieros de la organización.
 - Elaborar los informes contables y financieros; además velar por el control de los riesgos.

- Asesor comercial BTB; responsable de:
 - Búsqueda y gestión de clientes corporativos e institucionales.
 - Asesorar a clientes corporativos en temas digitales relacionados a servicios y comercio digital.
 - Venta directa a gerencias corporativas.
 - Búsqueda de alianzas estratégicas que permitan potencial las ventas.

- *Community Manager*; responsable de:
 - Las relaciones públicas, medios de comunicación social, eventos, y la creación de contenidos.
 - Ejecutar y administrar la comunicación en las diferentes plataformas digitales (redes sociales, web, blogs, otros).
 - Monitorear constantemente las menciones de la marca.
- Analista de marketing; responsable de:
 - Ejecutar las campañas de marketing digital.
 - Hacer el seguimiento del impacto de las iniciativas del plan de marketing.
 - Evaluar las tendencias del mercado y proponer oportunidades de mejora (creativo e innovador) a las iniciativas de marketing.
- Analista técnico; responsable de:
 - Transformar las especificaciones funcionales de los usuarios en soluciones técnicas, actualizando y/o modificando la arquitectura del sistema.
 - Analizar la viabilidad y buscar la solución técnica óptima que permita cumplir con los requerimientos funcionales.
 - Parametrizar y liderar las pruebas (unitarias e integrales) de las actualizaciones del sistema.
- Desarrollador; responsables de:
 - Implementar y realizar la mejora continua de las herramientas tecnológicas.
 - Verificar el buen funcionamiento de los servidores e infraestructura; además, proponer mejoras.
 - Implementar las soluciones técnicas en un código tangible a través del uso de lenguajes de programación, buscando como producto la materialización de las necesidades funcionales requeridas por los usuarios.
- Analistas de atención al cliente (2x), responsables de:
 - Atención, análisis, seguimiento, resolución y notificación de solicitudes de reclamos, por tipo de cliente o usuario.
 - Envío, control y seguimiento de las resoluciones de 1era instancia, por tipo de cliente o usuario.
 - Coordinar con las diversas áreas el proceso de resolución de reclamos.
- Analista de RR.HH.; responsable de:
 - Desarrollar el plan de capacitaciones.
 - Seguimiento del pago de planillas.
 - Realizar los procesos de contratación de personal o tercerización.
 - Realizar acciones que promueva un adecuado clima laboral.
 -
- Asistente administrativo; responsable de:
 - Revisar y controlar los gastos.
 - Registrar las facturas emitidas y recibidas.
 - Programar los pagos y detracciones.
 - Analizar las cuentas contables.

Anexo 13. Criterios de cuantificación de riesgos

La tabla A muestra los criterios de calificación de probabilidad y de impacto, la tabla B muestra la matriz de impactos asociados al IER y la tabla C muestra los criterios asociados a los valores IER.

Tabla A. Criterios de calificación para la probabilidad e impacto

PARÁMETRO	CALIFICACIÓN			
	1	2	3	4
PROBABILIDAD	Evento raro	Poco probable	Probable	Muy probable
	Puede suceder bajo condiciones excepcionales	Puede suceder en el mediano plazo	Puede suceder en el corto plazo	Se espera que suceda en el corto plazo
IMPACTO	Bajo	Medio	Alto	Crítico
	No afecta los objetivos del negocio	Impacto en la inversión; afecta ligeramente las ventas y costos de la operación.	Alto impacto en el costo operativo, funcionalidad y ventas.	Grandes pérdidas, los objetivos del negocio están muy comprometidos

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla B. Matriz del índice de exposición al riesgo

INDICE DE EXPOSICIÓN AL RIESGO (IER)					
PARÁMETRO	PROBABILIDAD				
	1	2	3	4	
IMPACTO	1	1	2	3	4
	2	2	4	6	8
	3	3	6	9	12
	4	4	8	12	16

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla C. Criterios de valoración del IER

PARÁMETRO	CRITERIOS			
	Del 1 al 3	Del 4 al 7	Del 8 al 11	Del 12 al 16
IER	Aceptado	Podría ser aceptado	No aceptado	Intolerable
	Monitoreo rutinario	Requiere un plan de respuesta genérica	Requiere un plan de respuesta específica y además un monitoreo sistemático	El negocio no debe continuar hasta que el IER disminuya a niveles tolerables

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 14. Estrategia de respuesta de los riesgos

Cada tipo de riesgo define diferentes estrategias que pueden ser aplicadas (tabla D). Asimismo, de manera inversa, durante la implementación y operación del negocio, existen riesgos que pueden transformarse en oportunidades para lo cual, también se indican las estrategias a aplicar; en este caso, el IER se cambia a IEO (índice de exposición a la oportunidad).

Tabla D. Estrategias según IER / IEO

PARÁMETRO	ESTRATEGIAS según IER / IEO			
	Del 1 al 3	Del 4 al 7	Del 8 al 11	de 12 al 16
RIESGO	Aceptado, monitoreo rutinario	Mitigar o aceptar con condiciones	Mitigar, transferir o evitar.	Transferir o evitar
OPORTUNIDAD	Monitoreo rutinario	Monitoreo sistemático	Sinergias o cooperación	Explotar

Fuente: Elaboración propia, 2016

Para cada riesgo que se mitigará, la organización identificará las formas de prevenirlo o para reducir su impacto o la probabilidad de que se produzcan. Esto puede incluir la gestión, la adición de tareas durante la implementación y operación, la adición de recursos, etc. De la misma manera, para las oportunidades se seguirá un criterio similar.

Para cada riesgo identificado se establecerá un plan de contingencia en caso que el riesgo se materialice, con el fin de minimizar su impacto.

Nota biográfica

Jaime Álvarez-Calderón

Administrador, con más de 10 años de experiencia en el área comercial, en el rubro automotriz y de tecnología, con experiencia en BtoC y BtoB, en los principales grupos económicos del Perú.

Lucio Chirinos

Administrador, con más de 15 años de experiencia profesional, ocho de ellos en puestos de dirección en el sector *retail* y automoción. Actual gerente general de la división automotriz de una empresa multilatina.

Raúl Miyashiro

Contador público, con más de 20 años de experiencia en el área contable, de auditoría y de finanzas en empresas transnacionales de la industria mineras, de consumo masivo y de servicios de auditoría .

José Ríos

Ing. electrónico, con más de 13 años de experiencia en el mercado de seguridad de la información y la representación comercial de fabricantes transnacionales de tecnologías de la información

Jorge Villanueva

Ing. mecánico, máster en Project Management y PMP®, con más de 13 años de experiencia gestionando programas de proyectos superiores a USD 100MM en los sectores hidrocarburos y minería.