



“PLAN DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLATAFORMA
VIRTUAL INTERMEDIARIA DE CLASES DE REFORZAMIENTO ACADÉMICO
INMEDIATAS – TUPROFE ¡YA!”

Trabajo de investigación presentado
para optar al grado académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial

Presentado por:

Sra. Milagros Isabel Bazán Arias

Sra. Rivka María Morán Hartley

Sr. Rodrigo Alonso Pomar Hermosa

Asesor: Carlos Sanchis Pedregosa

[0000-0002-0943-7335](tel:0000-0002-0943-7335)

2020

A nuestras familias por el apoyo constante y por creer que la distancia ya no impide tener una educación más ágil y dinámica.

Resumen ejecutivo

El objetivo del siguiente trabajo de investigación es realizar un plan de marketing para la implementación y lanzamiento de una plataforma virtual que conecte profesores y alumnos que necesiten clases de reforzamiento académica de manera inmediata.

Con esta propuesta, apuntamos a resolver y cubrir necesidades de los alumnos que muchas veces necesitan este tipo de clases y ofrecemos la oportunidad de generar ingresos adicionales a profesionales y/o estudiantes que no necesariamente tengan experiencia brindándolas, pero sí se sientan capacitados para enseñar algún determinado curso.

Debido a que la industria de la educación privada y reforzamiento académico en el Perú es muy grande, la investigación del trabajo pasa por encontrar elementos que diferencien a la empresa de la competencia y ofrecer un servicio único que solucione problemas o cubra necesidades específicas del público objetivo, más que por corroborar si efectivamente existe una alta demanda de reforzamiento académico en el mercado.

El modelo de negocio del servicio consta en brindar un servicio de intermediación entre alumnos y profesores a través de una plataforma virtual, en un mercado en donde casi siempre un estudiante contacta de forma directa a su profesor. Es por esto que la principal diferenciación del servicio es la inmediatez, el hecho de que un estudiante pueda tener clases particulares a partir del momento en el que las solicita, eligiendo a su profesor en base a diversas características como el precio o materia de enseñanza de una amplia base de profesores con disponibilidad inmediata. La comisión de la empresa, pagada por los alumnos, pero cobrada de los profesores, será no solo por

el concepto de la conexión entre ambas partes, sino por el del alquiler de la misma plataforma para brindar las clases.

La inversión inicial para llevar a cabo este proyecto es de S/. 160,547, monto que los accionistas aportarán en su totalidad. Se espera que antes de finalizar el tercer año se llegue al punto de equilibrio, terminando ese año con una utilidad neta positiva de S/. 194,062, ingresos netos de S/. 717,338 y un total de 55,440 clases brindadas. El VAN en un periodo de 5 años es de S/. 359,662 y la TIR de 63%.

Índice de contenidos

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xiii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....	2
1. Análisis del macroentorno.....	2
1.1 Entorno tecnológico	2
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno político - legal.....	3
1.4 Entorno social.....	3
1.5 Conclusiones del macroentorno	4
2. Análisis del microentorno	5
2.1 Evolución y características del sector	5
2.2 Análisis de los clientes	9
2.2.1 Estudiante	9
2.2.2 Profesor independiente.....	9
2.3 Análisis de los competidores.....	10
2.3.1 Plataforma intermediaria	10
2.3.2 Profesor independiente.....	10
2.3.3 Academia.....	10

2.3.4 Empresa de reforzamiento académico.....	11
2.3.5 Cinco fuerzas de Porter	11
2.4 Conclusiones del microentorno	13
3. Análisis interno	14
3.1 Visión	14
3.2 Misión.....	14
3.3 Organización y estructura.....	14
3.4 Análisis de la cadena de valor	15
4. FODA	15
5. Análisis situacional	16
Capítulo III. Investigación de mercados	18
1. Objetivos de la investigación	18
2. Objetivos específicos.....	18
3. Metodología de la investigación.....	18
4. Investigación exploratoria	19
4.1 Resultados de entrevistas individuales	19
4.2 Resultados de los focus group.....	21
4.2.1 Estudiantes	21
4.2.2 Potenciales profesores	24
4.3 Resultados de entrevistas a expertos	25
5. Investigación concluyente	29
5.1 Principales hallazgos de las encuestas.....	29
5.1.1 Estudiantes	29

5.1.2 Potenciales profesores	32
6. Estimación de la demanda.....	35
6.1 Estudiantes	35
6.2 Profesores	36
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	37
1. Definición de los objetivos de marketing.....	37
2. Estrategia genérica	37
3. Estrategia de crecimiento	37
4. Estrategia de segmentación de mercados	38
5. Estrategia de posicionamiento.....	39
6. Estrategia de targeting.....	40
7. Estrategia competitiva	40
8. Estrategia de marca	41
9. Estrategia de clientes.....	42
Capítulo V. Tácticas de marketing	43
1. Estrategia de servicio.....	43
2. Estrategia de precio	45
3. Estrategia de plaza.....	46
4. Estrategia de promoción.....	48
5. Estrategia de personas	52
6. Estrategia de procesos	52
7. Estrategia de proactividad	53

Capítulo VI. Implementación y control.....	54
1. Presupuesto.....	54
2. Proyección de ventas.....	56
3. Capacidad instalada.....	58
4. Simulación.....	58
4.1 Análisis de sensibilidad.....	59
5. Control.....	60
6. Plan de contingencia.....	61
Conclusiones y recomendaciones	62
1. Conclusiones	62
2. Recomendaciones.....	63
Bibliografía	64

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis del entorno tecnológico	2
Tabla 2. Análisis del entorno económico	3
Tabla 3. Análisis del entorno político - legal	3
Tabla 4. Análisis del entorno social	4
Tabla 5. Universidades más caras de Lima	6
Tabla 6. Colegios más caros de Lima.....	7
Tabla 7. Plataformas intermediarias.....	10
Tabla 8. Análisis de la cadena de valor para servicios	15
Tabla 9. Matriz FODA	15
Tabla 10. Objetivos específicos por tipo de investigación.....	19
Tabla 11. Perfil de las entrevistas individuales	19
Tabla 12. Perfil de los focus group.....	21
Tabla 13. Perfil de los focus group.....	24
Tabla 14. Diseño y tamaño de la muestra	29
Tabla 15. Diseño y tamaño de la muestra	32
Tabla 16. Estimación de la demanda anual por horas de clase	35
Tabla 17. Estimación de la demanda anual por horas de clase	36
Tabla 18. Objetivos de marketing	37
Tabla 19. Segmentación de clientes	38
Tabla 20. Programa de fidelización.....	42
Tabla 21. Cuadro de precios.....	45
Tabla 22. Comparativo de precios por hora de clase	45

Tabla 23. Plan publicitario online	49
Tabla 24. Plan de medios para alumnos	51
Tabla 25. Plan de medios para profesores	51
Tabla 26. Supuestos.....	54
Tabla 27. Presupuesto de inversión.....	54
Tabla 28. Presupuesto mensual (S/.)	55
Tabla 29. Presupuesto anual.....	55
Tabla 30. Presupuesto de marketing.....	55
Tabla 31. Proyección de ventas mensual de alumnos	56
Tabla 32. Proyección de ventas anual de alumnos.....	56
Tabla 33. Proyección de disponibilidad mensual de horas de profesores	57
Tabla 34. Proyección de disponibilidad anual de horas de profesores.....	57
Tabla 35. Capacidad instalada.....	58
Tabla 36. Estado de resultados	58
Tabla 37. Flujo de caja	59
Tabla 38. Periodo de recupero.....	59
Tabla 39. Simulación de indicadores financieros.....	60
Tabla 40. Indicadores de gestión.....	60
Tabla 41. Plan de contingencia.....	61

Índice de gráficos

Gráfico 1. Crecimiento de la población universitaria.....	5
Gráfico 2. Universidades con mayor cantidad de estudiantes.....	6
Gráfico 3. Análisis de las fuerzas de Porter	11
Gráfico 4. Organigrama.....	14
Gráfico 5. Experiencia con clases	29
Gráfico 6. Frecuencia de consumo habitual	29
Gráfico 7. Problemas con la inmediatez.....	30
Gráfico 8. Utilización del servicio	30
Gráfico 9. Grado de utilización del servicio.....	31
Gráfico 10. Frecuencia de consumo	31
Gráfico 11. Cantidad de horas de clase	32
Gráfico 12. Aptitud para brindar clases.....	32
Gráfico 13. Utilización del servicio	33
Gráfico 14. Grado de utilización del servicio.....	33
Gráfico 15. Disposición a pagar	34
Gráfico 16. Frecuencia de consumo	34
Gráfico 17. Estrategia de crecimiento	38
Gráfico 18. Logotipo	41
Gráfico 19. Mantra de la marca.....	41
Gráfico 20. Slogan.....	42
Gráfico 21. Customer journey para el alumno	44
Gráfico 22. Customer journey para el profesor	44

Gráfico 23. Layout de inicio de la plataforma.....	46
Gráfico 24. Layout de inicio de sesión de la plataforma.....	47
Gráfico 25. Piezas gráficas.....	47
Gráfico 26. Purchase funnel	48
Gráfico 27. Proceso para la prestación del servicio	52
Gráfico 28. Proceso para la disponibilidad de profesores.....	53

Índice de anexos

Anexo 1. Focus group a estudiantes.....	71
Anexo 2. Focus group a potenciales profesores.....	72
Anexo 3. Encuesta a estudiantes.....	73
Anexo 4. Encuesta a potenciales profesores.....	75
Anexo 5. Layout 1.....	77
Anexo 6. Layout 2.....	78

Capítulo I. Introducción

La enseñanza virtual está tomando más protagonismo en un mundo donde cada vez hay mayor desarrollo tecnológico y en el que la crisis del coronavirus ha impulsado más su progresión, la calidad de la enseñanza virtual sincrónica ya está siendo considerada como una muy similar a la presencial, por lo que los beneficios extra pedagógicos, tales como el ahorro de tiempo o la comodidad, están empezando a primar a la hora de elegir el tipo de enseñanza tanto en alumnos como en profesores. Es por esto que nace la empresa, la cual y debido a su naturaleza de negocio, no solo puede ayudar a solucionar un problema tan recurrente entre los estudiantes como es la procrastinación (Vázquez, 2019), sino también ofrecer diversos beneficios que no tienen, también por su naturaleza, las clases presenciales, y otros tipos de clases de reforzamiento académico virtuales.

En el capítulo I se describe el análisis macro, micro y e interno de la empresa. El capítulo II comprende la investigación de mercados dividida entre diversas entrevistas individuales y a expertos, focus groups y encuestas elaboradas para estudiantes y profesores. En el capítulo III se presenta el planeamiento estratégico de la empresa y en el capítulo IV, las tácticas de marketing a través de las 7P's. En el último capítulo, el V, se desarrolla la implementación y el control del plan de marketing, además de su respectiva evaluación económica y financiera. Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno tecnológico

El incremento del uso y consumo a través de Internet en los últimos años en el Perú es una buena oportunidad para el desarrollo del negocio. Sin embargo, la digitalización obligatoria de muchas empresas debido a la crisis del coronavirus también ha originado una mayor competencia.

Tabla 1. *Análisis del entorno tecnológico*

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
La penetración del Internet en el Perú es una de las más altas en la región, con un 72.9% de su población conectada.	eCommerce Institute (2019)	Oportunidad: mayor consumo a través de Internet	Ofrecer un servicio 100% digital de fácil acceso y usabilidad.
La media en alcance de redes sociales en el Perú supera al promedio latinoamericano por 9 puntos porcentuales: 84.5% vs 93.2%.	Suito (2018)	Oportunidad: concentración del mercado en redes sociales	Utilizar las redes sociales como principal medio de comunicación y publicidad.
Perú es el país de Latinoamérica en donde más creció el e-commerce año vs año (de un 27.1% en 2017 a un 30.3% en 2018).	eCommerce Institute (2019)	Oportunidad: más canales de publicidad potenciales	Implementar estrategias SEM y SEO en los medios virtuales más concurridos por el público.
La pandemia ha acelerado la transformación digital cinco años.	Cortez (2020)	Amenaza: mayor competencia	Enfocar la publicidad en la diferenciación del servicio frente a la competencia.

Elaboración propia 2020

1.2 Entorno económico

La crisis del coronavirus está desacelerando el crecimiento económico que ha tenido el Perú en los últimos años. Sin embargo, el entorno económico de esta crisis, la cual afecta mucho más al sector informal y a un nivel socioeconómico más bajo, puede ser favorable ya que incentivaría a la población de jóvenes con estudios universitarios a querer generar ingresos adicionales.

Tabla 2. *Análisis del entorno económico*

Factor	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
La economía peruana logró un crecimiento económico continuo de 21 años al cierre del 2019.	De la Vega (2020)	Oportunidad: mayor poder adquisitivo	Mantener precios acordes a un servicio diferenciado.
La generación de jóvenes que empezarán su carrera laboral después de la cuarentena percibirá ingresos menores durante un largo período.	Fernández (2020)	Oportunidad: mayor interés en generar ingresos adicionales	Ofrecer un precio y un programa de fidelización atractivo para los profesores.
El alza promedio de 5.3% en el costo del servicio educativo, por un mayor costo de las matrículas y pensiones en colegios y universidades, fue lo que más impactó en la inflación en el 2019.	Gestión (2020)	Amenaza: menor intención en tener mayores gastos educativos	Enfocar la publicidad en la diferenciación del servicio y la importancia de esta frente al problema de procrastinar.
Tras la cuarentena, el 6% y 19% de los ciudadanos de los NSE A y B respectivamente perdieron sus empleos.	Gestión (2020)	Amenaza: poca capacidad económica para contratar el servicio	Lanzar el servicio casi un año después de terminada la cuarentena.

Elaboración propia 2020

1.3 Entorno político – legal

El gobierno no solo ha protegido al consumidor frente a las instituciones educativas a raíz de la pandemia, sino también está permitiendo generar una mayor costumbre en los estudiantes hacia la formación virtual con la obligación de las clases académicas en casa. Por otro lado, también ha hecho actividades que fomenten el desarrollo de emprendimiento en los últimos años.

Tabla 3. *Análisis del entorno político - legal*

Factor	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Los colegios privados no podrán cobrar por servicios que no brinden ni por nuevos conceptos durante la emergencia sanitaria.	Gestión (2020)	Oportunidad: mayor tranquilidad económica en los consumidores	Hacer énfasis en las clases particulares y personalizadas en las campañas de marketing.
El gobierno ha otorgado más de S/. 50 millones a 500 emprendimientos a través del concurso Startup Perú.	Innovate Perú (2019)	Oportunidad: posible obtención de financiamiento	Participar en el concurso Startup Perú.
Las instituciones educativas deberán dictar sus clases a través de medios digitales a raíz del coronavirus.	Gestión (2020)	Oportunidad: mayor familiarización con la formación virtual	Comunicar constantemente en la etapa de pre-lanzamiento los beneficios de la formación virtual.

Elaboración propia 2020

1.4 Entorno social

El entorno social actual es favorable para la empresa debido al protagonismo que está tomando la educación virtual en el Perú, la procrastinación o tendencia al hábito de dejar las tareas para

última hora, sobre todo en estudiantes, y a la existencia de un mercado altamente atractivo.

Además, a raíz del coronavirus, el consumo de productos o servicios a través de Internet se ha incrementado significativamente.

Tabla 4. *Análisis del entorno social*

Factor	Fuente	Impacto	Decisión Estratégica
Los NSE A y B representan el 4.7% y el 23.2% de una población de 2.8 millones de hogares en Lima metropolitana.	Ipsos (2019)	Oportunidad: existencia de un mercado atractivo	Dirigirse a los NSE más altos de Lima Metropolitana.
El 50% de la población estudiantil se autopercebe como procrastinadores crónicos.	Vázquez (2019)	Oportunidad: mayor demanda por la diferenciación del servicio	Enfocar la comunicación al factor inmediatez de las clases particulares.
Perú es el cuarto país en Latinoamérica con mayor crecimiento en formación virtual.	elEconomista (2019)	Oportunidad: crecimiento del sector e-learning	Implementar una plataforma virtual propia con herramientas que optimicen el servicio y la enseñanza.
La población universitaria de las instituciones privadas ha crecido más del doble en ocho años.	Villacorta (2019)	Oportunidad: crecimiento del mercado de alumnos y profesores	Elaborar campañas masivas en medios virtuales para atraer alumnos y profesores potenciales.
El Bachillerato Internacional está siendo implementado por más de 50 instituciones educativas en el Perú.	Educación al Futuro (2017)	Oportunidad: crecimiento del mercado de alumnos	Reclutar potenciales profesores exalumnos de dichas instituciones.
La situación de emergencia desatada por el coronavirus generó un incremento de casi 50% en el consumo promedio del e-commerce.	AETecno (2020)	Oportunidad: mayor tráfico digital de personas con intención de compra	Implementar estrategias SEM y SEO en los medios digitales más concurridos por el público objetivo.
El 39% de los peruanos que compra online teme que los productos no se entreguen adecuadamente y el 55% duda en dejar sus datos personales o de tarjetas de crédito.	Perú Retail (2019)	Amenaza: menor demanda por el servicio	Formar relación con colegios y universidades para generar confianza entre los padres de familia.

