

TAF

Plan de Negocios para la Implementación de Tutoriales

Yovany Quispe

Asesor: Oscar Talavera

Escuela de Postgrado de la UPC

16 de junio de 2015



Índice

1. Descripción del Negocio.....	3
1.1. La Oportunidad.....	3
1.2. El Propósito	4
1.3. El Producto	4
2. Modelo de Negocio.....	5
3. Análisis del Entorno del Negocio.....	11
3.1. Macroentorno.....	11
3.2. Sector	18
3.3. Clientes	20
3.4. Usuarios	24
3.5. Competidores	27
3.6. Proveedores.....	33
3.7. Análisis Competitivo	37
3.8. Cadena de Valor	39
3.9. FODA	41
4. Objetivos y Estrategias.....	42
5. Implementación del Modelo de Negocio	43
5.1. Plan de Marketing.....	43
5.2. Plan de Operaciones	46
5.3. Plan Financiero.....	51
6. Conclusiones.....	56
7. Bibliografía.....	58
Anexos	63



Resumen Ejecutivo

El Perú siempre ha estado en los últimos lugares en comprensión lectora y matemáticas en las pruebas PISA. La lamentable realidad de la educación básica regular es en parte consecuencia de la pésima enseñanza que reciben los escolares en las escuelas. Entonces, el papel que juegan los profesores en el sistema educativo resulta trascendental.

Por otro lado, el crecimiento de la clase media ha disparado la demanda de educación de calidad, tanto dentro como fuera de las aulas. Los padres buscan matricular a sus hijos en los mejores colegios privados del país y/o contratan clases particulares para sus hijos luego de la escuela con la expectativa de darles una mejor educación. Pero, los profesores con vocación de enseñanza y por ende los mejores son escasos. No alcanzan para todos. El costo, la ubicación y la disponibilidad de estos profesores son las principales barreras para acceder a sus servicios fuera del aula.

Los tutoriales alojados en una plataforma online buscaran derribar las barreras del mercado imperante ofreciendo contenidos audiovisuales hechos por los mejores profesores a un precio razonable pero sobre todo de disponibilidad inmediata. Los escolares, por su parte no solo podrán acceder a los mejores profesores del país sino a los mejores en cada materia.

La mayoría de veces, los problemas de aprendizaje comienzan por la falta de base de años anteriores o porque los escolares olvidan conceptos clave. La plataforma web permitirá a los escolares repetir los tutoriales todas las veces que necesiten hasta que comprendan el contenido. Asimismo, podrán medir sus conocimientos mediante pruebas de autoevaluación a su disposición en la web.

Finalmente, las oportunidades surgen en paralelo con las nuevas necesidades fruto de los cambios del entorno. En la era digital, los consumidores cada vez le prestan menos atención a dónde está el contenido o el soporte en el que viene, sino a su calidad. El acceso al contenido ya no es el problema, sino separar el contenido bueno del malo, y estarán dispuestos a pagar por él si creen que es realmente extraordinario.



1. Descripción del Negocio

1.1. La Oportunidad

El sistema educativo de Finlandia, China, EE.UU, Japón, Francia o Alemania son distintos pero todos con buenos resultados, más aun si se comparan con el Perú. Si bien la cultura, los valores y la metodología de enseñanza difieren de país en país es muy importante empezar a generar un entorno educativo con características propias y usar los puntos fuertes de otros sistemas educativos que se puedan adecuar a la realidad peruana.

La evolución del entorno educativo de Corea del Sur es el caso más resaltante. Hace 60 años, la mayoría de los surcoreanos eran analfabetos; hoy en día, los escolares surcoreanos se ubican en los primeros lugares en pruebas de comprensión lectora y matemáticas.

Los excelentes resultados, en parte, son gracias a las clases particulares y tutoriales online, que permiten a los padres de familia adicionar horas de enseñanza a la educación tradicional de sus hijos. Durante el año 2012, los padres surcoreanos gastaron más de US\$17.000 millones en tutoriales. Esto es más de los US\$15.000 millones que los estadounidenses gastaron en videojuegos ese mismo año.

De similar modo, los padres peruanos están entre los que más contratan clases particulares para sus hijos fuera del horario escolar, junto a los de Vietnam, Malasia, Shanghái-China, Rusia y Japón. El 70% de los estudiantes toman clases de matemáticas después de la escuela y un 28% recibe más de cuatro horas de clases por semana. Sin embargo, los escolares peruanos son los menos exitosos considerando los pobres resultados obtenidos en la Prueba PISA¹. El Perú sigue ocupando los últimos lugares en matemáticas y comprensión lectora.

Una de las causas de esta paradoja es la formación y valoración del profesor peruano y en general del profesor latinoamericano. "En América Latina, el cuerpo docente ha decaído en las últimas décadas, y el orgullo de ser profesor perdió valor socialmente. Mientras los países de la región

¹ Resultados PISA 2012 - OCDE



están luchando para mejorar las condiciones de trabajo de los maestros, en los países desarrollados ya es así desde hace mucho tiempo", menciona Melina Furman², especialista en educación.

No importa cuántas horas extracurriculares adicionen los padres a la enseñanza de sus hijos, si la calidad del profesor es la misma, el resultado será el mismo. Frente esto, surge la idea de producir tutoriales de los mejores profesores que estarán alojados en una plataforma online, será una especie de mediateca 2.0, con contenidos educativos especialmente dirigidos a escolares de primaria y secundaria que satisfagan su necesidad de acceder a información de fácil y rápida comprensión.

1.2. El Propósito

1.2.1. La Visión

Contribuir con el aprendizaje escolar del país.

1.2.2. La Misión

Convertimos en el mejor servicio de tutoriales educativos.

1.2.3. Los Valores

Compromiso, colaboración y creatividad.

