

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**PLAN DE NEGOCIO PARA CREAR UNA PLATAFORMA M-
LEARNING QUE BRINDE ASESORÍAS PEDAGÓGICAS EN LIMA,
2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Eric Grey, Solano Levano, DNI: 46192898

Luy Lam, Flores Chong, DNI: 41033260

Sara Victoria, Murrugarra Murga, DNI: 46550997

Yissella , Abanto Lara, DNI: 10682569

ASESOR

Jorge Benny Benzaquen de las Casas, DNI: 42800984

<https://orcid.org/0000-0001-8098-6401>

JURADO

Loza Geldes, Igor Leopoldo

Veliz Palomino, Jose Carlos

Benzaquen de las Casas, Jorge Benny

Surco, Junio 2022

Agradecimientos

A nuestras familias por su constante apoyo, empuje y paciencia para lograr que este plan de negocio sea posible.

A Jorge Benzaquen, asesor en este proceso. Así mismo, por su dedicación, conocimientos y tiempo invertido en la elaboración de nuestro plan de negocio.



Dedicatorias

Dedicada a mi familia por ser mi soporte y fuerza, lo cual me permite crecer personal y profesionalmente día a día.

Eric Solano

Dedicada a mi esposa Alicia y a mi hija Milenka, por su motivación, apoyo constante y por llenar mi vida con sus valiosos consejos.

Luy Flores

Dedicada a mi madre por su apoyo incondicional y por su ejemplo de perseverancia.

Sara Murrugarra

Dedicada a mis padres que siempre me han brindado su amor y apoyo.

Yissella Abanto

Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de esta investigación fue desarrollar una propuesta de negocio para la creación de una plataforma de ventas de cursos online dirigida inicialmente a docentes, estudiantes y empresas privadas interesadas en la formación y/o asesoramiento en áreas de administración, economía e informática. Inicialmente solo se espera interactuar con la demanda en el departamento de Lima, para posteriormente lograr posicionamiento a nivel nacional y luego de cinco años incursionar en el mercado internacional. La educación siempre ha sido un pilar fundamental para la sociedad y tras el escenario del covid-19, al igual que otras actividades se vio interrumpida. Acentuándose así una creciente necesidad, sobre todo en aquella población tanto de alumnos como de profesores, que aún seguía bajo metodologías de formación tradicional. Esto hizo que los métodos de aprendizaje digital acelerarán su globalización, puesto que actualmente utilizar internet es prácticamente de carácter necesario para la mayoría de actividades cotidianas, entre ellas la educación. En nuestro caso la capacitación on-line ha desencadenado que la formación sea cada más accesible desde el punto de vista técnico y económico, ya que, en cualquier parte del mundo, una persona con un dispositivo inteligente y conectividad a internet puede recibir asesoría o capacitación de calidad con tasas de inversión bajas o gratuitas. En la presente investigación se analizan escenarios y estrategias para la puesta en marcha de una empresa, que brindará servicios de asesorías pedagógicas en Lima, bajo la metodología M-learning, considerando aspectos, económicos, financieros y técnicos para lograr un negocio sólido. Junto a ello un estudio de mercado que muestra la factibilidad de incursionar en este sector. Concluyendo con una propuesta viable que arroja un Valor Actual Neto Económico (VANE) de S / . 373 '010.91 y una Tasa Interna de Retorno del 292.22%, cuyas cifras hacen factible la puesta en marcha de la propuesta.

Palabras clave: Plataforma, Cursos Online; Capacitaciones, Talleres, informática, M-learning

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| Lista de Tablas | 8 |
| Lista de Figuras..... | 9 |
| Capítulo I: Introducción | 11 |
| 1.1 Planteamiento de la propuesta..... | 11 |
| 1.2 La Misión del Negocio | 16 |
| 1.3 Justificación del Negocio | 20 |
| 1.4. Marco de Referencia..... | 21 |
| Capítulo II: Análisis del Entorno e Interno..... | 27 |
| 2.1. Análisis PESTEL..... | 27 |
| 2.1.1 Análisis Político, Gubernamental y Legal..... | 27 |
| 2.1.2 Análisis Económico y Financiero | 28 |
| 2.1.3 Análisis Social, Cultural y Demográfico | 29 |
| 2.1.4 Análisis Tecnológico y Científico | 30 |
| 2.1.5 Análisis Ecológico y Ambiental..... | 31 |
| 2.2 Análisis de la Industria que pertenece el negocio..... | 32 |
| 2.3 Estructura Competitiva del Mercado | 35 |
| 2.4 Análisis de Mercado..... | 36 |
| 2.4.1 Clientes..... | 36 |
| 2.4.2 Demanda Potencial | 38 |
| 2.4.3 Participación de Mercado | 39 |
| 2.5 Análisis AMOFITH | 40 |
| Capítulo III: Metodología | 41 |
| 3.1 Design Thinking | 41 |
| 3.2 Lean Startup..... | 62 |
| 3.3 CANVAS Business Model | 64 |
| Capítulo IV: Definición del Negocio..... | 70 |
| 4.1 Consolidación de la Propuesta de valor (producto + servicio + experiencia) en el modelo de Negocio Estrategias generales..... | 70 |
| 4.2 Estrategia..... | 73 |
| 4.3 Propósito de la Marca..... | 73 |
| 4.4 Misión, Visión y Objetivos del Negocio (ODN) | 75 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo V: Planes de Acción..... | 77 |
| 5.1 Plan Comercial | 77 |
| 5.1.1 Objetivos de Marketing y Ventas | 77 |
| 5.1.2 Segmento de Mercado..... | 80 |
| 5.1.3 Buyer Persona | 82 |
| 5.1.4 Embudo de Ventas | 82 |
| 5.1.5 Análisis de los Futuros Competidores | 84 |
| 5.1.6 Política de Precios | 89 |
| 5.1.7 Marketing Mix | 91 |
| 5.2 Plan de Operaciones | 96 |
| 5.2.1 Capacidad de Operaciones | 96 |
| 5.2.2 Ubicación de las Instalaciones..... | 97 |
| 5.2.3 Diseño y prueba del Producto | 97 |
| 5.2.4 Diseño de Procesos | 98 |
| 5.2.5 Diseño de la Distribución de la Planta..... | 100 |
| 5.2.6 Restricciones, Regulaciones y Licencias..... | 102 |
| 5.2.7 Costos de Operaciones | 102 |
| 5.3 Plan de la Gestión del Talento | 105 |
| 5.3.1 Desarrollo organizacional..... | 105 |
| 5.3.2 Perfil del equipo y estímulos | 106 |
| 5.3.3 Estructura inicial..... | 106 |
| 5.3.4 Política de Remuneraciones | 107 |
| 5.4 Plan Financiero | 108 |
| 5.4.1 Inversiones | 108 |
| 5.4.2 Estructura de Financiamiento | 109 |
| 5.4.3 Capital de Trabajo | 109 |
| 5.4.4 Estados Financieros Proyectados | 110 |
| 5.4.5 Análisis de Indicadores..... | 113 |
| 5.4.6 Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto | 113 |
| 5.4.7 Escenarios y Análisis de Sensibilidad..... | 115 |
| 5.5 Plan de Implementación y Factores de Éxito | 116 |
| 5.5.1 Fase 1: Definiciones factores de Éxito | 116 |
| 5.5.2 Fase 2: Indicadores | 118 |
| 5.5.3 Fase 3: Implementación del Plan | 118 |
| Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones | 120 |

| | |
|---|-----|
| 6.1 Conclusiones | 120 |
| 6.2 Recomendaciones | 122 |
| Referencias | 124 |
| Apéndices | 133 |
| Apéndice A: Guía de entrevista | 133 |
| Apéndice B: Análisis AMOFITH | 134 |
| Apéndice C: Encuesta (Design Thinking) | 138 |
| Apéndice D: Perfil del equipo | 142 |



Lista de Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Población de Lima centro. | 37 |
| Tabla 2. Uso de Internet a través del teléfono celular. | 38 |
| Tabla 3. Plan de acción | 78 |
| Tabla 4. Universidades con carreras a distancia en Perú - Educación a Distancia y cursos virtuales. | 84 |
| Tabla 5. Precios..... | 91 |
| Tabla 6. Presupuesto de Marketing..... | 94 |
| Tabla 7. Análisis Económico Financiero | 103 |
| Tabla 8. Costos iniciales para puesta en marcha..... | 104 |
| Tabla 9. Estimación para cada puesto de trabajo | 107 |
| Tabla 10. Gasto de inversión inicial..... | 108 |
| Tabla 11. Estructura de capital..... | 109 |
| Tabla 12. Aportes propios..... | 110 |
| Tabla 13. Balance General | 110 |
| Tabla 14. Punto de Equilibrio | 111 |
| Tabla 15. Estado de Resultados Proyectado | 112 |
| Tabla 16. Ratios de Gestión | 113 |
| Tabla 17. Flujo de caja proyectado | 114 |
| Tabla 18. Rentabilidad..... | 115 |
| Tabla 19 Resumen de escenarios | 115 |
| Tabla 20. Análisis de Sensibilidad..... | 115 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Evolución del mercado del Mobile Learning. | 13 |
| Figura 2. Principales ventajas del mobile learning. | 22 |
| Figura 3. Herramientas mobile learning. | 23 |
| Figura 4. Potenciales competidores. | 36 |
| Figura 5. Pregunta 2. ¿cuál es tu rango de edad?..... | 41 |
| Figura 6. Pregunta 3. ¿Cuál es tu estado civil? | 42 |
| Figura 7. Pregunta 4. Si tienes hijos (as), ¿Cuántos (as) tienes?..... | 43 |
| Figura 8. Pregunta 5. ¿Qué edades tienen tus hijos?..... | 43 |
| Figura 9. Pregunta 6. ¿Cuál es tu formación académica? | 44 |
| Figura 10. Pregunta 7. ¿En qué institución cursaste tu último grado de estudios? | 45 |
| Figura 11. Pregunta 8. ¿Cuánto tiempo tienes de experiencia como profesional?..... | 46 |
| Figura 12. Pregunta 9. ¿En qué área se dedica la empresa donde trabajas? | 47 |
| Figura 13. Pregunta 10. ¿Qué modalidad de capacitación has recibido durante los últimos años? | 48 |
| Figura 14. Pregunta 11. Sí has recibido capacitación durante los últimos dos años, ¿En qué temas ha sido?..... | 49 |
| Figura 15. Pregunta 12 ¿Qué modalidad de capacitación prefieres tomar? | 50 |
| Figura 16. Pregunta 13 ¿Qué te gusta más en un curso de capacitación? | 51 |
| Figura 17. Pregunta 14 ¿Qué te gusta más en un curso de capacitación? | 52 |
| Figura 18. Pregunta 15 ¿Qué herramientas tecnológicas utilizadas para recibir formación? | 53 |
| Figura 19. Pregunta 16 ¿Qué herramientas has utilizado en tus estrategias de aprendizaje | 54 |
| Figura 20. Pregunta 17 ¿Cuál consideras es tu nivel de dominio de Tecnologías de la Información y Comunicación? | 55 |
| Figura 21. Lienzo meta- usuario del negocio propuesto. | 56 |
| Figura 22. Diseño preliminar moodlecloud. | 58 |
| Figura 23. Interfaz gráfica preliminar del curso de Gestión empresarial..... | 59 |
| Figura 24. Interfaz gráfica preliminar de la sala de videoconferencia. | 60 |

| | |
|---|-----|
| Figura 25. Interfaz gráfica preliminar de la sala de videoconferencia internamente. | 60 |
| Figura 26. Interfaz gráfica preliminar de la sala de chat. | 61 |
| Figura 27. Interfaz gráfica preliminar de la sala de chat interna. | 61 |
| Figura 28. Interfaz gráfica preliminar de la sección de encuesta. | 62 |
| Figura 29. Metodología CANVAS Business. | 69 |
| Figura 30. Lienzo de la propuesta de valor del negocio. | 72 |
| Figura 31. Logo de la plataforma tusclases | 86 |
| Figura 32. Logo de la plataforma TuTutor | 86 |
| Figura 33. Logo de la plataforma nettutor | 86 |
| Figura 34. Logo de la plataforma tutor doctor | 87 |
| Figura 35. Logo de la plataforma Superprof. | 87 |
| Figura 36. Logo de la plataforma tusclases para negocios | 87 |
| Figura 37. Logo de la plataforma moodle. | 88 |
| Figura 38. Logo de la plataforma Chamilo | 88 |
| Figura 39. Logo de la plataforma talentlms | 88 |
| Figura 40. Logo de la plataforma Blackboard | 89 |
| Figura 41. Ubicación de la empresa. | 97 |
| Figura 42. Logo de la marca EduAcadMovil. | 98 |
| Figura 43. Diagrama de flujo del proceso. | 100 |
| Figura 44. Diseño de las instalaciones. | 102 |
| Figura 45. Estructura organizacional. | 107 |

Capítulo I: Introducción

1.1 Planteamiento de la propuesta

En la actualidad el uso de la tecnología, internet, los teléfonos inteligentes y en general todos los servicios asociados a las telecomunicaciones se han incrementado considerablemente por distintas razones, la más notable es la propagación del virus denominado Covid-19, el cual ha generado una serie de consecuencias que ha motivado el cambio de la rutina diaria de cada habitante del planeta (Grande de Prado et al., 2021).

Este cambio ha estimulado en gran parte de la población su capacidad de adaptación para afrontar las adversidades y fortalecerse en el proceso de confinamiento, adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades, a través de los medios y herramientas que están a su alcance.

A nivel general fueron muchos los sectores impactados por las medidas adoptadas para la prevención del Covid-19, sin embargo, dentro de los que evidenciaron mayor relevancia para la sociedad se destacan el sector de la salud, la tecnología junto a las telecomunicaciones, y la educación. Particularmente en el sector de la educación fueron interrumpidas las actividades de enseñanza convencional, afectando a los distintos niveles educativos y su continuidad, según cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del INEI, el porcentaje de estudiantes que continuaron llevando clases en el 2020 través de cualquier modalidad se redujo cinco puntos porcentuales respecto a los niveles de asistencia del 2019, al pasar de 92% al 87% (Instituto Peruano de Economía, 2020). Durante el confinamiento se pusieron en marcha iniciativas importantes para mantener la continuidad del aprendizaje, en las cuales los niños y estudiantes tuvieron que depender más de sus propios recursos para seguir aprendiendo a distancia a través del internet, la televisión o la radio.

Este escenario generó nuevas necesidades en la sociedad, relacionadas a su formación educativa y continuo aprendizaje. A partir de ello surgen ideas de negocios innovadoras para satisfacer dichas necesidades, entre las que destaca el aspecto formativo, específicamente, el tema relacionado con el área de aprendizaje móvil o M-learning.

Según Hervás et al., (2019) este tipo de aprendizaje es la “utilización de tecnología móvil combinado con la tecnología de la información y comunicación, facilitando el aprendizaje en cualquier momento o lugar, se puede realizar ingresando desde los dispositivos para acceder a recursos pedagógicos, conectarse con otras personas o crear contenido”.

Por ello, el aprendizaje móvil o M-learning se posiciona como una estrategia educativa utilizada para consolidar el conocimiento, distribuyendo y fortaleciendo los contenidos instruccionales en plataformas digitales accedidas a través de teléfonos inteligentes o Tablet. Entendiendo ello, resulta relevante señalar las cifras acerca de los usuarios de telefonía móvil existentes, siendo actualmente de 5.000 millones de acuerdo a la organización de operadores y compañías móviles (GSMA) y se incrementa día a día. En la figura 1 se puede visualizar la evolución del mercado del Mobile Learning según el estudio sobre Transforming learning through MEducation de la consultora McKinsey señalando la cifra de 38 billones de dólares alcanzada en el año 2020.

Figura 1. Evolución del mercado del Mobile Learning.



Tomado de Iberdrola, (2021) (<https://www.iberdrola.com/talento/que-es-m-learning-y-ventajas>)

Considerando lo anterior se origina una propuesta orientada a ofrecer servicios de capacitación y asesoría dirigida a docentes, estudiantes e instituciones privadas que deseen capacitar al personal en aspectos vinculados con administración de empresas, economía y sistemas informáticos, a través de una plataforma M-Learning, garantizando la experticia profesional y académica de los tutores especialistas en cada área de formación, así como la optimización del proceso enseñanza-aprendizaje promoviendo el desarrollo tecnológico del país.

La diferencia o propuesta de valor en comparación con otras plataformas, radicará en las metodologías de aprendizaje y evaluación que empleará nuestra marca, cuyos métodos se caracterizarán por ser altamente didácticos y dinámicos, siendo este, uno de los puntos relevantes para garantizar un aprendizaje eficaz en los usuarios, además de fidelizarlos a través de experiencias satisfactorias mediante las cuales se apropien de los nuevos conocimientos y fortalezcan los ya existentes.

En este punto es importante destacar que actualmente la mayoría de las plataformas educativas adoptan metodologías que a pesar de que se desarrollen de manera virtual, no equivalen necesariamente a una enseñanza en línea de calidad. Cuya deficiencia es atribuida en la mayor parte de los casos a la falta de preparación de los profesionales, disponibilidad de recursos y la accesibilidad o conectividad de los dispositivos, haciendo que muchas experiencias no hayan sido satisfactorias. Entendiendo esta necesidad consideramos que llevar a cabo esta propuesta de negocio no se trata solo de hacer videoconferencias sincronizadas, impartiendo el contenido o temas de aprendizaje de forma monótona y tradicional. Nuestro valor agregado busca el diseño y planificación detallada de los recursos de aprendizaje y los métodos de evaluación, apuntando a marcar diferencia no solo en lo instrumental, con la utilización de herramientas tecnológicas, sino también metodológica.

De esta manera junto a una atención personalizada para cada cliente, en la cual el usuario se sienta en confianza de solicitar la absolución de dudas o reforzamiento de puntos, se buscará cumplir con sus expectativas en cuanto a la adquisición de conocimientos y gestión de su tiempo aprovechando las ventajas de obtener el servicio a través del móvil y del tipo de comunicación (síncrona o asíncrona) seleccionada.

Los servicios a ofrecer se detallan a continuación:

- Capacitación o asesoría a docentes y estudiantes acorde a las áreas de formación (administración, economía y sistemas informáticos). Estas serán propuestas formativas flexibles en las cuales predominen didácticas de interacción y colaboración, diseñadas bajo un contexto diferente del que se ha utilizado hasta ahora, que ha sido desde la presencialidad. Tomando en consideración la utilización nuevas herramientas evaluativas que se ajusten al entorno digital y se adapten a las dinámicas de aprendizaje práctico y didáctico.
- Capacitación para el mejoramiento profesional del personal perteneciente a las

empresas en las áreas de administración, economía y sistemas informáticos. Estas serán propuestas formativas bajo metodologías didácticas que capaciten a los colaboradores de una empresa en las áreas solicitadas. Además de ello para dar plusvalía a este servicio, se añadirán dinámicas que aporten a la gestión motivacional de los empleados, puesto que hoy en día, este aspecto resulta relevante para la productividad de cualquier organización

- Asesorías para implementar herramientas colaborativas (cloud) en el aprendizaje móvil, útiles en el desarrollo del trabajo y la educación remota. Este servicio se orienta a brindar conocimientos acerca de la utilización de herramientas tecnológicas claves en la gestión de información y datos colaborativos, esenciales hoy en día para el desempeño de toda actividad, tanto académicas como laborales. Entre alguna de ellas actualmente se destacan Microsoft 365 - OneDrive, SharePoint, Teams y Planner-, Zoom, Slack, Trello, Wrike, Workplace Facebook, MeisterTask Gestión de tareas, Zoho Project, G-Suite, entre otras que actualmente desarrolla el contexto digital en línea.

Cabe destacar que la modalidad de comunicación en los servicios de capacitación y asesorías pueden ser síncronos o asíncronos pues depende de las estrategias planteadas por el tutor especialista asignado. Asimismo, se estima emplear como canales publicitarios para ofrecer los servicios las redes sociales con mayor tendencia de uso, tales como: Facebook, Instagram, TikTok y youtube. Siendo esta última la de mayor enfoque, puesto que facilita oportunidades publicitarias más dinámicas y flexibles para la promoción de material cognitivo, debido a la segmentación de acuerdo a categorías, estilos y preferencias de los usuarios. Por esta razón la audiencia encuentra su anuncio relevante y nunca intrusivo, lo que hace que la publicidad en este medio sea más receptiva y lucrativa. Entendiendo todo esto, a través de las plataformas anteriormente mencionadas se dará a conocer la nueva marca e

iniciará la comunidad de seguidores. En relación con los canales de comunicación con los clientes, se hará, inicialmente, mediante correo electrónico corporativo y atención personalizada por la aplicación WhatsApp Business.

Se identifican como fuentes de ingreso todos los aportes económicos generados por los servicios ofertados por la nueva empresa, entre los cuales destacan: ingresos por capacitaciones a particulares y empresas, por asesorías personalizadas o grupales o por asesorías para aplicar la modalidad m-learning en otras empresas. La forma de pago será virtual a través de diferentes métodos digitales, entre ellos la transferencia bancaria a nombre de la empresa, pago con tarjetas de crédito o débito mediante links de pago y a través de aplicativos móviles como yape y plin. Emitiendo facturas cuando el cliente sea corporativo.

Entre los recursos claves para operar en primer lugar se encuentran los activos físicos como computadoras, equipos multimedia y teléfonos inteligentes; en segundo lugar, los profesionales encargados de impartir las asesorías y capacitaciones, puesto que son ellos los que tendrán interacción directa con los usuarios y a través de sus funciones el usuario percibirá si el servicio cumple o no con sus expectativas. Asimismo, la plataforma educativa está lista para iniciar operaciones. En cuanto a los recursos humanos, se cuenta con el personal calificado en las tres áreas involucradas y los recursos financieros son propios de los fundadores de la empresa.

1.2 La Misión del Negocio

1. ¿Por qué estás en este negocio?

El aprendizaje móvil es una realidad originada por el progreso constante de la tecnología y del uso de dispositivos móviles en las actividades diarias; la educación no escapa a este escenario utilizándolo como aliado para enseñar, implementando herramientas y metodologías con las cuales los clientes potenciales están más familiarizados por ser ciudadanos digitales, siendo estos últimos personas que tienen acceso a internet, cuentan con

una conexión banda ancha y con un equipo para conectarse, además de tener habilidades básicas para navegar.

De esta forma, se inicia con la idea de ingresar a este negocio para capacitar, adiestrar, asesorar a la ciudadanía de una forma no tradicional, utilizando su teléfono móvil o tablet, garantizando el aprendizaje con recursos de calidad y personal altamente capacitado. Se pretende marcar la diferencia en el mercado peruano implementando la tecnología móvil con estrategias de educación e-learning y posicionar la marca de la empresa primero a nivel nacional y posteriormente incursionar en el mercado extranjero incluyendo, otras áreas de formación.

2. ¿Quiénes son tus clientes?

Los clientes inicialmente serán todos aquellos entes naturales o jurídicos (docentes, estudiantes y/o empresas privadas), ubicadas en la subregión de Lima, interesados en formarse o asesorarse en las áreas de administración, economía y sistemas informáticos, bajo la modalidad M-Learning. Dentro de los criterios de inclusión considerados para la segmentación del público objetivo se resalta el poder adquisitivo y que deben pertenecer a los NSE A, B y C. Además de contar con un servicio de internet a través del teléfono móvil.

3. ¿Qué imagen de tu negocio quieres transmitir?

La imagen que se quiere transmitir es ser una empresa eficaz, positiva y cercana a suplir los requerimientos de formación en las áreas descritas anteriormente para crear una marca educativa sólida, caracterizada por brindar conocimientos a través metodología de aprendizaje dinámicas, integrativas y eficaces. Aunado a ello características de constante innovación en cuanto a estrategias formativas virtuales.

4. ¿Cuál es la naturaleza de tus bienes o servicios? ¿Qué factores determinan el precio y la calidad? Identifica cómo se relacionan las razones de la existencia de tu negocio.

La naturaleza de los servicios se encuentra en el ámbito educativo, los factores determinantes son el precio y la calidad, los cuales están relacionados con los gastos de infraestructura, servicio y personal. Es así como a partir de estas consideraciones se evalúa un costo-beneficio rentable para la empresa. Cabe resaltar que se toma en cuenta la alta competitividad del mercado para este tipo de servicio, por lo cual la propuesta considera la accesibilidad del usuario con respecto al monto que invertirá, siendo este un monto amigable ajustado a su tiempo y bolsillo. De esta forma serán ofrecidos servicios de buena calidad y a un buen precio. En base a ello es posible contar con un mayor número de clientes, justificando la creación y rentabilidad del negocio.

5. ¿Qué nivel de servicio vas a dar? ¿Qué haces para dar la mejor atención al cliente?

Asimismo, se espera ofrecer un nivel de servicio con altos estándares, basado en el cumplimiento de las expectativas de los usuarios. El servicio estará orientado a atender sus necesidades a cualquier hora y día de la semana, la plataforma estará activa los 365 días del año, además se ofrece un call center con un horario de atención para solventar dudas de lunes a sábado de 8:00 am hasta las 10:00 pm. Cabe resaltar que este recurso será el representante del customer service, orientado a establecer una interacción más afectiva y cercana con los clientes, solventando requerimientos que se hallen dentro su alcance, registrando incidencia y datos, que posteriormente sean analizados para implementar mejoras en el servicio. De esta manera se espera cumplir o superar las expectativas de los usuarios y mantenerlos satisfechos.

6. ¿Qué roles van a tener tus empleados y tú?

Respecto a los roles de los colaboradores de la empresa, estos serán entes operativos dentro del negocio y el líder del proyecto se enfocará en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión del negocio y al resto de los empleados.

7. ¿Qué tipo de relación vas a tener con los empleados?

La relación con los empleados será de comunicación abierta para generar confianza y un buen ambiente de trabajo, procurando siempre un clima organizacional ameno. Además de ello con respecto a estímulos serán brindados incentivos económicos por el cumplimiento de metas, se procurarán cursos para el mejoramiento profesional, planificación de actividades integrativas entre los colaboradores y sus familias con el resto de la empresa y entrega de tickets para adquirir alimentos.

8. ¿En qué te diferencias de la competencia? ¿Qué haces mejor, más barato o más rápido que la competencia?

Se espera lograr un posicionamiento en el mercado objetivo marcando una diferencia con los competidores, disponiendo de personal altamente competente e implementando estrategias innovadoras y tecnología de vanguardia, demostrando mayor capacidad de respuesta a las inquietudes de los participantes de una manera oportuna. Esto ligado a la ventaja sustancial del precio y método de nuestros servicios, el cual se adapta al presupuesto y tiempo de los usuarios, sin dejar de lado el factor de calidad, puesto que los profesionales y especialistas contarán con las competencias digitales y formación en metodologías didácticas necesarias, en gestión de la motivación e implicación de los estudiantes, para hacer de los escenarios de aprendizaje un entorno práctico y atractivo. Deficiencia que se evidencia en muchas plataformas actualmente, que solo se enfocan en impartir contenido de manera tradicional, -bajo metodologías de presencialidad-, a pesar de presentarlo mediante herramientas digitales.