Elaboración propia 2020

1.5 Conclusiones del macroentorno

El macroentorno es atractivo para el negocio debido principalmente al gran crecimiento del mercado de la educación privada en los últimos años, la mayor tendencia al uso y consumo a través de medios digitales y a la procrastinación o hábito, que más es un estilo de vida, de los estudiantes en dejar sus estudios para última hora, lo cual es un problema que pretende solucionar la empresa. Incluso, la coyuntura actual de la pandemia podría resultar favorable, ya que, si bien está generando una mayor competencia directa en el sector (normalmente las clases particulares

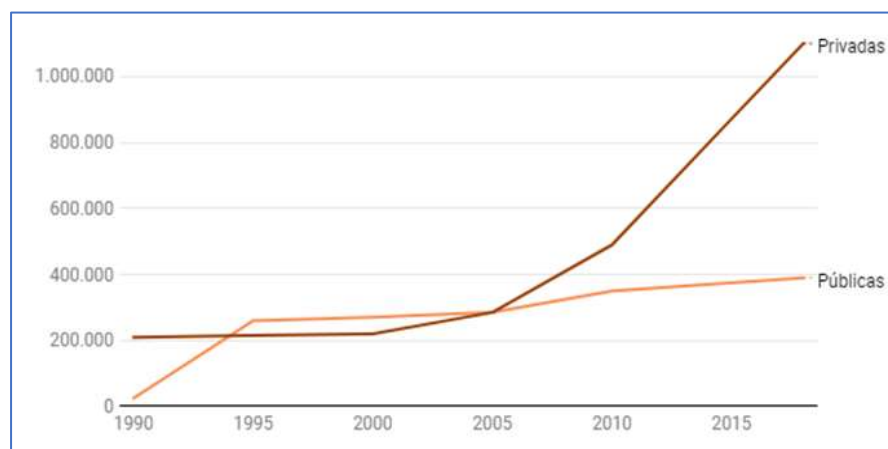
de reforzamiento académico se brindaban antes de manera presencial y no virtual como lo es actualmente), también está generando una mayor costumbre al consumo, y, sobre todo, entre los jóvenes, de la formación virtual, siendo esta obligatoria por parte de todas las instituciones educativas del país durante la crisis del coronavirus.

2. Análisis del microentorno

2.1 Evolución y características del sector

En el Perú, la industria de la educación privada ha tenido un importante crecimiento en los últimos años. Entre el 2010 y 2018, la población universitaria creció de 474 mil a más de 1 millón de estudiantes, mientras que, la pública, solo de 309 mil a 367 mil (Villacorta, 2019). Asimismo, hoy en día existen más de 800 colegios particulares de los sectores medios y altos, de los cuales, en el último año, el 31,4% aumentó sus alumnos entre 5% y 10%, mientras que el 22.9%, más del 10% (Educación al Futuro, 2019).

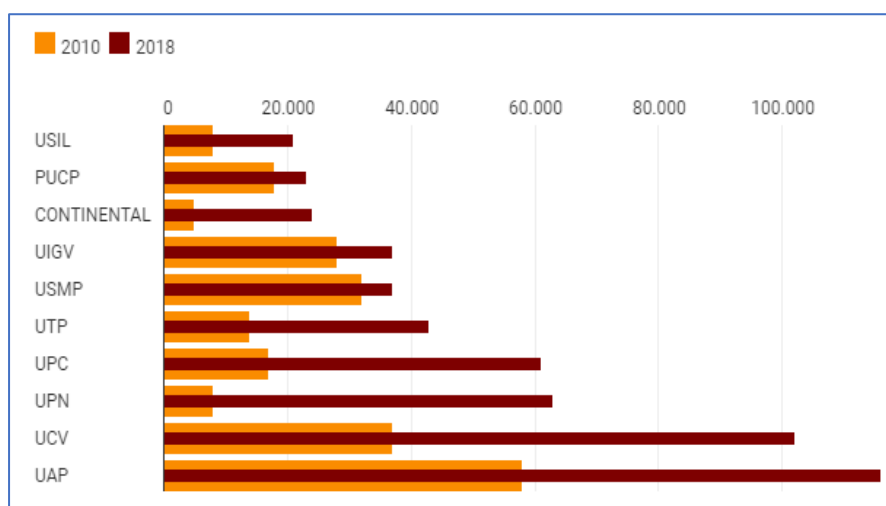
Gráfico 1. *Crecimiento de la población universitaria*



Sunedu 2019

Para el 2018, las dos universidades con mayor número de estudiantes (más de 100 mil cada una) fueron la UAP y la UCV, aunque la UPC, ESÁN, USIL y UCS crecieron un 220% desde el 2015 (Villacorta, 2019). El top 13 de universidades más caras del Perú, en las cuales se encuentran estas cuatro últimas y lo lidera la Pacífico, tienen pensiones mensuales entre S/. 885 y S/. 4,871 (América TV, 2019).

Gráfico 2. *Universidades con mayor cantidad de estudiantes*



Sunedu 2019

Tabla 5. *Universidades más caras de Lima*

Universidad	Pensión	
	Mínima	Máxima
PACÍFICO	S/ 2,013	S/ 4,871
UPC	S/ 1,313	S/ 4,760
DE PIURA	S/ 1,740	S/ 4,500
USMP	S/ 1,101	S/ 4,448
UCS	S/ 1,389	S/ 4,368
PUCP	S/ 1,122	S/ 4,286
UTEC	S/ 1,919	S/ 4,053
UPCH	S/ 885	S/ 3,950
ESÁN	S/ 1,630	S/ 3,850
DE LIMA	S/ 1,684	S/ 3,641
USIL	S/ 1,568	S/ 3,450
UCAL	S/ 1,393	S/ 2,840
URP	S/ 1,450	S/ 2,500

Elaboración propia 2020

Extraído de América TV 2019

Por otro lado, cada vez es más difícil conseguir cupo y entrar a los colegios particulares considerados de mejor calidad. Tanto es así, que los padres de familia tienen que empezar con la búsqueda dos o tres años antes de la matrícula. En el 2020, el Roosevelt lidera una lista de los 10 colegios más caros en Lima con pensiones entre S/. 2,780 y S/. 5,631 (RPP, 2020), aunque a partir del top 40, los padres ya están pagando una mensualidad de más de S/. 1,000 soles (Angulo, 2019).

Tabla 6. *Colegios más caros de Lima*

Colegio	Pensión
ROOSEVELT	S/ 5,631
MARKHAM	S/ 4,556
LEÓN PINELO	S/ 4,400
SAN SILVESTRE	S/ 3,735
NEWTON	S/ 3,484
PERUANO BRITÁNICO	S/ 3,220
HIRAM BINGHAM	S/ 3,097
ÁLEPH	S/ 2,998
CASUARINAS	S/ 2,930
CAMBRIDGE	S/ 2,780

Elaboración propia 2020

Extraído de RPP 2020

Respecto a la industria del comercio electrónico, esta ha tenido en el Perú un crecimiento 15 veces mayor desde el 2009 hasta el 2019, pasando de US\$ 276 millones hasta US\$ 4 mil millones en solo 10 años y con una proyección de US\$ 14 mil millones para el 2022 (Perú Retail, 2020). Resultados sorprendentes para un país que aún se considera un mercado pequeño en esta industria, ocupando el sexto lugar en Latinoamérica (Perú Retail, 2020). Su desarrollo se debe principalmente a un mayor consumo de Internet, el cual, según Alejandro Fosk, General Manager de Comscore Latinoamérica, tiene como mayoría de usuarios con un 30.2% a jóvenes entre 15 y 24 años (Mercado Negro, 2020).

Al igual que el comercio electrónico, la formación virtual también ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, alcanzando una media anual de 18% entre el 2013 y el 2018 y consiguiendo el cuarto puesto en una región que llegó a facturar US\$ 2.4 mil millones en el 2018 (Tarrillo, 2019). Y aunque este no pertenece a uno de los sectores del e-commerce que más se consume, tiene una proyección de crecimiento para Latinoamérica de US\$ 3 mil millones para el 2023 (Tarrillo, 2019). Con el 33% de los peruanos realizando al menos un curso online al año y proyectando que en 10, el 40% de las capacitaciones en el mercado peruano se realizarán mediante el e-learning (elEconomista, 2019), ya que este puede llegar a generar un ahorro de 60% en las empresas (Business Empresarial, 2019).

El mercado de reforzamiento académico, el cual se encuentra dentro de la industria de educación, también viene creciendo en el Perú, aunque son muy pocas empresas las que han implementado un formato de enseñanza virtual propio. Según Ximena Rodríguez, consultora educativa de Tutor Doctor, franquicia con 15 años de experiencia en enseñanza y que llegó en el 2013 al Perú, la tutoría personalizada a domicilio crece anualmente por encima del 40% (PQS Perú, 2016). El mercado está constituido principalmente por una gran oferta de profesores particulares independientes, academias y empresas que ofrecen este servicio, todos mayormente de manera presencial hasta antes de la pandemia.

Por último, cabe mencionar que la crisis económica que atraviesa el Perú debido al coronavirus está generando aún mayores oportunidades en la industria del e-commerce. Y más específicamente, en el sector del e-learning, el cual siempre ha estado comprendido mayoritariamente por las asesorías virtuales corporativas y en el cual, a partir de ahora, podría empezar a desarrollarse más la enseñanza virtual académica. Esto, en primer lugar, debido a la

obligación de la industria de la educación y del reforzamiento académico a brindar clases por Internet y, en segundo lugar, por una posible aceleración de la transformación digital en la mayoría de las instituciones universitarias. Según Eduardo Hochschild, líder de uno de los principales grupos empresariales del país en el que se incluye la UTEC, el futuro será cada vez más virtual, desarrollando cursos más cortos, pero más permanentes y prácticos, aplicados a lo que cada persona necesita, lo cual con Internet es posible y más didáctico (Álvarez, 2020).

2.2 Análisis de los usuarios

2.2.1 Estudiante

En el Perú hay más de 3 millones de estudiantes entre universidades privadas y colegios particulares, divididos entre más de 1 millón de universitarios (Villacorta, 2019) y más de 2 millones de escolares (Mejía, 2019). Dentro de estos, existe una mayor demanda de clases de reforzamiento académico entre los alumnos de secundaria o primeros años de la universidad, donde los cursos suelen ser más difíciles.

2.2.2 Profesor independiente

Los miles de profesores independientes forman una gran parte de una oferta informal y desorganizada de reforzamiento académico en el mercado peruano. Estos son personas de distintas edades y distintos grados de instrucción que enseñan diversas materias tanto a escolares como a universitarios.

2.3 Análisis de los competidores

Hasta antes de la pandemia y a pesar de la tendencia hacia un mayor consumo del e-learning, la mayoría de clases de reforzamiento académico en el Perú se habían brindado de manera presencial. Sin embargo, a raíz de la crisis sanitaria, han empezado a utilizarse de manera masiva medios virtuales para poder brindarlas. Los más usados son: Zoom, Google Meet, Hangout, Skype, Whatsapp y FB Messenger.

2.3.1 Plataforma intermediaria

Tabla 7. *Plataformas intermediarias*

Plataforma	Enfocado en reforzamiento académico	Tipo de plataforma	Medio virtual propio para brindar clases	Modelo para generar ingresos
Tus Clases	No	Comercial	No	Por anuncio
OLX	No	Comercial	No	Por anuncio
STAROFSERVICE	No	Comercial	No	Por anuncio
Mercado Libre	No	Comercial	No	Por anuncio
Prendea	No	Comercial	No	Por anuncio
Tuprofe ¡YA!	Sí	E-learning	Sí	Por clase brindada

Elaboración propia 2020

2.3.2 Profesor independiente

Los profesores independientes no solo son clientes, sino también los competidores más importantes de la empresa. El precio de un profesor particular por hora es muy variado, dependiendo de su grado de instrucción o del nivel de dificultad del curso a enseñar.

2.3.3 Academia

Existen tres tipos de academias para preparar a estudiantes: las universitarias, pre universitarias y escolares. Por lo general, cada academia prepara alumnos para determinados

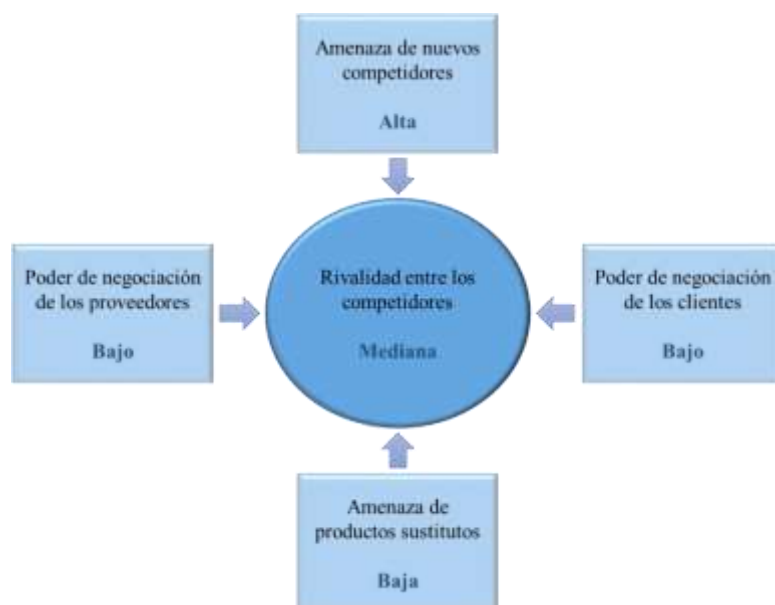
colegios o universidades. Son casas de estudio que normalmente están ubicadas cerca a los centros educativos. Normalmente ahí se conoce la metodología de enseñanza, temario y/o horario del colegio o universidad de los alumnos a los que se atiende.

2.3.4 Empresa de reforzamiento académico

Existen empresas de reforzamiento académico que cuentan con un staff de profesores particulares y que normalmente tienen plataformas virtuales para ser contactadas, más no para brindar clases. Muchas de estas están enfocadas en enseñanza para determinados colegios y/o universidades, así que sus precios pueden variar bastante según la institución educativa a la que estén orientadas. Algunas de estas son: “Tutor Doctor”, “Profe al toque”, “MYC Soluciones Educativas”, “Mi Profe”, “Refuerza+” entre otros.

2.3.5 Cinco fuerzas de Porter

Gráfico 3. *Análisis de las fuerzas de Porter*



Elaboración propia 2020

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo por el alto volumen de estudiantes que hay en el mercado y la alta demanda de los alumnos que ya existe por las clases de reforzamiento académico. Además, el concepto de inmediatez del servicio contribuiría muchas veces a ser la única opción de los alumnos para conseguir clases particulares.

Por el lado de los profesores, el poder de negociación es mediano ya que, si bien estos también son en su mayoría una gran cantidad de personas, entre alumnos y exalumnos, sin experiencia en la enseñanza y que verán al servicio como una oportunidad para generar ingresos de una manera práctica, flexible y sencilla, existe, a su vez, un alto grado de dependencia hacia ellos ya que se necesitan un gran número de profesores para cumplir con la inmediatez del servicio.

Poder de negociación de los proveedores

Cada vez existen más programadores y/o empresas que puedan crear o alquilar plataformas virtuales de e-learning o brindar servicios de mantenimiento o soporte para estas. Además, hay una gran flexibilidad en la implementación de una gran cantidad de herramientas y elementos según las necesidades del solicitante. La variedad de opciones con distintos tipos de precios que hay en el mercado contribuyen a que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.

Amenaza de nuevos competidores

El tamaño de mercado, la fuerte demanda por el servicio y la inversión accesible hacen que la amenaza de nuevos competidores sea alta. Además, el mercado de la educación privada es tan grande que ningún competidor sobresale en términos de participación de mercado.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos en esta industria se concentran en la diversa información académica que el alumno pueda conseguir en Internet y/o cursos preparados online, aunque la mayoría de estos últimos abarcan más enseñanza corporativa. La amenaza de productos sustitutos, por lo tanto, es baja debido a la gran diferencia que hay entre el aprendizaje asincrónico y sincrónico.

Revalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores podría considerarse mediana ya que, si bien existe una gran competencia, la mayor parte de la oferta de reforzamiento académico es informal, desorganizada y está principalmente dividida según las distintas instituciones educativas.

Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter

Según el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el mercado es favorable principalmente por el enfoque de clases inmediatas, el alto volumen de clientes y por la gran diferencia que hay con los productos sustitutos. Sin embargo, también es un riesgo para la empresa la gran cantidad de competidores, la fácil entrada de estos al mercado y la posible dependencia hacia una alta cantidad de profesores para cumplir con la inmediatez del servicio.

2.4 Conclusiones del microentorno

Tanto la industria de la educación privada, como el sector de formación virtual y de reforzamiento académico, representan un entorno favorable gracias a su crecimiento y desarrollo en los últimos años. Y aunque eso también representa una mayor competencia, y más ahora que el reforzamiento académico digital es requisito indispensable debido a la crisis del coronavirus, el

éxito de la empresa dependerá de su servicio y posicionamiento diferencial frente a los otros competidores que hay en el mercado.

3. Análisis interno

3.1 Visión

Ser la plataforma virtual líder en el Perú que conecte a profesores y alumnos que necesiten clases de reforzamiento académico.

3.2 Misión

Ofrecer soluciones inmediatas para aquellos estudiantes que necesiten reforzamiento académico de algún curso.

3.3 Organización y estructura

Gráfico 4. *Organigrama*



Elaboración propia 2020

3.4 Análisis de la cadena de valor

Tabla 8. *Análisis de la cadena de valor para servicios*

Dirección General y de Recursos Humanos: Selección del proveedor de la plataforma virtual y supervisión para su óptimo funcionamiento.					
Organización Interna y Tecnología: Investigación de mercados para el desarrollo de nuevos conceptos y/o herramientas en la plataforma virtual.					
Infraestructura y Ambiente: Mantenimiento, actualización e inclusión de nuevas herramientas en la plataforma virtual.					
Abastecimiento: Desarrollo y soporte de la plataforma virtual.					
Marketing y ventas: Publicidad en medios digitales.	Personal de contacto: Personas encargadas del servicio al cliente.	Soporte físico: Plataforma virtual	Prestación: Conexión de clases particulares inmediatas.	Cliente: Alumno con la necesidad de clases y profesor con la capacidad de brindarlas.	Postventa: Encuesta de satisfacción de profesores y plataforma.

Elaboración propia 2020

En la cadena de valor los puntos más importantes son marketing y ventas, ya que no solo va dirigida a generar demanda por las clases de reforzamiento académico en estudiantes, sino también, a alcanzar una demanda de profesores lo suficientemente grande para poder cubrirla, y la prestación del servicio, cumpliendo con la inmediatez en la intermediación de las clases particulares.

4. FODA

Tabla 9. *Matriz FODA*

Fortalezas - Disponibilidad inmediata - Profesores alumnos o exalumnos - Variedad de cursos y profesores - Flexibilidad de horarios - Generación de empleo - Plataforma e-learning - No costos variables	Oportunidades - Crecimiento de todas las industrias relacionadas al rubro - Crecimiento del rubro (reforzamiento académico) - Costumbre de los estudiantes en dejar todo para la última hora - Mayor consumo de Internet entre adolescentes y jóvenes - Crecimiento del sector de la formación virtual a raíz del coronavirus
Debilidades - Dependencia de una alta oferta de profesores - Posibilidad de intermediación directa entre profesor y alumno - Profesores sin mucha experiencia - Obligación a interactuar con una persona desconocida	Amenazas - Barreras de entrada bajas - Barreras para comprar por Internet - Mayor competencia por digitalización obligatoria de las empresas a raíz del coronavirus - Servicio posiblemente estacionario

Elaboración propia 2020

El balance general del FODA es favorable a pesar de algunos puntos débiles, ya que la mayoría de estos son riesgos que pueden ser controlables en la medida que se vaya desarrollando el negocio. Sus principales fortalezas están en lo que puede ofrecer la empresa junto a la diferenciación del servicio, la cual soluciona un problema social recurrente entre los estudiantes, y sus oportunidades pasan por un crecimiento continuo del sector y todas las industrias relacionadas.

5. Análisis situacional

A pesar de la crisis del coronavirus, la cual viene azotando al Perú en los últimos meses, la empresa se encontraría en una situación favorable en el mercado para iniciar operaciones y poder desarrollarse. En primer lugar, por el crecimiento en los últimos años de los diversos sectores en los que está involucrado el negocio. La gran cantidad de estudiantes, por ejemplo, que existe en instituciones educativas privadas es cada vez mayor, y, por lo tanto, también lo es el mercado de reforzamiento académico. Además, por el contrario de otras industrias, la pandemia ha favorecido a la formación virtual y/o el comercio electrónico en general, sectores que también ya venían creciendo en el Perú en los últimos años.

En segundo lugar, por las dificultades que trae un problema social como la procrastinación o por la costumbre de los estudiantes en dejar sus estudios para la última hora y no poder encontrar la ayuda necesaria para esos momentos en caso la requieran. Este sería el factor principal que contribuiría al éxito del negocio ya que ahí estaría la diferenciación de la empresa, trabajando con una cantidad de profesores lo suficientemente amplia como para ofrecer disponibilidad inmediata de clases de reforzamiento académico en el momento en el que los alumnos las soliciten y mediante un proceso rápido, fácil y eficiente.

En tercer lugar, por las características actuales del mercado de reforzamiento académico. Un mercado grande, con mucha demanda por este servicio, sin fuertes productos sustitutos y con una oferta informal y desorganizada de profesores particulares que lo hace competitivo, pero sin concentración alguna de la competencia. Y si bien también es un mercado del que se va a depender de una alta demanda de profesores, también es uno que permitirá a la empresa generar bastante empleo.

Por último, por las no tan graves consecuencias que está generando la crisis del coronavirus en la industria. Una pandemia de la que hasta ahora no se sabe cuáles serán las consecuencias económicas para el país, pero de la que sí se sabe que afectará más al sector informal y a una población de menores recursos, y que, muy por el contrario a otras industrias, está alentando al mayor uso y consumo virtual ya sea por obligación y/o temas de seguridad. A pesar de que esto también genere una mayor competencia en el mercado.

Capítulo III. Investigación de mercados

1. Objetivos de la investigación

Determinar la viabilidad del proyecto dentro del público objetivo.

2. Objetivos específicos

- Identificar a los competidores principales y su participación en el mercado.
- Descubrir hábitos y costumbres del estudiante en relación al consumo de clases de reforzamiento académico y su nivel de aceptación por la enseñanza virtual.
- Asegurarse de que la propuesta de valor satisfaga necesidades tanto en los estudiantes como en los profesores e identificar los atributos más valorados por el público objetivo.
- Estimar la demanda de los estudiantes y de los potenciales profesores por adquirir el servicio.

3. Metodología de la investigación

La metodología de investigación se ha dividido en 2 partes: la investigación exploratoria, que está compuesta por la información obtenida de diversas entrevistas individuales a estudiantes, padres de familia, potenciales profesores y profesores independientes, 4 focus group, 2 enfocados en alumnos y 2 enfocados en potenciales profesores, y entrevistas a expertos en las áreas de educación y comercio electrónico, y la investigación concluyente, que consta de encuestas a estudiantes y potenciales profesores.

Tabla 10. *Objetivos específicos por tipo de investigación*

Objetivo específico	Entrevistas individuales	Entrevista a expertos	Focus group	Encuestas
Identificar a los competidores principales y su tipo de participación en el mercado.	X	X	X	
Descubrir hábitos y costumbres del estudiante en relación al consumo de clases de reforzamiento académico y su nivel de aceptación por la enseñanza virtual.	X	X	X	
Asegurarse de que la propuesta de valor satisfaga necesidades tanto en los estudiantes como en los profesores potenciales e identificar los atributos más valorados por el público objetivo.			X	X
Estimar la demanda de los alumnos y de los potenciales profesores por adquirir el servicio.				X

Elaboración propia 2020

4. Investigación exploratoria

4.1 Resultados de las entrevistas individuales

Tabla 11. *Perfil de las entrevistas individuales*

Persona	Cantidad	Características	NSE
Estudiantes	32	Estudiantes de secundaria o primeros ciclos en instituciones privadas	A/B
Padres de familia	11	Padres con hijos en secundaria o primeros ciclos en instituciones privadas	A/B
Potenciales profesores	23	Alumnos o exalumnos de universidades privadas hasta los 25 años	A/B
Profesores independientes	14	Profesores con estudios y experiencia en clases particulares	A/B/C

Elaboración propia 2020

Estudiantes

- La mayoría ha necesitado clases de reforzamiento académico.
- Todas las clases son presenciales y de contacto directo.
- Universitarios más orientados a las academias, escolares a los profesores particulares.
- Algunos universitarios están en academias y paralelamente con profesores particulares.
- No conocen empresas que brinden clases de reforzamiento académico.
- La recomendación es importante para conseguir y elegir clases.

- La mayoría estudia o repasa a última hora de manera regular.
- De ser muy necesario, algunos pagarían hasta el doble por clases a altas horas de la noche.
- A veces es difícil encontrar clases en épocas de finales o parciales.
- Algunos tienen clases los fines de semana.
- Pagan entre 30 y 60 soles la hora de clase y esta puede durar entre 1 y 2 horas.
- La pandemia ha reducido la demanda por las clases y ha hecho que sean virtuales.

Padres de familia

- Los hijos se encargan de la elección del tipo de clase de reforzamiento académico.
- Pagan las clases y en algunos casos, ayudan en la elección.
- Siempre quieren estar informados de las clases a pesar de no elegirlos.
- Algunos han desarrollado una relación de confianza con un profesor particular.
- Las clases virtuales son una buena opción para ellos, mientras haya calidad de enseñanza.
- Confían en la seguridad de las clases ya que la mayoría se eligen por recomendación.

Potenciales profesores

- Se sienten que podrían enseñar al menos un curso. Los de números son una opción.
- A varios les cuesta o les ha costado encontrar trabajo.
- Pocos han brindado alguna vez clases de reforzamiento académico.
- La mayoría cree que no le alcanza el dinero.
- Los estudiantes de los últimos ciclos que no trabajan son los que tienen más tiempo libre.
- Los practicantes son los que tienen menos tiempo libre.
- La pandemia no les ha afectado mucho económicamente.

Profesores independientes

- Brindaban clases particulares entre 2 y 8 horas diarias. Todas de manera presencial.
- Los profesores más jóvenes ven las clases como una segunda fuente de ingresos.
- Tienen más demanda entre escolares de secundaria y universitarios de los primeros ciclos.
- Muchos se enfocan en estudiantes de determinados colegios y universidades.
- Conocen la metodología de enseñanza de muchas instituciones educativas.
- Cobran lo mismo (entre 50 y 70 soles la hora) para todos los cursos.
- En épocas de parciales o finales hay más demanda por las clases particulares.
- Las clases virtuales serían mucho más convenientes por un tema de tiempo.
- No conocen plataformas virtuales que conecten profesores y alumnos.
- Hay páginas donde pueden anunciarse, pero son ineficientes y los alumnos no las utilizan.
- Casi no conocen empresas que brinden reforzamiento académico.
- La educación virtual obligatoria ha reducido la demanda por las clases de reforzamiento académico, aunque esto se va a reflejar en un incremento más adelante.
- En pandemia, los medios más usados para las clases virtuales son Zoom y Google Meet.

4.2 Resultados de los focus group

4.2.1 Estudiantes

Tabla 12. *Perfil de los focus group*

Focus group	Cantidad de personas	Rango de edad	Características	NSE
Núm. 1	8	13-21	Estudiantes de secundaria en colegios particulares y hasta 5to ciclo en universidades privadas	A/B
Núm. 2	10			

Elaboración propia 2020

Rasgos generales

- El comportamiento en relación a las clases es homogéneo entre escolares y universitarios.

Método de estudios

- Normalmente estudian solos. En grupo únicamente cuando necesitan ayuda.
- Agotan todas las posibilidades de apoyo antes de llamar a un profesor.
- Internet es un buen medio para buscar ayuda para temas puntuales.
- La mayoría ha estudiado a última hora por temas de descuido o para refrescar la memoria.

Clases de reforzamiento académico

- Todos han tenido clases de reforzamiento académico. Se contactan de manera directa.
- Le hacen mucho caso a la recomendación de clases de otros alumnos.
- Pueden tener hasta 8 clases al mes dependiendo de la época del año. Duran 1 o 2 horas.
- No conocen otras opciones de clases además de profesores particulares y academias.
- Los profesores particulares pueden llegar a costar 80 soles la hora. Las academias 40.
- Los cursos de números son los más difíciles y los más demandados para las clases.
- Todos deciden el tipo de clase que necesitan y se encargan de conseguirla.

Disponibilidad de clases inmediatas

- Muchos han estado a punto de jalar exámenes por no conseguir clases inmediatas.
- Unos estudian a última hora por desorganización. Otros por un tema de falta de tiempo.
- Muchas veces no se puede conseguir clases para ese mismo día ni para el siguiente.
- En época de exámenes es muy difícil conseguir clases a última hora.

Descripción del servicio

- Todos los estudiantes utilizarían la plataforma.
- Se valoró más el tema de la inmediatez, la flexibilidad del horario y la juventud de profesores alumnos o exalumnos de los mismos centros educativos de los estudiantes.
- Algunos mostraron algo de preocupación por la experiencia de los profesores.
- La plataforma debería ser rápida y contar con herramientas para que la clase sea eficiente.
- Se valoró que haya algunos servicios gratuitos como publicar teoría de diversos cursos.
- Pedirían clases a altas horas de la noche. Pagarían más de ser muy necesarias.
- No conocen otro servicio parecido y este puede ser complementario a otras clases.
- La publicidad debería ser por redes sociales, colegio y/o universidades y academias.
- El boca a boca es sumamente importante.
- Puede ser interesante entrar a la plataforma únicamente para los servicios gratuitos.
- No hay preocupación por el tema de la seguridad ya que las clases son de manera virtual.

Pandemia y clases virtuales

- Casi no tuvieron clases virtuales de reforzamiento académico hasta antes de la pandemia.
- El medio más usado para las clases particulares es Zoom.
- Se está acostumbrando mucho a los alumnos a la formación virtual.
- Las clases grabadas de los centros educativos permiten mayor relajo entre los alumnos.
- La clase virtual particular (no grupal) puede tener el mismo resultado que la presencial.
- Pagarían lo mismo por una clase particular en vivo ya sea virtual o presencial.
- Creen que el futuro es más digital, sin embargo, siempre habrá clases presenciales.
- La pandemia no les ha afectado mucho económicamente ni a ellos ni a sus familias.

4.2.2 Potenciales profesores

Tabla 13. *Perfil de los focus group*

Focus group	Cantidad de personas	Rango de edad	Características	NSE
Núm. 1	11	18-25	Alumnos y exalumnos de universidades privadas	A/B
Núm. 2	10			

Elaboración propia 2020

Disponibilidad diaria

- Muchos hacen otras actividades diarias además de estudiar y/o trabajar.
- De lunes a viernes tienen entre 2 y 6 horas libres al día. Más los fines de semana.
- Los practicantes son los que menos tiempo tienen.
- Muchos buscan otras actividades para hacer de lunes a viernes.

Clases de reforzamiento académico

- Muy pocas personas brindaron clases de reforzamiento académico.
- La mayoría se siente capacitada para brindar clases. Algunos solo a escolares.
- Los cursos que más enseñarían son los de letras y números.
- Hay una ligera preferencia a enseñar a alumnos de sus colegios o universidades.
- Nunca brindaron clases por no saber cómo conseguir alumnos o por falta de interés.

Descripción del servicio

- Solo los practicantes no estarían dispuestos a utilizar el servicio por un tema de tiempo.
- Los atributos más valorados son la flexibilidad de los horarios, generar ingresos adicionales de manera rápida y sencilla y poder brindar clases desde cualquier lugar.

- Hay un poco de preocupación por cuánto cobraría la plataforma por este servicio.
- La plataforma virtual debería ser muy amigable y rápida.
- El servicio se utilizaría a altas horas de la noche de manera frecuente.
- El servicio debe hacerse conocido a través de las redes sociales.
- Se cobraría en promedio 50 soles por la hora de clase.
- Podrían pagarle a la plataforma hasta 10 soles por la hora de clase.
- Para efectos prácticos, les gustaría ser notificados para las clases por el celular.