1.3. El Producto

Los tutoriales son videos instructivos de autoaprendizaje colgados en internet que muestran el desarrollo de algún procedimiento o tema relacionado con las Matemáticas, Física, Química, Lenguaje, Biología, etc. Es una herramienta multimedia que transfiere información de manera auditiva y visual, lo cual permite mantener varios canales de comunicación abiertos para el aprendizaje.

Asimismo, el tutorial es una forma sencilla de fortalecer los conocimientos de diferentes materias en los estudiantes porque les da la posibilidad de revisarlo cuántas veces sea necesario hasta que puedan lograr una comprensión cabal del tema tratado. Además, los tutoriales se pueden usar tanto en entornos escolares como en casa.

² Profesora adjunta de la Facultad de Educación de la Universidad de San Andrés, Argentina.



2. Modelo de Negocio

El modelo del negocio creará, proporcionará y captará valor ofreciendo tutoriales a escolares a través de una plataforma online para lo cual se creará una empresa (proyecto). La descripción para conseguir ingresos se hará según los módulos propuestos por Alexander Osterwalder³ (ver Gráfico 2.1).

2.1. Segmentos de Clientes

Los padres perciben que la escuela a la que asisten sus hijos plantea tales niveles de exigencia en matemáticas, física, química, inglés y otros cursos, que la única manera que tienen sus hijos de "sobrevivir" al colegio y evitar ser desaprobados (con la eventual repitencia o expulsión) es contar con profesores particulares⁴.

Hay un ejército de profesores particulares que llenan las jornadas pos-escolares. Las cuales agotan a los alumnos y desgastan económica y emocionalmente a los propios padres para quienes la vida escolar de sus hijos es un factor de constante estrés. En buena cuenta, los padres deben hacer por su cuenta aquello para lo cual han matriculado a sus hijos en los colegios.

Por otro lado, son los mismos peruanos, entre ellos los padres, quienes opinan que los problemas más graves en materia de educación son el bajo nivel de preparación de los profesores (53%) y el bajo nivel de enseñanza (21%)⁵.

Entonces, el segmento de clientes al que va dirigido los tutoriales son los padres con hijos en edad escolar. Pero los usuarios finales de los contenidos son los hijos, estudiantes de educación básica regular de inicial, primaria y secundaria.

2.2. La Propuesta de Valor

La propuesta de valor tiene relación con la calidad, la conveniencia, la variedad y el diseño de los tutoriales. En primer lugar, la necesidad de los padres de darles la mejor educación a sus hijos será satisfecha gracias a tutoriales hechos por los mejores profesores de cada materia en el país (profesores especializados).

³ El Dr. Osterwalder es autor del libro Generación de Modelos de Negocios.

⁴ La industria de los profesores particulares. León Trahtemberg, Nov 2014.

⁵ Integración - Informe 2014-03



En segundo lugar, los tutoriales serán de gran utilidad para los padres que no tengan el tiempo o no sepan cómo ayudar a sus hijos a resolver algún problema o tarea escolar como una ecuación de segundo grado, unos logaritmos, o a explicarles la diferencia entre una frase subordinada adverbial de una adjetiva. Asimismo, los padres pondrán a disposición de sus hijos una biblioteca de contenidos audiovisuales para que resuelvan sus dudas desde cualquier lugar y a cualquier hora.

En tercer lugar, la variedad de tutoriales permitirá a los escolares encontrar una amplia gama de contenidos de diversos temas hechos por una amplia red de profesores especializados en cada asignatura.

Finalmente, los tutoriales serán diseñados con el objetivo de durar el menor tiempo posible y a la vez sean de rápido y fácil aprendizaje para los escolares.

2.3. Canales

El canal para llegar a los clientes y usuarios será una página web propia la cual permitirá personalizar la experiencia del alumno y facilitar la venta online de tutoriales al padre de familia. La plataforma online permitirá a los alumnos acceder a tutoriales de los mejores profesores del país pero sobre todo a los mejores en materias específicas de ciencias, matemáticas y comunicación (profesores especializados).

Asimismo, el sitio web dará más protagonismo al alumno en su propio aprendizaje, favoreciendo el desarrollo de competencias matemáticas, lingüísticas, científicas y digitales. El proceso de aprendizaje se centrará de esta manera en ayudar a cada alumno a aprender de acuerdo a su capacidad y ritmo.

También, el portal permitirá controlar la demanda por tutoriales nuevos y promocionar aquellos que pese a estar bien calificados no han tenido una fuerte promoción y por ende son poco conocidos. En ese sentido, el sistema de calificación de tutoriales brindará información precisa sobre los gustos y preferencias de los alumnos.

Por otra parte, la plataforma ofrecerá un servicio personalizado a través de un sistema de recomendaciones adecuado al perfil de cada usuario suscrito. El logeo con cuentas de Facebook o Google+ permitirá acceder a la información básica del usuario que en conjunto con el consumo de



tutoriales permitirá alimentar la base de datos de la nueva empresa y brindar un servicio de recomendaciones personalizada. De esta manera, se garantizará que cada alumno reciba constantemente sugerencias sobre tutoriales de su interés.

Finalmente, la plataforma será de fácil ingreso y salida, compatible con los sistemas operativos de Google (Chrome y Android), Apple (iOS) y Microsoft (Windows), sin tiempos de espera para visualizar los tutoriales (streaming) y disponible para PC's, Laptops, tablets y móviles.

2.4. Relaciones con Clientes

La relación con el cliente estará orientada a adquirir clientes de forma rápida a través de la web. La suscripción al portal será a través del logeo de las cuentas de Facebook, Google+ o correo electrónico de los padres y/o escolares. Luego para fidelizar a los padres se les enviará por email informes o certificados de desempeño de sus hijos, y a los hijos se les brindará servicios de recomendaciones personalizados a través del portal, email y redes sociales.