9. ¿Cómo usarás la tecnología, capital, procesos y servicios para alcanzar tus metas?

En la obtención de las metas se establecerán indicadores de gestión en el uso de la tecnología, capital, procesos y servicios orientados a dichas metas. Resumiéndose así en indicadores claves (KPI), los cuales se enfocarán en determinar el nivel de satisfacción en los usuarios, el cumplimiento de los objetivos financieros vinculados a las ventas y el desempeño

de los colaboradores. Entendiendo que los datos son el petróleo de las organizaciones, estos indicadores se alimentarán de datos generados en nuestra plataforma, además del registro de incidencias e interacciones directas con nuestros usuarios.

10. ¿Qué filosofías ocultas o valores que guiaron las respuestas anteriores?

Dentro de los valores que guiaron las respuestas estuvo la empatía plena hacia nuestros clientes y colaboradores, además de ofrecer garantía de satisfacción total en nuestros servicios vinculados directamente a la alta calidad en los contenidos y metodologías de enseñanza a ofrecer.

11. ¿Cuáles son los puntos de dolor que lo ayudó a solucionar o los puntos de alegría que le ayudó a maximizar?

En la búsqueda para encontrar los puntos de dolor en los usuarios, se halló que a nivel general el entorno de formación presencial se vio interrumpida por el escenario de la crisis sanitaria. En el contexto digital las metodologías de enseñanzas son poco didácticas y en la mayor parte de los casos los modelos de aprendizaje aún son diseñados desde la presencialidad. Además de ello muchas de las plataformas que brindan capacitaciones y cursos solo ofrecen el contenido vía multimedia y no se preocupan por resolver dudas de los usuarios posterior al consumo del material, dejando un vacío de personalización en el servicio, es decir, el foco ha estado en la tecnología, y como los proveedores la venden. Tras haber identificado los puntos de dolor del cliente el servicio abarca las siguientes soluciones: (a) Creación de cursos y experiencias de aprendizaje de manera digital, (b) Creación de recursos instruccionales para el aprendizaje móvil y (c) Acompañamiento de tutores especialistas en las áreas de formación.

1.3 Justificación del Negocio

Existe una creciente necesidad en la población por capacitarse virtualmente y de actualizar sus conocimientos desde cualquier lugar sin necesidad de tener una computadora,

siendo esta una realidad que ha venido formando parte de nuestros estilos de vida ajustada a las actuales dinámicas sociales. Por ende, surge la oportunidad de satisfacer la demanda aprovechando la variedad de dispositivos móviles que poseen los clientes potenciales, aunado al incremento exponencial en el uso de teléfonos inteligentes desde el inicio de la cuarentena, según lo ratifican las estadísticas aumentó un 38, 3% (Castillo, 2020). Resultando más atractivo a los clientes aprender a través del móvil con horarios flexibles y minimizando costo de movilización a centros de estudios presenciales. Además de ello el escenario propiciado por la crisis del Covid-19 fue un acelerador en la transición digital, puesto que dejó evidenciar de forma más clara la necesidad que tiene la sociedad de adaptar sus hábitos y simplificar actividades cotidianas a través de recursos tecnológicos. Es aquí donde particularmente las actividades educativas conjugadas con herramientas digitales se tornan más relevantes, pues por sí solas representan un eje esencial para el desarrollo de cualquier población, y vinculadas a metodologías prácticas, flexibles y accesible para las personas representan un avance en el desarrollo de cualquier sociedad.

1.4. Marco de Referencia

La incursión del M-Learning ha generado nuevas prácticas en distintos escenarios destacando el ámbito empresarial y educacional, estas prácticas han propiciado la unión de universidades y empresas de telecomunicaciones de naciones como Estados Unidos, Israel y Australia en un proyecto de la Comisión Europea denominado MOBIlearn iniciado en el 2012 para establecer los modelos teóricos del proceso de enseñanza aprendizaje e instrumentarse en los dispositivos móviles. Una de las vertientes de este proyecto se relaciona a los Master in Business Administration (MBA) de las escuelas de negocio, recomendando desarrollar ideas destinadas al aprendizaje dentro y fuera del ámbito académico.

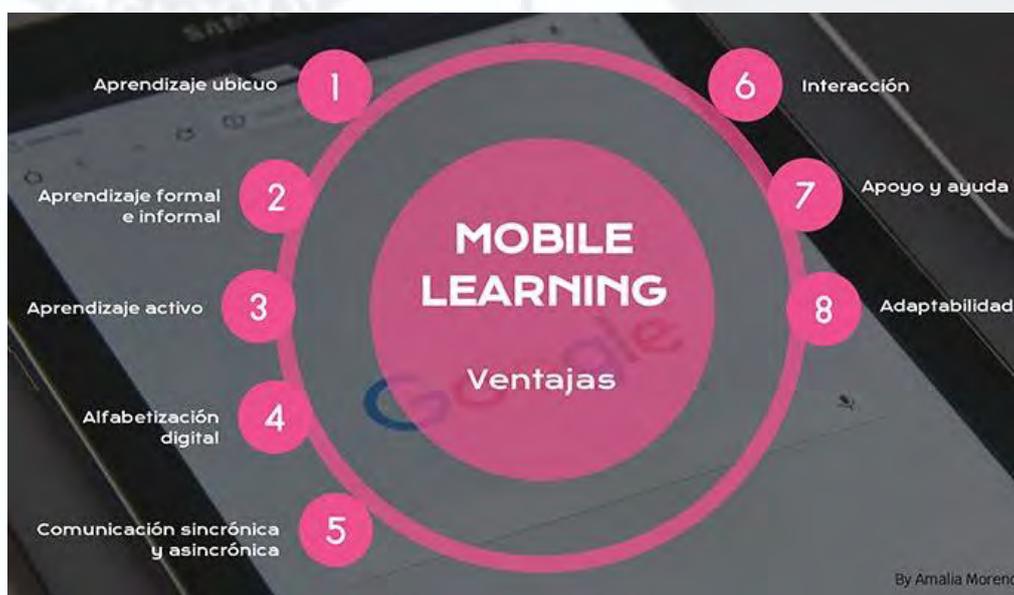
Considerando lo afirmado por Santiago et al., (2015) “es el aprendizaje electrónico móvil como metodología de enseñanza y aprendizaje a través del uso de dispositivos móviles

pequeños como el teléfono o tablet con conectividad inalámbrica” (p.5), fundamentándose en el aprendizaje ubicuo (u-learning) referenciando al aprendizaje apoyado en la tecnología ejecutándose desde cualquier momento y lugar.

Por ello, dado que los estudiantes de educación superior y docentes son usuarios expertos de la tecnología móvil, el aprendizaje móvil (m-Learning) puede ser una estrategia educativa prometedora mejorando su experiencia de aprendizaje, también podría ser adecuada para estudiantes que navegan entre múltiples contextos de aprendizaje en su plan de estudios. Como estrategia empresarial puede reducir los desafíos causados por la brecha teoría-práctica en las distintas áreas de formación, al apoyar la transferencia de habilidades y conocimientos (Egilsdottir et al., 2021).

En la Figura 2 se muestra un diagrama circular que señala las ventajas implícitas de la metodología de aprendizaje M-Learning presentada por Moreno (2021), resaltando que dado los beneficios tras la utilización de este método cada vez son más los docentes que empiezan a utilizar esta tendencia en sus clases.

Figura 2. Principales ventajas del mobile learning.



Fuente: Moreno, (2021) <https://www.magisnet.com/2021/04/el-potencial-educativo-del-mobile-learning/>.

Además de ello detalla diversas herramientas de interacción digital que pueden incluirse durante el desarrollo del método (ver figura 3). Así mismo destaca que para hacer su implementación efectiva es necesario llevar a cabo cambios pedagógicos que consideren el uso de metodologías activas y que contemplen nuevas estrategias de aprendizaje, recursos y una adecuada formación docente con el fin de aprovechar al máximo las ventajas de estas tecnologías.

Figura 3. *Herramientas mobile learning.*



Fuente: Moreno, (2021) <https://www.magisnet.com/2021/04/el-potencial-educativo-del-mobile-learning/>.

En referencia con las plataformas virtuales Alastruey (2010) aseveró que son páginas web con fines específicos; dependiendo de las personas a las cuales va dirigido su contenido existen las plataformas virtuales educativas para fines académicos, las e-commerce comercializadoras de productos y bienes en la web, de network con el firme objetivo de intercambiar conocimiento, experiencias, ofrecer empleos, entre otros. En general, son entornos virtuales creados con el fin de reunir a los interesados en la oferta de servicios de las empresas o instituciones y a través de la cual se pueden comunicar y obtener los beneficios,

contenidos y productos ofrecidos inicialmente, involucrando un pago por la transacción generada la cual puede realizarse de forma virtual por varias plataformas existentes para tal fin (Cervantes López et al., 2021).

Considerando lo anterior, es importante resaltar el significado de la educación a distancia la cual representa un estilo de aprendizaje distinto al desarrollado en el aula de clases tradicional y la cual no involucra el desplazamiento físico de los estudiantes, ahorrando tiempo y dinero (Jiménez Guerra & Ruiz Gonzáles, 2021). Asimismo, la calidad de los cursos que integran los programas educativos deben garantizar la calidad, el aprendizaje y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje sin alterar la forma de vida de los involucrados en el contexto educativo virtual; con el desarrollo de las tecnologías y el nacimiento de nuevas modalidades de enseñanza virtual, la educación a distancia alcanza la capacidad interactiva y dinámica en tiempo real o asíncrono, capaz de generar la interrelación docente y estudiante (Martínez Noris & Ávila Aguilera, 2014).

Aunado a lo anterior, la asesoría pedagógica según Romero, Valencia et al., (2020) representa una sucesión de procedimientos realizados por los docentes, profesores o facilitadores con el objetivo de guiar la enseñanza de los participantes en el proceso de aprendizaje, a través de la ejecución de métodos pedagógicos que ayuden a optimizar el conocimiento, estimulando el pensamiento crítico, creativo y emprendedor del estudiante.

Por ello, debe interactuar de manera efectiva y aplicar diversas herramientas que fomenten la participación, la motivación, el entusiasmo y el interés por aprender, transmitiendo el conocimiento de forma significativa (Sánchez Otero et al., 2019). En el enfoque tradicional el docente realiza la clase o exposición de clase magistral y el estudiante recibe de forma pasiva el conocimiento, estos procesos y perspectivas evolucionaron incorporando las tecnologías de la información y la comunicación transformando la enseñanza y el estilo de aprendizaje de cada individuo. Actualmente, el estudiante es

participe de forma activa y dinámica en todo el proceso, apropiándose del conocimiento, adaptándolo y emitiendo nuevos discernimientos con ayuda del trabajo colaborativo, como estrategia eficaz y novedosa para adquirir conocimiento o reforzarlo, basándose en la interacción entre los miembros del proceso formativo a través de herramientas tecnológicas a utilizar en los entornos virtuales o presenciales. La estrategia aporta gran valor al proceso de enseñanza virtual a nivel cognitivo desarrollando habilidades en el individuo que complementan su desarrollo (Santana Mero et al., 2021).

Entendiendo lo anteriormente expuesto acerca de las consideraciones y necesidades a tener en cuenta a la hora de desarrollar la propuesta, colocando en perspectiva central las necesidades de los estudiantes y el rol de los docentes. Es importante conocer más a fondo las exigencias y requerimientos de los usuarios potenciales, por ello se aplican metodologías como el design thinking, cuyo método se ha transformado en una de las herramientas más usadas, y tiene que ver con un proceso de búsqueda de diferentes opciones innovadoras para resolver problemas; se orienta a examinar cómo los consumidores piensan, sienten y se comportan, además de asumir que toda idea tiene que validarse antes de tenerse como correcta (Echegaray Eizaguirre et al., 2017).

Igualmente, otras de las herramientas aplicadas es el modelo canvas, esta traza la creación y estudio de los vínculos entre nueve bloques esenciales los cuales componen la lógica sobre la manera como una organización puede generar o crear dinero y que abarca las cuatro áreas primordiales de un negocio a saber: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera (Osterwalder et al., 2014). Los bloques del modelo Canvas según el autor Macías (2017), son: (a) Los segmentos de clientes, (b) La propuesta de Valor, (c) Los canales de distribución y comunicación, (d) Las relaciones con los clientes, (e) Las fuentes de ingreso, (f) Los recursos clave, (g) Las actividades clave, (h) La red de aliados y (i) La estructura de costos y finalmente se emplea lean startup, herramienta que permite crear

productos mínimos viables de forma ágil y sencilla; consta de tres pasos: crear, medir y aprender (Ries, 2012; Klein, 2018).

Las conclusiones de este capítulo derivan en el desarrollo de la información pertinente para conocer la propuesta de negocio; en el planteamiento se detallan los servicios a ofrecer, el valor agregado, los canales de comunicación, las fuentes de ingresos y las actividades claves. Asimismo, se detalla la misión, justificación y marco de referencia en el cual se explican los aspectos teóricos relevantes de la temática propuesta en la idea de negocio, visualizando y focalizando la atención en los puntos relevantes de la investigación.



Capítulo II: Análisis del Entorno e Interno

2.1. Análisis PESTEL

La creación de una empresa se basa en emprendimiento, el mismo está relacionado con asumir riesgos, innovar y marcar la diferencia en un determinado producto o servicio. El riesgo en algunos casos conlleva al fracaso y a una gran pérdida de dinero, por esa razón se debe desarrollar un plan de negocio para minimizar estos riesgos. La plataforma M-Learning es un emprendimiento de nueva creación que comercializa servicios en colaboración con la tecnología móvil, aplicando un modelo de negocio estable, rentable y escalable. Para el análisis del entorno macro se selecciona la herramienta denominada análisis de Pest o PESTEL para detallar el contexto externo. Según Ortega y Espinosa (2015) es una herramienta que permite entender el desarrollo o caída de un mercado identificando aspectos o elementos políticos, tecnológicos, económicos, sociales, ecológicos y legales; ayudando a detectar amenazas y oportunidades” (p. 5).

2.1.1 Análisis Político, Gubernamental y Legal

En el presente apartado se detallan los factores relacionados con la situación país y normativa legal que puede afectar directa o indirectamente a la empresa. Actualmente, el Perú atraviesa una jornada electoral para elegir un nuevo presidente, razón por la cual se ha evidenciado poca estabilidad política; esto ha ocasionado problemas asociados al ámbito socioeconómico, contrariamente a ello se evidencia oportunidades para:

- Promover alianzas estratégicas con entes privados y públicos nacionales.
- Generar mecanismos de cooperación con organismos internacionales de innovación tecnológica relacionados con el M-Learning;

- Beneficiarse de las políticas gubernamentales apoyando a las tecnologías de la información y la comunicación mediante el Programa nacional.
- Implementar una planificación Nacional para el desarrollo de la Ciencia, la Tecnología e Innovación Tecnológica enfatizando en la competitividad y el Desarrollo Humano.
- Garantizar el acceso a obtener recursos financieros de entes públicos y privados regulados por la Ley General de Sociedades y la legislación vigente en materia laboral y tributaria,
- Favorecer el interés del gobierno en optimizar la infraestructura de transporte de datos, mejorando el acceso y reducir déficit de servicios de telecomunicaciones.

Igualmente, la promulgación de nuevos decretos en la Ley de Educación y la Ley de empleo, propiciando la educación y el trabajo remoto, Decreto de Urgencia N°026-2020 que establece las provisiones temporales y excepcionales para evitar la propagación del Covid-19), Decreto de Urgencia Nro. 127-2020, difiriendo la modalidad del trabajo remoto hasta el 31 de julio de 2021, representando oportunidades de negocios que pueden ser aprovechadas por el equipo fundador para promover su negocio. Las oportunidades están representadas por el apoyo brindado por los entes gubernamentales buscando impulsar ideas de negocios relacionadas con la tecnología; ahora bien, las amenazas en este periodo lo representan el cambio de gobierno en los próximos meses, ocasionando retrasos por la toma de posesión de los nuevos integrantes del equipo ministerial y las transformaciones que esto ocasiona.

2.1.2 Análisis Económico y Financiero

Respecto a los factores monetarios se deben mencionar, necesariamente, las consecuencias del Covid, en este ámbito el gobierno peruano está implementado un plan

económico que permite sea mitigado el impacto de la pandemia en las empresas; dichas medidas equivalen a S/ 142,272 millones, los cuales representan S/ 35,7 mil millones del gasto público (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020). De igual forma, existe facilidad de créditos con garantías del programa Reactiva Perú y el fondo de Apoyo Empresarial, Innóvate Perú del Ministerio de la Producción que posee el programa Innovar para Reactivar, un paquete de fondos no reembolsables que otorga el beneficio a diferentes organizaciones para crear o reactivar sus negocios mediante la innovación. Por otro lado, debido al desempleo ocasionado por la reducción de personal o cese de operaciones de algunas Pymes, existe un capital humano altamente calificado en la búsqueda de la manera de generar ingresos y la nueva empresa puede captar este personal; otro punto resaltante es el poder adquisitivo de los clientes potenciales, apuntando a la clase profesional y estudiantes universitarios con necesidades de formación y asesorías con disponibilidad económica para cancelar los servicios. Se estima un 5.1 % de crecimiento de la economía entre 2021 y 2026 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2021). La oportunidad es la facilidad otorgada por el gobierno para crear o reactivar la industria, la amenaza es el incremento de la crisis económica generada por la pandemia y las empresas tengan que cerrar sus instalaciones.

2.1.3 Análisis Social, Cultural y Demográfico

En este análisis destacan las características del modelo de negocio, estas son adaptable a las necesidades de la sociedad, a la alta movilidad social, a los requerimientos de ejercer el control del tiempo y recursos a invertir en educación; la mayor ventaja la ofrece la alternativa de acceso al servicio a través del dispositivo móvil sin necesidad de otro equipo, otro punto interesante a favor es la conducta de compra por internet y del uso del dispositivo a toda hora, tiempo y espacio, lo cual se ha incrementado por las restricciones de movilidad,

cuarentena y medidas preventivas implementadas por el gobierno para garantizar la subsistencia de la población.

Demográficamente Perú cuenta con 32 millones 625 mil 948 habitantes para el 2020 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 a), asimismo presenta una alta cultura tecnológica con una brecha digital que se minimiza cada vez más debido a la inversión en la infraestructura de las telecomunicaciones, las tarifas reguladas y la actitud cambiante del peruano a utilizar la tecnología en aspectos cotidianos exclusivos de la modalidad presencial. Según Flores et al., (2020) las personas entre 16 a 56 años son las que acceden a internet con mayor regularidad (80,5%) y el recurso más empleado para tal fin es el dispositivo móvil (81%). La oportunidad es generada por la estadística en cuanto al uso de los dispositivos móviles, disponibilidad de acceso internet en hogares, oficinas y algunos sitios públicos. La amenaza es la capacidad de pago de los servicios ofrecidos a pesar de lo asequible al cliente.

2.1.4 Análisis Tecnológico y Científico

Considerando que la masificación en el uso de internet, los cambios en las tendencias de uso de la tecnología, el incremento de las redes sociales como medio de comunicación, el incremento en el uso de dispositivos móviles, la incursión en el mercado de alternativas digitales para suplir las necesidades de los usuarios son factores que destacan en la actualidad en el contexto científico y tecnológico, propician un entorno externo estable para el nuevo negocio, además del apoyo de la legislación permite la innovación y herramientas tecnológicas que buscan incrementar la actividad comercial.

Aunado a lo anterior, existen en el mercado plataformas virtuales de cero costos que pueden implementarse en el negocio sin necesidad de efectuar pagos adicionales a terceros por dominio o hosting. La oportunidad es la masificación del uso de internet debido a la pandemia para realizar actividades que anteriormente se ejecutaban presencialmente. La

amenaza es la deficiente conectividad en algunas zonas de Lima por la infraestructura tecnológica actual.

2.1.5 Análisis Ecológico y Ambiental

El análisis macro de estos elementos evidencia un incremento debido a los cambios generados en las normas de convivencia ciudadana, la conciencia social y la Responsabilidad Social Empresarial, involucrando a las empresas en los aspectos sociales y ambientales. Esto destacando lo indispensable de la tecnología para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible que promueve la Organización de las Naciones Unidas; disminuyendo la pobreza, creando nuevos puestos de trabajo, teniendo acceso equitativo al conocimiento y descentralizando los procesos inherentes a las finanzas, gobierno y educación.

Además, promueve el acceso a la información, facilita la recopilación de datos digitales, favorece el origen de nuevos modelos empresariales, incentiva la creación de ciudades y comunidades sostenibles y desarrolla nuevos modelos de realidad sobre todo en el ámbito educativo. De igual manera, reduce las desigualdades adaptando los productos y servicios a los requerimientos de los usuarios. Se considera un cambio ecológico y ambiental en pro de la sociedad que necesita seguir realizando sus labores cotidianas sin afectar su salud ni al medio ambiente. La oportunidad es la sostenibilidad del medio ambiente y la equidad social; la amenaza es el uso excesivo del dispositivo y la energía eléctrica.

Análisis del COVID 19 en el Sector

La idea de negocio desarrollada pertenece al ámbito de educación, este sector se ha visto gravemente afectado por la pandemia del Covid 19, propiciando el cambio de modalidad presencial a no presencial como medida preventiva de contagios. Es necesario resaltar que, el Ministerio de Salud, (2021) declara que desde el 16 de marzo del año 2020, comienzo de la cuarentena en el Perú hasta el 24 de marzo del 2021, el número de casos

confirmados alcanza 1' 500.465 evidenciando la necesidad de aplicar cambios en la rutina de cada habitante.

Considerando lo anterior, uno de los cambios más significativos es la implementación de la modalidad remota, a distancia o en línea, entre estas modalidades surge el M-Learning; según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (2021) examina los métodos mediante los cuales las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), facilita la transmisión y la accesibilidad a los contenidos formativos, mejorando la educación y agilizando la ejecución de la Agenda de Desarrollo Sostenible, en vista de las medidas decretadas por el gobierno peruano en el área educativa. El aprendizaje a través del móvil propulsó su ingreso al mercado nacional para ofrecer opciones y beneficios a la comunidad que se ve confinada a sus hogares, pero necesita seguir capacitándose y desarrollando sus conocimientos.

2.2 Análisis de la Industria que pertenece el negocio

El negocio pertenece al ámbito educativo en la modalidad del aprendizaje electrónico a través del uso del teléfono móvil, la mencionada modalidad no ha sido explotada en el Perú, a pesar de su potencialidad, no se encontró estadística sobre su implementación en el ramo empresarial ni educacional, la mayor parte de la información es referida modalidad e-learning. A continuación, se realiza el análisis según Porter (1979) citado por Weinberger (2009) enfocado hacia la competitividad del rubro o sector, referenciando la estrategia idónea para establecer acciones y posicionar la empresa en el mercado nacional y ser sostenible frente a las cinco fuerzas de Porter:

- Nuevos competidores, la barrera de entrada es relativamente baja, pues no es preciso una gran inversión, pese a ello se considera que incursionar en este tipo de negocio y poner en marcha este modelo no es tarea sencilla, puesto que no se trata solo de hacer

videoconferencias síncronas. Es necesario un diseño y una planificación muy detallada, la elaboración de recursos de aprendizaje y tomar decisiones con respecto a una forma de evaluar diferente, además de ello también que hace falta una competencia digital desarrollada, pero no solo instrumental, sino también metodológica, de la mano de profesionales o especialistas altamente competentes.

Se resalta que, mediante la revisión documental en prensa, internet, publicidad, televisión y radio relacionada con el tema propuesto, los investigadores del presente trabajo lograron conocer la demanda y los servicios más solicitados en el rubro que se desea ingresar. Luego observaron directamente en el campo laboral los servicios generados de estas solicitudes, realizando una lista de sus competidores más cercanos y definiendo su target.

Adicionalmente, se utilizó el Focus Group, el cual en palabras de Mendoza et al., (2013) es un método empírico de investigación, provechoso y rápido para conseguir datos cualitativos y realimentación (desde un grupo dado); este se implementa en diferentes etapas y tipos de investigación. El mismo es apreciado por ser capaz de suscitar resultados con la sinergia creada entre los integrantes al momento de preguntar y explicar entre todos, fomenta el consenso y la pluralidad entre partícipes y admite confrontar experiencias y opiniones. Igualmente, tiene particularidades que merecen exclusivo tratamiento creando interacciones focalizadas moderadas, logrando originar los datos que sean fuente de información para la investigación.

Por ello, se creó un focus group, herramienta para realizar sondeos de productos o servicios antes de su lanzamiento. El grupo está conformado por 10 personas relacionadas con el público objetivo; organizándose de la siguiente forma la discusión: en un primer momento se debe planificar el objeto de estudio, analizando la

información recolectada de la revisión documental y la observación, en segundo lugar, diseñar el target, para lo cual consideraron dos tipos para seleccionar al grupo, uno de forma aleatoria de personas cercanas al entorno de la nueva empresa y el otro tipo de personas relacionadas con su entorno profesional.

Seguidamente, se diseñó la dinámica de grupo estimando un tiempo de 8 minutos para realizar las preguntas a cada persona y 15 minutos de diálogo de discernimiento sobre las opiniones ofrecidas por los mismos, el moderador del focus group analiza los resultados enfocándose en evaluar las respuestas obtenidas y relacionándolas con el objetivo de la dinámica (Ver apéndice A). Después de aplicar la técnica para realizar estudios de mercado puede contemplarse que entre los factores de éxito a considerar se encuentran los tutores especialistas en cada área y la fidelización de los clientes, lo cual implica trabajar fuertemente en la captación y retención de los mismos.