Pandemia y clases virtuales

- El futuro es que todo sea más virtual, no solo la enseñanza. La pandemia acelerará esto.
- A los profesores les conviene que las clases sean virtuales por el ahorro de tiempo.
- El buen resultado de la clase dependerá del nivel de atención que pueda poner el alumno.
- Tienen más tiempo libre debido a la pandemia.

4.3 Resultados de entrevistas a expertos

Entrevistado: Renzo Chiappina

Cargo: Gerente general (fundador)

Empresa: MYC Soluciones Educativas

Rubro: Reforzamiento académico

Comentarios: Empresa con más de 5 años de experiencia

- Hay pocas empresas en el sector. Muchas se enfocan en determinados centros educativos y se especializan en alumnos de bachillerato y/o postulantes a universidades.

- Las empresas más grandes tienen fama de tener un bajo nivel de enseñanza y no tener disponibilidad de profesores.
- Antes de la pandemia, nuestros profesores brindaban las clases de manera presencial.
- Como empresa, hemos desarrollado una gran relación con los estudiantes.
- Las clases deben ser programadas. Muchas veces no hay disponibilidad inmediata.
- Le damos al profesor una comisión del 55 al 70% dependiendo de su experiencia.

Entrevistado: Juan José Dávila

Cargo: Profesor de matemáticas

Empresa: Academia Nivel A

Rubro: Reforzamiento académico

Comentarios: Profesor con más de 15 años de experiencia

- El cambio entre el colegio y la universidad es muy fuerte debido al nivel de exigencia de los cursos y la mayor independencia de los alumnos.
- La academia tiene aulas donde caben 30 alumnos. La mayoría de veces se llenan, sobre todo en épocas de parciales y finales, y principalmente en las clases de números.
- La academia cobra 40 soles por alumno y cuenta con profesores con mucha experiencia.
- Existen academias para todas las universidades privadas, así que conocen sus horarios, metodología de enseñanza, tipos de exámenes y hasta a sus profesores.
- La mayoría de los alumnos de la academia son estudiantes de hasta 4to o 5to ciclo.
- A raíz de la pandemia, las academias han empezado a brindar clases de manera virtual. Algunas han implementado formatos propios.
- Las alianzas con las universidades son ilegales, aunque hay manera de conseguir apoyo.

Entrevistado: Pedro Córdova

Cargo: Profesor de comunicaciones en cursos virtuales

Empresa: USIL pregrado

Rubro: Educación

- Todavía hay personas que tienen desconfianza en estudiar online.
- No todos los profesores tienen la capacidad desarrolladora para dictar clases virtuales, quizás por falta de experiencia.
- Captar la atención del alumno virtual va a depender de la metodología y la capacidad y/o creatividad que tiene el profesor de generar interés en sus alumnos.
- La gran mayoría de cursos se pueden dictar de forma online si se tienen las herramientas.
- La mayoría de alumnos estudian o hacen deberes a última hora por un tema de costumbre.
- Por un tema generacional, que los alumnos sean también profesores podría funcionar.

Entrevistado: Iván Revaza

Cargo: Psicólogo, consejero en diversos colegios públicos

Empresa: Ministerio de educación

Rubro: Educación

- La educación virtual para las personas con inteligencia intrapersonal es muy adecuada, ya que se sumergen en sus estudios sin la necesidad de interactuar con sus compañeros.
- La educación virtual genera más ansiedad a estudiantes de secundaria ya que estos son más receptores, mientras que los universitarios se involucran más en las clases.
- La procrastinación en el alumno se da por problemas emocionales y falta de disciplina.
- Las matemáticas son los cursos que generan mayor ansiedad en los estudiantes.

Entrevistado: José Humberto García

Cargo: Consultor de e-learning (fundador)

Empresa: New learning for today

Rubro: E-learning

Comentarios: Más de 10 años de experiencia en consultoría e-learning

- Las plataformas virtuales e-learning o LMS (Learning Management System) son todas aquellas que su actividad está relacionada a la formación educativa en todo su conjunto, y no solamente en el uso del webinar.
- Zoom, Skype, Hangout, entre otras, son plataformas virtuales de comunicación que son utilizadas mayormente para el e-learning.
- En el Perú no existen empresas con plataformas de e-learning enfocadas en reforzamiento académico que tengan un alto grado de desarrollo tanto en la parte pedagógica (con profesores en vivo, por ejemplo) como en la parte estructural o de diseño de la plataforma.
- Una empresa puede implementar una plataforma virtual de e-learning de distintas formas: alquilándola o creándola, ya sea desde cero o a través de una aplicación.
- “Moodle” es la aplicación de aprendizaje de código abierto número 1 en el mundo para crear y gestionar un proyecto educativo.
- Las plataformas de e-learning, son muy flexibles en cuanto a las herramientas que las empresas quieran implementar, incluso siendo alquiladas o creadas desde una aplicación.

5. Investigación concluyente

5.1 Principales hallazgos de las encuestas

5.1.1 Estudiantes

Tabla 14. *Diseño y tamaño de la muestra*

Población meta:	- Alumnos de secundaria en colegios particulares de los NSE A/B	
	- Estudiantes hasta 5to ciclo en universidades privadas de los NSE A/B	
	Unidad de muestreo:	Personas
	Extensión:	Lima, Perú
	Tiempo:	Periodo de encuesta
Técnica de muestreo:	No probabilístico, por conveniencia	
Tamaño de muestra:	N = 393 (188 escolares y 205 universitarios)	
Realización:	Aplicación Formularios de Google para enviar encuestas virtuales	

Elaboración propia 2020

Gráfico 5. *Experiencia con clases*



Elaboración propia 2020

Gráfico 6. *Frecuencia de consumo habitual*



Elaboración propia 2020

- En promedio, tienen 3 clases de reforzamiento académico al mes.
- El 72% de los estudiantes tiene clases cuando siente la necesidad, mientras que el 28% lo hace de manera regular.

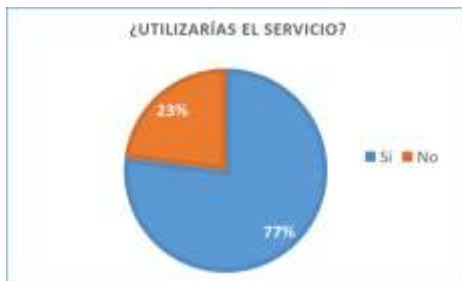
Gráfico 7. *Problemas con la inmediatez*



Elaboración propia 2020

- El 65% ha tenido problemas para conseguir profesores de manera inmediata: para ese mismo momento, mismo día o día siguiente.

Gráfico 8. *Utilización del servicio*



Elaboración propia 2020

- Las razones por las que no utilizarían el servicio serían porque no hay necesidad, hay otras opciones y porque no conocerían a su profesor.
- Los atributos más valorados son la respuesta inmediata de los profesores, la flexibilidad del horario de clases y los profesores que serían alumnos o exalumnos.

Gráfico 9. *Grado de utilización del servicio*



Elaboración propia 2020

- El 26% utilizaría el servicio siempre o la mayoría de veces que necesite ayuda en algún curso, cualquier día de la semana y en cualquier momento del año, aunque con una ligera tendencia a utilizarlo en épocas de parciales y/o finales.
- Los cursos más solicitados serían los de números, letras y ciencias.
- Prefieren enterarse del servicio a través de Instagram, Facebook y en su institución educativa. Además, el boca a boca es muy importante.
- Utilizarían el servicio a altas horas de la noche y podrían pagar un poco más por este.
- Pagarían por la hora en promedio entre 41 y 50 soles.

Gráfico 10. *Frecuencia de consumo*



Elaboración propia 2020

- El promedio de frecuencia de utilización del servicio sería de 2.5 al mes.

Gráfico 11. *Cantidad de horas de clase*



Elaboración propia 2020

5.1.2 Potenciales profesores

Tabla 15. *Diseño y tamaño de la muestra*

Población meta:	Exalumnos o alumnos de universidades privadas hasta los 25 años de los NSE A/B	
	Unidad de muestreo:	Personas
	Extensión:	Lima, Perú
Técnica de muestreo:	No probabilístico, por conveniencia	
Tamaño de muestra:	N = 360	
Realización:	Aplicación Formularios de Google para enviar encuestas virtuales	

Elaboración propia 2020

- El 40% no trabaja, el 34% es practicante y el 26% trabaja a tiempo completo.
- El 8% tiene experiencia brindando clases de reforzamiento académico.

Gráfico 12. *Aptitud para brindar clases*



Elaboración propia 2020

- El 78% se siente capacitado para brindar clases de reforzamiento académico.

Gráfico 13. *Utilización del servicio*



Elaboración propia 2020

- El 76% de las personas que no utilizaría el servicio son practicantes. Las razones más importantes son por tener poca disponibilidad y porque no les gusta enseñar.
- Los atributos más valorados son poder generar ingresos adicionales, la flexibilidad de los horarios y poder brindar clases desde cualquier lugar.

Gráfico 14. *Grado de utilización del servicio*



Elaboración propia 2020

- El 28% utilizaría el servicio siempre o la mayoría de veces que tenga tiempo.
- La mayoría enseñaría cursos de números y letras y destinaría más tiempo para brindar clases en épocas de parciales y/o finales.
- Prefieren enterarse del servicio a través de Instagram y Facebook. Algunos alumnos también en las universidades.
- La mayoría utilizaría el servicio también a altas horas de la noche.

Gráfico 15. *Disposición a pagar*



Elaboración propia 2020

- El 36% estaría dispuesto a pagar 12 soles la hora a la plataforma por utilizar el servicio.
- Cobrarían a los alumnos por la hora de clase en promedio entre 41 y 50 soles.

Gráfico 16. *Frecuencia de consumo*



Elaboración propia 2020

- Tendrían en promedio 55 horas disponibles al mes (1.8 diarias) para brindar clases.

6. Estimación de la demanda

6.1 Estudiantes

Tabla 16. *Estimación de la demanda anual por horas de clase*

Descripción / filtros	Número de personas	%	Fuente
Alumnos de secundaria de los NSE A/B en Lima Metropolitana y universitarios hasta 5to ciclo del top 13 universidades más caras de Lima	325,000	100	CPI 2019 INEI, 2017
Estudiantes que han tenido clases de reforzamiento académico	237,250	73	Encuesta
Estudiantes que han tenido problemas con la disponibilidad inmediata de clases	154,213	65	Encuesta
Estudiantes dispuestos a utilizar el servicio	118,744	77	Encuesta
Estudiantes con calificación 4 y 5 en la escala del 1 al 5 en utilización del servicio	30,873	26	Encuesta
Early adopters	3,087	10	Rogers, 2013

Promedio mensual de alumnos (tabla 32)	1,486
Cantidad de meses	8
Frecuencia de consumo mensual (encuesta)	2.5
Cantidad de clases	29,716
Clases de 1 hora (encuesta)	73%
Clases de 2 horas (encuesta)	27%
Cantidad de horas de clase	37,739

Elaboración propia 2020

El mercado potencial de la empresa es de 325,000 estudiantes. De estos, se estima que el 9% (30,873) es el mercado objetivo y 3,087 son los early adopters para el primer año. Finalmente, con un promedio mensual de alumnos de 1,486 y considerando el año académico, se llegaría a una demanda anual de 29,716 clases, equivalente a 37,739 horas de clases.

6.2 Potenciales profesores

Tabla 17. *Estimación de la demanda anual por horas de clase*

Descripción / filtros	Número de personas	%	Fuente
Alumnos y exalumnos del top 13 universidades más caras de Lima hasta los 25 años	260,000	100	INEI, 2017
Personas que se sienten capacitadas para brindar clases de reforzamiento académico	202,800	78	Encuesta
Personas dispuestas a utilizar el servicio	139,932	69	Encuesta
Personas con calificación 4 y 5 en la escala del 1 al 5 en utilización del servicio	39,181	28	Encuesta
Personas dispuestas a pagar el precio de alquiler de la plataforma	14,105	36	Encuesta
Early adopters	1,411	10	Rogers, 2013

Promedio mensual de profesores (tabla 34)	679
Cantidad de meses	8
Horas disponibles mensuales (encuesta)	55
Cantidad de horas disponibles	298,676

Elaboración propia 2020

El mercado potencial de la empresa es de 260,000 potenciales profesores. De estos, se estima que el 5% (14,105) es el mercado objetivo y 1,411 son los early adopters para el primer año.

Finalmente, con un promedio mensual de profesores de 679 y considerando el año académico, se llegaría a una demanda anual de 298,676 horas disponibles.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

Tabla 18. *Objetivos de marketing*

Objetivo	Indicador	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mejorar el posicionamiento de marca en el público objetivo.	Percepción de marca	70%	75%	80%	85%	90%
Incrementar el brand awareness en el público objetivo.	Conocimiento de marca en la categoría	30%	40%	50%	65%	80%
Incrementar el número de alumnos fidelizados.	Promedio mensual de frecuencia de consumo	2.5	2.5	3	3.5	4
Aumentar la cantidad de alumnos que tienen clases en la plataforma.	Número de clientes	3,000	4,000	4,800	5,400	6,000
Incrementar el nivel de satisfacción de los alumnos.	Puntuación en la evaluación postventa	55%	60%	65%	70%	75%
Incrementar el número de profesores fidelizados.	Promedio mensual de horas disponibles	55	60	70	80	90

Elaboración propia 2020

2. Estrategia genérica

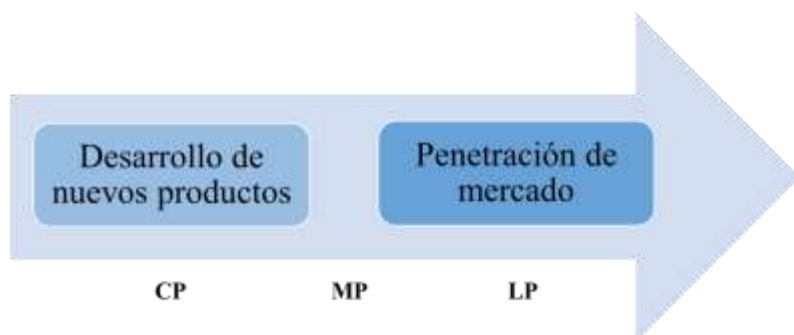
La estrategia genérica de esta empresa, que funciona como intermediaria entre alumnos y profesores, es la diferenciación (Porter, 2009), dándose esta en la inmediatez para conseguir clases de reforzamiento académico con un proceso rápido, sin llamadas telefónicas o previas coordinaciones. Para garantizar el servicio de inmediatez, las clases se realizarían a través de la misma plataforma virtual, convirtiéndola, además, en la única intermediaria en el mercado enfocada en reforzamiento académico con clases particulares virtuales en vivo.

3. Estrategia de crecimiento

En base a la matriz de Ansoff (Ansoff, 2007), se considera una estrategia de penetración de mercado en el corto plazo, con el enfoque de una empresa de intermediación entre el alumno y el

profesor y con acciones de marketing concentradas en atraer a ambos públicos objetivos. Por otro lado, en el largo plazo, es posible considerar una estrategia de desarrollo de nuevos productos, incorporando un nuevo modelo de negocio de alquiler de la plataforma virtual para aquellos profesores que necesiten un espacio digital para brindar clases a sus propios alumnos.

Gráfico 17. *Estrategia de crecimiento*



Elaboración propia 2020

4. Estrategia de segmentación de mercados

Tabla 19. *Segmentación de clientes*

Criterio	Estudiante	Profesor
Demográfico	Edad: 13-21 años	Edad: 18-25 años
	Etapa estudiantil: hasta 5to ciclo o secundaria en instituciones privadas	Etapa estudiantil: exalumno o alumno de universidades privadas
	NSE: A y B	NSE: A y B
	Sexo: M y F	Sexo: M y F
Geográfico	Lima Metropolitana	Lima Metropolitana
Psicográfico	Estilo de vida digital	Estilo de vida digital
	Práctico y moderno	Práctico y moderno
	Vida social activa	Inconformista
	Preocupado por pasar sus cursos	Sabe relacionarse con las personas
	Grado alto de independencia	Aplicado y trabajador
Conductual	Busca pruebas sociales antes de consumir los productos	Organiza su día a día
	Un poco desorganizado para sus estudios	Gasta mucho
	Considera el precio más justo	Considera el precio más justo

Elaboración propia 2020

Los estudiantes podrían dividirse en dos segmentos. En el primero, estarían los que dejan regularmente las obligaciones para última hora, mientras que, en el segundo, estarían los menos desorganizados, los que no se encuentran en esa situación tan recurrentemente.

Respecto a los profesores, estos también podrían dividirse en dos segmentos, aunque acá sería por la frecuencia de utilización del servicio. Los primeros serían los practicantes, ya que trabajan y estudian, por lo que tienen menos disponibilidad de horas, mientras que los segundos serían los que únicamente trabajan, estudian o ninguna de las dos.