2.5. Fuente de Ingresos

Los ingresos provendrán de los pagos por suscripciones de escolares y/o padres de familia. El alumno podrá probar la oferta (free) por un mes y si lo cautiva, los padres pueden optar por el pago mensual que les dará acceso continuo a todos los tutoriales del portal durante ese período.

Los tutoriales estarán disponibles gratuitamente para todos los suscritos durante el primer mes, mientras que los que desean continuar con el servicio deberán pagar \$7,99 mensuales. Esta tarifa será posible gracias a que los tutoriales estarán alojados en una plataforma online que agrega costos y hace muy barato el escalarlos dado que los ratios de usuarios que pagan vs. usuarios gratuitos suelen rondar el 1-2%.

2.6. Recursos Claves

El modelo de negocio necesita de los mejores profesores especializados para poder ofrecer una amplia gama de tutoriales de calidad en la plataforma. Los mejores profesores pueden aumentar el aprendizaje de los alumnos entre 2 a 3 grados en apenas un año⁶. Los efectos acumulados de estas variaciones son enormes si se considera que los profesores con más baja calidad se concentran en las escuelas más pobres.

⁶ Hanushek y Rivkin, 2005



Pero existe dificultad en identificar a los buenos maestros, ni las credenciales formales ni los años de experiencia son buenos identificadores. Existe un consenso sobre el impacto de la experiencia en los primeros años de docencia pero la evidencia sobre las maestrías es muy heterogénea⁷. En general, no se ha encontrado evidencia firme del impacto positivo de características “observables” de los profesores en el desempeño de los alumnos.

Por otra parte, acceder a este tipo de profesores es casi imposible para la gran mayoría de padres por los costos que implica, no solo en términos económicos sino en identificación, ubicación y disponibilidad del profesor. Entonces, para tener a los “mejores profesores especializados” es necesario un proceso de selección riguroso y darles a los profesores seleccionados una capacitación constante y motivación que apunte a un alto desempeño.

Otro recurso importante son los servidores, los cuales suministran los contenidos audiovisuales que son requeridos por los usuarios, a través de ordenadores o dispositivos móviles. Como la plataforma brindará contenidos constante a cientos de usuarios se necesitará servidores exclusivos, los cuales pueden alquilarse vía online a empresas radicadas en EE.UU (Cloud Computing). Las ventajas son la autonomía de espacio para el hosting, la creación ilimitada de bases de datos y el ancho de banda (velocidad a la que se muestra el tutorial).

Además, un servidor exclusivo permite tener una IP dedicada para poder realizar transacciones con tarjetas. El pago de suscripciones necesita un hosting con dirección real (IP dedicada) que Visa, Mastercard, etc, requieren para las transacciones en línea.

2.7. Actividades Claves

Las principales actividades que se realizarán para operar el negocio son el diseño de tutoriales, el mantenimiento de la plataforma online, la mejora de la experiencia del usuario, la negociación con profesores y los acuerdos de concesión de licencias de los contenidos.

2.8. Alianzas

⁷ Estudio Regional sobre Docentes, 2012. Banco Mundial



Para asegurar la disponibilidad del mejor talento (profesores especializados) para la empresa se crearán alianzas estratégicas con colegios públicos y privados, y con las facultades de educación de las universidades peruanas.

Los colegios con categoría de “excelentes” son el Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú y 21 colegios privados. La lista de instituciones privadas está conformada por cinco colegios del distrito de Surco, tres de La Molina, tres de Miraflores y otros tres de San Isidro. Completan la lista un colegio de Los Olivos, otro de Magdalena, y sendos colegios de Ilo y Arequipa.

Asimismo, hay 170 colegios considerados con rendimiento “bueno”. De ellos sólo 15 son nacionales: 10 de Lima –tres de Fe y Alegría– y cinco de provincias. Tres son de Junín, uno del Cusco y otro de Cañete. También están presentes en el ranking tres colegios de las Fuerzas Armadas: el Colegio FAP Polo Jiménez, el Colegio de la Policía Nacional Félix Tello y el Liceo Naval Almirante Guise⁸.

En cuanto a los colegios privados de Lima, 63 son laicos, 43 son religiosos y seis son parroquiales, haciendo un total de 114 instituciones educativas. Finalmente, aparecen 38 colegios privados de provincias –19 laicos, 18 religiosos y uno parroquial–, seis colegios del departamento de Junín, cinco colegios de Arequipa, cinco de La Libertad, cuatro del Cusco, tres de Ancash y de Piura; dos de Tacna, Ica y Lambayeque; y uno de Puno, San Martín, Ayacucho y Cajamarca⁹.

Por otro lado, los jóvenes postulan a las facultades de educación porque, más allá de la vocación, se trata de una carrera de fácil ingreso y sin exigencia. Para muchos es la única opción de estudiar al no lograr el puntaje que necesitan para ingresar a las carreras exigentes.

En ese sentido, los estudiantes con verdadera vocación de enseñanza solo representan un pequeño porcentaje del total de ingresantes a las facultades de educación. Ubicar y contratar a estos futuros profesores se facilitará suscribiendo convenios de prácticas y capacitación digital con las facultades de educación.