- Negociación con los Proveedores, por la estrategia de tercerización empleada, el poder de negociación del proveedor principal se considera la opción para implementar la plataforma Moodle desarrollada para fines académicos y utilizada a nivel mundial con óptimos resultados, la misma posee servidores y soporte técnico las 24 horas, a largo plazo se estima desarrollar una plataforma propia.
- Poder de negociación del cliente, este posee toda la potestad de escoger entre la variedad de servicios ofertados lo cual se adapta a cubrir sus necesidades.
- Productos sustitutos, los Cursos Masivos Online Gratis (MOOC) como MiriadaX, Coursera, entre otros, como academias e-learning, canales de Youtube. Este tipo de servicios no son clases individualizadas, pero pueden satisfacer los requerimientos en determinado momento de los estudiantes y profesionales, aunque

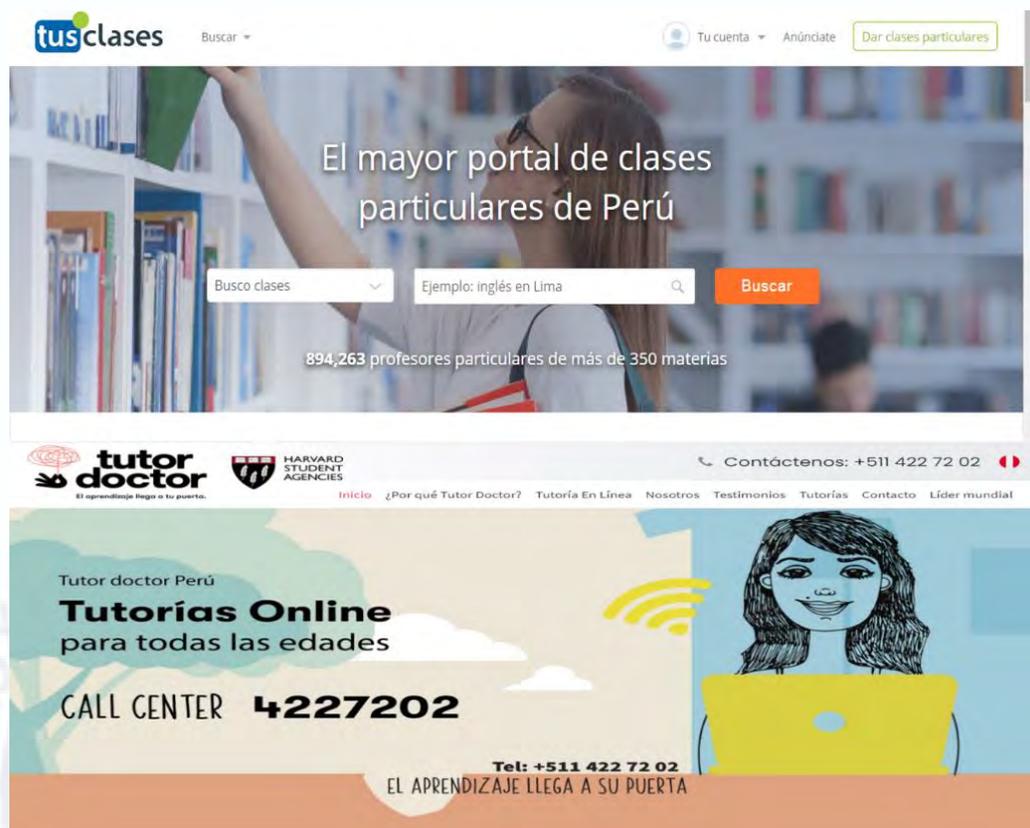
esto involucre invertir gran cantidad de tiempo en filtrar la información requerida.

- Rivalidad en la industria, en la actualidad se enfoca mayormente a la competencia en el sector en la modalidad e-learning con docentes que ofrecen servicios de clases a través de opciones como Tusclases.com, Classgap (solo idiomas), Tutordoctor. Por ende, en la propuesta se estima contar con un recurso humano capacitado y enfocado a evaluar los requerimientos del cliente y con tutores especialistas para suplir el servicio.

2.3 Estructura Competitiva del Mercado

Un elemento fundamental a definir en la estructura de mercado son los competidores actuales, los cuales han surgido como consecuencia de la pandemia ofreciendo sus servicios por redes sociales, páginas web; los cuales no cumplen con los aspectos relevantes del modelo de negocio en estudio, ya que el contenido y las estrategias no son las definidas para la modalidad M- Learning sino orientados al E-Learning. De igual forma, se identifican los competidores potenciales como aquellos innovadores conocedores del modelo de negocio y están inmersos en la educación virtual en sus distintas modalidades, entre los cuales destacan Tusclases.com en el aspecto de clases o asesorías en áreas básicas y Tutordoctor por ser una empresa internacional que no solo ofrece los servicios a particulares sino a empresas, ambas en el sector e-learning, ver Figura 4.

Figura 4. *Potenciales competidores.*



Tomado de <https://www.tusclases.pe/>, 2021 y <https://tutordocor.pe/>, 2021.

2.4 Análisis de Mercado

El análisis de mercado es definido como el diseño metódico, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones, los cuales ayudarán a una comprensión del mercado y lo que significa para las empresas (Kotler & Lane Keller, 2012; Méndez Suárez, 2018).

2.4.1 Clientes

Los clientes en esta propuesta son todos los entes naturales o jurídicos interesados en los servicios ofrecidos por la plataforma M-Learning. Como criterios de inclusión se definen el poder adquisitivo y encontrarse entre los niveles socioeconómicos A, B y C, por tal motivo se decidió por la subregión de Lima Centro, esta comprende los distritos: Breña, La Victoria, Rímac, Lima, San Isidro, Miraflores, Magdalena, Santiago de Surco, San Borja, Lince, San Miguel, Barranco, Jesús María, Surquillo y Pueblo Libre considerando la estadística y

estudios realizados por el INEI (2020 a) encontrándose alto porcentaje de sus habitantes con los niveles socioeconómicos

antes mencionados
ver Tabla 1.

Tabla 1. Población

| Distrito | Población | (mercado objetivo), <i>de Lima centro.</i> |
|-------------------|------------------|---|
| Breña | 66.656 | |
| La Victoria | 211.552 | |
| Rímac | 178.488 | |
| Lima | 313.384 | |
| Miraflores | 71.954 | |
| Santiago de Surco | 309.186 | |
| San Isidro | 52.039 | |
| San Borja | 165.998 | |
| Magdalena | 39.362 | |
| San Miguel | 148.469 | |
| Barranco | 30.961 | |
| Jesús María | 55.513 | |
| Lince | 42.967 | |
| Surquillo | 84.782 | |
| Pueblo Libre | 68.177 | |
| Total | 1'839.488 | |

Nota: Población proyectada, según distritos 1995 – 2025. Tomado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0012/N53/anejo031.htm

Del total de la población de Lima Centro, se considera en el estudio la correspondiente al uso del servicio de internet a través del teléfono celular (con y sin plan de datos) el cual representa un 88 % según la estadística del INEI (2020 b).

En la siguiente tabla se señala que los clientes a considerar son en total 1'618.749 (88%) de personas, aproximadamente, que cuentan con acceso a internet a través de los teléfonos móviles. Ver Tabla 2.

Tabla 2. *Uso de Internet a través del teléfono celular.*

| Área de residencia | Enero a marzo 2019 | Enero a marzo 2020 | Variación en puntos porcentuales |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Lima Centro | 83.20 % | 88.00 % | 4.8 |

Nota: Uso de Internet a través del teléfono celular 2020. Tomado de INEI (2020 b) https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf

2.4.2 Demanda Potencial

Debido a la actual situación de pandemia, la población está confinada en sus hogares, pero necesita satisfacer sus necesidades, así como los académicos, estudiantes y profesionales necesitan seguir formándose y asesorando en diversas áreas. Por ello, la plataforma ofrece un modelo sencillo, práctico, novedoso, con calidad a bajo costo para los clientes, buscando simplificar el proceso de enseñanza – aprendizaje e impulsar el trabajo remoto entre los colaboradores.

Considerando lo expuesto por Flores (2015) la demanda potencial es el tamaño máximo de un producto o servicio en un tiempo determinado, específicamente se refiere al volumen máximo de ventas producido antes de saturar el mercado. Para realizar esta estimación se aplica la fórmula de la demanda potencial: $Q = n * p * q$

Donde:

Q: demanda potencial.

n: es la cantidad de clientes o consumidores potenciales existentes en el mercado.

p: como precio promedio del producto.

q: cantidad de producto por sujeto.

Se establece 1'618.749 personas como cantidad de clientes o consumidores potenciales existentes en el mercado de Lima Centro que usan internet por celular, el precio mínimo de un servicio ofertado por la plataforma es de 30 soles y la cantidad de producto por sujeto puede ser de 2 al año. Por lo tanto, se establece como demanda potencial por año: $Q = 1'618.749 * 30 * 2 = 97'124.94$. Para el cálculo de la muestra representativa a la población y realizar el sondeo sobre el público objetivo se aplica la fórmula de población finita

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

N = Población o público objetivo → 97'125

Z = Constante del nivel de confianza → 1.96

p = Probabilidad de salir elegidos → 50 %

q = Probabilidad de no salir elegidos → 50 %

e = Margen de error → 5%

$$n = \frac{97\ 125 * 1.96^2 * 0.5(1 - 0.5)}{(97\ 125 - 1) * 0.5^2 + 1.96^2 * 0.5(1 - 0.5)} = 383$$

2.4.3 Participación de Mercado

Se estima durante el primer año una participación en el mercado de aproximadamente 2%, previéndose para los siguientes años que la intervención aumente alrededor de un 2,5%. El desarrollo de la empresa se encuentra limitado por la accesibilidad a internet buscando expandir el mercado a otras regiones y provincias de Perú; de esta manera, las ventas proyectadas se duplicarían culminando el quinto año de la puesta en marcha, no obstante, la participación en el mercado objetivo se conservará a un nivel estable.

2.5 Análisis AMOFITH

El análisis interno de una empresa es indispensable para conocer la situación actual, su rentabilidad, operatividad, fortalezas y debilidades entre otros. En el presente caso la empresa está en proceso de creación, por lo tanto, se detallan los aspectos relevantes a considerar en el desarrollo de las estrategias a seguir que servirán de insumos para retroalimentar el plan de negocio (Ver Apéndice B).



Capítulo III: Metodología

3.1 Design Thinking

Según Gallagher y Thordarson (2020), se conforma de 5 etapas, las cuales se desarrollan a continuación:

1. Empatizar: la empatía como proceso se orienta a examinar extremadamente a la clientela, para de esta manera poder entender sus auténticas motivaciones. Al ejecutar este estudio no basta con prestar atención a los usuarios, sino que además se precisa interactuar con ellos, por ello se elaboró un cuestionario para indagar, descubrir y entender las principales necesidades del consumidor, comprendiendo sus verdaderas motivaciones y poder intervenir directamente con ellos. Los resultados obtenidos son los siguientes.

Pregunta 2. ¿cuál es tu rango de edad?

Figura 5. Pregunta 2. ¿cuál es tu rango de edad?



Los resultados reflejan que la mayor parte de los encuestados corresponden a las edades comprendidas entre los 20 y 25 años, seguido de los 26 y 30 años y, en tercer lugar, los menores a 20 años. Mientras que las edades a partir de los 31 años y

mayores a 60 en conjunto conforman el 22.45% de la muestra. Esto devela que la población predominante es joven.

Pregunta 3. ¿Cuál es tu estado civil?

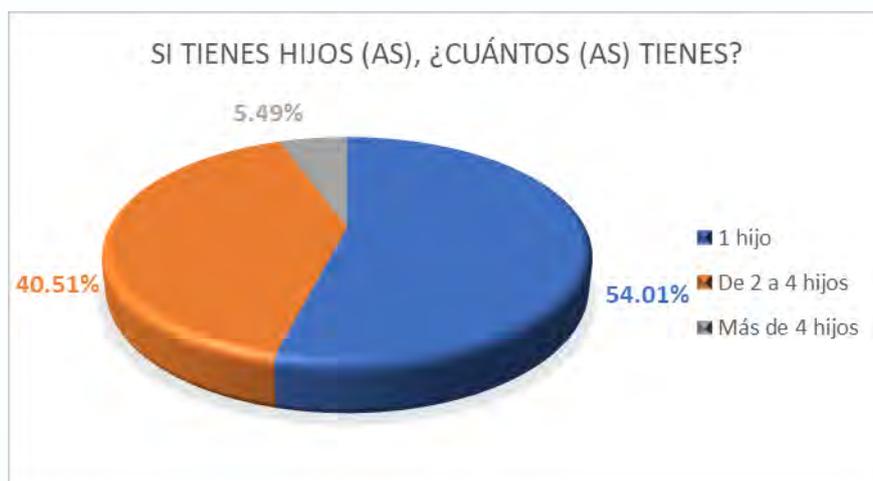
Figura 6. *Pregunta 3. ¿Cuál es tu estado civil?*



Los resultados reflejan que el estado civil de la mayor parte de los encuestados está casado o en una relación con hijos con el 33.68%, seguido del estado soltero y sin hijos con un 23.50%, y en tercer lugar con hijos y solteros con un 14.62%. Cabe resaltar que estos resultados evidencian que la mayor parte de la muestra con un 61.88% tiene hijos, lo que quiere decir que estos deben hacerse cargo de su educación y correr con la inversión económica que implica satisfacer esta necesidad, para determinar ello con exactitud es importante conocer cuántos hijos tienen y en qué edades se encuentran.

Pregunta 4. Si tienes hijos (as), ¿Cuántos (as) tienes?

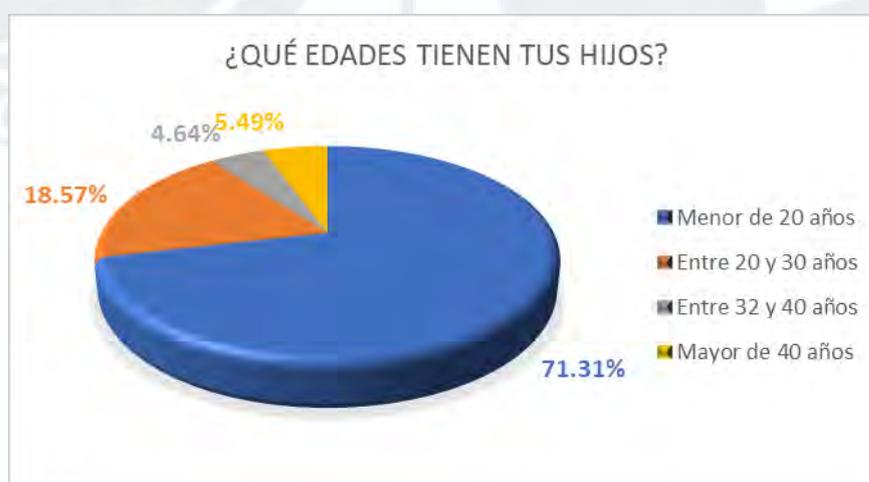
Figura 7. *Pregunta 4. Si tienes hijos (as), ¿Cuántos (as) tienes?*



Los resultados reflejan que la mayor parte de los encuestados solo posee 1 hijo con un porcentaje total del 54.01%, mientras que en segundo lugar predominante el 40.51% posee de 2 a 4 hijos.

Pregunta 5. ¿Qué edades tienen tus hijos?

Figura 8. *Pregunta 5. ¿Qué edades tienen tus hijos?*



Los resultados reflejan que la mayor parte de los encuestados tienen hijos con edades menores a los 20 años y en segundo lugar hijos con edades entre los 20 y 30 años. Esto evidencia que la muestra en estudio además de ser prospectos a clientes potenciales, tienen hijos en edades de interés para también prestarles los servicios

ofertados. Por lo cual brindar un buen servicio propicia nuevas oportunidades a través de la referencia directa y niveles de satisfacción óptimos en nuestros clientes.

Pregunta 6. ¿Cuál es tu formación académica?

Figura 9. *Pregunta 6. ¿Cuál es tu formación académica?*



Los resultados reflejan que la mayor parte de los encuestados tienen profesiones no vinculadas a la rama pedagógica con un 43.08%, mientras que la otra parte predominante se vincula al área de ingeniería con un 40.47% y en tercer lugar y no menos importante con un 13.58% licenciaturas o maestrías en educación. El resultado de esta pregunta nos devela las necesidades que debemos cubrir en cuanto a campos profesionales.

Pregunta 7. ¿En qué institución cursaste tu último grado de estudios?

Figura 10. *Pregunta 7. ¿En qué institución cursaste tu último grado de estudios?*



Los resultados de la pregunta 7 reflejan que la mayor parte de los encuestados obtuvo su último grado de estudios en una institución de tipo privada siendo un 66.32% el total, mientras que el 33.68% de la muestra restante cursó su último grado académico, en una institución pública. El resultado de esta pregunta nos devela que la mayor parte de la muestra se inclina a recibir una educación de tipo privada y por lo tanto a costear económicamente su aprendizaje y mejoramiento formativo, siendo esta la población de mayor interés.

Pregunta 8. ¿Cuánto tiempo tienes de experiencia como profesional?

Figura 11. *Pregunta 8. ¿Cuánto tiempo tienes de experiencia como profesional?*



Los resultados de la pregunta 8 reflejan que la mayor parte de los encuestados posee experiencia profesional entre 1 a 5 años con un total del 51.17%, en segundo lugar, el 40.47% dice tener experiencia entre los 6 y 10 años; y por último solo 8.36% tiene experiencia mayor a 10 años. El resultado de esta pregunta nos devela que la mayor parte de la muestra posee pocos años de experiencia profesional, por lo cual mejorar su currículum y nivel formativo puede ser para ellos una necesidad, con la cual afiancen y solidifiquen su perfil profesional.

Pregunta 9. ¿En qué área se dedica la empresa donde trabajas?

Figura 12. *Pregunta 9. ¿En qué área se dedica la empresa donde trabajas?*



Los resultados reflejan que la mayor parte de los encuestados se ubica laboralmente dentro del rubro del comercio, seguido del campo educacional, el sector de alimentos, establecimientos de fábricas o industrias y entidades bancarias, en orden. El resultado de esta pregunta nos devela que áreas son las de mayor interés al momento de la practica laborar, buscando de esta forma con el ofrecimiento de temas y cursos abarcar los de mayor demanda a la hora de la practica laboral, de acuerdo a la población y sus necesidades.

Pregunta 10. ¿Qué modalidad de capacitación has recibido durante los últimos años?

Figura 13. *Pregunta 10. ¿Qué modalidad de capacitación has recibido durante los últimos años?*



Los resultados reflejan que la mayor parte de los encuestados anteriormente ha recibido algún tipo de capacitación bajo la modalidad “Presencial Blended Learning” para un total del 53.26%, mientras que un 43.08% ha recibido capacitaciones completamente bajo “M-Learning”. El resultado de esta pregunta nos devela que aproximadamente el 96.34% de la muestra ya se encuentra asociada con las modalidades de educación y capacitaciones vía internet, por lo cual, se evidencia un público familiarizado y con nociones acerca de la nueva modalidad y métodos del servicio a ofrecer.

Pregunta 11. Sí has recibido capacitación durante los últimos dos años, ¿En qué temas ha sido?

Figura 14. *Pregunta 11. Sí has recibido capacitación durante los últimos dos años, ¿En qué temas ha sido?*



Los resultados reflejan que la mayor parte de los encuestados ha recibido capacitaciones en los últimos años en gestión empresarial, seguido de informática, idiomas, gestión de calidad, temas técnicos, habilidades y actitudes directivas y por último docencia y otros destacándose entre las respuestas de este el marketing y la publicidad. El resultado de esta pregunta nos devela cuales son las preferencias del público en cuanto a temáticas a la hora de seleccionar un plan formativo o requerimiento formativo.

Pregunta 12 ¿Qué modalidad de capacitación prefieres tomar?

Figura 15. *Pregunta 12 ¿Qué modalidad de capacitación prefieres tomar?*



Los resultados de la gráfica 15 reflejan que la mayor parte de los encuestados prefiere tomar la modalidad de M-Learning con un 58.22%, mientras que el 41.78% restante, optaría por una modalidad presencial con un componente de vía internet. El resultado de esta interrogante deja ver que gran parte de la muestra encuentra como factible la modalidad en línea de capacitación, ya que dentro de las especificaciones recibidas que explican porque optaron por esta opción, señalan que el contexto de contagios por el covid-19 y las nuevas modalidades remotas hacen viable este tipo de servicios y actividades de aprendizaje.

Pregunta 13. ¿Qué te gusta más en un curso de capacitación?

Figura 16. *Pregunta 13 ¿Qué te gusta más en un curso de capacitación?*



Los resultados de la gráfica 16 reflejan que la mayor parte de los encuestados que al llevar un curso de capacitación lo que más les agrada es la flexibilidad horaria, con un 40.47%, seguido del medio ya sea presencial o vía internet y en tercer lugar con un 22.19% las dinámicas con las cuales se imparten. El resultado de esta interrogante deja ver cuáles serían las características de mayor agrado dentro del servicio a ofrecer

Pregunta 14 ¿En qué temas consideras que necesitas capacitación?

Figura 17. *Pregunta 14 ¿Qué te gusta más en un curso de capacitación?*



Los resultados reflejan que la mayor parte de los encuestados al llevar un curso de capacitación escogen en base a sus necesidades temas relacionados con gestión empresarial con un 50.91%, seguido de temas relacionados con informática con un 23.50% y por último temas acerca del marketing con un 10.97%. Estas respuestas son buenas características que la empresa debe tener en cuenta al momento de prestar los servicios, ya que permitirá garantizar la satisfacción y cubrimiento de expectativas en el cliente.

Pregunta 15. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizas para recibir formación?

Figura 18. *Pregunta 15 ¿Qué herramientas tecnológicas utilizadas para recibir formación?*



Figura 1

Los resultados reflejan que la mayor parte de los encuestados al llevar un curso de capacitación reciben información a través de sus computadoras y Smartphone representando el 92.17% total de la muestra encuestada.

Pregunta 16. ¿Qué herramientas has utilizado en tus estrategias de aprendizaje

Figura 19. *Pregunta 16 ¿Qué herramientas has utilizado en tus estrategias de aprendizaje*



Los resultados reflejan que la mayor parte de los encuestados al llevar han empleado en sus estrategias de aprendizaje herramientas de plataformas educativas con un porcentaje del 54.31%, mientras que el otro 45.69% restante destaca que ha utilizado otro tipo de herramientas, sin embargo, la mayoría vincula el uso de la tecnología y medios alternativos de investigación.

Pregunta 17. ¿Cuál consideras es tu nivel de dominio de Tecnologías de la Información y Comunicación?

Figura 20. *Pregunta 17 ¿Cuál consideras es tu nivel de dominio de Tecnologías de la Información y Comunicación?*

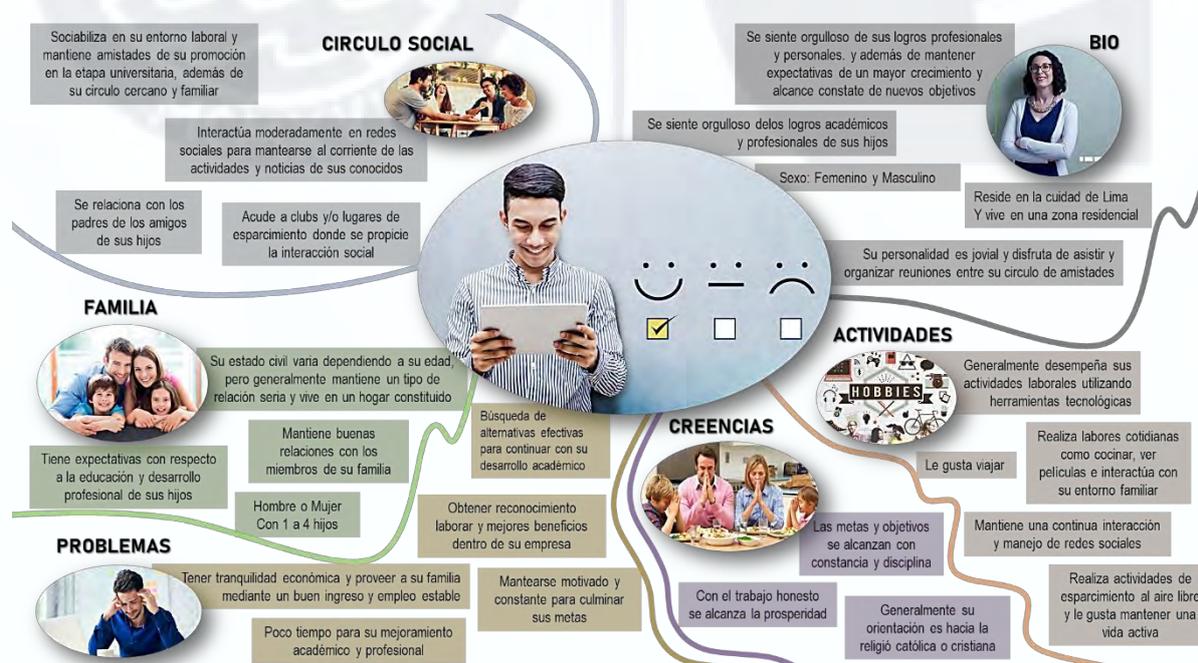


Los resultados de la gráfica 16 reflejan que la mayor parte de los encuestados considera tener un dominio avanzado de las TIC, siendo un porcentaje del 57.70%, mientras que el nivel medio obtuvo un 36.03% y por último los de nivel principiante tuvieron un total del 6.27%. Los resultados de esta interrogante dejan evidenciar que la mayor parte de la muestra tiene un dominio de muy bueno a aceptable de los medios y herramientas tecnológicas necesarias para la realización del servicio.

A partir de los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento a usuarios potenciales, se evidencia que los consumidores consideran factible la modalidad de aprendizaje mediante M-Learning, ya que señalan que en el contexto de contagios por el covid-19, las nuevas modalidades remotas hacen viable este tipo de servicios y actividades de aprendizaje. Por último, estos accederían a dichas capacitaciones en su mayor parte a través de dispositivos como computadoras y Smartphone de los cuales tienen un dominio entre muy bueno a aceptable. Evidenciándose de esta forma que los usuarios en su gran mayoría estarían interesados en los tipos de servicios a ser ofertados, ya que se inclinan por alternativas tecnológicas adaptadas a los escenarios y necesidades actuales.

De igual forma mediante la información recopilada puede realizarse un arquetipo de nuestro usuario, donde este tiene una visión clara hacia el desarrollo y crecimiento profesional. Se encuentra en una constante búsqueda de alternativas efectivas con las cuáles pueda alcanzar objetivos y metas, siendo una de ellas el obtener mayor reconocimiento en sus diferentes entornos, y a su vez dentro de sus creencias conceptúa que las metas y objetivos se alcanzan con constancia y disciplina. Así mismo dedica tiempo a su familia y se preocupa por la educación de sus hijos. Se resalta que para desarrollar sus actividades cotidianas frecuentemente emplea herramientas tecnológicas y dentro de sus distracciones interactúa recurrentemente en redes sociales. Sin embargo, también tiene momentos de frustración como consecuencia de que cuenta con limitado espacio horario para dedicarlo a su mejoramiento académico y profesional, además de mantenerse motivado y constante al momento de querer culminar sus metas. (ver Figura 21).

Figura 21. Lienzo meta- usuario del negocio propuesto.