5. Estrategia de posicionamiento

La empresa busca en, primer lugar, tener un posicionamiento funcional en el mercado tanto por solución de problemas como por beneficios. Respecto al primero, brindando una opción para aquellos estudiantes que necesitan clases de reforzamiento académico de manera inmediata de algún determinado curso. Situación muy recurrente ya que la mayoría de estos, y sobre todo los que acostumbran a tener clases particulares, tienden a dejar los estudios o las tareas para la última hora y donde en muchos casos, no se puede encontrar un profesor disponible para ese mismo momento. Respecto al segundo, siendo un medio muy rápido y eficiente para encontrar y tener clases de reforzamiento académico seguras, de calidad, particulares, de diversos cursos, en cualquier horario y con profesores que podrían conocer la metodología de enseñanza del centro educativo de los alumnos.

En segundo lugar, también busca un posicionamiento emocional, mostrando a la plataforma virtual como la única intermediaria para conseguir clases particulares enfocada en reforzamiento académico con clases particulares virtuales en vivo.

Respecto a los profesores, el posicionamiento es funcional y por beneficios, ofreciendo la comodidad y flexibilidad para generar ingresos adicionales a través de una empresa seria que cobra de manera justa y paga puntual.

6. Estrategia de targeting

En el caso de los estudiantes, la estrategia de targeting, para los alumnos más desorganizados consiste en enfocar mayor publicidad y acciones de marketing en temporadas de exámenes en el año académico. En el caso de los profesores, por otro lado, la estrategia radica en fidelizar a los que no son practicantes con la finalidad de que puedan tener una mayor disponibilidad de horas para brindar clases.

7. Estrategia competitiva

Las estrategias competitivas que contribuirían a lograr la diferenciación del servicio están enfocadas en alcanzar una disponibilidad de horas de profesores lo suficientemente alta como para cubrir una demanda también alta de clases particulares en cualquier momento, y así cumplir con la promesa de marca, la cual es la inmediatez del servicio. Para esto, la publicidad para conseguir profesores irá dirigida a exalumnos o universitarios que no necesariamente tengan experiencia brindando clases, los cuales verán a la empresa como una oportunidad de generar ingresos adicionales siempre y cuando se sientan capacitados para enseñar algún determinado curso. Y, además, habrá una especial concentración en los programas de fidelización para los profesores, incrementando el promedio de disponibilidad de horas y disminuyendo el índice de rotación.

8. Estrategia de marca

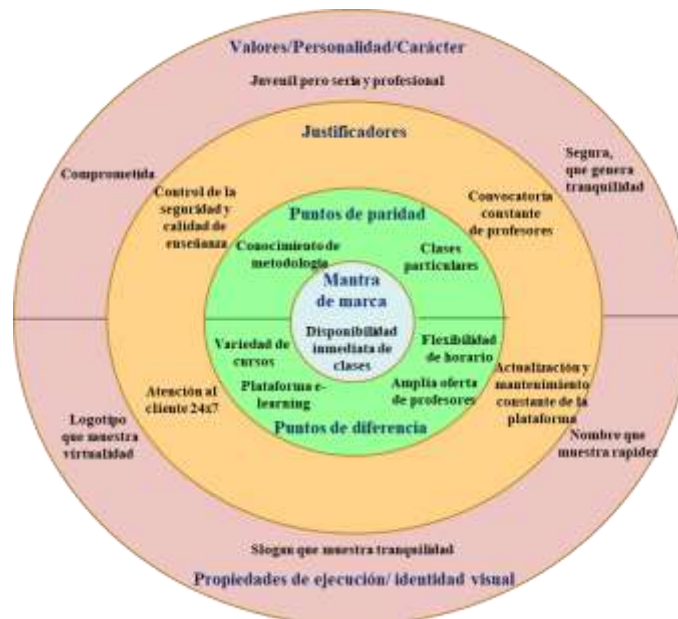
“Tuprofe ¡YA!” es el nombre de la empresa y de la marca. La palabra “YA”, con signos de exclamación, pretende rescatar el concepto del tiempo sobre otros factores: la capacidad de poder brindar o de que el estudiante pueda conseguir una clase de reforzamiento académico a partir del momento en la que se solicita. Además, el lenguaje coloquial y los colores permiten que se posicione como una marca juvenil, pero muy profesional. En donde los “profes” son jóvenes, con estudios universitarios y en varios casos, pueden seguir siendo estudiantes.

Gráfico 18. *Logotipo*



Elaboración propia 2020

Gráfico 19. *Mantra de la marca*



Elaboración propia 2020

El slogan “*A última hora ya no es un problema*” hace referencia a la solución a la costumbre que tienen muchos estudiantes de dejar todos los estudios para la última hora. Momento donde en muchas ocasiones no hay disponibilidad de clases o profesores particulares y en donde la empresa soluciona esta necesidad a través de la plataforma virtual de Tuprofe ¡YA! con su promesa de marca de servicio inmediato.

Gráfico 20. *Slogan*

A ÚLTIMA HORA
YA NO ES UN PROBLEMA

Elaboración propia 2020

9. Estrategia de clientes

Para hacer uso de la plataforma virtual, tanto alumnos como profesores deberán registrarse y tener un usuario. Esto permitirá a la empresa tener una base de datos que pueda utilizar para hacer programas de fidelización para sus clientes de mayor valor.

Tabla 20. *Programa de fidelización*

Tipo de cliente	Frecuencia de consumo	Periodo	Beneficio	Momento
Alumno	Más de 4 clases	1 mes	Dcto de 12 soles	Clase siguiente
Profesor	Más de 5 clases	1 semana	No costo	Clase siguiente
Profesor	Más de 20 clases (regulares)	1 mes	Dcto de 6 soles	Todas las clases

Elaboración propia 2020

Además de esto, la plataforma virtual mostrará un ranking de los profesores mejor evaluados por los alumnos y priorizará en la búsqueda de clases a los que más clases hayan brindado, siempre y cuando aparezcan como disponibles en las horas solicitadas y cumplan con los requisitos de búsqueda de los estudiantes.

Capítulo V. Tácticas de marketing

1. Estrategia de servicio

El servicio de la empresa es la conexión inmediata entre profesores y alumnos que necesiten clases de reforzamiento académico a través de una plataforma virtual. Sin embargo, en este también incluye el alquiler de una sala en la misma plataforma para la ejecución de las clases.

Para utilizar el servicio, los clientes deberán registrarse para ser usuarios. De esta manera, también podrán hacer uso de algunos servicios gratuitos, tales como contenido teórico de determinados cursos o diversos juegos de aprendizaje.

La plataforma habilitará 2 foros virtuales, uno entre alumnos y otro para todos los clientes de la empresa para que puedan hacerle consultas en cualquier momento. Además, mostrará mensualmente el ranking de profesores, alimentado por los mismos alumnos en las encuestas de satisfacción post clases, y comunicará, para un mayor control de la seguridad del servicio y la calidad de la enseñanza, que las clases siempre serán grabadas y que todos los profesores nuevos tendrán un periodo de prueba de 4 clases, los cuales serán monitoreados.

Respecto a la elección de los profesores, los alumnos se podrán guiar de diversos filtros como: precio, colegio, universidad, materia(s) de enseñanza(s), valoración según el ranking, horario de disponibilidad, cantidad de horas de clase, tipo de clase (grupal o personal), etc. Por su parte, los profesores también tendrán la información de los alumnos antes de aceptar la clase. Para agilizar el proceso, ambos clientes tendrán la opción de recibir una notificación de la confirmación de la clase elegida al celular.

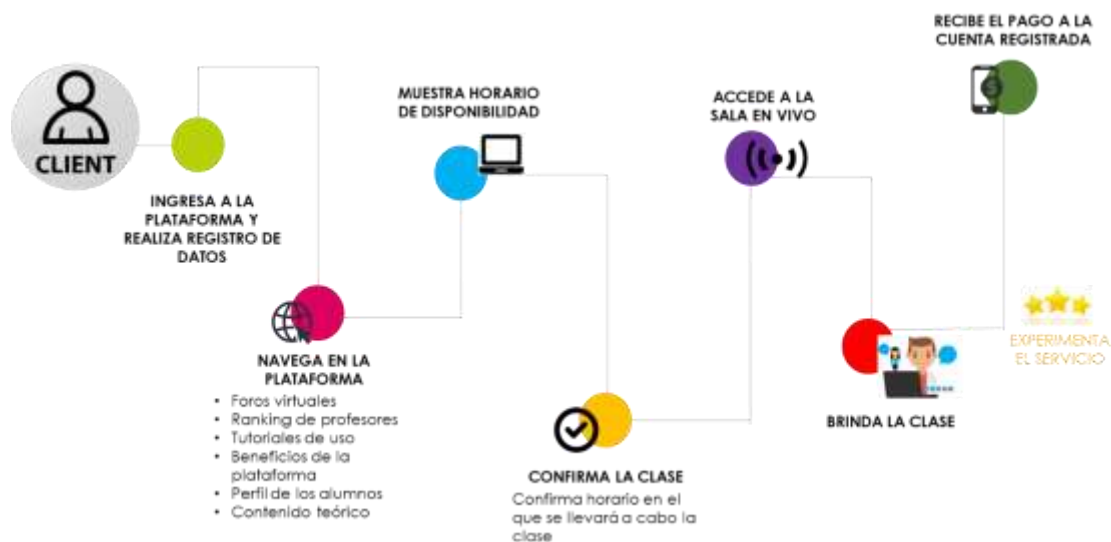
Finalmente, la plataforma ofrecerá distintas herramientas que irán actualizándose con el tiempo con el objetivo de tener la mejor interacción entre alumno y profesor en la clase, tales como: subir fotos en vivo, envío de las clases grabadas, pizarra virtual, compartir pantalla, carpeta personal donde guardar archivos, opción de alargar las clases, entre otras cosas.

Gráfico 21. *Customer journey para el alumno*



Elaboración propia 2020

Gráfico 22. *Customer journey para el profesor*



Elaboración propia 2020

2. Estrategia de precio

A pesar de que se ofrece un servicio diferenciado respecto a la competencia, la estrategia de precios de la empresa es la de alineamiento (Riquelme, 2018), buscando que los alumnos pueden tener un costo por hora de clase similar a lo que ya existe en el mercado y sacrificando el margen de ganancia en el corto plazo. Es por esto que el precio se ha definido en base a los resultados de las encuestas a los potenciales profesores en la investigación de mercados (gráfico 15).

Tabla 21. *Cuadro de precios*

Nr de horas por clase	Precio por hora	Precio total
1	S/ 12.00	S/ 12.00
2	S/ 9.00	S/ 18.00
>2	S/ 9.00	

Elaboración propia 2020

El precio o comisión de la empresa sería de S/. 12.00 la hora por la clase de 1 hora o S/. 9.00 la hora por la clase de 2 horas a más. Todos los precios dirigidos a 1 solo alumno por clase y el tiempo de duración de esta tendría una flexibilidad de 10 minutos para que tanto el estudiante como el profesor puedan alistarse antes de iniciar.

Tabla 22. *Comparativo de precios por hora de clase*

Tuprofe !YA!	Plataforma intermediaria	Profesor independiente	Academia	Empresa	
		X		X	Super premium > S/. 70.00
X		X		X	Premium S/. 51.00 - S/. 70.00
X		X			Estándar S/. 41.00 - S/. 50.00
	X	X	X		Económico S/. 30.00 - S/. 40.00
	X	X	X		Super económico < S/. 30.00

Elaboración propia 2020

Según el cuadro comparativo, el precio promedio de los profesores que brinden clases en la plataforma se ubicaría en el promedio del mercado o un poco por encima de este. Un poco menor que algunos profesores independientes o empresas que ofrecen clases de reforzamiento académico, pero diferenciándose del precio de las clases grupales en academias y de otros profesores, contactados directamente o a través de una publicación en una plataforma virtual.

3. Estrategia de plaza

Como se ha venido diciendo durante todo el trabajo, el servicio se brindaría a través de una plataforma virtual de e-learning, tanto el de la conexión entre alumnos y profesores, como el del medio para brindar las clases particulares. Para llegar a esta, los clientes podrán ingresar directamente a la página web o a través de las páginas de Facebook e Instagram, canal de Youtube o anuncios en diversos medios digitales.

Gráfico 23. *Layout de inicio de la plataforma*



Gráfico 24. *Layout de inicio de sesión de la plataforma*

BIENVENID@
¿ERES ALUMNO O PROFESOR?

INICIO NOSOTROS PROFESORES TUTORIAL DE USO

¡Tenemos tu profesor/a ideal!

Alumno
Profesor

Nombre* Apellidos*

Fecha de Nacimiento
Día Mes Año

E-mail*

Centro de Educativo*
Universidad Ciclo
Colegio Grado

Siguiente

Ayuda con nosotros

Elaboración propia 2020

Gráfico 24. *Piezas gráficas*

Clases particulares virtuales de manera inmediata y a cualquier hora

Entra aquí

Más info
+ 51 996358158
www.tuprofe.com

tuprofe ¡YA!

¿Quieres ganar dinero extra brindando clases particulares virtuales?

Trabaja con nosotros

Más información aquí

Más info
+ 51 996358158
www.tuprofe.com

tuprofe ¡YA!

Elaboración propia 2020

4. Estrategia de promoción

Según los resultados de las encuestas y la crisis sanitaria por la que está atravesando el Perú, la empresa enfocará sus actividades de marketing a alumnos y profesores en diversos medios digitales, tales como redes sociales, buscadores, diversas páginas web o su propia plataforma virtual. Tanto en la etapa de pre-lanzamiento, como de lanzamiento, estas se orientarán en base a las tres fases del purchase funnel: visibilidad, captación y fidelización (Franco, 2019).

Gráfico 26. *Purchase funnel*



Tabla 23. *Plan publicitario online*

Medio	Visibilidad			Captación		Fidelización	
	Alumnos	Profesores	Padres	Alumnos	Profesores	Alumnos	Profesores
Facebook	X	X	X	X	X		
Instagram	X	X	X	X	X		
Google	X						
Youtube				X	X		
Mailing				X	X	X	X
Plataforma				X	X	X	X

Elaboración propia 2020

Visibilidad

- Elaborar páginas con la marca Tuprofe¡ YA! en Facebook e Instagram.
- Publicar videos, piezas gráficas y gifts con contenido de interés en redes sociales segmentando también a los padres de familia.
- Contratar 1 influencer que mencione a la empresa, dando a conocer su funcionamiento y los beneficios del servicio para los alumnos, y graben videos para que se publiquen en otros medios.
- Utilizar Google Ads, seleccionando keywords que lleven a los clientes a la plataforma o página web, sus páginas en redes social o al canal de Youtube, e invirtiendo en anuncios y publicidad display.

Captación

- Publicar videos, piezas gráficas y gifts con contenido de interés en redes sociales
- Contratar 1 influencer que mencione a la empresa, dando a conocer su funcionamiento y los beneficios del servicio para los alumnos, y graben videos para publicar en otros medios.
- Crear un canal de Youtube con contenido de interés.

- Elaborar sorteos de clases gratuitas en redes sociales enfocados a estudiantes.
- Mostrar contenido en la plataforma como su funcionamiento, videos o notas testimoniales, tutoriales, el ranking y evaluación de profesores, entre otras cosas.
- Ofrecer los servicios gratuitos de la plataforma.
- Mandar mails de recordatorio de uso del servicio.
- Establecer y comunicar que hay un canal de atención inmediata en la plataforma.

Fidelización

- Elaborar programa de precios especiales por frecuencia de uso del servicio y comunicarla en la plataforma.
- Mandar encuesta al estudiante luego de cada clase para clasificar el nivel de enseñanza tanto de la plataforma como del profesor.
- Mandar mails de recordatorio de uso del servicio.
- Enviar mails para recaudar información sobre oportunidades de mejora.
- Establecer y comunicar que hay un canal de atención inmediata en la plataforma.
- Felicitar personalmente a los clientes más fidelizados por sus cumpleaños o en fechas especiales.
- Comunicar y ofrecer nuevos beneficios o actualizaciones en la plataforma.
- Invitar a determinados alumnos a que puedan también generar ingresos siendo profesores.
- Comunicar a determinados profesores que pueden utilizar la plataforma para brindar clases a sus propios alumnos de manera gratuita por un periodo de tiempo.