2.9. Estructura de Costos

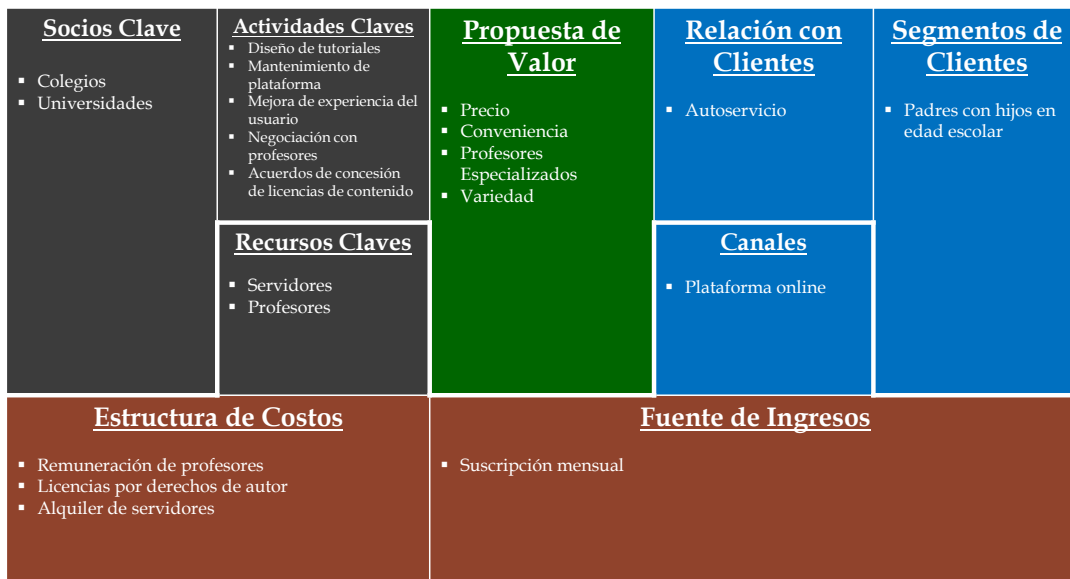
⁸ Ranking de los mejores colegios del Perú, 2013. PUCP

⁹ *Ibíd.*



Los costos más significativos son la remuneración de los profesores, las licencias por derecho de autor y el alquiler de los servidores, ambos aumentan conforme crece la cantidad de tutoriales producidos. La referencia más apropiada para negociar los honorarios de los profesores es el costo por hora que cobran por clases particulares, entre 20 y 100 soles.

Gráfico 2.1



Fuente: Elaboración Propia



3. Análisis del Entorno del Negocio

3.1. Macroentorno

3.1.1. Nativos Digitales

El nativo digital emerge como el grupo demográfico dominante en el mundo, mientras que el inmigrante digital se vuelve una reliquia de un momento previo. Los nativos digitales son aquellos que nacieron en una “cultura nueva”¹⁰. La sociedad global está frente a un cambio generacional en que las personas son definidas por la cultura tecnológica con la que están familiarizadas.

Las personas nacidas a mediados de los 90, ha adoptado la tecnología desde la primera infancia y ha generado cierta dependencia de ella. Los niños de hoy no nacen con el pan bajo el brazo sino con una Tablet. Dominan el uso de las webs y manejan intuitivamente los diferentes lenguajes informáticos. La conectividad a través de dispositivos es una necesidad y un medio para desarrollarse en distintos aspectos de sus vidas.

La tecnología forma parte de su ADN natural, a tal punto que piensan y actúan de distinta manera que otras generaciones. Reciben e intercambian información muy rápido y son ‘multitasking’, es decir realizan varias tareas como chatear, leer documentos y navegar por la red al mismo tiempo. La llamada generación Z prefiere las imágenes y videos antes que leer textos, son muy visuales y auditivos. Poseen un modo distinto de aprender. Adquieren conocimientos a través de las pantallas de sus computadoras, smartphones o tablets.

La comunicación en el mundo moderno requiere una habilidad especial para las redes sociales y los mensajes de texto, que es la norma para el nativo digital. Esta generación vive en la “sociedad Internet”, donde abren su mente y expresan sus opiniones. Ellos pertenecen a la era de la hiperconexión, son hijos de la tecnología y la inmediatez.

Los cambios tecnológicos también se reflejan en América Latina, el 33% de la audiencia de Internet tiene entre 15 y 24 años de edad superior al 26% de la audiencia global. Los usuarios de Internet son en su mayoría jóvenes, países como Venezuela, Colombia, y México poseen la mayor

¹⁰ Enseñando a los Nativos Digitales, Marc Prensky (2001).



proporción de usuarios jóvenes. El Perú tiene un 37% de audiencia joven, mientras la composición de jóvenes de Chile y Argentina es cercana al promedio mundial¹¹.

La explosión de la tecnología en los últimos 15 años es solo el comienzo de un mundo simbiótico. Las computadoras y los smartphones se volverán una extensión del cuerpo y la mente, creando una población parecida a los cyborgs¹². Para el 2020, las personas en todo el mundo estarán conectadas a la AORTA¹³. Un futuro en el que las personas podrán acceder a información desde cualquier parte del planeta sin interrupciones.

"El mayor impacto sobre el mundo será el acceso universal a todo el conocimiento humano. La persona más inteligente en el mundo actualmente bien podría estar atascada detrás de un arado en India o China. Habilitar a esa persona –y los millones como él o ella– tendrá un impacto profundo en el desarrollo de la raza humana. Los aparatos móviles baratos estarán disponibles en todo el mundo, y las herramientas educativas como la Academia Khan estarán disponibles para todos. Esto tendrá un impacto enorme en la alfabetización y el dominio de los números, y llevará a una población mundial más informada, más educada y más digital¹⁴.

3.1.2. Clase Media

América Latina y el Caribe ha registrado durante la última década un aumento sostenido en el número de personas que acceden a la clase media, algo que los economistas consideran un logro histórico en una región largamente dividida por la desigualdad. La clase media en la región creció hasta comprender unos 152 millones de personas en 2009, un aumento del 50 por ciento, respecto de los 103 millones del 2003¹⁵.

Durante décadas, la reducción de la pobreza y el crecimiento de la clase media en América Latina y el Caribe (ALC) avanzaba a un ritmo muy lento, a medida que el bajo crecimiento y la persistente desigualdad frenaban el progreso. Sin embargo, en los últimos 10 años, la suerte de la región

¹¹ Futuro Digital Perú 2012, comScore.

¹² Enseñando a los Nativos Digitales, Marc Prensky (2001).

¹³ Always On Real Time Access, término acuñado por Mark Anderson, director de Strategic News Service, portal de noticias especializado en tecnología.