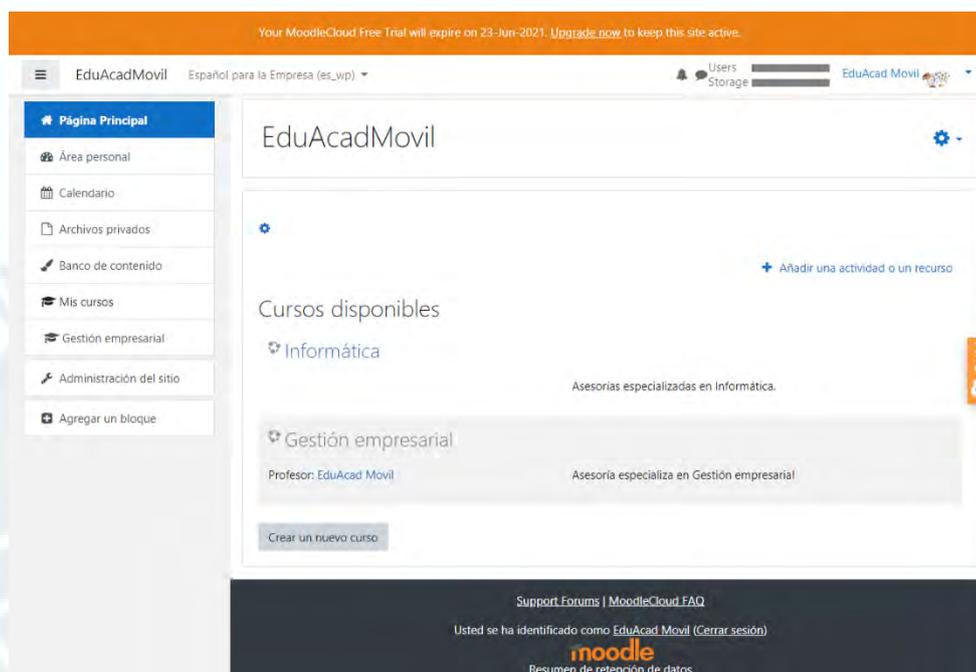
2. Definir: luego de aplicado el instrumento y saber las diferentes necesidades en el proceso previo, son definidas cuáles son las principales, evaluando cuidadosamente la

diversidad de problemas detectados, priorizarlos y plantear estrategias para ofrecer una solución. Las necesidades detectadas según el orden de prioridades de capacitaciones y asesorías fueron en el área de Gestión empresarial e Informática siendo estas las de mayor frecuencia realizadas los últimos años por la muestra estudiada. Los resultados arrojaron que el 23.04% había tomado capacitaciones en gestión empresarial siendo los tópicos de mayor interés los relacionados a tareas administrativas, planificación y controles organizacionales; por último, el área de informática con el 20.33%, donde los tópicos de mayor interés se relacionan al correcto uso de las TIC, herramientas de desarrollo de aplicaciones y herramientas para la gestión y almacenamiento de datos.

3. Idear: en esta fase el equipo debe formar un torbellino de ideas generando el mayor número de ideas y plantear soluciones. Las diversas perspectivas planteadas consistieron en implementar estrategias que estimularán la impartición dinámica de los temas, asociando los requerimientos y preferencias de los encuestados según sus criterios a la hora de recibir capacitaciones, entre alguna de ellas que se fomente las interrelaciones y la retroalimentación con dinámicas al inicio de cada sesión, para de esta manera afianzar los temas de interés y propiciar la interacción entre los miembros presentes dado el caso la modalidad de asesoría sea grupal, de igual manera en este caso específicamente en el área y temas correspondientes a la gestión empresarial, se sugirió implementar dinámicas que sirvan para estimular la creatividad, el trabajo en equipo y las habilidades comunicativas ya que, en esta área, dichas herramientas son esenciales para el desarrollo de cualquier organización, dando de esta manera un valor agregado al servicio. La consolidación de ideas llevó a diseñar 2 capacitaciones en cada área para ofrecer a la población, incluyendo 2 asesorías gratuitas habilitadas por 2 meses.

4. Prototipar: consiste en materializar las ideas seleccionadas utilizando recursos económicos para tal fin, en este caso se estructuró el aula que contendrá las capacitaciones y asesorías en la opción gratuita de moodlecloud activa solo por 45 días. Link del prototipo: <https://educadmovil.moodlecloud.com/>

Figura 22. *Diseño preliminar moodlecloud.*



Tomado de <https://educadmovil.moodlecloud.com/>, 2021.

En la figura 22 se muestra la interfaz principal de la plataforma en la versión de prueba habilitada para tal fin, se observa en la parte central los dos cursos creados para el prototipo.

5. Evaluar: en esta etapa la clientela prueba y evalúa los prototipos realizados previamente y se modifican de acuerdo a las críticas y sugerencias obtenidas, validando los aciertos y corrigiendo los errores. En la última etapa, se muestra el prototipo a los participantes del focus group por ser potenciales clientes para el negocio, obteniendo un feedback positivo mostrando una interfaz en el móvil amigable, fácil de usar e intuitiva.

En la figura 23 se observa la estructura del aula de gestión empresarial, la cual se

replicará en el resto de los cursos, consta de una sección de avisos para notificaciones importantes, el link para ingresar a la sala de videoconferencia en caso de que la asesoría sea en forma síncrona, el link de chat para las asesorías de forma asíncrona y finalmente un link de Encuesta para evaluar la calidad del servicio prestado, la cual nos permitirá determinar el grado de satisfacción tras el servicio recibido y cuya opinión facilitará nuestros procesos de mejoras constantes.

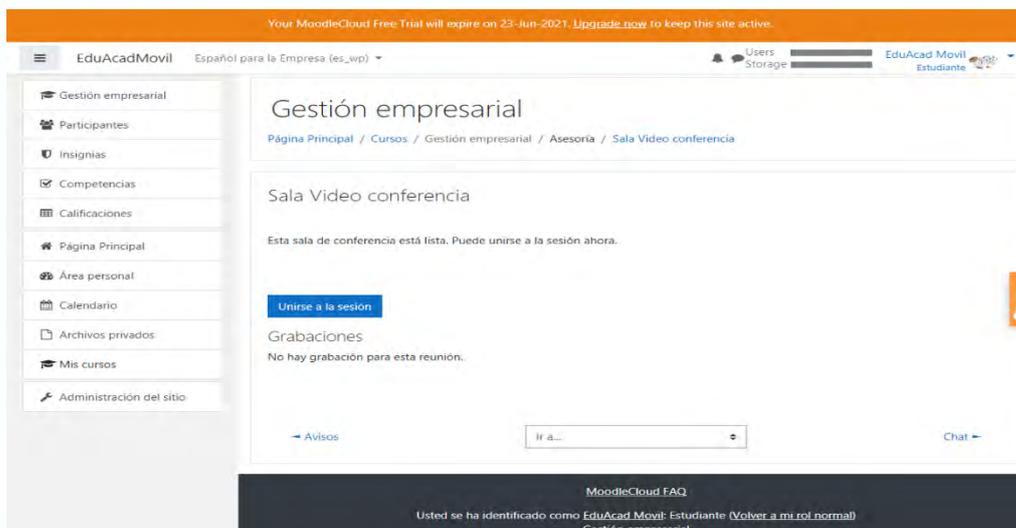
Figura 23. *Interfaz gráfica preliminar del curso de Gestión empresarial.*



Tomado de <https://educadmovil.moodlecloud.com/>, 2021

La figura 24 consolida la vista del modo estudiante al ingresar al link de video conferencia y podrá acceder a las asesorías en vivo o a las grabaciones.

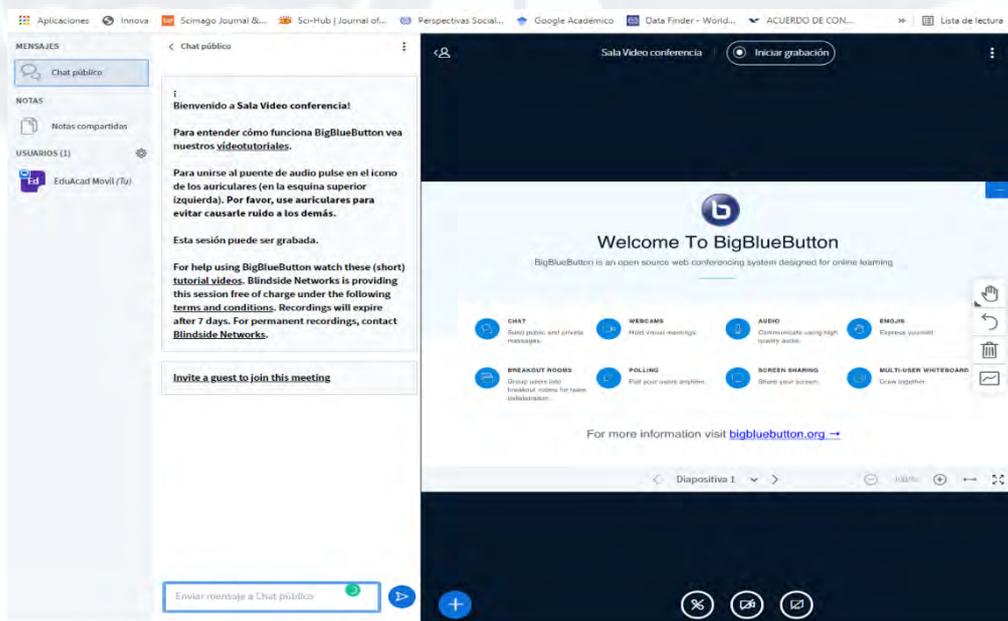
Figura 24. Interfaz gráfica preliminar de la sala de videoconferencia.



Tomado de <https://educadmovil.moodlecloud.com/>, 2021

En la figura 25 se observa la vista al ingresar a la sesión en la plataforma gestionado por BigBlueButton.

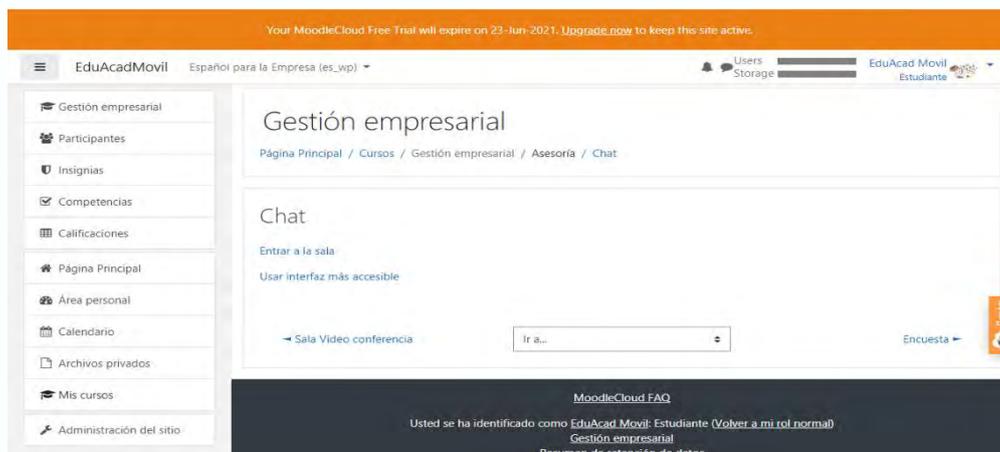
Figura 25. Interfaz gráfica preliminar de la sala de videoconferencia internamente.



Tomado de <https://educadmovil.moodlecloud.com/>, 2021

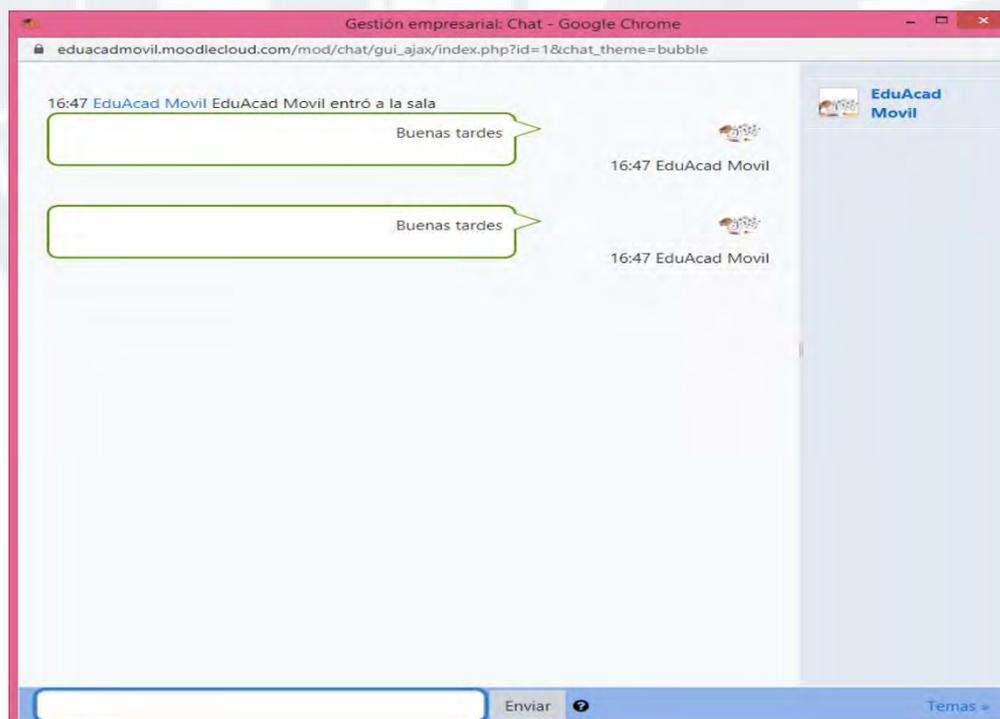
La figura 26 exhibe la interfaz para ingresar al chat y en la figura 27 la vista de la interna del chat.

Figura 26. Interfaz gráfica preliminar de la sala de chat.



Tomado de <https://educadmovil.moodlecloud.com/>, 2021

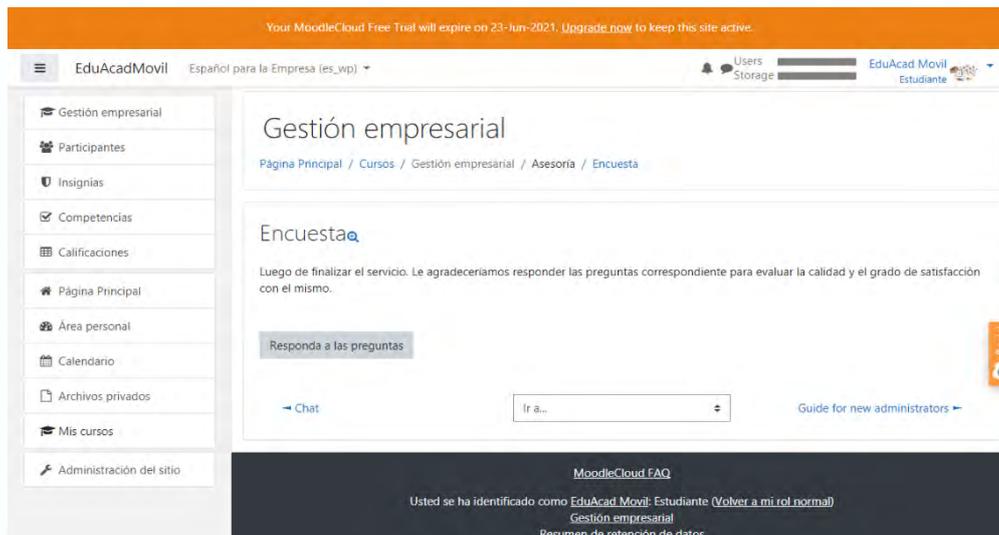
Figura 27. Interfaz gráfica preliminar de la sala de chat interna.



Tomado de <https://educadmovil.moodlecloud.com/>, 2021

La figura 28 muestra la vista preliminar para acceder a responder un cuestionario para evaluar la calidad del servicio.

Figura 28. Interfaz gráfica preliminar de la sección de encuesta.



Tomado de <https://educadmovil.moodlecloud.com/>, 2021

3.2 Lean Startup

Al aplicar cada etapa del modelo se obtiene los siguientes resultados:

- **Crear:** consiste en aplicar el proyecto sobre una determinada población y no en el mercado en general, en este caso serán aplicados los servicios de asesorías redirigirlos a la población que desee recibir capacitaciones en áreas afines a la administración de empresas, economía y sistemas informáticos, utilizando una alternativa 100% virtual, con flexibilidades horarias y ajustados a sus necesidades a través de una plataforma M-Learning. En el contexto de esta propuesta dicho servicio estará enfocado en llegar al Distrito de Lima Centro, donde es considerada la población que emplea dispositivos móviles para la navegación en internet.
- **Medir:** Posteriormente de haber creado de forma clara una población objetiva a la cual se pretende ofrecer el servicio, en esta etapa se pretende determinar el comportamiento de los consumidores en su aceptación o rechazo a los servicios de asesorías ofrecidos, estableciendo un indicador de cantidad de servicios de asesorías

contratados. Recordando lo mencionado y explicado en el acápite 2.4 y así dar un mayor entendimiento se habló que la propuesta son todos los entes naturales o jurídicos interesados en los servicios ofrecidos por la plataforma M-Learning, donde se direccionará a personas con poder adquisitivo y encontrarse entre los niveles socioeconómicos A, B y C, enfocándonos en la subregión de Lima Centro conformado por 15 distritos ya antes descrito (ver Figura 6), dando una población estimada de 1'839,488 personas. De ello se identificó de acuerdo a las proyecciones al 2025 del INEI que el 88% (1,618,749) representan a los clientes a considerar aproximadamente, que cuentan con acceso a internet a través de los teléfonos móviles. Así mismo, la plataforma ofrece un modelo sencillo, práctico, novedoso, con calidad a bajo costo para los clientes, buscando simplificar el proceso de enseñanza – aprendizaje e impulsar el trabajo remoto entre los colaboradores., que fueron los distritos con mayor porcentaje en el uso de teléfonos celulares.

- Por ello, de la población en estudio se seleccionó el distrito de Barranco por poseer menor cantidad de habitantes en relación con el resto (30.961). El mencionado indicador se calculó estableciendo como meta alcanzar el 1% de la población a contratar el servicio de asesorías, es decir que la cantidad mínima será de 309 personas contratantes

- Aprender: se refiere a todos los problemas surgidos durante la ejecución de los servicios de asesorías que se ofrecieron en el Distrito en estudio, se analizaron y se consideraron como aprendizajes, antes de implementar el proyecto en su totalidad. En este sentido, solo se presentaron inconvenientes con la conectividad, pero estos se atribuyen a problemas con el proveedor del servicio de internet del cliente no con la plataforma m-learning.

3.3 CANVAS Business Model

En la figura 29 se muestra el lienzo del modelo, en el cual se identifican los siguientes elementos:

- Asociados claves: los socios claves de este proyecto están representados por el proveedor de la plataforma tecnológica, los tutores y profesionales que impartirán los temas en cada área, y el equipo encargado del marketing y desarrollo.
- Actividades claves: se estiman dentro de las actividades esenciales la selección y evaluación de los tutores, estos deben ser profesionales y con altas competencias pedagógicas; el marketing y área publicitaria tiene un gran peso dentro del desarrollo del proyecto, ya que los canales de promoción atraerán al público y/o usuario potencial; la administración y mantenimiento de la plataforma es clave, ya que su deterioro o presencia de averías implicaría la paralización de algunas actividades o acceso al portal. cabe destacar que, si alguna de estas actividades falla, se vería afectado el proyecto.

Además de ello se destacan las siguientes acciones que influyen en el desarrollo y buen funcionamiento del servicio.

- Planificar y desarrollar contenidos interesantes, de alta calidad y dinámicos
- Plataforma o sistema de pagos sencillo para el usuario y ágil.
- Mejora continua en la experiencia y satisfacción de los usuarios
- Buenas recomendaciones y valoración del servicio

-Promoción publicitaria activa las 24 Horas y redirigida al público potencial.

- Propuesta de valor: es brindar servicios de capacitación a nuestros usuarios con profesionales con altas competencias digitales y formativas. Nuestro servicio debe caracterizarse por ofrecer flexibilidad horaria en un ambiente M-learning controlado, seguro y efectivo. Garantizando precios competitivos y la calidad en los servicios, con metodologías altamente dinámicas y didácticas que garanticen la adquisición de conocimientos en los usuarios y su satisfacción. implementando herramientas digitales en vanguardia e innovadoras. Orientadas siempre a la integración, colaboración y participación activa. Entre algunas de las herramientas podemos destacar las siguientes:

- *Nearpod*: una herramienta para crear presentaciones interactivas que los alumnos podrán ver mientras realizan las actividades propuestas o contestan a diferentes preguntas. El hecho de poder incorporar elementos en 3D y vistas en 360° hace que esta herramienta sea muy atractiva.
- *Kahoot!*: plataforma para crear cuestionarios gamificados sobre un tema con el fin de reforzar contenidos o para evaluar al alumnado.
- *Educaplay*: plataforma para crear actividades educativas multimedia como sopas de letras, crucigramas, adivinanzas, etc. que el docente podrá compartir con sus alumnos.
- *Padlet*: herramienta para crear muros donde poner textos, fotos, audio y otros archivos, de forma que se pueden crear actividades colaborativas.

Las utilidades de estas herramientas reflejan la orientación que se quiere lograr con la presente propuesta, puesto que, ligado a buenas metodologías formativas a cargo de profesionales altamente capacitados, dilucidan una buena calidad en los servicios a ofertar.

- Relación con los clientes: el vínculo que se desea establecer es una relación de mediano a largo plazo, a través de un servicio automatizado, diferenciado por su buena

calidad en los cursos y asesorías. Además de ello en el caso de servicios con modalidades grupales se espera fortalecer la relación a través de dinámicas de retroalimentación e interactivas, que propicien las interrelaciones entre los miembros participantes.

- Segmentos de clientes: el público al que se puede llegar a través de este modelo de negocio es amplio y mixto, puesto que está al alcance de cualquier persona que esté interesada en adquirir conocimientos y disponga de un teléfono móvil con conectividad. Sin embargo, nuestro público objetivo se orienta hacia estudiantes universitarios, profesionales, y empresas dentro del sector público o privado. Dichas personas o entidades deben estar interesadas y/o reconocer que tan importante es la capacitación y como esta influye en el mejoramiento de habilidades y competencias tanto académica como profesionales.

En base a estas últimas características focales nuestro público objetivo se ajusta a personas de estilo de vida “Sofisticada”, estos tienen un segmento mixto y una de sus características más resaltantes es que consideran que tener una carrera o estudio constituye la llave para lograr el éxito y liderazgo soñados.

Además de ello se muestran abiertos al mundo y a la globalización, les interesa ascender socialmente y esperan lograrlo mediante la educación y la cultura. Un aspecto resaltante de ellos es que la modernidad es su paradigma, es decir, les atraen los productos innovadores y los nuevos medios de comunicación y compra, que vinculado al hecho de que les gusta viajar y estudiar, propician la adquisición de esta metodología, por su flexibilidad ajustada a sus necesidades y expectativas.

Dentro de este grupo resaltan los “Millennials” o generación “Y”, está conformada por las personas nacidas entre 1981 y 1996, es decir, tienen entre 40 y 25 años. Actualmente la generación más resaltante en cuanto a la digitalización, llamados también “nativos digitales”, les gusta aprender y emprender, no conciben la vida sin tecnología y son rápidos

en adaptarse a las novedades. Para muchos jóvenes de hoy en día llegar a la edad adulta incluye prioridades, como recibir una buena educación y tener seguridad económica. Constituyéndose como la generación con el nivel de formación más elevado. Esta preferencia se deriva, en gran parte, de las demandas de una economía moderna basada en el conocimiento.

Por el lado de Ibáñez et al., (2009) también sostienen que la generación de los millennials tiene como principal característica el uso de herramientas tecnológicas lo cual influye en sus hábitos de lectura dando preferencia a un periférico de salida, como es el caso de un monitor, a un texto impreso. Así mismo por el lado de Cataldi y Dominighini (2015) indican que son la primera generación que han crecido con el mundo digital y cuyo medio de aprendizaje es el internet lo cual torna un ambiente fácil y efectivo. Esto ha conllevado a que las universidades e instituciones educativas cambien su modelo de educación hacia un ambiente digital.

En base a lo anteriormente expuesto la propuesta enfocará mayor atención a hombres y mujeres de edad entre los 25 y 40 años (Millenials), con estilo de vida sofisticado, poder adquisitivo, NSE A, B y C, ubicados en la región de lima centro. Dentro de este público se hallan personas que son conscientes de las ventajas y practicidad de las herramientas digitales como medio para obtener un nivel formativo óptimo. Así también se destaca que en su mayoría son usuarios en redes sociales, siendo una amplia comunidad que consume gran cantidad de material a través estas plataformas. Representando así prospectos potenciales conformados por emprendedores y personas que deseen mejorar su desempeño a través de capacitaciones acerca de gestión empresarial, mejoramiento en dominio informático, entre otros temas relevantes que se asocian a las propuestas de los tópicos a ofrecer en nuestro entorno educativo.

- Recursos claves: dentro de los recursos esenciales para este proyecto se hallan la Plataforma m-learning donde serán tomados los cursos, los tutores y profesionales encargados de impartir los temas y contenidos de los cursos y el suficiente presupuesto destinado a la gestión de marketing y publicidad.
- Canales: los principales medios a través de los cuales se pretende llegar al público de interés son las redes sociales y nuestra página web. Mediante estos nuestros clientes potenciales podrán conocer nuestra propuesta de valor, cursos gratuitos y capacitaciones pagadas.
- Estructura de Costo: Se presenta una economía escalable con costos fijos tales como hosting y dominio de la plataforma, mantenimiento web, y planilla de colaboradores. Entre los costos variables se encuentran los honorarios profesionales, las comisiones por pasarela de pago y los servicios de marketing.
- Vías de ingreso: los ingresos que generaran rentabilidad al proyecto encontramos el pago por comisiones del contenido educativo o cursos impartidos (60, 45 o 30 minutos), las asesorías o talleres personalizados y dado que nuestro contenido o promoción en redes sea viral la monetización de dicho contenido nos generará un aporte. Dichos pagos serán realizados de manera virtual a través de diferentes medios, y corresponderá la emisión de su respectiva boleta o factura según sea el caso.

Figura 29. Metodología CANVAS Business.



Fuente: Adaptación del modelo tomado de Macías, 2017

Capítulo IV: Definición del Negocio

4.1 Consolidación de la Propuesta de valor (producto + servicio + experiencia) en el modelo de Negocio Estrategias generales.

El contexto que actualmente se evidencia en el sector educativo ligado al creciente mercado de plataformas ofreciendo capacitaciones y formaciones, requiere de proyectos innovadores que brinden un valor agregado y diferencial con el cual pueden fortalecerse y posicionarse en un mercado cambiante y cada vez más grande.

Para alcanzar dicho objetivo es necesario que a través del producto o servicio a ofrecer se genere una experiencia que se ajuste a las expectativas y necesidades de los usuarios. transformando el servicio en una experiencia satisfactoria para el cliente potencial. Este es un factor de gran valor que contribuye a incrementar la rentabilidad de un negocio, fidelizar y retener a clientes, además de generar mayor satisfacción en ellos.