Tabla 24. *Plan de medios para alumnos*

Campaña	Actividad	Estrategia			Pre-lanzamiento			Lanzamiento								Costo anual	
		V	C	F	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov		Dic
-	Elaboración de página en redes sociales																S/ -
-	Pauteo de 40 publicaciones en redes sociales																S/ 4,000
Inicio de clases	Pauteo de 24 publicaciones en redes sociales																S/ 2,400
	Contratación de 1 influencer en redes sociales																S/ 6,000
	Sorteo de 12 clases en redes sociales																S/ 450
Parciales	Pauteo de 30 publicaciones en redes sociales																S/ 3,000
	Contratación de 1 influencer en redes sociales																S/ 6,000
	Sorteo de 16 clases en redes sociales																S/ 600
Finales	Pauteo de 36 publicaciones en redes sociales																S/ 3,600
	Contratación de 1 influencer en redes sociales																S/ 6,000
	Sorteo de 20 clases en redes sociales																S/ 750
-	Anuncios y publicidad display																S/ 3,250
-	Canal y contenido en Youtube																S/ -
-	Encuestas virtuales																S/ 450
-	Contenido en la plataforma																S/ -
-	Encuestas de satisfacción post clases																S/ -
-	Programa de fidelización																S/ -
																	S/ 36,500

Elaboración propia 2020

Tabla 25. *Plan de medios para profesores*

Campaña	Actividad	Estrategia			Pre-lanzamiento			Lanzamiento								Costo anual	
		V	C	F	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov		Dic
-	Elaboración de página en redes sociales																S/ -
-	Pauteo de 40 publicaciones en redes sociales																S/ 4,000
Inicio de clases	Pauteo de 24 publicaciones en redes sociales																S/ 2,400
Parciales	Pauteo de 30 publicaciones en redes sociales																S/ 3,000
Finlaes	Pauteo de 36 publicaciones en redes sociales																S/ 3,600
-	Canal y contenido en Youtube																S/ -
-	Encuestas virtuales																S/ -
-	Contenido en la plataforma																S/ -
-	Programa de fidelización																S/ -
																	S/ 13,000

Elaboración propia 2020

Los planes de medios, tanto para alumnos como para profesores, tienen como principal objetivo dividir la mayoría de las actividades de marketing según las épocas de campaña en el año. Estas se orientarán en las fases de atracción y captación y se implementarán en Facebook e Instagram utilizando diversas estrategias SEO y SEM. Las otras actividades, enfocadas en las fases de captación y fidelización, se efectuarán a lo largo de todo el año.

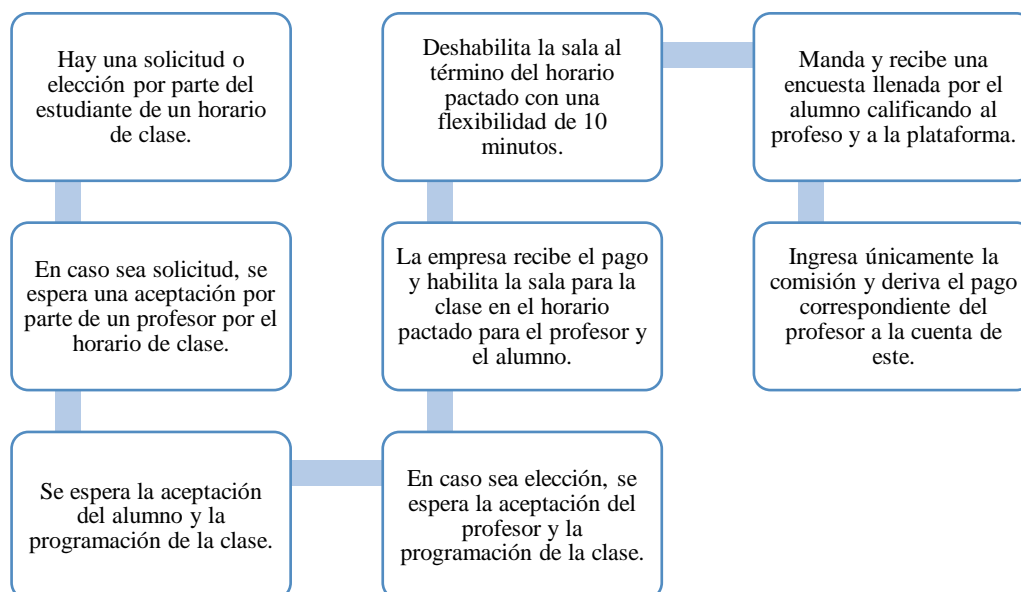
5. Estrategia de personas

Desde el principio, la empresa tendrá una cultura horizontal, involucrando a sus colaboradores en diversas tomas de decisiones e incentivándolos a convertirse en piezas importantes en el crecimiento de esta. Más específicamente, para el área de servicio al cliente, la cual tratará directamente tanto con los profesores como con los alumnos, se hará una evaluación y retroalimentación trimestral sobre las funciones de los trabajadores y de la plataforma virtual. Asimismo, también se premiará y se hará un reconocimiento a las personas que cumplan con los objetivos del área, según los indicadores referentes a la atención de los clientes.

6. Estrategia de procesos

Para que el servicio sea exitoso, es importante definir dos procesos para que la empresa pueda cumplir con la promesa de la inmediatez del servicio: el de la prestación del mismo servicio y el de la disponibilidad inmediata de profesores.

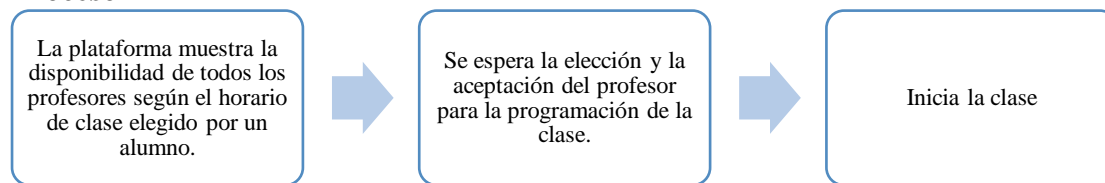
Gráfico 27. *Proceso para la prestación del servicio*



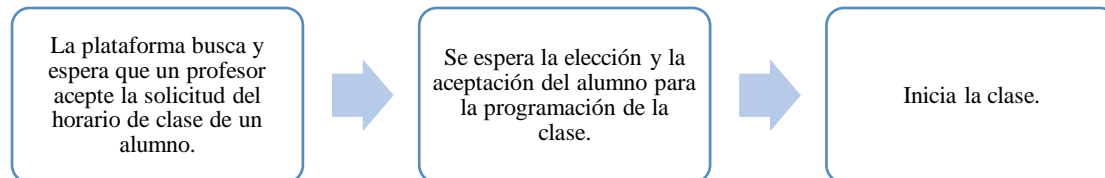
Elaboración propia 2020

Gráfico 28. *Proceso para la disponibilidad de profesores*

Proceso 1



Proceso 2



Elaboración propia 2020

7. Estrategia de proactividad

A pesar de ser la única plataforma virtual con este modelo de negocio en el mercado, la empresa debe generar estrategias para explotar otros atributos valorados por sus clientes, además de la inmediatez, para diferenciarse de posibles futuras imitaciones. Tales como incentivar a los profesores para que tengan mayor disponibilidad a altas horas de la noche o concentrarse en buscar profesores alumnos o exalumnos de las mismas instituciones educativas que la mayoría de los estudiantes.

Por otro lado, las herramientas y funcionalidades que tiene la plataforma virtual deben ir actualizándose para que cada vez sea más atractivo su uso tanto para los estudiantes como para los profesores. Además, los beneficios de brindar y recibir clases de reforzamiento académico virtuales tienen que resaltarse en todo el proceso de comunicación de la empresa para que en la época de post pandemia el modelo de negocio siga siendo atractivo y no disminuya su utilización.

Capítulo VI. Implementación y Control

Tabla 26. *Supuestos*

Concepto	Supuesto
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Los sueldos se multiplican por 1.4 para hallar la planilla total. - El contrato con el proveedor que brinda soporte a la plataforma es de 5 años. - El precio de soporte a la plataforma incluye el costo de implementación.
Proyección de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - La venta unitaria es por 1 o 2 horas de clase y la proporción se mantiene constante. - El precio es constante: S/. 12.00 por clase de 1 hora y S/. 18.00 por clase de 2 horas. - Se considera el año académico y 5% de dcto en las ventas por el programa de fidelización. - Se considera estacionalidad en las épocas de parciales y finales.
Estado de resultados	- Se considera un incremento en los costos del 5% por año.

Elaboración propia 2020

1. Presupuesto

En el presupuesto de implementación se considera la compra de equipos y los gastos de la etapa pre-operativa, de pre-lanzamiento y de los 2 primeros meses del año académico 2021.

Tabla 27. *Presupuesto de inversión*

Concepto	Etapa pre-operativa		Etapa de pre-lanzamiento		Primeros 2 meses del año académico	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	
Equipos (5 laptops)	S/ 20,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Alquiler de oficina	S/ -	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	
Telefonía e Internet	S/ -	S/ 800	S/ 800	S/ 800	S/ 800	
Soporte de plataforma	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 2,500	
Publicidad y marketing	S/ -	S/ 1,600	S/ 1,600	S/ 6,036	S/ 6,711	
Planilla	S/ -	S/ 23,800	S/ 23,800	S/ 23,800	S/ 23,800	
Contador tercerizado	S/ -	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	
Licencias	S/ 2,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	
Otros	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	
Total	S/ 25,000	S/ 31,500	S/ 31,500	S/ 35,936	S/ 36,611	

Elaboración propia 2020

Los equipos suman S/. 20,000, los gastos de la etapa pre-operativa S/. 5,000, los de la etapa de pre-lanzamiento S/. 63,000, y los de los 2 primeros meses del año académico S/. 72,547. En total suman S/. 160,547.

Tabla 28. *Presupuesto mensual (S/.)*

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Alquiler de oficina	-	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Telefonía e Internet	-	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Soporte de plataforma	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Publicidad mkt	-	1,600	1,600	6,036	6,711	2,011	7,386	6,036	2,011	6,711	2,011	7,386
Planilla	-	23,800	23,800	23,800	23,800	23,800	23,800	23,800	23,800	23,800	23,800	23,800
Gerente general	-	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Coordinador de mkt	-	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Community manager	-	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Diseñador gráfico	-	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Analista de sistemas	-	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Servicio al cliente (3)	-	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Contador tercerizado	-	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Licencias	2,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Total	5,000	31,500	31,500	35,936	36,611	31,911	37,286	35,936	31,911	36,611	31,911	37,286

Elaboración propia 2020

Tabla 29. *Presupuesto anual*

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Alquiler de oficina	S/ 22,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000
Telefonía e Internet	S/ 8,800	S/ 9,600	S/ 9,600	S/ 9,600	S/ 9,600
Soporte de plataforma	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000	S/ 30,000
Publicidad y marketing	S/ 49,500	S/ 41,700	S/ 36,500	S/ 36,500	S/ 36,500
Planilla	S/ 261,800	S/ 285,600	S/ 285,600	S/ 285,600	S/ 285,600
Contador tercerizado	S/ 3,300	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600
Licencias	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Otros	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
Total	S/ 383,400	S/ 402,500	S/ 397,300	S/ 397,300	S/ 397,300

Elaboración propia 2020

Tabla 30. *Presupuesto de marketing*

Cliente	Actividad	2021	2022	2023	2024	2025
Alumno	Pauteo de publicaciones	S/ 13,000	S/ 10,400	S/ 8,320	S/ 8,320	S/ 8,320
	Influencer	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 18,000
	Sorteo de clases	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800	S/ 1,800
	Encuestas virtuales	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450	S/ 450
	Anuncios y publicidad display	S/ 3,250	S/ 3,250	S/ 3,250	S/ 3,250	S/ 3,250
Profesor	Pauteo de publicaciones	S/ 13,000	S/ 7,800	S/ 4,680	S/ 4,680	S/ 4,680
		S/ 49,500	S/ 41,700	S/ 36,500	S/ 36,500	S/ 36,500

Elaboración propia 2020

Los gastos de marketing disminuyen o permanecen igual cada año con el propósito de que las ventas sean cada vez más orgánicas y de que se vaya utilizando más los recursos internos de la empresa para elaborar estrategias de fidelización o retención de clientes. Mientras que los gastos

de pauteo enfocados en alumnos y profesores disminuyen un 20% y 40% respectivamente cada año hasta el 2023, para luego permanecer constantes hasta el final del periodo, los otros gastos, todos enfocados en alumnos, se mantienen constantes durante los 5 años.

2. Proyección de ventas

Tabla 31. *Proyección de ventas mensual de alumnos*

Concepto	Abr	May	Jun	Jul	Sep	Oct	Nov	Dic
Cantidad acum de alumnos	154	617	772	1,389	1,544	2,007	2,316	3,087
Frecuencia de consumo	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Cantidad de clases	386	1,544	1,930	3,473	3,859	5,017	5,789	7,718
Clases de 1 hora	73%	73%	73%	73%	73%	73%	73%	73%
Clases de 2 horas	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Cantidad de horas de clases	490	1,960	2,451	4,411	4,901	6,371	7,352	9,802
Ingreso bruto	S/ 5,256	S/ 21,025	S/ 26,281	S/ 47,306	S/ 52,562	S/ 68,330	S/ 78,843	S/ 105,124
% de descuento	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ingreso neto	S/ 4,993	S/ 19,974	S/ 24,967	S/ 44,940	S/ 49,934	S/ 64,914	S/ 74,901	S/ 99,868
Estacionalidad %	5%	20%	25%	45%	50%	65%	75%	100%

Elaboración propia 2020

La demanda anual de alumnos que utiliza el servicio se distribuye mensualmente según épocas de exámenes, llegando a 3,087 en el primer año. Con una frecuencia promedio de consumo de 2.5 mensual, se llega a alcanzar 29,716 clases brindadas e ingresos de S/. 384,490.

Tabla 32. *Proyección de ventas anual de alumnos*

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad de alumnos	3,087	4,000	4,800	5,400	6,000
Promedio mensual de alumnos	1,486	1,925	2,310	2,599	2,888
Cantidad de meses	8	8	8	8	8
Frecuencia de consumo mensual	2.5	2.5	3	3.5	4
Cantidad de clases	29,716	38,500	55,440	72,765	92,400
Clases de 1 hora	73%	73%	73%	73%	73%
Clases de 2 horas	27%	27%	27%	27%	27%
Cantidad de horas de clase	37,739	48,895	70,409	92,412	117,348
Ingreso bruto	S/ 404,726	S/ 524,370	S/ 755,093	S/ 991,059	S/ 1,258,488
% de descuento	5%	5%	5%	5%	5%
Ingreso neto	S/ 384,490	S/ 498,152	S/ 717,338	S/ 941,506	S/ 1,195,564
Crecimiento % (alumnos / ingreso)		30% / 30%	20% / 44%	13% / 31%	11% / 27%

Elaboración propia 2020

Considerando la misma proporción del promedio mensual de alumnos respecto a la cantidad anual de alumnos que utiliza el servicio para todos los años (48%), se tiene un crecimiento promedio anual del 18% en la cantidad de alumnos y uno de 33% en los ingresos en todo el periodo. Esta diferencia, por el aumento en la frecuencia de consumo mensual a partir del 2023.

Tabla 33. *Proyección de disponibilidad mensual de horas de profesores*

Concepto	Abr	May	Jun	Jul	Sep	Oct	Nov	Dic
Cantidad acumulada de profesores	71	282	353	635	705	917	1,058	1,411
Horas disponibles	55	55	55	55	55	55	55	55
Cantidad de horas disponibles	3,879	15,516	19,395	34,910	38,789	50,426	58,184	77,578

Elaboración propia 2020

La demanda anual de profesores se distribuye mensualmente según épocas de exámenes, llegando a 1,411 en el primer año. Con un promedio de 55 horas disponibles por profesor al mes, se llega a alcanzar 298,676 horas disponibles para brindar clases.

Tabla 34. *Proyección de disponibilidad anual de horas de profesores*

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Cantidad de profesores	1,411	1,411	1,411	1,411	1,411
Promedio mensual de profesores	679	679	679	679	679
Cantidad de meses	8	8	8	8	8
Horas disponibles mensuales	55	60	70	80	90
Cantidad de horas disponibles	298,676	325,829	380,134	434,438	488,743
Disponibilidad de horas vs clases	8	7	5	5	4

Elaboración propia 2020

Considerando que la frecuencia mensual de horas disponibles por profesor para brindar clases se incrementa anualmente, la empresa no requiere de un incremento en la cantidad anual de profesores durante los 5 años. Por el contrario, se busca reducir la proporción horas disponibles vs cantidad de clases hasta 4 en el 2025 y así optimizar la conexión entre los profesores y los alumnos que busquen clases en la plataforma.