¹⁴ Hal Varian, economista jefe de Google.

¹⁵ La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina, BID. 2012



mejoró significativamente gracias a ciertos cambios de política pública que enfatizaron la prestación de programas sociales junto a la estabilidad económica.

Como resultado la clase media¹⁶ creció un 50 por ciento hasta abarcar el 30 por ciento de la población regional en 2009. Uno de los éxitos más resonantes es Brasil, que da cuenta de un 40 por ciento del crecimiento de la clase media en la región; Colombia, en donde el 54 por ciento de la población mejoró su nivel económico entre 1992 y 2008; y México, que vio el 17 por ciento de su población unirse a la clase media entre 2000 y 2010.

Los factores más importantes que han favorecido la movilidad ascendente son un mayor nivel educativo entre los trabajadores; mayor nivel de empleo formal; más personas viviendo en áreas urbanas; más mujeres en la fuerza laboral y familias más pequeñas.

El Perú no es ajeno a esta realidad, entre el 2005 y 2011, la clase media se ha expandido hasta duplicarse, 7 de cada 10 peruanos pertenecen ahora a la clase media. La pirámide poblacional se ha ensanchando en el centro.

Existen diferentes metodologías para medir la clase media, pero todas muestran que entre un 40% y 50% de la población peruana pertenece a la clase media consolidada y que un 20% de peruanos se ha incorporado a la clase media emergente¹⁷, aproximadamente 6 millones de personas. Es decir, dependiendo de las definiciones, alrededor del 70% pertenece a la clase media¹⁸ (ver Gráfico 3.1.2).

En algunas ciudades del país, más del 50% de la población es de clase media. Tal es el caso de Lima (64%), Arequipa (60%), Tacna (54%) y Pucallpa (52%). Esta última ciudad tiene la mayor proporción de clase media emergente, el 89% de su clase media pertenece a este segmento. Pero no es la única ciudad del país que registra un alto porcentaje de nuevos clasemedieros, están

¹⁶ El informe del BID define a los integrantes de la clase media como aquellos con un ingreso entre US\$10 y US\$50 por día y per cápita. Este nivel de ingreso proporciona una mayor capacidad de recuperación ante eventos inesperados y refleja menor probabilidad de volver a caer en la pobreza.

¹⁷ Personas que han salido de la pobreza y que aún carecen de la seguridad económica de la clase media, esta clase vulnerable tiene ingresos diarios de entre US\$4 y US\$10 per cápita.

¹⁸ La definición de la clase media depende de factores como el nivel de ingresos, educación, tenencia de activos, patrones de consumo, cultura, entre otros.



también: Lima (77%), Chiclayo (75%), Tacna (74%), Huancayo (69%), Arequipa (67%), Ica (65%), Chimbote (62%) e Iquitos (55%)¹⁹.

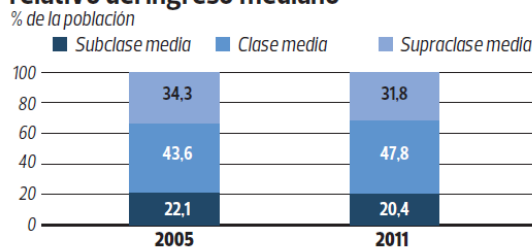
Una de las consecuencias del crecimiento de la clase media es que ha disparado la demanda de educación²⁰, como lo demuestra el aumento sostenido de las pensiones de los colegios privados, 10% al año²¹ y el alto porcentaje de ingresos que transfieren las familias a educación²². La fuerte demanda también se debe a los cambios demográficos que está sufriendo el país, disminuye el tamaño de la familia (menos hijos) y como resultado aumenta el presupuesto destinado a la educación de los hijos.

Grafico 3.1.2

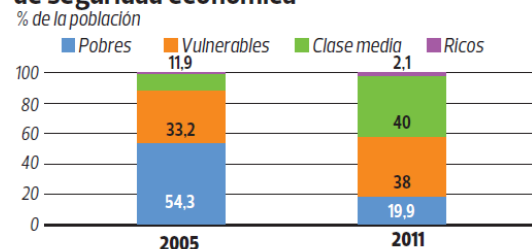
Los cambios de la clase media

Existen varias metodologías para la medición de la clase media. Según el BID, el promedio indica que 7 de cada 10 peruanos están en la clase media, incluyendo a los emergentes.

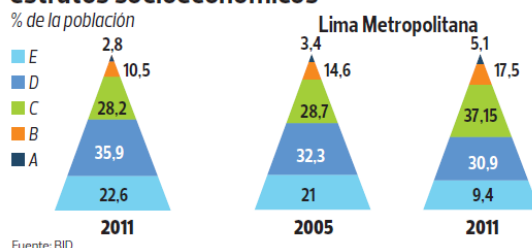
Clase media según enfoque relativo del ingreso mediano



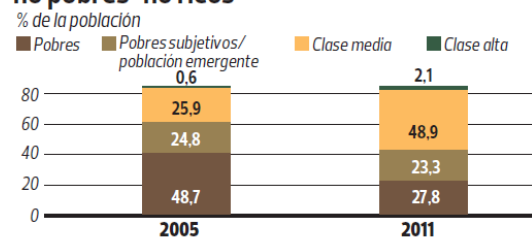
Clase media según enfoque de seguridad económica



Clase media según enfoque de estratos socioeconómicos



Clase media y media emergente. Enfoque no pobres-no ricos



Fuente: BID

¹⁹ Estudio Planificar 2013-2014, Arellano Marketing.

²⁰ Los cambios en la sociedad peruana que han influido en la educación, 2013 - Arellano Marketing.

²¹ Informe cuantitativo de campaña escolar, Lima, 2013 - GRM.

²² El 13% de la canasta familiar se destina a educación versus el 8% que se gasta en otros países de la región. Solon King, gerente general de CCR, 2013.