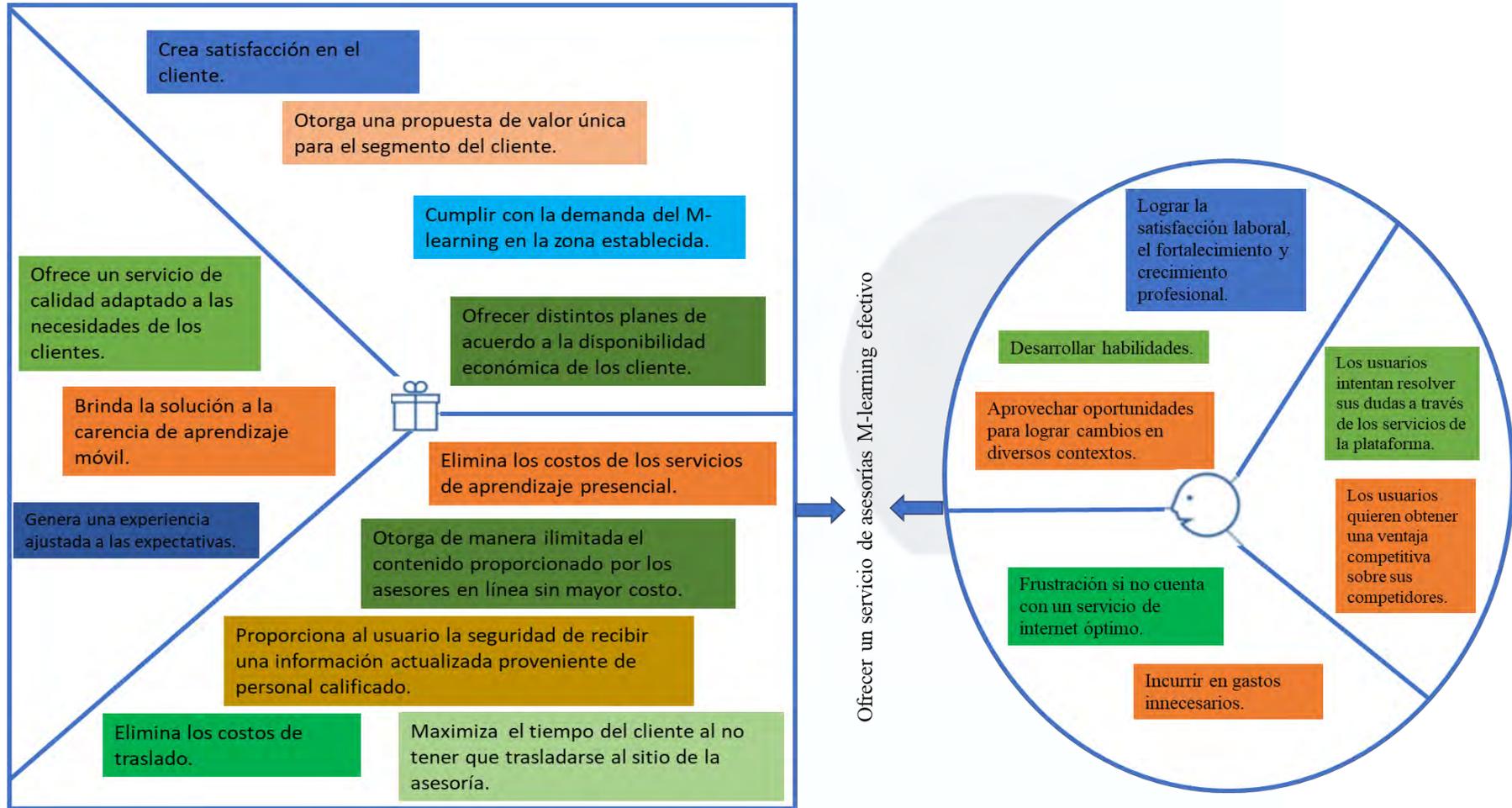
Para lograr dicho objetivo es fundamental determinar una estrategia, definiendo los siguientes aspectos:

- Identificar el proceso de compra de un consumidor y cuáles son los momentos en los que se siente más satisfecho y cómodo. Para el caso de este estudio, a través de la encuesta aplicada se puede evidenciar que los usuarios potenciales que se interesan por este tipo de servicios buscan alternativas que faciliten su proceso formativo a través de flexibilidades horarias, medios interactivos a través de plataformas de internet y contenidos dinámicos ajustados a sus temas de interés. Al encontrar estas características el cliente potencial se induce a indagar en el servicio o producto.
- Realizar un análisis de las motivaciones que llevan al cliente a buscar este espacio y cómo es que lo percibe de manera sensorial. En nuestro contexto de negocio las motivaciones que generalmente estimulan a los clientes potenciales es la satisfacción laboral, el fortalecimiento y crecimiento profesional, desarrollo de habilidades, y el

aprovechamiento de oportunidades para lograr cambios en diversos contextos. Por lo cual al facilitarles ciertas herramientas a nuestros clientes con las cuales puedan alcanzar este tipo de metas, de forma estimulante, se pretende transformar el servicio en una experiencia que propicie la motivación a lograrlos.

Finalmente, luego de haber determinado el perfil de nuestro usuario y haber definido nuestra propuesta de valor se concluye que ambos convergen en diferentes aspectos logrando de esta manera solventar sus necesidades, ya que al ofrecer un servicio como el de asesorías M-learning se le está brindado una alternativa efectiva para dar solución a sus necesidades, tomando en consideración factores claves para el éxito del servicio como la flexibilidad horaria, temas de mayor interés, impacto para el cliente (motivaciones) y métodos formativos acordes a sus expectativas orientados al dinamismo y a la interacción , brindándole así facilidades para obtener herramientas con las cuales pueden alcanzar sus metas y objetivos tanto personales como profesionales. (Ver Figura 30).

Figura 30. Lienzo de la propuesta de valor del negocio.



4.2 Estrategia

La estrategia para alcanzar los objetivos se enfoca en estrategias de diferenciación, orientándose a crear características que sean diferentes al resto de la competencia (Weinberger Villarán, 2009). Ajustado a esta propuesta de negocio nuestra estrategia diferencial consistirá en ofrecer servicios bajo un enfoque formal a través del cual brindaremos certificaciones propias, cuando las capacitaciones sean otorgadas a empresas o el servicio supere las 22 Horas. Por otro lado, nuestra modalidad de pago será por tiempo en la duración de la capacitación o asesoría que escoja el usuario. Así también se destaca que nuestro entorno se maneja bajo un enfoque de control de calidad, dependiendo solo de nosotros la elaboración, control de calidad, producción y contenidos del material a ofrecer. Siendo este último, contenido especializado en administración de empresas, economía y el manejo de sistemas informáticos.

Desde el punto de vista promocional optamos por la publicidad directa utilizando campañas de marketing digital enfocadas en el público potencial, nuestros influenciadores serán nuestros propios usuarios, siendo ellos quienes transmitan sus experiencias acerca del servicio, buscando a través de estas acciones generar una promoción orgánica, acerca del servicio.

4.3 Propósito de la Marca

La finalidad de la marca es brindar un servicio con el cual a los usuarios se sientan motivados e inspiren a estar orgullosos de alcanzar nuevos conocimientos y de haber desarrollado nuevas habilidades a través de las capacitaciones recibidas, además de esto se pretende que las asesorías potencien la innovación, conocimiento y nuevas experiencias.

La marca a ser desarrollada debe caracterizarse principalmente por

- *Calidad en la enseñanza:* el servicio a ofrecer deberá ser de alta calidad, ajustado a las necesidades y expectativas de nuestro usuario, para ello la plataforma

buscará ser versátil, moderna y de fácil manejo. Además de ello, la calidad irá de la mano de profesionales altamente calificados en el manejo de herramientas digitales y metodologías formativas didácticas actuales. Que constantemente estén innovando y se mantenga a la par de los avances, métodos y herramientas de formación virtual.

- *Precios accesibles:* el poder facilitar una educación de alta calidad, de manera tan sencilla a través de un teléfono móvil, en cualquier momento y lugar, aunado a un costo verdaderamente accesible, convierte esta propuesta en una idea diferencial. puesto que existe una gran población que generalmente no dispone del presupuesto suficiente para tener acceso a una educación presencial en instituciones nacionales de prestigio, sin embargo, son conscientes de las ventajas y practicidad de las herramientas digitales como medio para obtener un nivel formativo óptimo.
- *Consistencia en el contenido o material:* las capacitaciones estructuralmente deben cumplir con los requisitos de ser acerca de contenidos de alto interés y metodológicamente deberán ser altamente didácticas e interactivas.
- *Soporte y asistencia en tiempo real:* Se identificó durante la investigación que, en gran parte de los cursos en línea, la mayoría de las veces el usuario no puede contactar a un representante directamente, siendo esta una desventaja que deja un vacío en el servicio y será aprovechado como ventaja competitiva. Mediante estadísticas se develará si dicho servicio alcanza los índices de calidad esperada, estarán dadas directamente de la mano de nuestros usuarios a través de sus respuestas en la encuesta de satisfacción al finalizar las sesiones. Con ello en tiempo real sabremos qué puntos están débiles y nos permitirá tomar acción ante ello.

4.4 Misión, Visión y Objetivos del Negocio (ODN)

Misión: Posicionarnos a nivel nacional como una de las mejores plataformas en asesorías y servicios de capacitación especializada en áreas de administración, economía y sistemas informáticos, destacados dentro del mercado peruano por llevar a nuestros clientes educación de forma no tradicional, que relacione la tecnología móvil con las estrategias de educación e-learning para garantizar un aprendizaje de calidad impartido por profesionales altamente capacitados. Y con proyecciones a futuro de incursionar en el mercado extranjero ampliando nuestro portafolio de servicios

Visión: Ser reconocidos como la primera plataforma M-Learning en potenciar conocimientos y habilidades a través de asesorías y capacitaciones a nivel nacional.

Objetivos del Negocio:

Corto plazo:

- Establecer una estrategia comercial sólida
- Formar un equipo de colaboradores altamente profesionales y capacitados en las áreas de asesorías administrativa, económica e informática. Representando ello un eje fundamental para el alcance de metas, crecimiento y solidez de la organización.
- Lograr una rentabilidad temprana a través de buenas utilidades
- Atender como mínimo al 5% de las empresas privadas interesadas en formar o capacitar a sus empleados
- Obtener buenos indicadores con respecto a la satisfacción y calidad de los servicios brindados a nuestros usuarios.

Mediano plazo:

- Lograr aceptabilidad y reconocimiento dentro del mercado y clientes potenciales
- Consolidar estrategias comerciales
- Lograr la fidelización por lo mínimo del 50% de las empresas atendidas
- Lograr el aumento o mantenimiento trimestral de las ventas y usuarios

Largo plazo:

- Obtener reconocimiento a nivel nacional dentro del mercado de asesorías y capacitaciones como una de las mejores plataformas educativas mediante el posicionamiento de nuestra marca.
- Ampliar la cobertura y presencia de nuestra plataforma incursionando en el mercado extranjero y diversificar nuestro portafolio de servicios adicionando otras áreas de formación.
- Lograr la fidelización como mínimo del 30% de las empresas o clientes atendidos y lograr un crecimiento de estos anual entre el 10% y 20%
- Obtener rentabilidades anuales del 25% e incrementar las ventas un 5% mínimo.

Capítulo V: Planes de Acción

5.1 Plan Comercial

Lograr una estrategia comercial sólida que conlleve al establecimiento de objetivos precisos, dirigidos a usuarios o clientes potenciales a los cuales se ofrezca un servicio que satisfaga sus necesidades y soluciones sus dificultades. Entendiendo ello, para lograr introducirnos en el mercado eficazmente se deben tener claras estrategias de marketing y ventas con las cuales se logre el impulso inicial de la empresa y posicionamiento a lo largo del tiempo de la marca. Considerando esto son establecidas las siguientes acciones con las cuales se define el plan comercial de la organización.

5.1.1 Objetivos de Marketing y Ventas

Para el alcance de las metas fijadas, se considera fundamental que la empresa defina sus estrategias de marketing, para ello se establecen una serie de objetivos bajo los principios “*SMART*”, es decir, que estos cumplan con las características de ser medibles, realizables, sencillos y precisos. Tomando esto en cuenta nuestra estrategia se orienta hacia el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Posicionar la marca del cliente entre el público objetivo: Aquí son definidas las acciones que buscarán impactar a los usuarios o clientes potenciales. El éxito puede medirse con las métricas del número de impactos de la marca antes y después de la estrategia aplicada.
- Definir una posición específica en el mercado de la nueva empresa: El presente objetivo se vincula con el análisis realizado a la competencia, se puede medir por el incremento de clientes mensuales en los primeros 2 años de iniciada la idea de negocio.

- Establecer precios accesibles al mercado actual de los servicios ofrecidos a la clientela. Se puede medir comparando los precios de la nueva empresa con los precios de la competencia más cercana.
- Difundir estrategias de comunicación creativas por las distintas redes sociales, se puede medir con la cantidad de visualizaciones, likes o recomendaciones recibidas por estos medios.
- Lanzar servicios nuevos según las necesidades observadas en el panorama nacional e internacional. Midiéndose por la cantidad de contratos obtenidos para los mencionados servicios.
- Optimizar el retorno de la inversión: Es seleccionada como una de las métricas más significativa del marketing, midiendo la inversión en publicidad y las ganancias generadas.
- Mantener a los clientes ofreciendo calidad de servicio y atención personalizada.
- Incentivar los programas de fidelización y recompensas para lograr que los clientes permanezcan fieles a la nueva empresa, ofreciéndoles descuentos, promociones y actualizaciones a menor costo de alguno de los servicios prestados.
- Aumentar las ventas: este objetivo es el más importante como en todo negocio, ya que de este resultado se puede continuar ofreciendo el servicio y productos. Desde la perspectiva de la clientela es posible medir analizando las ganancias obtenidas antes y después de aplicada la estrategia de marketing.

5.1.1.1 Plan de acción

Para el alcance de los objetivos anteriormente mencionados se establece un plan de acción inicial, en el cual se detallan las actividades proyectadas que orientan el logro de los mismos. (Ver Tabla 3)

Tabla 3. Plan de acción

| Actividades | ¿Cómo hacerlo? |
|--|--|
| Creación del entorno M-Learning Implementación para atención en tiempo real | <ul style="list-style-type: none"> - Crear un entorno moderno, versátil y de fácil uso. - Realizar actualizaciones constantes - Configurar chat para respuestas en tiempo real para el reporte de incidencias y consultas a través del Call center, con los alumnos y público en general - Recibir recomendaciones y sugerencias a través de la encuesta de satisfacción - Cada profesor debe tener una cuenta en LinkedIn, la cual será vinculada a nuestra fan page de Facebook, para hacer llegar una imagen formal acerca de su experiencia y habilidades a nuestros clientes |
| Profesores y alumnos como embajadores de la marca en redes sociales | <ul style="list-style-type: none"> - A los profesores en ciertas oportunidades de manera individual se les solicitará publicar o promocionar a través de sus redes sociales algunas de las capacitaciones que dicta. - A los estudiantes o usuarios de nuestra marca se les solicita de manera colaborativa emitir su experiencia satisfactoria con el servicio, utilizando herramientas multimedia, o a través de comentarios en nuestras redes sociales. De esta manera atraerán audiencia orgánica a nuestros medios de comunicación. |
| Contenido multimedia y ediciones | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un video-tutorial acerca de la interacción en el entorno, este será publicado en nuestra plataforma web y redes sociales. - Video promocional de las capacitaciones y servicios ofrecidos - Videos para conectar con el público objetivo, empleando la técnica del storytelling con la cual se cree empatía y afinidad con la comunidad - Grabar contenido multimedia de asesorías y |

| | |
|--|--|
| Publicaciones en redes sociales y medios de difusión (YouTube-Instagram, Facebook) | <p>capacitaciones relevantes en alta calidad de los servicios brindados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir un horario para realizar las publicaciones en las plataformas de redes sociales - Publicar solo material relacionado con los cursos, metodologías formativas en vanguardia y desenvolvimiento de nuestro personal docente - Recopilar experiencias de nuestros usuarios - Hacer contenido interactivo en base a encuestas e integración con audiencia |
| Fidelizar a los usuarios | <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer precios accesibles, atractivos y competitivos - Desarrollar servicios o capacitaciones ajustadas a las necesidades, preferencias y expectativas de nuestro público consumidor - Hacer sorteos de capacitaciones gratuitas - Formar paquetes y descuentos promocionales en base en las necesidades identificadas en nuestros usuarios |

5.1.2 Segmento de Mercado.

Conforme a lo señalado por Kotler y Lane (2012) un segmento de mercado se encuentra compuesto por un grupo de clientes con necesidades y deseos en común, los cuales poseen características de segmentación: de comportamiento, demográficas, geográficas, entre otras necesarias para delimitar los potenciales clientes.

La propuesta está dirigida a todo ente natural o jurídico interesado en capacitarse o asesorarse en las áreas de: administración de empresas, economía y sistemas informáticos con poder adquisitivo y niveles socioeconómicos A, B y C, ubicados en la región Lima Centro. Por lo tanto, se divide al mercado objetivo por zonas:

Zona 1: La Victoria, Rímac, Lima, Miraflores y Santiago de Surco.

Zona 2: San Isidro, San Borja, Magdalena, San Miguel, Barranco.

Zona 3: Jesús María, Lince, Surquillo y Pueblo Libre.

Es importante resaltar que el público al que se puede llegar a través de este modelo de negocio es amplio y variado, puesto que es un método accesible para toda aquella persona que disponga de un teléfono móvil con conectividad y desee adquirir conocimientos. Particularmente nuestra propuesta dará mayor enfoque al público millennials con estilo de vida sofisticado y poder adquisitivo, ubicados en las regiones anteriormente detalladas. Entendiendo que sus características y necesidades se ajustan a los principales ejes que orientan las actividades de la marca.

Es necesario, destacar que para segmentar el mercado se analizaron los estudios ejecutados por el INEI (2020 c), donde se muestra lo siguiente:

- El 87,9 % del total de personas en Perú usan internet, un 88, 0% de Lima Metropolitana (región central) lo hace a través de un celular.
- En los primeros tres meses del año 2020, el 40,1 % de los hogares de Perú poseen conexión a internet, presentando un incremento de 3,4 % (puntos) en comparación al mismo trimestre del año 2019. Según el área de residencia, en Lima Metropolitana (área central) el 62,9% de los hogares poseen internet, en otras palabras, 1,1 puntos porcentuales más en comparación al mismo trimestre del año anterior. Por otro lado, se alcanzó un 40,5% de acceso a internet en los hogares urbanos y un 5,9 % en los hogares del área rural, con acentuación de 4,8 y 2,2 en comparación con el mismo trimestre del año 2019.
- Además, se señala en el trimestre analizado que el 60,3 % de la población del país de 6 años de edad en adelante, accedió a internet, presentando un incremento de 6,3 puntos porcentuales más que el mismo trimestre del anterior año, siendo Lima

Metropolitana la mayor población usuaria de internet y representando un 78,5% del estudio, donde la población de este grupo era de 64,2 % urbano y 23,8 rural.

5.1.3 Buyer Persona

La representación del cliente ideal sería: Persona con capacidad económica y disponibilidad de tiempo y recursos tecnológicos (internet y dispositivo móvil) para capacitarse continuamente en las áreas de economía, administración y sistemas informáticos, permitiendo ampliar sus horizontes personales y profesionales.

De acuerdo al trabajo investigativo sobre el cliente ideal, se determinó que el público millennials se adecua a los ejes que orientan las actividades del negocio. Siendo personas con edades entre los 25 y 40 años de edad, con poder adquisitivo, abiertas al mundo y a su digitalización, llamados también “nativos digitales”, les gusta aprender y emprender, no conciben la vida sin tecnología y son rápidos para adaptarse a las novedades, interesados en crecer socialmente y se proyectan lograrlo a través de la educación y la cultura. Identificando así dentro de sus prioridades para su vida adulta, el recibir una buena educación y tener seguridad económica.

5.1.4 Embudo de Ventas

Considerando lo afirmado por Brunson (2016) y Zelaya (2020) es el proceso que sigue un potencial cliente desde su contacto inicial hasta el cierre de la venta con la empresa, el cual está conformado por varias etapas: visitantes, leads, leads calificados, oportunidades y ventas.

- Visitantes: el primer contacto con los potenciales clientes será mediante la página web de la empresa y por correo electrónico, aplicando estrategias de Inbound Marketing. Según Naranjo (2020) las mismas se emplean para atraer voluntariamente a los clientes al sitio web de la empresa acompañando el

correo con contenido interesante que aporte valor y motive al consumidor a buscar información y realizar la compra.

- Leads: en esta etapa del embudo se utilizará la estrategia de las Landing pages para capturar información de los visitantes (email, nombre, profesión, intereses, entre otros) y convertirlo en Leads facilitando el contacto posterior, la mencionada estrategia. Según Calicchio (2021) capta la atención del cliente, permite presentar el producto o servicio de forma exhaustiva, construyendo una relación, generando interés para el lead de forma tal que si presenta interés en la oferta se convierta en cliente.
- Leads calificados: luego de seleccionados los leads pasan a esta etapa para segmentarlos y llegar al final del embudo comercial que son las ventas, en este proceso interviene el equipo de marketing para calificar y analizar los leads de la base de contactos e iniciar a trabajarlos como oportunidades. La herramienta a utilizar es el Lead Scoring, al respecto Blokdyk (2018) aseveró que permite medir de forma automatizada los parámetros definidos por la empresa del perfil e intereses de los clientes.
- Oportunidades: en este proceso se involucra el equipo comercial para manipular la información generada por el equipo de Marketing en la etapa anterior y realizar el abordaje a los clientes potenciales. Por ello, se implementarán los Customer Relationship Management (CRM) los mismos son paquetes de software de gestión de la relación con la clientela, en este sentido Guérin (2018) señaló ser ideales para integrar y registrar los datos históricos de relación con el negocio, colaborando con el equipo comercial en el abordaje e ir directamente sobre el interés y convertirlo en cliente seleccionando el software Hubspot para cumplir este rol, resaltando que la

herramienta es efectiva, de uso gratuito y no representa gastos de pagos de licencia para la empresa.

- Ventas: se estima que en esta etapa se consolide la venta y se ejecute la facturación de los servicios.

5.1.5 Análisis de los Futuros Competidores

En relación con este análisis se empleó como herramienta las 5 fuerzas de Porter las cuales están representadas por: el cliente, el proveedor, actuales competidores, productos sustitutos y potenciales competidores, en este caso se emplea la última fuerza para dar respuesta este apartado (Weinberger Villarán, 2009; Michaux, 2016). Luego de realizar un análisis documental en la web, se visualiza como futuros competidores a todas aquellas empresas dedicadas al rubro e-learning antes de la pandemia y tienen sus servicios establecidos con clientes que a la fecha requieren generar cambios en sus procesos de formación académica y poder cumplir con las metas y aspiraciones, a pesar de las regulaciones del gobierno peruano en tiempos de Covid-19.

Por tanto, los futuros competidores son empresas con una visión y misión específica en la educación a distancia, pero desconocen las bondades del m-learning y la diferencia significativa que implica el uso del móvil para acceder a los servicios ofrecidos.

Entre los entes educativos públicos y privados destacan, ver Tabla 4:

Tabla 4. *Universidades con carreras a distancia en Perú - Educación a Distancia y cursos virtuales.*

| Públicas | Privadas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Escuela Universitaria de Educación a Distancia (EUDED) | <ul style="list-style-type: none"> • Asociación Nacional de Educación a Distancia (ANCED) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Universidad Nacional Hermilio | <ul style="list-style-type: none"> • Universidad Inca Garcilaso de la Vega |

Valdizán (UNHEVAL)

(UIGV)

- Programa de Educación a Distancia no Estatal
- Universidad Alas Peruanas (UAP)
- Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
- Universidad San Ignacio Loyola (USIL)
- Usil Business School
- Universidad José Carlos Mariátegui (UJCM)
- Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM)
- Universidad Católica Santa María (UCSM)
- Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS)
- Universidad Peruana Los Andes (UPLA)
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
- Universidad de San Martín de Porres (USMP)
- Universidad Tecnológica del Perú (UTP)
- Universidad Señor de Sipan (USS)
- Universidad Continental

Nota: Los datos fueron recogidos de un estudio de Universidades a Distancia en Perú (2020).

Igualmente, entre las empresas privadas dedicadas a esta modalidad destacan:

- Tus clases: La mayor comunidad de profesores particulares del mundo, cuenta con sede en Perú.

Logo:

Figura 31. Logo de la plataforma tusclases



Nota. Tomado de <https://www.tusclases.com/>

- TuTutor: ofrecen tutorías virtuales para apoyar académicamente a los hijos de los trabajadores de primera línea durante la pandemia del COVID – 19.

Logo:

Figura 32. Logo de la plataforma TuTutor



Nota. Tomado de <https://tututor.net/>

- Netutor: ofrece tutoría en vivo a pedido, entrega de preguntas y comentarios por escrito.

Logo:

Figura 33. Logo de la plataforma nettutor



Nota. Tomado de <https://www.nettutor.com/>

- Tutor doctor: institución internacional que refuerza académicamente a los estudiantes para lograr su máximo potencial implementando Tutorías

personalizadas de común acuerdo entre las partes en la comodidad y seguridad de sus oficinas u hogares.

Logo:

Figura 34. Logo de la plataforma tutor doctor



Nota. Tomado de <https://tutordocor.pe/>

- Superprof: ofrece una serie de perfiles y para contactar a un profesor según sus criterios (tarifas, títulos, opiniones, clases a domicilio o vía webcam).

Logo:

Figura 35. Logo de la plataforma Superprof



Nota. Tomado de <https://www.superprof.es/>

- Tusclases para negocios: es el entorno en línea empleado para gestionar la difusión del centro, ofertar cursos a empresas y buscar profesores de acuerdo a la necesidad del cliente.

Logo:

Figura 36. Logo de la plataforma tusclases para negocios



Nota. Tomado de

[https://www.tusclases.pe/centros/#:~:text=Tusclases%20para%20Negocios%20es%20el,selecci%C3%B3n%20\(ofertas%20de%20empleo\).](https://www.tusclases.pe/centros/#:~:text=Tusclases%20para%20Negocios%20es%20el,selecci%C3%B3n%20(ofertas%20de%20empleo).)

- Moodle: es una de las plataformas LMS, más extendidas a nivel mundial, siendo la opción escogida por mayor cantidad de universidades. Esta

plataforma saca mayor provecho en la educación superior ofreciendo actividades colaborativas, registros, informes, sistemas de evaluación, etc.

Logo:

Figura 37. Logo de la plataforma moodle



Nota. Tomado de <https://moodle.org/>

- Chamilo: es una plataforma o campus virtual útil para la impartición de formación online/e-learning. Ofrece una curva de aprendizaje e interfaz amigable. Hace un mejor uso de los elementos gráficos, utilizando iconos que hacen más intuitiva la experiencia de uso.

Logo:

Figura 38. Logo de la plataforma Chamilo



Nota Tomado de <https://chamilo.org/es/chamilo/>

- Talent IMS: TalentLMS es un LMS orientado, sobre todo, a formación interna en empresas. También cuenta con una larga y sólida trayectoria en la industria de las plataformas de eLearning y un enfoque centrado en la facilidad de uso.