3. Capacidad instalada

Tabla 35. *Capacidad instalada*

Concepto	2021	2022	2023	2024	2025
Proyección anual de clases	29,716	38,500	55,440	72,765	92,400
Proyección mensual de clases	2,476	3,208	4,620	6,064	7,700
Proyección diaria de clases	83	107	154	202	257
Capacidad de clases en simultáneo	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000

Elaboración propia 2020

4. Simulación

Tabla 36. *Estado de resultados*

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso neto	S/ 384,490	S/ 498,152	S/ 717,338	S/ 941,506	S/ 1,195,564
Costo de ventas	S/ 76,200	S/ 84,420	S/ 88,641	S/ 93,073	S/ 97,727
Utilidad bruta	S/ 308,290	S/ 413,732	S/ 628,697	S/ 848,433	S/ 1,097,837
Gastos administrativos	S/ 257,700	S/ 294,420	S/ 309,141	S/ 324,598	S/ 340,828
Depreciación	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000
Gastos de marketing	S/ 49,500	S/ 43,785	S/ 38,325	S/ 38,325	S/ 38,325
Utilidad operativa	-S/ 2,910	S/ 71,527	S/ 277,231	S/ 481,510	S/ 714,684
IR (Impuesto a la renta)	S/ -	S/ 21,458	S/ 83,169	S/ 144,453	S/ 214,405
Utilidad neta	-S/ 2,910	S/ 50,069	S/ 194,062	S/ 337,057	S/ 500,279
Margen neto	-1%	10%	27%	36%	42%
Mkt/ing	13%	9%	5%	4%	3%

Elaboración propia 2020

El estado de resultados muestra un buen panorama para la empresa. En el primer año, tanto la utilidad neta como el margen neto están en negativo, con cifras mínimas, aunque a partir del segundo, estas crecen de manera ascendente hasta el año 2025. El promedio de crecimiento anual del margen neto es de 23% y la del Mkt/ing es de 7%, la cual decrece anualmente desde el 2021.

Tabla 37. *Flujo de caja*

	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad neta		-S/ 2,910	S/ 50,069	S/ 194,062	S/ 337,057	S/ 500,279
Depreciación		S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000
Saldo Caja		S/ 1,090	S/ 54,069	S/ 198,062	S/ 341,057	S/ 504,279
Inversión fija	-S/ 20,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Capital de trabajo	-S/ 140,547	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Flujo de fondo	-S/ 160,547	S/ 1,090	S/ 54,069	S/ 198,062	S/ 341,057	S/ 504,279

Elaboración propia 2020

Con una inversión fija de S/.20,000, el flujo de fondo anual es positivo durante todo el periodo y crece de manera ascendente. Además, gracias al capital de trabajo, el cual asciende a S/. 140,547, se empezaría cada año con liquidez suficiente para afrontar gastos en los primeros meses, en donde la demanda por el servicio es más baja.

Tabla 38. *Periodo de recupero*

Año	Flujo de efectivo	Saldo acumulado
0	-S/ 160,547	-S/ 160,547
1	S/ 1,090	-S/ 159,457
2	S/ 54,069	-S/ 105,389
3	S/ 198,062	S/ 92,673
4	S/ 341,057	S/ 433,730
5	S/ 504,279	S/ 938,009

Elaboración propia 2020

El periodo de recupero es de 2.53 años, llegando a tener una ganancia neta al final del periodo de 5 años de S/. 938,009.

4.1 Análisis de sensibilidad

Para la simulación de la empresa en un escenario optimista y pesimista, se decidió incrementar y disminuir en un 20% respectivamente los ingresos anuales de la empresa.

Tabla 39. *Simulación de indicadores financieros*

Indicador	Escenario pesimista	Escenario esperado	Escenario optimista
TIR	26%	63%	94%
VAN	S/ 52,344	S/ 359,662	S/ 642,628
ROI	139%	484%	811%
ROI mkt	1236%	1594%	1953%
Mkt/ing	7%	6%	5%
Payback	3.78	2.53	1.85

Elaboración propia 2020

A pesar de que existe mucha diferencia en los indicadores financieros de los distintos escenarios, en el pesimista, la TIR sigue estando arriba de la tasa de descuento (20%) con esta disminución de ingresos.

5. Control

Tabla 40. *Indicadores de gestión*

Área	Frecuencia de medición	Herramienta de medición	Indicador
Marketing	Semestral	Encuesta por mail	Percepción y conocimiento de marca
	Mensual	Google adds Facebook adds	Tráfico a la plataforma
	Mensual		Tasa de conversión de compra
	Mensual	Base de datos de clientes	Tasa de interacción en redes sociales
	Mensual		Frecuencia de consumo
	Mensual		Cantidad de usuarios y clientes
	Mensual	Evaluación post clase	Nivel de satisfacción de los alumnos
Mensual	Reporte de ventas	Ventas	
Servicio al cliente	Mensual	Base de datos de atención al cliente	Velocidad y capacidad de respuesta
	Mensual		Cantidad de reclamos recibidos
Sistemas	Mensual	Reporte de sistemas	Número de problemas reportados y recurrentes
	Mensual		Tiempo medio de solución de problema
	Mensual		Tiempo de respuesta de solicitud
Gerencia general	Mensual	Estado de resultados	ROI mkt
	Anual		Mkt/ing
	Anual		Margen y utilidad neta
	Anual	Flujo de caja	ROI

Elaboración propia 2020

Los indicadores de gestión más importantes para la empresa estarán enfocados en el área de marketing, apoyando a controlar mes a mes a que se cumplan los objetivos de venta, y en el área de servicio al cliente, los cuales tienen como finalidad generar una buena relación con los alumnos y profesores brindando un soporte eficaz y eficiente ante cualquier duda.

6. Plan de contingencia

Tabla 41. *Plan de contingencia*

Escenario	Herramienta de monitoreo	Plan de contingencia
Baja oferta o nivel de enseñanza de los profesores	- Base de datos de profesores - Evaluación post clase al profesor	- Buscar profesores de universidades públicas - Buscar profesores de institutos - Segmentar a un público de mayor edad
Problema particular de seguridad o muy bajo nivel de enseñanza	- Clase grabada - Clase monitoreada - Reclamo de alumno	- Colaborar con las denuncias pertinentes - Valerse del contrato con el profesor - Compensar al alumno con clases gratuitas
Contacto directo masivo entre profesores y alumnos	- Base de datos de profesores - Base de datos de alumnos	- Fidelización agresiva a los profesores - Incorporar modelo de alquiler de la plataforma
Inconvenientes internos con el funcionamiento de la plataforma	- Reporte de funcionamiento - Servicio al cliente - Reporte de clases y usuarios	- Valerse del contrato con el proveedor - Comunicación por todos los medios - Indemnización a clientes afectados
Incumplimiento muy por debajo de los objetivos de venta	- Reporte de ventas - Estado de resultados	- Incorporar modelo de alquiler de la plataforma - Generar alianzas con academias o institutos - Elaborar promociones agresivas de ventas - Disminuir el precio
Copia de modelo de negocio en el mercado	- Reporte de mercado - Reporte de ventas - Base de datos de profesores	- Fidelización agresiva a los profesores - Incluir una app para mejorar inmediatez - Incorporar modelo de alquiler de la plataforma
Reclamo por incumplimiento de la inmediatez del servicio	- Servicio al cliente - Reporte de funcionamiento	- Pedir disculpas de manera personal - Compensar al alumno con clases gratuitas

Elaboración propia 2020

Los planes de contingencia de la empresa de implementarían principalmente por diversos inconvenientes en tres tipos de escenarios: los que afecten al correcto uso del servicio por parte de todos sus clientes, los que afecten el funcionamiento de la plataforma y los que puedan originar que disminuya la demanda por el servicio en el mercado.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Los avances tecnológicos y la situación actual que vivimos en el mundo debido al coronavirus están facilitando enormemente el acceso a la educación virtual.
- En un mundo que se está volviendo acelerado y en donde las personas cada vez tienen menos tiempo, la rapidez de cualquier servicio es un atributo muy valorado por los consumidores.
- El rubro de reforzamiento académico está en constante crecimiento y a pesar de haber mucha competencia, está es, en su mayoría, una oferta muy desorganizada con muy poca concentración de mercado.
- La procrastinación entre los estudiantes podría ser el factor más relevante para el éxito de la plataforma. Sobre todo para el posicionamiento de la empresa en el inicio de las actividades.
- La diferenciación de la empresa no solo radica en la inmediatez del servicio, sino también en ofrecer un conjunto de beneficios de manera simultánea: clases particulares virtuales en vivo, flexibilidad de horarios, variedad de cursos y profesores jóvenes que conocen la metodología de enseñanza ya que pueden ser alumnos o exalumnos del centro educativo del alumno.
- Según el estudio de mercados, en el Perú podrían existir en promedio 20,000 clases de reforzamiento académico diario entre los estudiantes de secundaria y primeros ciclos de la universidad de los sectores socioeconómicos A y B.
- Según la simulación financiera realizada, el modelo de negocio es rentable en el largo plazo.
- El panorama general tras la crisis del coronavirus puede ser favorable o desfavorable. Si bien hay actualmente menos clases de reforzamiento académico y más competencia en el mundo digital, también hay una mayor costumbre por el uso de la formación virtual.

2. Recomendaciones

- Es igual de importante conseguir una demanda lo suficientemente alta de profesores como la de alumnos, ya que, sin esta, el modelo de negocio no puede ser desarrollado. Es por esto que todas las actividades de la empresa deben estar orientadas a estos dos tipos de cliente.
- Se debe hacer un constante seguimiento al mercado para tener conocimiento de los futuros y actuales competidores y nuevos comportamientos o tendencias de los clientes.
- A partir del mediano plazo, la empresa debe evaluar la posibilidad de incluir en el modelo de negocio el servicio de alquiler de la plataforma a los profesores para sus propias clases particulares, aprovechando que podría haber formado a varios de estos y apuntando a que sus salas de clase virtuales tengan las mejores herramientas de enseñanza del mercado.
- Luego de los 5 años, se recomienda a la empresa realizar una expansión internacional, empezando con los demás países latinoamericanos, los cuales tiene una cultura similar y un nivel y sector educativo parecido al peruano.
- En la medida en que no se pueda introducir algunas herramientas, actualizaciones o haya en general problemas en la plataforma virtual o del servicio de soporte, se podría contemplar volver a crear o desarrollar una versión mejorada de esta.

Bibliografía

eCommerce Institute (2 de julio de 2019). *Conectividad y dispositivos móviles aceleran el desarrollo del ecommerce en el Perú*. Recuperado de <https://www.ecommerceday.org/tours/ecommerce-day-lima-2019/>

Suito, J. (8 de diciembre de 2018). *Así son los peruanos en las redes sociales*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/informes/asi-son-los-peruanos-en-las-redes-sociales/>

Cortez, P. (1 de junio de 2020). *La pandemia del COVID-19 ha acelerado la transformación digital cinco años*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/coronavirus-peru-cade-digital-2020-la-pandemia-ha-adelantado-la-transformacion-digital-cinco-anos-nndc-noticia/>

De la Vega, M. (1 de enero de 2020). *Economía peruana logra 21 años de crecimiento continuo al cierre del 2019*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-economia-peruana-logra-21-anos-crecimiento-continuo-al-cierre-del-2019-780027.aspx>

Fernández, F. (18 de agosto de 2020). *¿Cómo es la situación laboral de los jóvenes del Perú en tiempos de pandemia?* Recuperado de <https://infomercado.pe/como-es-la-situacion-laboral-de-los-jovenes-del-peru-en-tiempos-de-pandemia/>

Gestión (11 de enero de 2020). *Alza de pensiones en colegios y universidades fue lo que más impactó en la inflación del 2019*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/alza-de-pensiones-en-colegios-y-universidades-fue-lo-que-mas-impacto-en-la-inflacion-del-2019-noticia/>

Gestión (8 de julio de 2020). *El 75% de limeños más pobres perdió su empleo por una cuarentena que afectó a solo el 6% de los más ricos*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-el-75-de-limenes-mas-pobres-perdio-su-empleo-por-una-cuarentena-que-afecto-solo-al-6-de-los-mas-ricos-nndc-noticia/>

Gestión (5 de mayo de 2020). *Colegios no podrán cobrar por servicios que no brinden ni por nuevos conceptos durante emergencia*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/covid-19-colegios-privados-pensiones-matricula-devolucion-minedu-colegios-no-podran-cobrar-por-servicios-que-no-brinden-ni-por-nuevos-conceptos-durante-la-emergencia-nndc-noticia/?ref=gesr>

Innovate Perú (24 de noviembre de 2019). *Programa Innovate Perú anuncia la octava convocatoria del Concurso Startup Perú*. Recuperado de <https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/2042-programa-innovate-peru-anuncia-la-octava-convocatoria-del-concurso-startup-peru>

Gestión (31 de marzo de 2020). *Las clases en los colegios se retomarán el 6 de abril de manera virtual, anuncia Vizcarra*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-martin-vizcarra-las-clases-en-los-colegios-se-retomaran-el-lunes-6-de-marzo-de-manera-virtual-nndc-estado-de-emergencia-covid-19-noticia/>

Ipsos Perfiles (3 de abril de 2019). *Perfiles Socioeconómicos de Lima*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima>

Vázquez, C. (23 de octubre de 2019). *Procrastinación, ¿es un trastorno o solo un rasgo de la personalidad?* Recuperado de https://www.eldiario.es/consumoclaro/cuidarse/procrastinacion-trastorno-solo-rasgo-personalidad_1_1166898.html

elEconomista (5 de febrero de 2019). *El e-learning en Perú crecerá 18%*. Recuperado de <https://www.economistaamerica.pe/empresas-eAm-peru/noticias/9682005/02/19/El-elearning-en-Peru-crecera-18.html>

Villacorta, J. (4 de febrero de 2019). *Sunedu: Hay más de un millón de estudiantes de universidades privadas*. Recuperado de <https://infomercado.pe/sunedu-hay-mas-de-un-millon-de-estudiantes-de-universidades-privadas/>

Educación al Futuro (12 de enero de 2017). *Más colegios apuestan por el Bachillerato Internacional*. Recuperado de <https://educacionalfuturo.com/noticias/mas-colegios-apuestan-por-el-bachillerato-internacional/>

AETecno (27 de marzo de 2020). *Comercio electrónico en Perú se incrementó en casi 50% durante cuarentena*. Recuperado de <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/comercio-electronico-en-peru-se-incremento-en-casi-50-durante-cuarentena>

Perú Retail (13 de noviembre de 2019). *La desconfianza frena el crecimiento del ecommerce en el Perú*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/desconfianza-frena-crecimiento-ecommerce-peru/>

Educación al Futuro (2018). *Situación de colegios privados*. Recuperado de

<https://educacionalfuturo.com/articulos/situacion-de-colegios-privados/>

América TV (7 de marzo de 2019). *Estas son las universidades privadas más caras para este 2019*. Recuperado de <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/estas-son-universidades-privadas-mas-caras-este-2019-n354878>

RPP (12 de febrero de 2020). *Año Escolar 2020: Estos son los colegios privados más caros de Lima*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/ano-escolar-2020-estos-son-los-colegios-privados-mas-caros-de-lima-noticia-1244950?ref=rpp>

Angulo, W. (1 de noviembre de 2019). *Lista De Los 200 Colegios Más Caros De Lima*. Recuperado de <https://idoc.pub/documents/lista-de-los-200-colegios-mas-caros-de-lima-vylyp027evlm>

Perú Retail (16 de abril de 2020). *Perú: Mercado ecommerce movió US\$4 mil millones durante 2019*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-mercado-de-ecommerce-movio-us4-mil-millones-durante-2019/>

Mercado Negro (8 de febrero de 2020). *Perú es el cuarto país con mayor consumo de Internet en Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/digital/peru-es-el-cuarto-pais-con-mayor-consumo-de-internet-en-latinoamerica/>

Tarrillo, L. (4 de febrero de 2019). *Perú es el cuarto país en Latinoamérica con mayor crecimiento en formación virtual*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1406753-peru-cuarto-pais-latinoamerica-mayor-crecimiento-formacion-virtual-educacion-online/>

Business Empresarial (2018). *Formación laboral: empresas que incorporan el e-learning ahorran hasta 60% en capacitaciones*. Recuperado de <http://www.businessempresarial.com.pe/formacion-laboral-empresas-que-incorporan-el-e-learning-ahorran-hasta-60-en-capacitaciones/>

PQS Perú (12 de abril de 2016). *Demanda de profesores particulares aumenta por más colegios con Bachillerato Internacional*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/economia/demanda-de-profesores-particulares-aumenta-por-mas-colegios-con-bachillerato-internacional>

Álvarez, A. (3 de mayo de 2020). *Eduardo Hochschild: “Es un momento muy jodido, pero juntos haremos un mejor país”*. Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/2020/05/03/eduardo-hochschild-es-un-momento-muy-jodido-pero-juntos-haremos-un-mejor-pais/>

Mejía, P. (27 de abril de 2020). *Educación escolar a distancia, finanzas y fidelización en colegios privados de le Perú*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/95045-educacion-escolar-a-distancia-finanzas-y-fidelizacion-en-colegios-privados-del-peru>

CPI (abril, 2019). *Marketreport* [archivo PDF]. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

INEI (2017). Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/university-tuition/>

Rogers, E. (2013). *Diffusion of Innovations*. 5ta. edición. New York: Editorial Free Press.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid: Editorial Deusto.