3.1.3. Telefonía móvil

La industria de la telefonía ha cambiado por completo en los últimos cinco años. El fabricante líder durante años, Nokia, dejó su puesto en favor de un extraño, Apple, una empresa de ordenadores que en 2007 decidió sacar un móvil con pantalla táctil, el iPhone. Su revolución también fue aprovechada por Samsung y otros nuevos como HTC, Xiami o ZTE, en detrimento de clásicos como Motorola, creador del primer móvil en 1975.

El número de teléfonos inteligentes (smartphones) llegó a 990 mil millones de unidades en el 2013²³. También representaron el 25-30% de todas las suscripciones de telefonía móvil. Para el 2019, las suscripciones móviles llegarán a 9.300 millones, de las cuales más del 60% serán para smartphones (5.600 millones). Asimismo, para dar soporte a la experiencia del usuario en teléfonos inteligentes, las redes WCDMA/HSPA cubrirán el 90% de la población mundial para 2019. En contra parte, casi dos tercios (65%) de la población mundial estarán utilizando las redes 4G/LTE²⁴.

En América Latina y El Caribe, el número total de suscripciones móviles llegó a 697 millones y para el 2016 dos tercios de la población de Latinoamérica tendrá un teléfono inteligente, 400 millones de usuarios²⁵. En cuanto a la tecnología utilizada, los latinoamericanos aún utilizan 2G, sin embargo, para el 2019, el 70% de la población en la región utilizará las redes 3G local²⁶.

El tráfico de datos mundial en smartphones crecerá 10 veces entre 2013 y 2019, llegando a los 10 exabytes. En América Latina y el Caribe, se prevé que el incremento será de 11 veces. Asimismo, el uso del video está creciendo 55%, y representará más del 50% del tráfico de datos móviles, mientras que las redes sociales y servicios web serán responsables de alrededor del 10 por ciento cada uno para 2019²⁷.

En el Perú, la democratización de los teléfonos inteligentes empezó el 2013 con la llegada de una mayor variedad de equipos de aproximadamente US\$100, el 2014 cerró con más de 4,9 millones de smartphones y 1,6 millones de tabletas vendidas, cifra superior a todas las notebook importadas el

²³ Según Strategy Analytics.

²⁴ Reporte de Movilidad de Ericsson 2013.

²⁵ La población el 2013 para América Latina y El Caribe según el Banco Mundial fue estimada en 588 millones de habitantes.

²⁶ Reporte de Movilidad de Ericsson 2013.

²⁷ *Ibíd.*



año anterior. Actualmente, el smartphone es usado solo por un 20% de la población pero aumentando rápidamente²⁸.

La masificación del uso de tabletas y smartphones es consecuencia de diversos factores y no solo al factor precio. Ha influido la popularidad creciente del uso de redes sociales, la consciencia de una necesidad de acceder a la información desde cualquier lugar y la facilidad para encontrar variedad de modelos en una mayor cantidad de puntos de venta. El usuario de dispositivos móviles está madurando en sus requerimientos y está dispuesto a gastar un poco más por una pantalla de mayor tamaño, acceso a mejores aplicaciones y mejor rendimiento.

La tendencia en la telefonía móvil en los próximos años se basará en cuatro pilares: la demanda ingente de datos; el crecimiento de las conexiones máquina a máquina (M2M); los dispositivos cada vez más evolucionados y el Big Data²⁹.

3.1.4. Regulación

3.1.4.1. Educación

La Educación Básica Regular del Perú está regulada por el Estado según la Ley General de Educación N° 28044. La enseñanza está a cargo de instituciones educativas públicas y privadas, dependientes de una UGEL, y estas a su vez supervisadas por el Ministerio de Educación (MINEDU).

El actual Diseño Curricular Nacional (DCN) se basa en un esquema por competencias y capacidades. El DCN precisa que para lograr una competencia, el alumno debe adquirir una serie de capacidades. De acuerdo a esta metodología en primaria se deben aprender aproximadamente 20 competencias y en secundaria 30. Asimismo, en cada grado el alumno debe adquirir alrededor de 130 capacidades en primaria y 190 en secundaria.

Si bien el diseño del esquema es positivo para mejorar la calidad educativa también se convierte en un problema porque el número de capacidades establecido desborda el tiempo y las destrezas de un profesor con pocos recursos para enseñar³⁰. Asimismo, existe un desbalance de las horas

²⁸ Dominio Consultores, 2014.

²⁹ Reporte de Movilidad de Ericsson 2013.

³⁰ Según Hugo Díaz, Miembro del Consejo Nacional de Educación



impuestas a las áreas de estudio del sistema curricular que agrava el problema. Para el área social hay una carga de 7 horas semanales, mientras que para el área de ciencias naturales 3 horas y matemáticas 4 horas a la semana.

Fuera de las aulas, los padres de familia gozan de total autonomía en el tipo de educación que les brindan a sus hijos. La regulación es inexistente fuera del colegio y es improbable que esto cambie en el mediano plazo por que las reformas educativas apuntan solo a aumentar las horas de clase para los alumnos³¹. Actualmente, en fase piloto para alumnos de secundaria en algunos colegios públicos.

3.1.4.2. Derechos de Autor

Los principios básicos sobre Propiedad Intelectual y de forma concreta los Derechos de Autor o Copyright son regidos bajo el Convenio de Berna, código firmado por 164 países y diseñado para defender a los autores de obras creativas frente al plagio y el uso no autorizado de estas. Todas las obras creativas se encuentran protegidas por omisión desde el momento de su creación.

El autor no necesita hacer ningún trámite ni inscripción registral para tener el derecho a reclamar la protección de su obra. La marca © es una opción de quienes quieran hacer más explícita la protección. Los derechos que un autor tiene sobre su obra son de carácter morales (identidad del autor) y patrimoniales (relativos al lucro). Teniendo el autor total potestad para mantener o ceder todos o parte de sus derechos a criterio propio.