Logo:

Figura 39. Logo de la plataforma talentlms



Nota Tomado de <https://www.talentlms.com/platform>

- Blackboard Learn: está enfocado sobre todo hacia la educación formal. Acentuando mayormente sus actividades a los cursos dirigidos por un instructor o profesor. Por ello, herramientas como la agendas, corrección de tareas, listado de asistencia, etc.

Logo:

Figura 40. Logo de la plataforma Blackboard



Blackboard
LEARN

Nota. Tomado de <https://www.blackboard.com/anthology>

5.1.6 Política de Precios

Para definir la estrategia de precio se consideran cuatro factores para fijar los precios:

(a) Coste directo del servicio, (b) Tipo de estrategia seleccionada, (c) Precios de la competencia, (d) Beneficio esperado. Con base en lo anterior, se diseñaron los siguientes planes, ver Tabla 5.

- a) Coste directo del servicio: este factor se ve directamente asociado a los gastos operativos implícitos tras la prestación del servicio, en nuestro caso se vincula a la estimación por los costos de los honorarios a los asesores o tutores que prestarán el servicio directo. Este factor se ve reflejado en la Tabla 5 de precios mediante la columna de pago al tutor por capacitación y asesoría.
- b) Tipo de estrategia seleccionada: la estrategia a la cual se orienta nuestra propuesta se enfoca en el ofrecimiento del servicio con alta calidad, de precios accesibles y competitivos dentro del sector educacional en línea. De esta manera no estaremos diferenciando desde varios aspectos, incluyendo los

márgenes de precios manejados en el mercado, siendo este aspecto en gran parte de las ocasiones una de las principales consideraciones que tienen los usuarios al momento de inclinarse por una empresa u otra.

- c) Precios de la competencia: este factor se vincula a los márgenes y costos que manejan nuestros competidores directos al ofrecer su servicio, de esta manera la empresa prevé no incursionar en el mercado con tarifas altas que la coloquen fuera del mercado, ya que por altos precios se disminuye nuestro nivel de competitividad. Actualmente los precios manejados por las plataformas de E-learning varían desde 15s. a 70s., dependiendo el tipo de curso o capacitación ofrecida, por lo cual los precios estimados para nuestros servicios se encuentran dentro de un margen accesible dentro del mercado. Cabe recalcar que tanto el análisis del factor de tipo de estrategia seleccionada como el de precios de la competencia se ven relacionados y se reflejan en la **Tabla 5** de forma consolidada a través del precio referencial de venta establecido.
- d) Beneficio esperado: se espera que al incursionar en el mercado con precios altamente competitivos y una estrategia de promoción eficaz, para que el impulso inicial de la empresa sea óptimo, se logre responder a las proyecciones y estimaciones económicas esperadas. Además de superar expectativas con respecto a utilidades y rentabilidad por una demanda que sobrepasa nuestro margen conservador. Este factor se ve reflejado a través del margen de ganancia unitario que genera cada servicio.

Tabla 5. Precios

| Tipo de servicio | Precio de venta unitario (incluye IGV) S/ | Pago al tutor por capacitación y asesoría. S/ |
|-------------------------------------|--|--|
| Capacitación y asesoría 60 minutos. | 60 | 20 |
| Capacitación y asesoría 45 minutos. | 40 | 21 |
| Capacitación y asesoría 30 minutos. | 30 | 25 |

5.1.7 Marketing Mix

El Marketing mix es un grupo de herramientas que las compañías esgrimen para conseguir sus objetivos de marketing en el mercado meta. En otras palabras, armonizan las maniobras de marketing creando la respuesta anhelada por la clientela, se utiliza esta estrategia para conseguir posicionar los productos/servicios en el mercado objetivo y comprende desarrollar 4 ítems: Productos-Servicios, promoción, precio y plaza o distribución (Kotler & Lane Keller, 2012; Herrera Auca et al., 2018).

Servicio: de la investigación de mercado se obtuvo que dentro de los principales aspectos valorados por el público que accede a este tipo de servicios, se hallan la flexibilidad horaria, el medio y las dinámicas con las cuales se imparte el contenido de interés. Siendo estos últimos los de mayor predominancia los relacionados con gestión empresarial e informática.

En base a estas necesidades el servicio brindado se apoya en dos pilares esencialmente: tutores especialistas y un ambiente virtual didáctico, con la finalidad de suministrar una transferencia de conocimiento eficaz y eficiente, la plataforma tendrá una página web en la cual se proporcionará la alternativa de escoger el perfil: participante (toda

persona natural o jurídica interesada en capacitarse o asesorarse) o tutor (persona natural interesada en ofrecer sus conocimientos). Con el perfil de interesado se podrá seleccionar entre:

- Capacitación o asesoría a docentes y estudiantes acorde a las áreas de formación (administración, economía y sistemas informáticos).
- Capacitación para el mejoramiento profesional del personal perteneciente a las empresas en las áreas de administración, economía y sistemas informáticos
- Capacitación o asesorías para implementar herramientas colaborativas (cloud) en el aprendizaje móvil útiles en el desarrollo del trabajo y la educación remota.

Con el perfil de tutor, sus datos profesionales podrán almacenarse en una base de datos que suplirá las necesidades de los requerimientos solicitados por los clientes. Los servicios ofrecidos se basan en 3 tipos: capacitación estándar con una duración de 60 minutos, asesorías especializadas 45 minutos, consultas 30 minutos en horarios flexibles (consultas rápidas).

Entendiendo las bases de nuestro servicio, serán incluidas variables diferenciales a nuestras actividades que otorguen valor distintivo a la marca. De manera sustancial será ofrecer un servicio a un costo accesible, de buena calidad, optando por una modalidad horaria diferente a la que viene manejando el actual mercado, que es de tipo suscripción, para que de esta forma el usuario no perciba al servicio como un compromiso económico persistente e incómodo.

Además de ello serán capacitaciones constantes a través de las cuales continuamente se implementen e innoven metodologías de aprendizaje y evaluación altamente didácticas y dinámicas adaptadas al contexto digital. Esto irá de la mano de profesionales docentes o especialistas con competencias digitales necesarias y formación en metodologías didácticas,

en gestión de la motivación e implicación de los estudiantes. Por otra parte, se promoverán experiencias de confianza brindando un acceso a 2 asesorías gratuitas a nuestros servicios para ser aprovechadas durante un periodo de validez de 45 días. De esta manera, con mayor entusiasmo y motivación los clientes potenciales estarán más predispuestos a recibir más información con respecto a los cursos y servicio. Así también diferencial serán ofrecidas certificaciones propias, cuando las capacitaciones sean otorgadas a empresas o el servicio supere las 22 Horas.

Promoción: Las estrategias para promocionar los servicios están orientadas a la publicidad digital, RRSS y material POP, las estimaciones son descritas en la Tabla 6.

El entorno digital será promocionado a través de la página web y las redes sociales, para ello se deberá crear una cuenta en cada red social relevante a nuestro público de interés, entre ellas destacan Instagram, Facebook, LinkedIn, Tiktok y YouTube. A través de estas plataformas digitales se logrará el intercambio de datos de manera interactiva, ágil y medible, con nuestra audiencia potencial, pudiendo interactuar con ellos de manera orgánica y en tiempo real para lograr obtener su feedback.

El contenido a ser principalmente en redes sociales como Facebook e Instagram debe estar en formato vertical para un mejor recorrido visual y orden en nuestros feed, por otro lado, youtube, linkedin y tiktok, deberá ser un contenido más elaborado, por el hecho que estas plataformas conllevan la utilización de más herramientas multimedia, que logren captar la atención del público de manera creativa e interesante, es decir no se traduce a solo post.

El material promocionado a través de estas plataformas difundirá información interactiva y de interés, orientada a una segmentación de audiencia con características objetivas a abordar. De esta manera se podrá ir creando una audiencia orgánica interesada en nuestro tipo de servicio, considerando la marca de la empresa al seguir sus publicaciones y acciones. Además de ello también se estimularán las experiencias de

pensamiento ya que, con algunos de los videos publicitarios en estas plataformas, para atraer clientes se incitará a hacerlos pensar sobre qué acciones están tomando para alcanzar sus metas, tratar de dilucidar desafíos intelectuales y de esta forma generar en ellos pensamientos reflexivos y motivacionales, que induzcan en atracción por nuestros servicios. El rendimiento de esta publicidad, se calculará empleando métricas e informes arrojados por las plataformas, que evidenciará el grado de interacción y penetración que ha tenido la estrategia y anuncios pagos

En otro punto la publicidad de material POP estará enfocado en potenciar la imagen de la marca y generar su recordación, a través de material físico de tipo brochures, tarjetas de presentación, y demás elementos o utensilios que puedan calar de manera extendida en el recuerdo del cliente. Siendo los lugares propicios para la entrega de este material eventos corporativos o ferias que congreguen a empresas, a través de las cuales se propicie un escenario de interacción donde podamos hacer llegar información de nuestros servicios, agendar visitas entre otras acciones que puedan culminar a futuro en una venta exitosa. El resultado de esta estrategia se medirá a través del contacto en retorno, luego de la interacción inicial, para obtener más información acerca del servicio.

Tabla 6. *Presupuesto de Marketing*

| Concepto | Mensual | Presupuesto de Marketing | | | | |
|-------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | | 1er Año | 2do Año | 3er Año | 4to Año | 5to Año |
| Publicidad | | | | | | |
| Inversión en RRSS | 1,200.00 | 6,000.00 | 7,200.00 | 7,344.72 | 7,492.35 | 7,642.95 |
| Material POP | 300 | 1,800.00 | 2,400.00 | 2,448.24 | 2,497.45 | 2,547.65 |
| | 1,500.00 | 7,800.00 | 9,600.00 | 9,792.96 | 9,989.80 | 10,190.59 |
| | | 179 % | 185 % | 348 % | 523 % | 714 % |

Precio: El precio de lanzamiento será de: S/60 incluyendo el pago del IGV por hora de capacitación y asesoría impartida, en otras palabras, el precio que pagarán los clientes, se le pagará S/40 por hora al tutor especialista.

Es importante resaltar que inicialmente una de las ventajas competitivas para la empresa será el bajo costo de los servicios a ofrecer. Cuyo escenario se torna viable desde el punto de vista económico, adoptando un formato de pago por horas, a través del cual el cliente perciba un desembolso sumamente ligero, dándole así una perspectiva de ahorro, por recibir un servicio que satisfaga sus necesidades. En contraste a la adopción de un sistema de suscripción, que puede representar un formato complejo desde el punto de vista económico, tanto para la empresa como para el cliente, puesto que manejar precios demasiado altos, generalmente hace que los clientes no adquieran el servicio y opten por la competencia (por mucho valor agregado que se ofrezca), mientras que establecer un precio demasiado bajo puede implicar que la facturación no alcance los mínimos ingresos que necesita el negocio para subsistir. Además de ello otro punto en desventaja bajo este formato es que puede generar en el consumidor la percepción de desembolsos con mayor importe y continuados, lo cual podría causarles altas expectativas por los servicios a recibir, las que luego puedan ser difíciles de satisfacer, y conduzcan al abandono del servicio.

Debido a la naturaleza del modelo de negocio, se evaluará posteriormente el formato de servicios por suscripción, luego de los cinco primeros años de operación, en proyecciones a futuro para incursionar en otros países. Contando con un posicionamiento sólido, a través del cual puedan mitigar los posibles riesgos que conllevaría la adopción de este formato.

Plaza o distribución: Es aquí donde se define la estrategia con la cual se piensa llegar a la clientela, empleando los medios de distribución, que para este caso, vienen dados por canales de la organización en los cuales se establecerá contacto con los clientes potenciales:, entre ellos (a) Correo electrónico, (b) Llamadas telefónicas, y (c) Chats online de las diversas

redes sociales, web, y entorno, estos se atenderán mediante un call Center que permita una comunicación de 24 horas por los 7 días de la semana.

5.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones define las actividades previas al inicio del negocio y los procedimientos para desarrollar los servicios (Griffin & Ebert, 2005). En coherencia Malburg (2004) refiere que para la planeación operativa se requiere la evaluación del negocio el cual debe incluir lo siguiente:

- Instalaciones y equipo
- Capacidad para la satisfacción del cliente o de operaciones
- Eficiencia de costos
- Preparación de la fuerza laboral y posibles modificaciones

Dichos puntos serán abordados de manera detallada a lo largo del presente apartado

5.2.1 Capacidad de Operaciones

La capacidad de operaciones está referida a la máxima disponibilidad o capacidad de atención a clientes en un período o ciclo productivo (Pedraza Rendón, 2014). Por ser una empresa que está iniciando operaciones, se estima comenzar con 4 tutores para trabajar 8 horas diarias de lunes a sábado, por lo tanto, la capacidad total de operaciones es de 4 personas * 6 días * 8 horas al día = 192 horas/hombre a la semana. Es decir, se contará con 192 horas disponibles semanalmente y 768 horas mensuales para atender a los clientes por la plataforma m-learning.

Entendiendo ello la plataforma podrá atender a un aproximado entre 32 a 44 clientes diariamente para las capacitaciones con tutoría en línea, de lunes a viernes dicha capacidad se reduce al 50% para los días sábados. Mientras que para los cursos y capacitaciones pre grabadas la capacidad y acceso es ilimitada ya que dicho material estará cargado y almacenado en la plataforma.

5.2.2 Ubicación de las Instalaciones

La empresa se ubicará en Lima Centro Empresarial José Pardo, Calle Mártir José Olaya 129, Miraflores 15074 (ver figura 41) en un coworking por un costo de S/ 800.00 inc. I.G.V.

Figura 41. *Ubicación de la empresa.*



Tomado de Google maps (2021)

5.2.3 Diseño y prueba del Producto

EduAcadMovil se dedicará a ofrecer servicios de capacitaciones y asesorías en áreas relacionadas con la economía, administración y sistemas informáticos a personas de distinta índole comercial o natural a nivel nacional. El proceso para el desarrollo del producto y atención al cliente se define desarrollando las siguientes etapas: el cliente inicia visitando nuestro portal web y visualiza información de interés, en búsqueda de mayor información se contacta con nuestro canal de ventas y atendido por uno de nuestros asesores de atención al cliente, este último le brinda toda la información de interés para propiciar un escenario de venta, posteriormente si el cliente accede a la compra del servicio se fijan todas las características correspondientes para sus capacitaciones (horarios, tiempos, área, entre otros), luego se procede al pago a través de la pasarela, luego de ello se le facilita al cliente las credenciales para el acceso a la plataforma, con estas el cliente podrá interactuar en la

plataforma y conocer los estados de sus capacitaciones, historial, perfil entre otros; por último al finalizar cada capacitación al cliente se le será enviada un encuesta de satisfacción para evaluar la calidad del servicio percibido, para de esta forma culminar con el ciclo del servicio.

Así también debe definirse aspectos técnicos del servicio antes de iniciar operaciones como el nombre y logotipo o símbolo de la marca, estableciéndose los siguientes:

- Nombre de la empresa: EduAcadMovil
- L

Figura 42. Logo de la marca EduAcadMovil

O
gotipo:



- El producto en este caso son las capacitaciones y/o asesorías, acerca del área economía, cuya estructuración es la siguiente: introducción a la economía, microeconomía, macroeconomía. En administración se establecen las capacitaciones y asesorías para matemática financiera, fundamentos de contabilidad, estadística descriptiva y sistemas informáticos; además, se determina el contenido referente a sistemas de información gerenciales, investigación de operaciones y fundamento de bases de datos.

5.2.4 Diseño de Procesos

El proceso se visualiza de la siguiente forma:

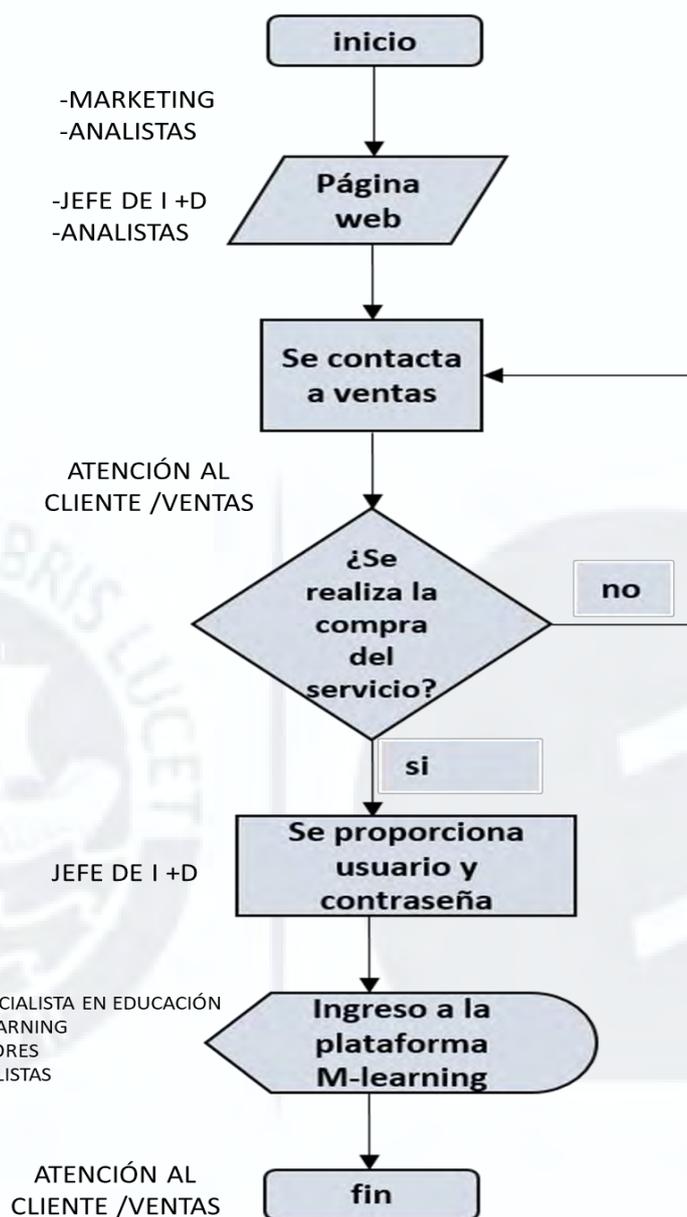
- Se inicia con la visita del potencial cliente a la página web de la empresa, se contacta al personal de ventas.
- Se realiza la venta en línea, seleccionando el área y el tiempo de capacitación y

asesorías, esto será añadido al “Carrito de Compra”, inmediatamente el usuario podrá añadir capacitaciones adicionales de cualquier área o finalizar con la compra y proceder al pago. El pago se podrá realizar mediante dos formas: tarjetas de crédito/débito (Pasarela de pagos Culqi).

- Una vez validada la transacción se proporciona el usuario y contraseña al cliente para ingresar a la plataforma móvil.
- Posteriormente, al ingresar el cliente podrá interactuar con la plataforma y visualizar una guía de instrucciones para conocer el entorno de aprendizaje móvil, podrá llenar sus datos personales incluyendo foto del perfil. Podrá visualizar el aula donde tendrá acceso a los recursos que darán inicio a su capacitación u asesoría, link de acceso a la sala videoconferencia en caso de los encuentros síncronos con los tutores y un resumen del perfil académico del tutor especialista asignado.
- El cliente podrá acceder a su cuenta a través de su dispositivo móvil cuando así lo requiera, encontrando lo siguiente: (a) historial de capacitaciones/asesorías, (b) historial de pagos, (c) estatus de capacitaciones/asesorías futuras, en las cuales encontrará los links para acceder y posibles cambios de hora, (d) grabaciones de las sesiones anteriores, (e) estados de consultas o reclamos y (f) información de perfil del asesor.
- Luego de realizada la capacitación/asesoría, a través de la plataforma, el estudiante recibirá un correo solicitando la evaluación del tutor.

En la figura 38 se observa el diagrama del proceso, se desea mostrarlo ya que permite visualizar de manera esquemática el proceso operativo general, donde además se muestra donde se involucran los miembros fundamentales del proceso.

Figura 43. Diagrama de flujo del proceso.



5.2.5 Diseño de la Distribución de la Planta

La distribución de planta se corresponde a la disposición de los equipos, los departamentos, los lugares de trabajo, zonas de bodega o stock, pasillos y áreas comunes dentro de una instalación propuesta o ya existente. Este concepto busca organizar los elementos anteriormente mencionados de tal forma que sea asegurada la fluidez del trabajo, materiales, personas e información a través del sistema productivo. Así también pretende

lograr la ordenación en las áreas de trabajo y equipo, siendo la más económica para el trabajo, de igual forma segura y satisfactoria para los colaboradores (Barón Muñoz & Zapata Álvarez, 2012, pág. 18). Dentro de los objetivos más resaltantes que busca la distribución de plaza se destacan:

- Mejoramiento de la gestión SSOMA
- Incrementar niveles productivos
- Ahorro y optimización de áreas
- Disminución en la congestión de procesos
- Facilidades para ajustarse a los cambios por condiciones

El modelo seleccionado estará guiado siguiendo los lineamientos señalados por Barón y Zapata (2012) donde establece que la distribución fija consiste en determinar el producto donde va a quedar, permanece en un solo lugar y por tanto las máquinas, personal y demás equipos en la instalación se llevan hacia el producto. Generalmente las empresas que optan por este tipo de distribución son de demanda esporádica, emplean productos grandes, imposibles o con muchas dificultades para mover o es altamente personalizado.

En este caso dentro de las ventajas de la distribución fija encontramos que el transporte de materiales se reduce al mínimo, se asegura la continuidad por la asignación de un equipo por colaborador y este es responsable de su cuidado además que este modelo de distribución suele ser más flexible y permite cambios internos estructurales dentro de la construcción.

En este caso la distribución de las oficinas es de tipo fija, esta se encuentra acorde a lo diseñado por el espacio de coworking, el cual incluye la mueblería ergonómica, el servicio de banda ancha, sala de videoconferencias, entre otros servicios, ver Figura 44.

Figura 44. *Diseño de las instalaciones.*



Nota. Tomado de <https://www.limacoworking.com/>, 2020

5.2.6 Restricciones, Regulaciones y Licencias

No se estiman restricciones o regulaciones para el nuevo negocio, todo estaría conforme a lo determinado por la normativa legal peruana. EduAcadMovil será una empresa constituida como una sociedad anónima cerrada, estará inscrita en la SUNAT y RRPP bajo el régimen MYPE durante el primer año y en el segundo año migrará a régimen general. Se estima llevar las operaciones contables y financieras según la normativa legal, siendo preciso la inscripción en RRPP, generación de RUC, libros contables, habilitación de recibos, facturas.

5.2.7 Costos de Operaciones

Seguidamente se visualizan los costos iniciales para la puesta en marcha de la idea de negocio, ver Tabla 8.

Tabla 7. Análisis Económico Financiero

| PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO | | | | | | | |
|--|---|--------------------------------------|----------|----------------|-------------|-----------------|------------------|
| RELACIÓN DE LOS BIENES | | | | SIN IGV | 18% | S/ 12.670,00 | |
| INVERSIONES | | Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total | IGV | Total |
| | MUEBLES Y | Sillas | 2 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | ENSERES | Escritorios | 2 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | HERRAMIENTA | Hosting | 1 | 170,00 | 170,00 | 0,00 | 170,00 |
| INVERSIÓN FIJA TANGIBLE | EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | Computadores portátiles | 4 | 2.500,00 | 10.000,00 | 0,00 | 10.000,00 |
| | | Impresora funcional | 1 | 1.300,00 | 1.300,00 | | 1.300,00 |
| | | Video Beam | 1 | 1.200,00 | 1.200,00 | | 1.200,00 |
| | | Total Activos Área de Administración | | | | | |
| | MUEBLES Y ENSERES – Área Operativa | Sillas | 0 | 450,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | Escritorios | 0 | 1.200,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | Carteleras | 0 | 150,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | Pizarras | 0 | 220,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Activos Área Operativa | | | | | | | 0,00 |
| | | | | | | | 12.670,00 |

Nota: Todos los montos están expresados en soles.

Tabla 8. *Costos iniciales para puesta en marcha*

| GASTOS DE PUESTA EN MARCHA | |
|--|------------------|
| Gastos pre operativos | |
| CONCEPTO | IMPORTE |
| Gastos de la información a obtener del mercado y el producto | 200,00 |
| Búsqueda de nombre | 5,00 |
| Reserva de nombre | 20,00 |
| Redacción de la miniatura de construcción por parte del abogado | 250,00 |
| Escritura pública de constitución | 320,00 |
| Elevar la escritura pública de constitución a los registros públicos | 120,00 |
| Boleta de venta 500 unidades | 30,00 |
| Factura 500 unidades | 45,00 |
| Guía de remisión 500 unidades | 30,00 |
| Registro de Compras | 27,00 |
| Registro de Ventas | 27,00 |
| Registro de Compras y Registro de Ventas | 80,00 |
| El local tiene menos de 150 m2 | 72,00 |
| DIGESA Y OTROS PERMISOS | 120,00 |
| TOTAL GASTO REGISTRO DE LA EMPRESA | 1.346,00 |
| Inversión en Activos Fijos | 12.670,00 |
| Alquiler del coworking | 800,00 |
| Depósito de Garantía | 1.000,00 |
| Materiales de Oficina | 200,00 |
| Gasto de Personal | 1.500,00 |
| Gasto de Marketing | 2.194,00 |
| | 19.710,00 |

5.3 Plan de la Gestión del Talento

Seguidamente se aborda lo concerniente a la estructura ejecutada por la compañía para su funcionamiento, el organigrama y la gestión del capital humano (Kotler & Lane Keller, 2012).

5.3.1 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) permite a las organizaciones realizar procesos de análisis e innovaciones, optimizando la efectividad y rendimiento del personal para hacer frente a los retos (Silva Rodríguez, 2018). Con la visión de evitar problemas futuros la nueva empresa inicia su DO desde el reclutamiento, el cual se llevará a cabo de forma externa, publicando los requerimientos de personal en una bolsa de trabajo de amplia trayectoria en Perú como es Computrabajo. El equipo fundador analizará la información y deberá seleccionar al personal idóneo, las entrevistas y evaluación psicológica se desarrollarán por videoconferencia a través de la plataforma de videoconferencia zoom. Posterior al proceso de selección, la persona elegida firmará un contrato con la empresa bajo la normativa legal existente en el país.

Así mismo, la inducción la realizará uno de los miembros fundadores de la empresa por ello reunirá al personal seleccionado para realizar un taller y dar a conocer los valores, misión, visión, estructura jerárquica, entre otros, y finalizando con una dinámica de integración laboral. En este orden de ideas, se espera aplicar la capacitación de forma progresiva, después de identificar las necesidades de cada miembro, cada gerente debe organizar la capacitación interna, al cumplir los 7 meses en la empresa los empleados podrán optar a capacitaciones externas en su área y finalmente la evaluación del personal se establecerá como positivo el desempeño cuando el empleado cumple con todos los objetivos Smart mencionados en el plan comercial.