Ansoff, H. (2007). *Strategic Management*. New York: Editorial Palgrave Macmillan.

Riquelme, M. (21 de febrero de 2018). *Estrategias de precio (tipos y definición)*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/estrategias-de-precio/#:~:text=%2D%20Alineaci%C3%B3n%20o%20estrategia%20de%20precio,clientes%20le%20dan%20al%20producto.&text=Esta%20estrategia%20de%20precio%20supone,condiciones%20de%20una%20competencia%20sana>

Franco, J. (2019). *El Funnel de Conversión para la Captación de Leads*. Recuperado de <https://www.womgp.com/blog/inbound-marketing/funnel-de-conversion-captacion-de-leads/>

Anexos

Anexo 1. Focus group a estudiantes

Preguntas para focus group

Estudiantes entre 1ro de media y 5to ciclo

Introducción

1. Saludo y agradecimiento por participar en el focus. Mencionar que solo dura 20 minutos.
2. Presentación.
3. Preguntar por el nombre, edad, colegio o universidad, ciclo o grado y carrera.

Método de estudios

4. ¿Normalmente estudian solos o en grupo?
5. Cuando necesitan ayuda en algún tema de un curso, ¿qué hacen?
6. ¿Regularmente estudian o repasan para sus exámenes a última hora? ¿Por qué?

Clases de reforzamiento académico

7. ¿Alguna vez han tenido clases de reforzamiento académico? ¿Cómo las contactan?
8. ¿Cuál es la frecuencia y en qué momentos?
9. ¿Cuánto duran las clases de reforzamiento académico?
10. ¿Cuántas opciones conocen en el mercado?
11. ¿Cuál es el precio de las distintas opciones?
12. ¿Para qué tipo de cursos buscan clases de reforzamiento académico?
13. ¿Quiénes inciden más en la decisión y elección de las clases, ustedes o sus padres?

Disponibilidad de clases inmediatas

14. ¿Alguna vez tuvieron problemas para encontrar un profesor de manera inmediata?
15. ¿Cuáles fueron las consecuencias de este problema?
16. ¿Por qué creen que necesitaron un profesor de manera inmediata?

Descripción del servicio

Si les comentamos que existe una plataforma virtual por la cual puedes pedir y tener una clase particular de manera inmediata, de cualquier curso, en cualquier horario y con un profesor que pueda ser exalumno de tu colegio o alumno o exalumno de tu universidad, ¿la utilizarían?

17. ¿Qué es lo que más les gusta del proyecto?
18. ¿Hay algo que no les gusta?
19. ¿Cómo creen que debería ser la plataforma virtual?
20. ¿Pedirían mucho las clases a altas horas de la noche o en la madrugada?
21. ¿Creen que este servicio podría funcionar como uno complementario a las otras opciones que hay? Como una clase de último repaso, por ejemplo.
22. ¿Cómo podríamos hacer conocido el servicio?
23. ¿Alguna otra observación?

Pandemia y las clases virtuales

24. ¿Han tenido clases de reforzamiento académico de manera virtual? ¿Por qué medios?
25. ¿Qué opinan en general de la enseñanza virtual?
26. ¿Hay mucha diferencia entre la enseñanza virtual o presencial?
27. ¿Debería costar menos si las clases de reforzamiento académico son virtuales?
28. ¿Creen que, en el futuro, sobre todo a raíz de la pandemia, toda la enseñanza va a ser de manera virtual?

Anexo 2. Focus group a potenciales profesores

Preguntas para focus group

Exalumnos o universitarios hasta los 25 años

Introducción

1. Saludo y agradecimiento por participar en el focus. Mencionar que solo dura 20 minutos.
2. Presentación.
3. Preguntar por el nombre, edad, universidad, carrera, ciclo y puesto de trabajo.

Disponibilidad diaria

4. ¿Qué actividades hacen los días de semana además de estudiar y/o trabajar? ¿Y los fines de semana?
5. ¿Cuántas horas diarias en promedio tienen libres los días de semana? ¿Y los fines de semana?
6. ¿Cómo son sus días normalmente?

Clases de reforzamiento académico

7. ¿Alguna vez brindaron clases de reforzamiento académico?
8. ¿Se sienten capacitados para brindar clases de reforzamiento académico?
9. ¿Qué tipo de cursos estarían dispuestos a enseñar?
10. ¿A qué tipo de alumnos podrían brindarles clases?
11. ¿Por qué antes no han brindado clases de reforzamiento académico?

Descripción del servicio

¿Si les comentamos que existe una plataforma virtual que funciona como un “Uber” de clases de reforzamiento académico para diversos cursos, en donde los profesores tienen que mostrarse disponibles cada vez que cuenten con tiempo para enseñar y por la cual los alumnos solicitan las clases de manera inmediata, les gustaría ganar dinero extra utilizándola?

12. ¿Qué es lo que más les gusta del proyecto?
13. ¿Hay algo que no les gusta?
14. ¿Cómo creen que debería ser la plataforma virtual?
15. ¿Utilizarían el servicio a altas horas de la noche o en la madrugada?
16. ¿Cómo podríamos hacer conocido el servicio?
17. ¿Cuánto cobrarían por hora de clase a los alumnos y de ese monto, cuánto estarían dispuestos a pagarle a la plataforma por el servicio?
18. ¿Alguna otra observación?

Pandemia y las clases virtuales

19. ¿Qué opinan en general de la enseñanza virtual?
20. ¿Hay mucha diferencia entre la enseñanza sea virtual o presencial?
21. ¿Cómo se han visto afectados por la pandemia?

Elaboración propia 2020

Anexo 3. Encuesta a estudiantes

Pregunta Filtro

1. Actualmente te encuentras cursando:
 - a. Los primeros años (entre 1ero y 5to ciclo) de una universidad privada
 - b. Secundaria en un colegio particular (Pasar a pregunta 3)
 - c. Ninguno (Terminar cuestionario)

Información del encuestado

2. ¿Cómo se llama tu universidad? (Pasar a pregunta 4)

3. ¿Cómo se llama tu colegio?

Empieza el cuestionario

4. ¿Has tenido clases de reforzamiento académico ya sea con profesores particulares, en academias, o de alguna otra manera?
 - a. Sí
 - b. No (Terminar cuestionario)
5. ¿Las clases las tienes de manera regular o cuando sientes que las necesitas?
 - a. Regular
 - b. Cuando hay necesidad
6. ¿Cuántas veces crees que tienes este tipo de clases al mes?
 - a. Entre 0 y 2
 - b. Entre 3 y 5
 - c. Entre 6 y 8
 - d. Más de 8
7. ¿Alguna vez necesitaste este tipo de clases de manera urgente e inmediata y no pudiste conseguir ni las clases ni un profesor particular?
 - a. Nunca (Terminar cuestionario)
 - b. Pocas veces
 - c. Algunas veces
 - d. Muchas veces
8. ¿Qué significa para ti “de manera urgente e inmediata”? (Puedes marcar más de una opción).
 - a. Para ese mismo momento
 - b. Para ese mismo día
 - c. Para el día siguiente o subsiguiente
 - d. Para esa misma semana
 - e. Para la siguiente semana
9. Si te comentamos que existe una plataforma virtual por la cual puedes pedir y tener una clase particular de manera inmediata, de cualquier curso, en cualquier horario y con un profesor que pueda ser exalumno de tu colegio o alumno o exalumno de tu universidad, ¿la utilizarías?
 - a. Sí (Pasar a pregunta 11)
 - b. No
10. ¿Por qué no? (Terminar cuestionario)
 - a. Normalmente no necesitas clases de reforzamiento académico
 - b. Ya tienes otras opciones de clases
 - c. No te gusta la enseñanza virtual
 - d. Quisieras conocer antes al profesor y tener confianza con él
 - e. Otro
11. ¿Qué es lo que más te gusta de este posible nuevo sistema de clases particulares? (Puedes marcar más de una opción).
 - a. La respuesta inmediata de profesores al pedido de las clases
 - b. La flexibilidad del horario de clases
 - c. Poder tener una clase de diversos cursos
 - d. Profesores alumnos o exalumnos de tu colegio o universidad
 - e. La enseñanza virtual
 - f. Otro

12. En una escala del 1 al 5, en donde 5 es “siempre que necesites ayuda en algún curso” y 1 es “muy pocas veces que necesites ayuda en algún curso”, ¿qué tanto pedirías estas clases?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
13. ¿En qué día(s) de la semana? (Puedes marcar más de una opción).
- Cualquier día
 - Lunes
 - Martes
 - Miércoles
 - Jueves
 - Viernes
 - Fines de semana
14. ¿En qué época del año? (Puedes marcar más de una opción).
- Cualquier época
 - Abr-May
 - Jun-Jul
 - Ago-Sep
 - Oct-Nov
 - Dic
15. ¿Cuáles son los cursos por los que pedirías más estas clases? (Puedes marcar más de una opción).
- De números (matemática, estadística, economía, contabilidad, finanzas, etc)
 - De letras (lenguaje, historia, literatura, idiomas, etc)
 - De ciencias (biología, química, física, etc)
 - De informática
 - Otro
16. ¿Cómo te gustaría enterarte y tener información de este nuevo sistema de clases particulares? (Puedes marcar más de una opción).
- Por anuncios en Facebook
 - Por anuncios en Instagram
 - Por anuncios en otros medios digitales
 - En tu colegio o universidad
 - Otro
17. ¿Crees que algunas veces pedirías estas clases a altas horas de la noche o en la madrugada?
- Sí
 - No (Pasar a pregunta 19)
18. ¿Estarías dispuesto(a) a pagar más por estas clases a altas horas de la noche o en la madrugada?
- Sí
 - No
19. ¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por una hora de estas clases?
- Menos de 31 soles
 - Entre 31 y 40 soles
 - Entre 41 y 50 soles
 - Entre 51 y 60 soles
 - Entre 61 y 70 soles
 - Más de 70 soles
20. ¿Cuántas veces al mes estarías dispuesto(a) a pedir estas clases en el año?
- Menos de 1
 - Entre 1 y 2
 - Entre 3 y 4
 - Entre 5 y 6
 - Entre 7 y 8
 - Entre 9 y 10
21. ¿Cuántas horas de clases pedirías regularmente?
- 1
 - 2

Anexo 4. Encuesta a potenciales profesores

Pregunta Filtro

1. ¿Tienes 25 años o menos?
 - a. Sí
 - b. No (Terminar cuestionario)
2. ¿Estás cursando o eres exalumno de una universidad privada?
 - a. Sí
 - b. No (Terminar cuestionario)

Información del encuestado

3. ¿De qué universidad eres?

4. ¿Qué colegio eres?

5. ¿Actualmente tienes un trabajo a tiempo completo o eres practicante?
 - a. Trabajo a tiempo completo
 - b. Practicante
 - c. No

Empieza el cuestionario

6. ¿Actualmente brindas o has brindado clases de reforzamiento académico?
 - a. Sí
 - b. No
7. ¿Te sientes capacitado(a) para brindar clases de reforzamiento académico sobre algún curso a estudiantes de secundaria o universitarios?
 - a. Sí
 - b. Solo a escolares
 - c. Solo a universitarios
 - d. No (Terminar cuestionario)
8. ¿Si te comentamos que existe una plataforma virtual que funciona como un “Uber” de clases de reforzamiento académico para diversos cursos, en donde los profesores tienen que mostrarse disponibles cada vez que cuenten con tiempo para enseñar y por la cual los alumnos solicitan las clases de manera inmediata, te gustaría ganar dinero extra utilizándola? El único requisito sería que tengas Internet y una computadora.
 - a. Sí (Pasar a pregunta 10)
 - b. No
9. ¿Por qué no? (Terminar cuestionario)
 - a. No te gusta enseñar
 - b. No tienes disponibilidad de tiempo
 - c. No te gusta que sea a través de una plataforma virtual
 - d. Ya eres profesor particular
 - e. Otro
10. ¿Qué es lo que más valorarías de este nuevo sistema para brindar clases particulares? (Puedes marcar más de una opción).
 - a. La flexibilidad de horarios respetando la disponibilidad de tus tiempos
 - b. Poder brindar las clases desde la comodidad de tu casa (o de donde estés)
 - c. Poder generar ingresos adicionales
 - d. Que las clases sean de manera virtual
 - e. Ser profesor y/o poder seguir aprendiendo mientras enseñas
 - f. Otro
11. En una escala del 1 al 5, en donde 5 es “siempre que tengas tiempo” y 1 es “muy pocas veces que tengas tiempo”, ¿qué tanto utilizarías la plataforma para brindar clases?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5

12. ¿De qué tipo de cursos te sentirías capaz de brindar clases? (Puedes marcar más de una opción).
- De números (matemática, estadística, economía, contabilidad, finanzas, etc)
 - De letras (lenguaje, historia, literatura, idiomas, etc)
 - De ciencias (biología, química, física, etc)
 - De informática
 - Otro
13. En las épocas de finales o parciales existe más demanda por estas clases particulares. ¿Crees que podrías tener mayor disponibilidad en esos momentos?
- Sí
 - No
14. ¿Cómo te gustaría enterarte y tener información sobre este nuevo servicio? (Puedes marcar más de una opción).
- Por anuncios en Facebook
 - Por anuncios en Instagram
 - Por anuncios en otros medios digitales
 - En tu universidad (en caso seas universitario)
 - Otro
15. ¿Brindarías estas clases a altas horas de la noche o en la madrugada?
- Sí
 - No
16. ¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por hora a la plataforma virtual por concepto de alquiler de espacio para las clases y conexión rápida con alumnos?
- 4 soles
 - 8 soles
 - 12 soles
 - 16 soles
 - 20 soles
 - Más de 20 soles
17. ¿Cuál sería el precio que cobrarías por hora de clases a los alumnos?
- Menos de 31 soles
 - Entre 31 y 40 soles
 - Entre 41 y 50 soles
 - Entre 51 y 60 soles
 - Entre 61 y 70 soles
 - Más de 70 soles
18. ¿Cuántas horas a la semana crees que tendrías disponibilidad para brindar estas clases en un año? En promedio y aproximadamente.
- Menos de 1 hora al día
 - 1 hora al día
 - 2 horas al día
 - 3 horas al día
 - 4 horas al día
 - 5 horas al día

Elaboración propia 2020

Anexo 5. Layout 1

tuprofe ¡YA!

BIENVENID@
¿ERES ALUMNO O PROFESOR?

Síguenos en:

[INICIO](#) [NOSOTROS](#) [PROFESORES](#) [TUTORIAL DE USO](#)

Aprende desde casa con profesores particulares en vivo en cualquier horario y desde este momento

A ÚLTIMA HORA YA NO ES UN PROBLEMA

¡REGÍSTRATE AQUÍ!

tuprofe ¡YA!

Contacto
+51 1 988 836 400

Dirección
Av. Primavera 256, Santiago de Surco

Email
info@tuprofeya.pe

2020 Copyright Tu profe ya. Todos los derechos reservados. Diseño y desarrollo por Seven Eleven Studio

Elaboración propia 2020

Anexo 6. Layout 2

BIENVENID@
¿ERES ALUMNO O PROFESOR?

Síguenos en:

INICIO NOSOTROS PROFESORES TUTORIAL DE USO

¡Tenemos tu profesor/a ideal!

Alumno
Profesor

Nombre* Apellidos*

Fecha de Nacimiento
Día Mes Año

E-mail*

Centro de Educativo*
Universidad Ciclo
Colegio Grado

Siguiete

Chátabe con nosotros

tuprofe
¡YA!

Contacto
+51 1 988 836 400

Dirección
Av. Primavera 256, Santiago de Surco

Email
info@tuprofeya.pe

2020 Copyright Tu profe ya. Todos los derechos reservados. Diseño y desarrollo por Seven Eleven Studio

Elaboración propia 2020