El Decreto legislativo N° 822, Ley sobre el derecho de autor, es la norma peruana que regula los derechos de la "persona natural que realiza la creación intelectual (autor)". Este documento modificado por el DL N°1076 establece puntos a ser cumplidos en todo el país en beneficio de los creadores de libros, canciones, películas, etc.

Finalmente, existe una creencia errónea que todo lo que es publicado en Internet pasa automáticamente a formar parte del dominio público y puede ser utilizado para cualquier fin sin necesidad de respetar los derechos del autor. Cualquier obra literaria o creativa (incluyendo los

³¹ Plan Estratégico para la Educación de Adolescentes y Jóvenes 2013-2030.



textos, imágenes y/o fotografías, videos e incluso el diseño de una página web) se encuentra bajo la protección de la Propiedad Intelectual con independencia del medio de publicación o distribución.

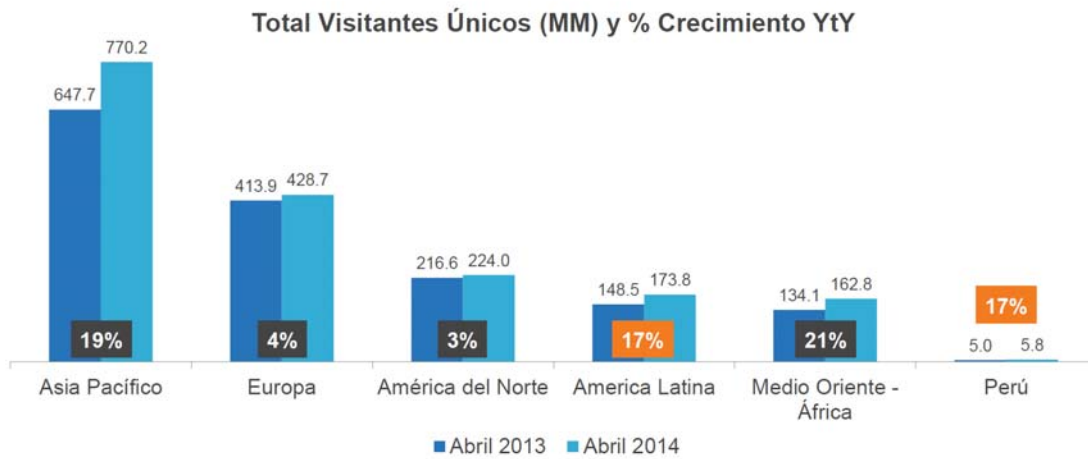
3.2. Sector

El sector está conformado por páginas de internet que ofrecen contenidos audiovisuales, en idioma español, a estudiantes de educación básica regular. Los contenidos se distribuyen a través de páginas webs propias o portales como YouTube, Vimeo, iTunes, etc. Google reportó 400 millones de búsquedas relacionadas con contenidos educativos, en Hispanoamérica, durante el primer semestre de 2014.

En su mayoría, las páginas son gestionadas por instituciones sin fines de lucro o por profesores particulares que cuelgan sus tutoriales de manera altruista. El acceso a sus tutoriales es gratuito. En cambio, las páginas con fines de lucro funcionan bajo el modelo freemium, dan acceso gratuito a contenido básico y cobran por contenidos más especializados o comisionan por la enseñanza presencial de sus profesores.

Una aproximación del tamaño del sector es la cantidad de usuarios de internet y el tiempo que pasan navegando. Hasta inicios del 2014, la población online a nivel global fue de 1,765 millones de usuarios. A nivel Latinoamérica, los usuarios de internet llegaron a 174 millones. En el Perú, llegó a 5,8 millones de usuarios, uno de los crecimientos de usuarios de internet más significativos del mundo con el 17% (ver Gráfico 3.2.1). En general, el número de usuarios continuará creciendo a medida que la penetración de banda ancha aumenta en los hogares de mercados emergentes.

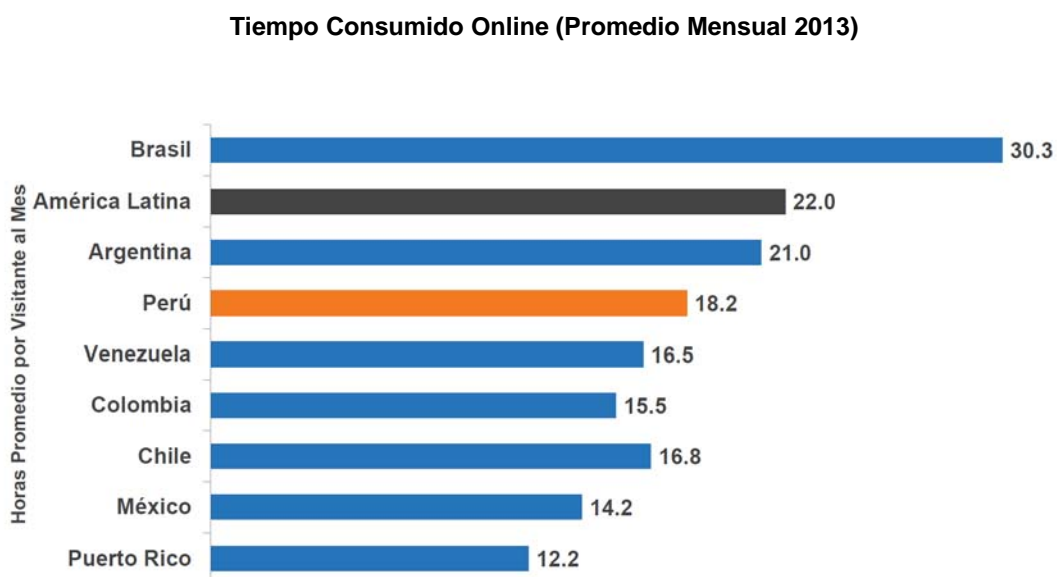
Gráfico 3.2.1



Fuente: comScore, Abril 2013 vs Abril 2014, Hogar o Trabajo, Sólo PC/Laptop, Edad 15+

Los usuarios de Brasil pasan la mayor parte de su tiempo en internet, promediando 30,3 horas al mes. Le sigue Argentina con una tasa de 25,4 horas al mes. Los peruanos se encuentran en tercer lugar en Latinoamérica con 18,2 horas al mes (ver Gráfico 3.2.1. La penetración de internet es el factor más influyente en la cantidad de tiempo consumido online y seguirá crecimiento a medida que la disponibilidad de conexiones a internet aumente y su costo disminuya en el Perú.