5.3.2 Perfil del equipo y estímulos

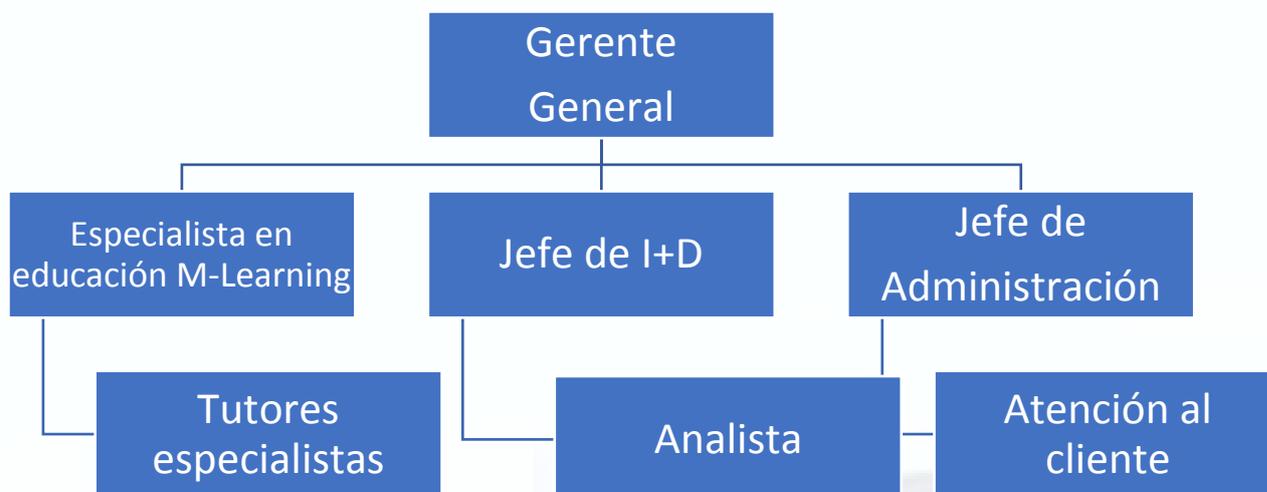
En el apéndice D, se detalla el perfil del equipo de colaboradores a participar en la puesta en marcha de la idea de negocio.

En relación a los estímulos se detallan a continuación:

- Respalda un clima organizacional óptimo.
- Brindar alicientes económicos por metas cumplidas.
- Procurar cursos de mejoramiento profesional
- Ejecutar retroalimentación por la labor realizada.
- Implantar jornadas laborales de 8 horas.
- Planear encuentros sociales integradores entre los colaboradores y sus familias con el resto de la empresa.
- Entregar tickets para adquirir alimentos.

5.3.3 Estructura inicial

En la figura 45 se visualiza la estructura organizacional de la empresa.

Figura 45. Estructura organizacional.

5.3.4 Política de Remuneraciones

Las políticas de remuneración y compensaciones se realizarán de acuerdo a la legislación laboral vigente y al Art. 63 del Decreto Legislativo N° 728 de la Ley de Productividad y competitividad laboral, realizando un estimado de remuneración mensual bruta ascendente al trabajador(a) como contraprestación de sus servicios y los beneficios de ley que le corresponde, ver Tabla 9.

Tabla 9. Estimación para cada puesto de trabajo

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Gerente General | 7,200.00 |
| Especialista en educ. m-learning | 6,500.00 |
| Jefe de I+D | 6,500.00 |
| Jefe de administración y finanzas | 6,500.00 |
| Analistas | 3,200.00 |
| Tutores | 4,000.00 |

| | |
|---------------------|----------|
| Atención al cliente | 2,930.00 |
|---------------------|----------|

Adicionalmente la organización se compromete a:

- Instaurar acciones encaminadas a mejorar el compromiso y la interrelación de los colaboradores.
- Motivar a trabajar en equipo.
- Consolidar al equipo de trabajo creando innovadoras.
- Promover promociones de acuerdo a su desempeño laboral.

5.4 Plan Financiero

5.4.1 Inversiones

La inversión requerida para el inicio a las operaciones es de S/. 19'710.00, estableciéndose un plazo de 4 meses para ejecutar las actividades previas. Desde el registro de la empresa es necesario establecer acuerdos con los proveedores, alquiler y del coworking, convocatoria de trabajo y contratación de personal, hasta la delineación y ejecución del plan de marketing, ver Tabla 10 con todos los montos relacionados a los puntos señalados.

Tabla 10. *Gasto de inversión inicial*

| GASTOS DE PUESTA EN MARCHA | |
|--|----------------|
| Gastos pre operativos | |
| CONCEPTO | IMPORTE |
| Gastos de la información a obtener del mercado y el producto | 200,00 |
| Búsqueda de nombre | 5,00 |
| Reserva de nombre | 20,00 |
| Redacción de la miniatura de construcción por parte del abogado | 250,00 |
| Escritura pública de constitución | 320,00 |
| Elevar la escritura pública de constitución a los registros públicos | 120,00 |

| | |
|---|------------------|
| Boleta de venta 500 unidades | 30,00 |
| Factura 500 unidades | 45,00 |
| Guía de remisión 500 unidades | 30,00 |
| Registro de Compras | 27,00 |
| Registro de Ventas | 27,00 |
| Registro de Compras y Registro de Ventas | 80,00 |
| El local tiene menos de 150 m2 | 72,00 |
| DIGESA Y OTROS PERMISOS | 120,00 |
| TOTAL GASTO REGISTRO DE LA EMPRESA | 1.346,00 |
| Inversión en Activos Fijos | 12.670,00 |
| Alquiler del coworking | 800,00 |
| Depósito de Garantía | 1.000,00 |
| Materiales de Oficina | 200,00 |
| Gasto de Personal | 1.500,00 |
| Gasto de Marketing | 2.194,00 |
| | 19.710,00 |

5.4.2 Estructura de Financiamiento

Se define las fuentes de financiamiento como: aportes de los socios asumiendo el 100% del capital de inversión, ver Tabla 11.

Tabla 11. *Estructura de capital*

| ESTRUCTURA DE CAPITAL | | |
|--------------------------|---------------------|----------------|
| Fuente de financiamiento | Valor | Porcentaje |
| Aporte Socios | S/.19,710.00 | 100.00% |
| TOTAL | S/.19,710.00 | 100.00% |

5.4.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo en este caso será asumido por los socios, los mismos se pueden visualizar en la Tabla 12, se decidió que cada socio tiene que aportar el 25%, sumando estas 4 personas un total de 19'710.00

Tabla 12. Aportes propios

| APORTES PROPIOS | | |
|------------------------|------------------|-------------------|
| Socios | Valor | Porcentaje |
| Socio 1 | 4'927.50 | 25.00% |
| Socio 2 | 4'927.50 | 25.00% |
| Socio 3 | 4'927.50 | 25.00% |
| Socio 4 | 4'927.50 | 25.00% |
| TOTAL | 19'710.00 | 100.00% |

5.4.4 Estados Financieros proyectados

En el siguiente balance general de la empresa, se puede observar que el capital está compuesto principalmente de los activos fijos y el patrimonio neto del negocio, ver Tabla 13.

Tabla 13. Balance General

| BALANCE GENERAL | | |
|----------------------------------|-----------------|---------------------------|
| ACTIVOS | | PASIVOS Y CAPITAL |
| Activos Corrientes | | Pasivos Corrientes |
| Caja | 1'346.00 | Préstamos por pagar |
| Inventario | | |
| Gastos pagados por anticipado | 4'694.00 | |
| Otros activos | 0 | |
| Total Activos Circulantes | 6'040.00 | Total Pasivos |
| Activos Fijos | | Capital |
| Mobiliario | 12'670.00 | Capital Neto |
| | | Aporte |

| | | | |
|----------------------------|------------------|---------------------------|------------------|
| Depreciación | 0 | Capital Social | 19'710.00 |
| Deposito en Garantía | 1'000.00 | | |
| Total Activos Fijos | 13'670.00 | Total Capital Neto | 19'710.00 |
| ACTIVOS | 19'670.00 | PASIVOS + CAPITAL | 19'710.00 |

Igualmente, se presenta el punto de equilibrio proyectado a cinco años, ver Tabla 14 y estados financieros proyectados en la Tabla 15.

Tabla 14. Punto de Equilibrio

| CONCEPTOS | PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | |
|-------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 1er Año | 2do Año | 3er Año | 4to Año | 5to Año |
| Valor de venta unitario | S/60.51 | S/61.73 | S/62.97 | S/64.24 | S/65.53 |
| Costo variable unitario | S/31.19 | S/31.80 | S/32.34 | S/32.89 | S/33.47 |
| UTILIDAD MARGINAL | S/29.32 | S/29.93 | S/30.63 | S/31.35 | S/32.06 |
| Costos fijos mensuales | S/130,743.37 | S/159,110.40 | S/159,303.36 | S/159,500.20 | S/159,700.99 |
| | 1er Año | 2do Año | 3er Año | 4to Año | 5to Año |
| Gastos Operarios | S/130,743.37 | S/159,110.40 | S/159,303.36 | S/159,500.20 | S/159,700.99 |
| UTILIDAD MARGINAL | S/29.32 | S/29.93 | S/30.63 | S/31.35 | S/32.06 |
| Gastos Operarios | S/4,458.98 | S/5,316.17 | S/5,200.06 | S/5,088.54 | S/4,981.19 |

El informe financiero a presentar es el estado de resultados que muestra la rentabilidad sobre las ventas de 13'940, 17'805, 34'036, 52'264 y 72'731 respectivamente de la empresa en los próximos 5 años, notando una rentabilidad sobre las ventas a partir del 1er año. Los socios contarán con esta información para analizar la situación financiera, estructura de ingresos, costos y gastos, que les permitirá tomar decisiones apropiadas acerca del futuro de su organización, ver Tabla 15.

Tabla 15. Estado de Resultados Proyectado

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Concepto | 1er Año soles | 2do Año soles | 3er Año soles | 4to Año soles | 5to Año soles |
| Venta en soles | 310,632.28 | 380,251.18 | 426,683.65 | 478,786.00 | 537,250.55 |
| Horas facturadas | 5,133 | 6,160 | 6,776 | 7,454 | 8,199 |
| Costos de Ventas | | | | | |
| Mano de obra directa | 155,316.14 | 190,125.59 | 213,341.83 | 239,393.00 | 268,625.28 |
| Alquiler de oficinas | 4,800.00 | 5,760.00 | 5,760.00 | 5,760.00 | 5,760.00 |
| Depreciación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total de costos de Ventas | 160,116.14 | 195,885.59 | 219,101.83 | 245,453.00 | 274,385.28 |
| Utilidad Bruta | 152,516.14 | 184,365.59 | 207,581.83 | 233,633.00 | 262,865.28 |
| Gastos Admón y Gcia. | | | | | |
| Gastos de Nómina | 71,580.00 | 75,216.00 | 75,216.00 | 75,216.00 | 75,216.00 |
| Depreciación | 1,911.67 | 2,294.00 | 2,294.00 | 2,294.00 | 2,294.00 |
| Alquiler de oficinas | 3,200.00 | 3,840.00 | 3,840.00 | 3,840.00 | 3,840.00 |
| Total de Gastos Admón y Gcia. | 76,691.67 | 81,350.00 | 81,350.00 | 81,350.00 | 81,350.00 |
| Gastos de Ventas | | | | | |
| Gastos de Nómina | 46,252 | 68,160 | 68,160 | 68,160 | 68,160 |
| Gastos de Marketing | 7,800 | 9,600 | 9,793 | 9,990 | 10,191 |
| Total de Gastos de Ventas | 54,052 | 77,760 | 77,953 | 78,150 | 78,351 |
| GANANCIA OPERATIVA | 19,773 | 25,255 | 48,278 | 74,133 | 103,164 |
| Impuesto a la renta | 5,833 | 7,450 | 14,242 | 21,869 | 30,433 |
| GANANCIA NETA | 13,940 | 17,805 | 34,036 | 52,264 | 72,731 |

5.4.5 Análisis de Indicadores

En las empresas para analizar el balance de la situación actual se emplean los ratios de liquidez, ratios de gestión y ratios de apalancamiento, en este caso por ser una empresa en proceso de creación y de financiamiento propio de los socios no aplican el de liquidez y el de apalancamiento por no existir pasivo corriente. Respecto a los ratios de gestión, estos se calcularon con el proyectado del primer año, ver Tabla 16. Además, Caro et al., (2018) precisó que la aplicación de ratios financieros permite a las empresas identificar sus problemas financieros ayudando a modelar y predecir este tipo de riesgo.

Tabla 16. *Ratios de Gestión*

| | |
|--|--------------|
| Ratios de Gestión | |
| Rotación de Caja y Bancos = $\text{Caja y Bancos} * 360 / \text{Ventas}$ | 1.56 |
| Rotación de Activos Totales = $\text{Ventas} / \text{Activos Totales}$ | 15.76 |
| Rotación de activo fijo = $\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$ | 22.72 |

En el primer cálculo se puede evidenciar la magnitud para cubrir días de venta (1.56), el segundo valor es referido a la actividad de ventas realizadas en la empresa, especificando la cantidad de veces que la nueva empresa puede colocar entre su clientela el valor de la inversión (15.76) y la tercera ratio específica la capacidad de la empresa para utilizar el capital en activos fijos (22.72).

5.4.6 Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto

El flujo de caja que tendrá en los próximos cinco años la empresa y el cual representa el informe financiero se estima en la Tabla 17. Es importante señalar que la inversión será cubierta por cuatro personas quienes figurarán en calidad de socios con un aporte de 25%

cada uno, siendo un 100% de aporte los cuales esperan recuperar su capital al finalizar el primer año productivo de la empresa.

Tabla 17. Flujo de caja proyectado

| Flujo de Caja Proyectado a 5 años | | | | | |
|--|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Año 0 | Año 1 1er Año | Año 2 2do Año | Año 3 3er Año | Año 4 4to Año |
| Ingresos por Ventas | | 310,632.28 | 380,251.18 | 426,683.65 | 478,786.00 |
| Total Ingresos | 0 | 310,632.28 | 380,251.18 | 426,683.65 | 478,786.00 |
| Egresos | | | | | |
| Pago mano de obra | | 155,316.14 | 190,125.59 | 213,341.83 | 239,393.00 |
| Pago Proveedores | | 1,600.00 | 1,920.00 | 1,920.00 | 1,920.00 |
| Alquiler | | | | | |
| Gastos de Nómina | | 25,328.30 | 7,055.60 | 7,055.60 | 7,055.60 |
| Gastos de Ventas | | 7,800.00 | 9,600.00 | 9,792.96 | 9,989.80 |
| Gastos de Administración | | 76,691.67 | 81,350.00 | 81,350.00 | 81,350.00 |
| Total Gastos | 0 | 266,736.11 | 290,051.19 | 313,460.39 | 339,708.40 |
| Inversión | 19,710.00 | | | | |
| Total Egresos | 19,710.00 | 266,736.11 | 290,051.19 | 313,460.39 | 339,708.40 |
| Flujo de Caja Neto | 19,710.00 | 43,896.17 | 90,199.99 | 113,223.27 | 139,077.60 |
| Flujo de Caja Acumulado | 19,710.00 | 63,606.17 | 153,806.16 | 267,029.43 | 406,107.03 |

Seguidamente son presentadas las estimaciones del Valor Actual Neto Económico (VANE) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), siendo S/. 373010.91 Soles y 292.22% respectivamente, ver Tabla 18. A partir del VAN se puede afirmar que instalar y poner en marcha la empresa es un proyecto viable por cuanto genera ganancias y la TIR señala que este plan es completamente rentable.

Tabla 18. Rentabilidad

PRECIOS (Soles/hora)

| ECONÓMICO | |
|-----------|------------|
| VAN | 373'010.91 |
| TIR | 292.22% |

5.4.7 Escenarios y Análisis de Sensibilidad

Seguidamente, se presenta en la Tabla 19 y 20 los resultados obtenidos. En resumen, de escenarios se pueden visualizar los valores óptimos y los costos mínimos a los cuales puede hacer referencia la empresa en caso de en entorno pesimista.

Tabla 19 Resumen de escenarios

| Resumen de escenarios | | | |
|------------------------------|------------|-----------------|------------|
| | Pesimista | Valore actuales | Optimista |
| COSTO S/Hrs | 16.875 | 30 | 37.5 |
| VAN/Soles | 238,726.98 | 373,010.91 | 447,613.09 |

De acuerdo a los resultados obtenidos en la figura anterior actualmente el escenario que se espera es uno estándar donde el costo por hora es de 30 soles, y arroja un VAN de S./373,010.91; por otro lado, un escenario aventajado adecua los precios por el servicio en S/37.5.; Mientras que un escenario poco alentador la empresa se vería comprometería si se manejasen precios por hora de S/16.875. aproximadamente.

Tabla 20. Análisis de Sensibilidad

| | | | | | | | | | |
|---------------------------|------------|------------|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|----------------|
| | 488,339.22 | 79.15 | 81.10 | 83.20 | 85.10 | 87.77 | Costo 89.93 | 60.00 | 91.02 |
| | 25.31 | 190,981.59 | | | | | | | |
| VAN (Soles) | 33.75 | | 238,726.98 | | | | | | |
| | 45.00 | | | 298,408. 73 | | | | | |
| | 60.00 | | | | 373,010.9 1 | | | | |
| COSTO (Soles/h ora) | 75 | | | | | 447,613.0 9 | | | |
| | 94 | | | | | | 537,135.7 1 | | |
| | 117 | | | | | | | | 644,562.8 6 |

Nota: Todos los montos son expresados en Soles

Para permitir la toma de decisiones fue realizado el análisis de sensibilidad anterior, considerando una variación porcentual de las ventas con un 25%, observándose de esta forma el resultado económico ante diferentes escenarios. El más ventajoso es donde el aumento por los precios del servicio llegaría a ser de S/59. y el VAN a ser obtenido sería de S/ 644,562.86., siendo este un escenario probable, ya que estos márgenes de precios actualmente son manejados en el mercado por plataformas reconocidas y por lo tanto si la marca logró posicionarse de forma sólida, como una de las mejores, se podrían manejar estos montos.

5.5 Plan de Implementación y Factores de Éxito

5.5.1 Fase 1: Definiciones factores de Éxito

Los factores que se deben considerar para alcanzar el éxito considerando lo expuesto por Viniegra, (2007), Garzosi et al., (2014) y Weinberger, (2009) son:

- Clientes con pedidos: la empresa solo tiene sentido si posee productos o servicios que vender, en este caso la nueva empresa posee un amplio espectro de clientes en las áreas del conocimiento relacionados con economía,

administración y sistemas informáticos.

- Información del entorno: los empresarios deben analizar los cambios del entorno y estar informados de las últimas tendencias en el rubro de capacitación a distancia para ejercer oportunamente la toma de decisiones.
- Tecnología: la empresa debe contar con los recursos tecnológicos adecuados para ser competitiva y adaptarse a los cambios rápidamente, en el presente caso la nueva empresa cuenta con los recursos de hardware y software para ofrecer calidad en los servicios ofertados.
- Recursos materiales y humanos: representan los equipos, instrumentos y capital humano apto para desarrollar todas las actividades inherentes al desempeño de actividades en la empresa.
- Recursos financieros: referido a uno de los más relevantes factores, ya que deben estar disponibles para que los socios tengan la capacidad de cubrir las necesidades del negocio mientras se generan las ganancias respectivas. En este caso los socios asumen la responsabilidad del financiamiento.
- Redes empresariales: esta red involucra a los contactos integrantes del grupo de amigos, parientes, colegas u organizaciones de los miembros de la nueva organización y a medida que esta crezca creará su propia red marcando la diferencia ante sus competidores.
- Oportunidad: el ingreso de una empresa al mercado depende de las acciones de los socios para lograr posicionar la marca rápidamente, generando competitividad, en este sentido la nueva empresa ofrecerá servicios adaptados a los requerimientos de la población que está confinada en sus hogares y posean conexión a internet, teléfono móvil y disposición para adquirir nuevo conocimiento.

5.5.2 Fase 2: Indicadores

Los indicadores para definir el éxito del negocio una vez esté sobre la marcha serán:

- Cantidad de clientes que contratan los servicios.
- Satisfacción del cliente.
- Evaluaciones positivas realizadas a los tutores.

5.5.3 Fase 3: Implementación del Plan

Según Luna (2016) implementar el plan involucra jerarquizar las actividades basadas en su relación con el éxito esperado y los recursos disponibles, por tanto, se plantea el siguiente cronograma:

| ACTIVIDADES | MES 1 | | | | MES 2 | | | | MES 3 | | | | MES 4 | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Sem 1 | Sem 2 | Sem 3 | Sem 4 | Sem 5 | Sem 6 | Sem 7 | Sem 8 | Sem 9 | Sem 10 | Sem 11 | Sem 12 | Sem 13 | Sem 14 | Sem 15 | Sem 16 |
| Trámites papeleos y constitución | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Alquiler de instalaciones | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Alquiler de Hosting | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño de página web | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Adaptación de la plataforma | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Contratación de personal | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Campaña publicitaria y lanzamiento de la web | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Contactar a primeros clientes | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| Primeros servicios | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

Diagrama de Gantt

De acuerdo al cronograma planteado la implementación del negocio iniciaría llevando a cabo todos los trámites relacionados con la legalización y constitución de la empresa y paralelamente a la segunda semana cuando estos ya estén por culminar buscar y alquilar las instalaciones de nuestras oficinas, la cuales estarán bajo la modalidad de coworking. Posteriormente a la tercera y cuarta semana inician las actividades relacionadas al hosting y diseño de la página web y en paralelo la adaptación de la plataforma siendo esta última esencial para el desarrollo del negocio ya que es el sitio donde serán impartidas las capacitaciones y desarrollará el servicio por ello conlleva más tiempo y dedicación.

El tercer mes se vincula a las actividades de contratación de personal tras un exhaustivo proceso de reclutamiento y evaluación de profesionales para luego seguir con las acciones de marketing y promoción publicitaria para atraer a nuestro público y clientes potenciales. De esta manera el último mes se espera que tras acciones publicitarias efectivas se inicie el contacto con nuestros primeros clientes y por lo tanto se dé inicio a los servicios en la plataforma.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Luego de ejecutar el análisis para el plan de negocio de la plataforma m-learning se determinó que existe un mercado dividido entre estudiantes universitarios y profesionales dispuestos a adquirir los servicios ofertados por la nueva empresa, convirtiéndose en una oportunidad de negocio viable. En este plan se realizó un análisis del macro y micro entorno encontrándose que a pesar de la pandemia del Covid-19 que actualmente azota al Perú y al mundo existen propuestas innovadoras para ayudar a todo aquel interesado en seguir aprendiendo, asesorándose en distintas áreas.

De igual forma, el análisis del mercado con los múltiples aspectos que lo integran apunta a ver la idea de negocio como un aporte resiliente, aprovechando todos los retos y metas impuestas por la nueva normalidad y la obligación de estar resguardados en los hogares. Igualmente, apunta a realizar actividades que antes eran presenciales a realizarlas por los teléfonos o computadoras. Lo anterior, ha ocasionado un repunte en el uso de internet y el uso del móvil como se señaló en el presente documento, respaldado por las estadísticas del INEI durante el año 2020.

Frente a lo expuesto, es propuesta una idea innovadora y escalable en la enseñanza – aprendizaje a través del teléfono móvil, convirtiendo al antiguo distractor tecnológico en una herramienta eficaz, logrando crear conocimiento en una plataforma virtual monitoreada y segura. Para conocer a los potenciales clientes se realizó un análisis cualitativo, recopilando información valiosa acerca de las necesidades de capacitación y asesorías, preferencias y sobre todo el conocimiento de los usuarios sobre el m-learning.

Así mismo, se analizaron y aplicaron tres metodologías de modelo de negocios para evitar problemas futuros o subsanar a tiempo las falencias encontradas durante el desarrollo del plan de negocio, se desarrollaron los distintos planes de acción, destacando entre ellos: la

necesidad de los usuarios de obtener conocimiento y aclarar sus dudas debido al impacto ocasionado por la transformación de la educación presencial a la virtual. Dicha situación ha tomado por sorpresa a muchos docentes e instituciones que no contaban con los recursos ni las estrategias para proseguir con la nueva modalidad educativa obligatoria por lo antes mencionado.

Considerando lo anterior, los resultados señalan que la inversión requerida para dar inicio a las operaciones es de S/. 19,710.00, la cual será asumida en su totalidad por los 4 socios (financiamiento propio), la ubicación física sería en un coworking, un espacio alquilado que incluye el mobiliario, los servicios públicos, el servicio de internet y los gastos de mantenimiento, se espera obtener positivos de retorno de la inversión a partir del tercer año de operaciones. La viabilidad del negocio está determinada por un Valor Actual Neto Económico de S/. 373'010.91 con una Tasa Interna de Retorno de 292.22%.

6.2 Recomendaciones

Una de las principales recomendaciones es la implementación de este plan pues conlleva a obtener los siguientes beneficios:

- Se estima que la página web tenga gran afluencia, por ende, se debe considerar rentabilizar las visitas de la potencial clientela mediante la publicidad.
- A partir del segundo año se puede considerar cubrir todo Perú con la oferta de los servicios m-learning.
- Se sugiere adicionar algunos cursos Mooc en la plataforma a partir del 3 año de la puesta en marcha.
- Ya que se espera incursionar en el mercado internacional aproximadamente al tercer o cuarto año de operatividad es importante que al momento de hacerlo se consideren profesionales que manejen un léxico neutro, con el objeto de distorsionar la información a impartir o confundir a los estudiantes o usuarios que adquieran el servicio
- Se recomienda llevar a cabo clases modelo en versión de prueba con distintos participantes y en diversas instituciones para promover oportunidades y generar ventas.
- Es recomendable prospectar empresas de pequeña, mediana y gran escala que operen bajo la modalidad remota y estén interesadas en satisfacer algún tipo de necesidad referente a capacitaciones para sus empleados. De esta manera se estarían redireccionando nuestros servicios a un sector importante en el país que amplificaría nuestra demanda estimada siendo esta una búsqueda de oportunidades interesante
- Ya que las estrategias de marketing son un eje fundamental para el impulso y desarrollo del negocio, se recomienda que estas estén apalancadas de figuras o influencers en redes sociales. Esta acción se debe desarrollar con la finalidad de lograr

un acercamiento más efectivo con el público objetivo, a través de la recomendación de figuras o personas con las que ya se han creado cierto nivel de credibilidad.

- Se considera apreciable que en la página web sea desarrollado un espacio en donde se expongan las experiencias y buenos comentarios de nuestros usuarios tras el desarrollo del servicio, a través de material multimedia, con lo cual se transmitirá a cliente potencial experiencias más vivenciales y aumentará la confiabilidad en él, al momento de tener alguna incertidumbre acerca de la calidad de la plataforma y capacitaciones ofrecidas



Referencias

Alastruey, R. (2010). *El networking*. Editorial UOC, S.L.

<https://books.google.com.pe/books?id=WnEsayBPDQMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Altillo. (2020). *Universidades a Distancia Perú*.

https://www.altillo.com/universidades/universidades_peruol.asp

Barón Muñoz, D., & Zapata Álvarez, L. (2012). *Propuesta de redistribución d eplanta en una empresa del sector textil*. Universidad ICESI.

https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/75757/1/propuesta_redistribucion_planta.pdf

Blokdyk, G. (2018). *Predictive Lead Scoring Standard Requirements*. 5StarCooks.

<https://es.scribd.com/book/384703944/Predictive-Lead-Scoring-Standard-Requirements>

Brunson, R. (2016). *Secretos de ventas, marketing e internet*. Grupo Editorial Patria.

<https://es.scribd.com/document/368515181/Russell-Brunson-secretos-Marketing-e-Internet>

Calicchio, s. (2021). *Landing Pages: qué son y cómo funcionan: El manual que explica toda la información básica sobre el marketing de páginas de aterrizaje, desde la creación hasta la optimización*. <https://zlibros.mx/book/54732nmk9grz/landing-pages-que-son-y-como-funcionan-el-manual-que-explica-toda-la-informacion-basica-sobre-el-marketing-de-paginas-de-aterrizaje-desde-la-creacion-hasta-la-optimizacion>

Caro, N. P., Guardiola, M., & Ortiz, P. (2018). Classification trees as a tool to predict

financial difficulties in LatinAmerican companies through their accounting reasons.

Contaduría y Administración, 63(1), 1-14.

<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1148/1129>

Castillo, J. (2020). Así ha cambiado el coronavirus nuestro uso del móvil. *El correo*.

<https://www.elcorreo.com/tecnologia/moviles/cambiado-coronavirus-movil-20200323115618-nt.html>

Cataldi , Z., & Dominighini, C. (2015). La generación millennial y la educación superior. Los retos de un nuevo paradigma. *CODAJIC*.

<http://www.codajic.org/sites/default/files/sites/www.codajic.org/files/La%20generaci%C3%B3n%20millennial%20y%20la%20educaci%C3%B3n%20superior..pdf>

Cervantes López, M. J., Llanes Castillo, A., Peña Maldonado, A. A., & Cruz Casados, J.

(2021). Ambientes de aprendizaje. del aula presencial a las plataformas virtuales.

Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información(E39), 26-32.

<https://www.proquest.com/openview/44abb1f647622bc15cbc1d4c96e91dd0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>

Echegaray Eizaguirre, L., Urbano Ortega, I., & Barrutieta Anduiza, g. (2017). *Desing*

Thinking: Un modelo para la aplicación en la Administración Pública. Instituto Nacional de Administración Pública.

<https://www.inap.es/documents/10136/1716773/PagInicia-Design-Thinking.pdf/df875815-f503-57aa-1f56-28ccf46bcd07>

Egilsdottir, H. Ö., Heyn, L. G., Brembo , E. A., Byermoen , K. R., Moen, A., & Eide , H.

(2021). Configuration of Mobile Learning Tools to Support Basic Physical

Assessment in Nursing Education: Longitudinal Participatory Design Approach.

JMIR mHealth and uHealth, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.2196/22633>

- Flores Cueto, J. J., Hernández, R., & Garay Argandoña, R. (2020). Tecnologías de información: Acceso a internet y brecha digital en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 504-527. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559007/html/>
- Flórez Uribe, J. A. (2015). *Pla de negocio: para pequeñas empresas*. Ediciones de la U. <https://es.scribd.com/book/436221356/Plan-de-negocio-para-pequenas-empresas>
- Gallagher, A., & Thordarson, K. (2020). *Design Thinking in Play: An Action Guide for Educators*. <https://www.ascd.org/books/design-thinking-in-play?chapter=design-thinking-what-why-and-how>
- Garzozzi Pincay, R., Messina, M., Moncada Marino, C., Ochoa Luna, J., Ilabel Pérez, G., & Zambrano Segura, R. (2014). *Planes de Negocios para Emprendedores*. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos. https://www.researchgate.net/publication/306451553_Planes_de_Negocios_para_Emprendedores
- Grande de Prado, M., García Peñalvo, F., Corell Almuzara, A., & Abella García, V. (2021). Evaluación en Educación Superior durante la pandemia de la COVID-19. *Campus Virtuales*, 10(1), 49-58. <https://gredos.usal.es/handle/10366/145122>
- Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios*. Pearson Educación. https://www.academia.edu/16968907/Negocios_S%C3%A9ptima_Edici%C3%B3n_RICKY_W_GRIFFIN_and_ROMALD_J_EBERT
- Guérin, B. A. (2018). *Gestión de Proyectos Informáticos: Desarrollo, Análisis y control*. ENI. https://books.google.com.pe/books/about/Gesti%C3%B3n_de_proyectos_inform%C3%A1ticos.html?id=fl6w8KXbmYMC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Herrera Auca, A., Mallqui Ocaña, L., Palomino Reyna, J., & Zamora Morales, I. (2018).

Plan de negocio para la implementación de una plataforma virtual de clases académicas particulares. Esan Business.

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1421/2018_MATP16-3_10_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hervás Gómez, C., Vásquez Cano, E., Fernández Batanero, J., & López Meneses, E. (2019).

Innovación e investigación sobre el aprendizaje ubicuo y móvil en la Educación Superior. Octaedro.

Ibáñez, E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La generación millennial en la universidad,

los hábitos de lectura y la competencia lectora hipertextual. *I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR.*

<https://www.aacademica.org/000-020/410>

Iberdrola. (2021). *Mobile learning: bienvenidos a la nueva realidad en las aulas.*

<https://www.iberdrola.com/talento/que-es-m-learning-y-ventajas>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020 b). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares.*

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_tics.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Crecimiento de la economía peruana*

sería de 5.1 % en promedio durante el período 2021 - 2026. Ministerio de Economía y Finanzas. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=6852&lang=es-ES

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020 a). *Estado de la población peruana 2020.*

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1743/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020 c). *El 40,1% de los hogares del país tuvo acceso a Internet en el primer trimestre del 2020.*

[https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-401-de-los-hogares-del-pais-tuvo-acceso-a-internet-en-el-primer-trimestre-del-2020-](https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-401-de-los-hogares-del-pais-tuvo-acceso-a-internet-en-el-primer-trimestre-del-2020-12272/#:~:text=Por%20%2C3%A1rea%20de%20residencia%2C%20el,en%206%2C7%20puntos%20porcentuales%2C)

[12272/#:~:text=Por%20%2C3%A1rea%20de%20residencia%2C%20el,en%206%2C7%20puntos%20porcentuales%2C](https://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-401-de-los-hogares-del-pais-tuvo-acceso-a-internet-en-el-primer-trimestre-del-2020-12272/#:~:text=Por%20%2C3%A1rea%20de%20residencia%2C%20el,en%206%2C7%20puntos%20porcentuales%2C)

Instituto Peruano de Economía. (2020). *Informe IPE VII - Impacto del COVID-19 en la Economía Peruana.* <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-vii-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>

Jiménez Guerra, Y., & Ruiz Gonzáles, M. (2021). Reflexiones sobre los desafíos que enfrenta la educación superior en tiempos de COVID-19. *Economía y Desarrollo*, 165(1).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0252-85842021000200003&script=sci_arttext&tlng=en

Klein, L. (2018). *UX for Lean Startups: Faster, Smarter User Experience Research and Design.* O'Reilly. <https://www.pdfdrive.com/ux-for-lean-startups-faster-smarter-user-experience-research-and-design-e165771691.html>

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* Pearson Educación.

<http://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>

Luna Gonzales, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios.* Grupo Editorial Patria.

https://books.google.com.pe/books?id=KBchDgAAQBAJ&pg=PA1&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

Macías Rodríguez, M. (2017). *El camino para innovar*. Deusto.

https://planetadelibroscom.cdnstatics2.com/libros_contenido_extra/37/36393_El_Camino_para_innovar.pdf

Malburg , C. R. (2004). *Planeación e Implementación d ela ventaja competitiva de su empresa*. Panorama Editorial S.A. De C.V.

Martínez Noris, L., & Ávila Aguilera, Y. d. (2014). Papel del docente en los entornos virtuales de aprendizaje. *Open Journal System en: Revista de entrenamiento*, 1(2).

<http://refcale.ulead.edu.ec/index.php/enrevista/article/view/2177>

Méndez Suárez, M. (2018). *Análisis de datos con R. Una aplicación a la investigación de mercados*. ESIC Business Marketing School.

https://www.academia.edu/35738323/Analisis_de_datos_con_R_Aplicacion_Investigacion_de_Mercados_pdf

Mendoza Moreno, M., Gonzáles Serrano, C., & Pino, F. J. (2013). Focus Group como proceso en ingeniería de software: una experiencia desde la práctica. *Dyna*, 80(181), 51-60. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/36969>

Michaux, S. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. en 50 Minutos. <https://ww2.lectulandia.com/book/las-5-fuerzas-de-porter/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Plan Económico del Perú frente al COVID-19*. <https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/>

Ministerio de Salud. (2021). *Minsa: Casos confirmados por coronavirus COVID-19 ascienden a 1 500 465 en el Perú (Comunicado N° 466)*.

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/350170-minsa-casos-confirmados-por-coronavirus-covid-19-ascienden-a-1-500-465-en-el-peru-comunicado-n-466>

Moreno, A. (2021). El potencial educativo del 'mobile learning'. *Magisterio*.

<https://www.magisnet.com/2021/04/el-potencial-educativo-del-mobile-learning/>

Naranjo, F. (2020). *Inbound Marketing*. Observatorio Digital.

https://books.google.com.pe/books?id=mvZbCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021).

Mobile learning. *UNESCO*. <https://en.unesco.org/themes/ict-education/mobile-learning>

Ortega Giménez, A., & Espinosa Piedecausa, J. (2015). *Plan de Internacionalización Empresarial*. ESIC Business Marketing School.

http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA02/CONTENIDOS/201503/17/00106524194344____2_.pdf

Osterwalder, A., Smith, A., Pigneur, Y., & Bernarda, G. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Grupo Planeta.

https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/30/29573_Disenando_la_propuesta_de_valor.pdf

Pedraza Rendón, Ó. (2014). *Modelo del plan de negocios*. Grupo Patria.

<https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074383157.pdf>

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Grupo Planeta.

<https://1library.co/document/yrkejw8z-el-metodo-lean-startup.html>

Sánchez Otero, M., García Guilianny, J., Steffens Sanabria, E., & Hernández Palma, H.

(2019). Estrategias Pedagógicas en Procesos de Enseñanza y Aprendizaje en la Educación Superior incluyendo Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Información Tecnológica, 30(3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300277>

Santana Mero, R. C., San Andrés Laz, E. M., & Pazmiño Campuzano, M. F. (2021). El trabajo colaborativo: una estrategia en la práctica del docente virtual. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 909-8818. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i1.1685>

Santiago, R., Trinaldo, S., Kamijo, M., & Fernández, Á. (2015). *Mobile Learning: nuevas realidades en el aula*. Grupo Océano.
https://books.google.com.pe/books?id=kMyLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0%23v%3Donepage&q&f=false#v=onepage&q&f=false

Silva Rodríguez, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.46>

Valencia Romero, A. M., Ledesma Cuadros, M., & Guevara Gómez, H. E. (2020). Acompañamiento pedagógico en la formación de los docentes de la Institución Educativa República de Bolivia, Perú. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alpha Centauri*, 1(2).
<http://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/9>

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*.
<https://books.google.com.gt/books?id=JcoXAwAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Nathan Associates Inc. .
http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf

Zelaya , L. (2020). *Embudos de ventas (Sales Funnels): Descubra los secretos para crear un embudo de ventas que convierta a los leads potenciales en clientes de alto valor.*

Amazon Digital Services LLC - KDP. <https://www.amazon.es/EMBUDOS-VENTAS-SALES-FUNNELS-POTENCIALES-ebook/dp/B08K34M23X>



Apéndices

Apéndice A: Guía de entrevista

1. ¿Conoce la modalidad de aprendizaje a través del móvil?, en caso afirmativo indique
¿Cómo fue su experiencia con el entorno?
2. ¿Ha realizado cursos, formación o asesorías en forma virtual? Sí _____ No _____
Si su respuesta es positiva explique.
3. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitaciones o asesorías a través de una plataforma de
aprendizaje móvil (m-learning)? Sí _____ No _____ ¿Cuáles serían las áreas de
interés?
4. ¿Cuáles serían sus expectativas al recibir capacitación o asesoría bajo la plataforma
m-learning?
5. ¿Cuál considera usted son los elementos fundamentales que debe poseer el servicio de
capacitación y asesorías a través de una plataforma m-learning?
6. ¿Posee dispositivo móvil con acceso a internet?

Apéndice B: Análisis AMOFITH

Administración

La nueva empresa estará conformada por los cuatro miembros fundadores que ocuparán los cargos gerenciales y administrativos inicialmente, asignándose los siguientes roles: gerente general, gerente de administración, gerente de operaciones y gerente de tecnología. El personal antes mencionado son profesionales con experiencia y conocimiento en el rubro empresarial y en su área específica de desarrollo, poseen un plan estratégico formal para llevar a cabo la idea de negocio, como fundadores y accionistas aportan ideas, estrategias y planes para lograr escalabilidad rápidamente en el mercado. Entre sus objetivos organizacionales está lograr una empatía y comunicación transversal con el grupo de interés y sus colaboradores inmediatos, motivándoles a cumplir las metas y generar el sentido de pertenencia por la empresa.

Aunado a lo anterior, establecen como fortalezas para la empresa la amplia experiencia en el rubro de los fundadores-accionistas, la extensa red de contactos acumulados de forma individual en el transcurso de la experiencia laboral, consolidando una base de datos robusta de clientes potenciales, los contactos ubicados en distintas empresas para fomentar alianzas estratégicas y precios competitivos. La debilidad radica en la deficiente conexión a internet en algunas zonas de Lima.

Marketing

El área de Marketing es vital para la comercialización de los servicios a través de la opción digital creando la página web, redes sociales, la marca e imagen digital, anuncios y banner publicitarios. Asimismo, para lograr un posicionamiento es preciso utilizar los elementos del mismo, enfocando todos los recursos al ámbito M-Learning, creando slogan, campañas publicitarias para dar a conocer los servicios ofrecidos. Inicialmente, se estima utilizar las redes sociales con videos cortos que expliquen las ventajas y beneficios del aprendizaje móvil

y crear interrogantes incitando a los clientes potenciales a indagar e interesarse por participar. Igualmente, se planearán videoconferencias de forma gratuita a través de LinkedIn y Facebook Live para extender la oferta de servicios y estimular a los interesados. Se puede mencionar como fortaleza las ventajas y beneficios del aprendizaje móvil poco comercializado en el Perú, los precios accesibles de la publicidad pagada por las redes sociales. La debilidad se orienta a la resistencia al cambio en el individuo para asumir una nueva modalidad de obtener conocimiento.

Operaciones

La ejecución de servicios contratados por el cliente se desarrollará de dos formas: (a) de manera remota por los tutores especialistas siempre y cuando posean los recursos tecnológicos que garanticen la comunicación síncrona, (b) de manera presencial en la oficina de la empresa utilizando los recursos disponibles para tal fin, esto es en el caso de los servicios contratados con comunicación en tiempo real (síncrona). En el caso de los servicios asíncronos la empresa tendrá a su disposición equipos de grabación (computadora, cámara, micrófonos) y personal para realizar los videos y recursos instruccionales en el formato del m-learning.

Es necesario resaltar la fortaleza en cuanto a la experiencia del personal que se contrate para este fin. La debilidad se enfocaría como toda nueva empresa del rubro en el tiempo que llevaría al personal de recursos instruccionales en diseñar el contenido de un curso o asesoría contratada por primera vez; lo ideal sería disponer con este contenido completo de los temas con más demanda antes de iniciar las operaciones y trabajar con el resto sobre la marcha del negocio.

Finanzas

Estará dirigida por el gerente de administración, garantizando la adecuada gestión de los recursos para garantizar la liquidez de la empresa y sus operaciones, con el apoyo de dos

asesores externos en el área legal y financiera. La fuente de financiamiento será asumida en un 100 % por los socios (capital de inversión). La fortaleza la representa la experticia, profesionalismo e interés del gerente de administración para lograr la rentabilidad de la empresa. La debilidad es el riesgo inherente a perder el capital de inversión.

Información

En relación con el contenido generado para cursos y asesorías, la información será manejada de forma confidencial respetando los derechos de autor de los tutores especialistas con propiedad intelectual de la empresa, la gestión del equipo de trabajo se apoyará inicialmente con el software Trello, el cual es un software de administración de proyectos con interfaz web y con cliente para iOS y android para organizar proyectos (gratuito y no posee límites de usuarios o tiempo). La fortaleza se visualiza en la integración de diversos softwares que unificados consoliden un sistema de información confiable para resguardar los datos confidenciales de la organización y su clientela. La debilidad son los altos costos de licencia de software especializados.

Tecnología

La tecnología con la que se cuenta para iniciar el negocio son cuatro equipos multimedia de última generación, el servicio estará gestionado por el jefe de tecnología. La fortaleza radica en contar con el hardware y el equipo humano para implementar los servicios, la debilidad al iniciar operaciones es que no se podrá contar con un equipo de programadores con dedicación exclusiva para diseñar una plataforma personalizada y recursos de gamificación para reforzar el aprendizaje en las asesorías o cursos.

Recursos Humanos

Esta área está gestionada por el jefe de administración, con la finalidad de captar el personal que integrará el equipo de trabajo empresarial, evaluando las hojas de vida, habilidades, conocimientos para integrar al individuo adecuado a cada puesto y habilidades blandas.

Posteriormente, se realiza el proceso de inducción dependiendo del área a desarrollar, en el área académica se realiza una evaluación virtual para determinar el nivel de adaptación a la modalidad M- Learning de los especialistas contratados.



Apéndice C: Encuesta (Design Thinking)

Objetivo: La siguiente encuesta se utiliza con la finalidad de llevar a cabo una investigación que permita ejecutar asesorías y capacitaciones, a través de la plataforma M-Learning a partir de la detección de las necesidades, vinculadas al tema, que tienen las personas; sus prácticas y la concepción de evaluación actuales, así como su contexto y nivel de alfabetización digital.

Consentimiento: Por este medio confirmo mi consentimiento para que los datos proporcionados sean utilizados con fines exclusivamente de investigación.

Si acepto _____

Instrucciones: Esta encuesta está compuesta de 4 diferentes secciones. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y responda según su criterio.

Parte I: Contexto: Contesta seleccionando la respuesta correspondiente o escribiendo según sea el caso.

1.- Escribe las iniciales de tu nombre: _____

2.- ¿Cuál es tu rango de edad?

Menor de 20 años__ Entre 20 y 25 años__ Entre 26 y 30 años __Entre 31 y 40 años__ Entre 41 y 50 años__ Entre 51 y 60 años__ Mayor de 60 años__

3.- ¿Cuál es tu estado civil? Casado(a) o en relación, sin hijos Casado(a) o en relación, con hijos Soltero (a) sin hijos Soltero (a) con hijos Otro: _____

4.- Si tienes hijos (as), ¿Cuántos (as) tienes? 1 Hijo, De 2 a 4 Hijos, Mas de 4 Hijos

5.- ¿Qué edades tienen tus hijos? Menor de 20 años , Entre 20 y 30 años, Entre 31 y 40 años, Mayor de 40 años.

Parte II: Carrera o profesión: Contesta seleccionando la respuesta correspondiente o escribiendo según sea el caso.

6.- ¿Cuál es tu formación académica?

Licenciatura no vinculada a pedagogía o educación.

Licenciatura o maestría en pedagogía o en educación

Ingeniero

Otro: _____

7.- ¿En qué institución cursaste tu último grado de estudios?

Institución Pública; Instituto Privado

8.- ¿Cuánto tiempo tienes de experiencia como profesional? De 1 a 5 años; De 6 a 10 años;

Más de 10 años.

(No aplica esta pregunta para personas sin trabajo)

9.- ¿En qué área se dedica la empresa donde trabajas?

(No aplica esta pregunta a personas sin trabajo)

Educación _____

Alimentos _____

Bancos _____

Comercio _____

Fábrica _____

Otro: _____

Parte III: Formación Continua. Si lo requieres, selecciona más de una opción.

10.- ¿Qué modalidad de capacitación has recibido durante los últimos años?

Presencial Blended Learning (Presencial con un componente vía internet) _____

M-Learning (100% vía internet) _____

No he recibido capacitación _____

11.- Sí has recibido capacitación durante los últimos dos años, ¿En qué temas ha sido?

Selecciona uno o más de uno.

Gestión empresarial _____

Gestión de calidad _____

Temas técnicos (especificar cuáles) _____

Habilidades o aptitudes directivas _____

Idiomas _____

Informática _____

Docencia _____

Otro: _____

12.- ¿Qué modalidad de capacitación prefieres tomar?

Presencial Blended Learning (Presencial con un componente vía internet) _____

M-Learning (100% vía internet) _____

13.- ¿Qué te gusta más en un curso de capacitación? Seleccionar una o más de una.

La flexibilidad en el horario _____

Las dinámicas _____

La pertinencia del tema _____

El medio (presencial o vía internet) _____

Otro: _____

14.- ¿En qué temas consideras que necesitas capacitación? _____

Parte IV: Manejo de Tecnología: Si lo requieres, selecciona más de una opción.

15.- ¿Qué herramientas tecnológicas utilizadas para recibir formación? Selecciona una o más de una.

Tablet _____

Smartphones _____

Computadora _____

No utilizo _____

16.- ¿Qué herramientas has utilizado en tus estrategias de aprendizaje?

Plataformas educativas _____

Otro: _____

17.- ¿Cuál consideras es tu nivel de dominio de Tecnologías de la Información y Comunicación?

Principiante _____

Medio _____

Avanzado _____

Apéndice D: Perfil del equipo

- Nombre del puesto: Gerente General

Supervisa a: Todo el personal

| | |
|-------------------------|--|
| Perfil del puesto | <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional correspondiente a Licenciatura o Magister en Administracion de Empresas, Derecho o similar. • Experiencia mínima de 5 años en gestión empresarial • Conocimientos de Office y software de contabilidad profesional |
| Competencias del puesto | <p>Capacidad de organizar con eficacia, delegar responsabilidades, resolver problemas rápidamente y comunicación efectiva.</p> <p>Liderar al grupo de trabajo, manejo de conflictos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa • Organizar los recursos de la entidad • Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo, entre otras muchas tareas |
| Funciones a realizar | <ul style="list-style-type: none"> • Fijación de una serie de objetivos que marcan el rumbo y el trabajo de la organización • Crear una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo para ser más competitivos y ganar más cuota de mercado • Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing |

- Nombre del puesto: Jefe de Administración

Supervisa a: Analista y atención al cliente

Reporta a: Gerente General

| | |
|-------------------------|---|
| Perfil del puesto | <p>Profesional de la carrera de Administración de Empresas, contabilidad o carreras afines.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Office a nivel de usuario • Dominio de Inglés a nivel intermedio • Conocimientos básicos de Administración, Importación y Exportación. • Conocimientos de Normas Administrativas Legales. • Conocimiento de Herramientas de gestión de Calidad (no indispensable) • Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares • Buen nivel de comunicación a todo nivel jerárquico • Capacidad de resistencia a la tensión y trabajo en equipo. • Honestidad • Orientación a la productividad, planificación y organización, estilo de liderazgo, mejora continua, flexibilidad, adaptación, motivación y compromiso. |
| Competencias del puesto | <p>Responsable del seguimiento del desempeño de cada área de la empresa, procesos generales, financieros, de recursos humanos, de despacho y reposición de insumos de la empresa.</p> |
| Funciones a realizar | <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el control y seguimiento sobre los procesos de la empresa • Evaluar y seleccionar proveedores de servicio a la empresa asegurando el cumplimiento de los acuerdos • Supervisar el cumplimiento de la política de la empresa y de las funciones del personal a su cargo • Administrar los procesos de seguridad e higiene, sistema de protección de los colaboradores • Mantener en custodia y de forma ordenada el archivo documentario de la empresa • Coordinar las actividades de recreación y celebración de la empresa, así como visitas a la empresa • Manejar interrelaciones internas y externas • Administrar y controlar el manejo de inventarios, fondos fijos y recursos presupuestarios de la empresa |

- Nombre del puesto: Jefe de I +D

Supervisa a: Analista

Reporta a: Gerente general

| | |
|------------------------|---------|
| Descripción del puesto | Jefe TI |
|------------------------|---------|

| | |
|---|---|
| <p>Perfil del puesto</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero en Sistemas • Experiencia en gestión de plataformas virtuales de aprendizaje |
| <p>Competencias</p> | <p>Gestión de los proyectos de servicios, encargado de la plataforma tecnología.</p> |
| <p>Responsabilidades</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los estándares de calidad • Mantener operativa la plataforma tecnológica • Realizar seguimiento y capacitación a los tutores |
| <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: Especialista en educación m-learning <p>Supervisa a: Tutores especialistas</p> <p>Reporta a: Gerente general</p> <hr/> | |
| <p>Descripción del puesto</p> | <p>Especialista en educación m-learning</p> |
| <p>Perfil del puesto</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Doctor(a) en Educación • Experiencia en pedagogía y modalidad m-learning. |
| <p>Competencias</p> | <p>Gestionar los recursos y pedagogías para formar a los tutores especialistas y brindar calidad en los servicios</p> |
| <p>Responsabilidades</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el desempeño de los tutores • Capacitar a los tutores en la modalidad m-learning • Crear estrategias y recursos instruccionales para la plataforma m-learning <hr/> |

- Nombre del puesto: Tutores

Supervisa a: -

Reporta a: Especialista en educación m-learning

| | |
|------------------------|---|
| Descripción del puesto | Tutores |
| Perfil del puesto | <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales universitarios graduados en Economía, administración y sistemas informáticos. |
| Competencias | Gestionar los recursos y pedagogías para capacitar a los clientes |
| Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar las asesorías o capacitaciones conforme a cada especialidad implementando las estrategias y recursos del m-learning |

- Nombre del puesto: Analista

Supervisa a: -

Reporta a: Jefes de administración

| | |
|------------------------|---|
| Descripción del puesto | Analistas |
| Perfil del puesto | <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales universitarios graduados en tecnología, marketing y finanzas. |
| Competencias | Gestionar los recursos de cada área asignada |
| Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia a los jefes de cada área asignada • Controlar documentos • Analizar la información generada por la empresa de forma confidencial |

- Nombre del puesto: Atención al cliente

Supervisa a: -

Reporta a: Jefe de administración

| | |
|-------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Estudiante universitario de los últimos años |
| Perfil de puesto | <ul style="list-style-type: none">• Experiencia mínima de 1 año en atención al cliente• Responsable |
| Competencias del puesto | Atender al público general y a clientes existentes y potenciales |
| | <ul style="list-style-type: none">• Atención de las llamadas, correos electrónicos relacionados con los servicios ofrecidos por la empresa. |
| Funciones a realizar | <ul style="list-style-type: none">• Proporcionar información sobre los servicios y planes• Canalizar quejas, reclamos o sugerencias |