Gráfico 3.2.2



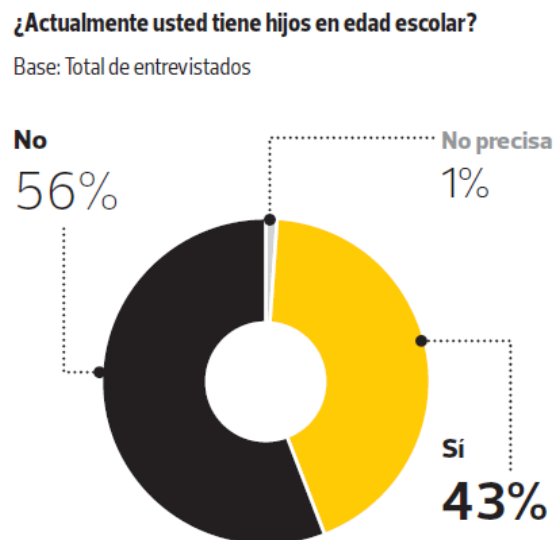


Fuente: comScore

3.3. Clientes

Para estimar el número de padres con hijos en el colegio se usará el porcentaje de las hogares de Lima Metropolitana que tienen hijos en edad escolar, 56% (ver Gráfico 3.3.1). El porcentaje va de menos a más según nivel socioeconómico, así en el sector A solo el 40% de los hogares presenta hijos en edad escolar, el 57% en el sector B y el 62% en el sector C³². Actualmente, los 31.1 millones de peruanos viven en 7.7 millones de hogares³³. Entonces, los clientes del sector serán aproximadamente 4.3 millones de padres con hijos en edad escolar.

Gráfico 3.3.1



Fuente: Ipsos, 2014.

Asimismo, el principal miembro del hogar que se hace cargo de pagar la pensión del colegio es el padre, en cerca del 50% de los casos (ver Gráfico 3.3.3). Pero, en el 80% de los casos la que tiene la última palabra en las decisiones de compra son las amas de casa³⁴.

³² Investigaciones y Artículos, 2013, CPI.

³³ Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 – 2050, INEI.

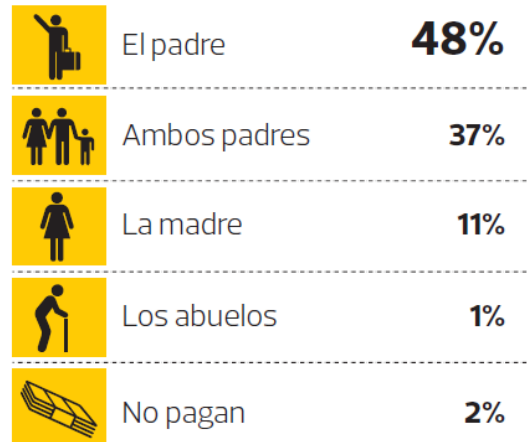
³⁴ El ama de casa online 2014, Ipsos.



Gráfico 3.3.2

¿Quién se hace cargo en su familia del pago del colegio?

Base: Total de entrevistados que tienen hijos en edad escolar



Fuente: Ipsos, 2014.

Por otro lado, describir características de los internautas peruanos es sumamente importante por el tipo de negocio que se planea implementar (online), sobre todo para lograr una consolidación en el mediano y largo plazo en este segmento.

3.3.1. Internautas

En el Perú, más de 11 millones de la población son internautas³⁵ (37%) y el 60% se conecta a Internet por lo menos una vez al mes. El 45% de los cibernautas pertenecen a la clase media emergente, el sector C. La penetración de Internet ha aumentado 10%, en los últimos dos años, en los sectores A, B y C. Sin embargo, los sectores D y E permanecen estancados desde hace años³⁶.

El 50% de internautas tiene una conexión de internet en el hogar y los que no tienen el servicio es principalmente por la falta de una PC (41%) y al costo de la conexión (35%). Aunque, el uso de las cabinas está en franco retroceso, aun el 10% de internautas accede exclusivamente a internet desde cabinas³⁷. Casi la tercera parte de los internautas peruanos (29%) tiene un smartphone, sea

³⁵ Usuarios entre 8 y 70 años de edad que acceden a internet desde el hogar, trabajo, cabinas públicas y móviles.

³⁶ Usos y actitudes hacia Internet 2014, Ipsos.

³⁷ *Ibíd.*



iPhone, Android u otra marca. En los últimos años, la penetración de estos equipos ha mantenido una tendencia creciente³⁸.

El hogar es el principal lugar de conexión incluso para las tablets, cuyo uso ha subido al 11%. Movistar es el principal operador en conexión casera, 73% frente a 18% de Claro, y un poco menos en conexiones móviles, 55% vs 38% de Claro. Aunque parezca contraintuitivo, el uso de tablets es casi exclusivamente hogareño. El 90% de sus dueños lo usan principalmente en el hogar, posiblemente porque no lo usan con un plan de datos (necesidad de wi-fi) y por seguridad³⁹.

El 90% de internautas entra a YouTube, sus visitas son interdiarias y su interés es musical (78%). El 15% tiene una cuenta y entra 14 días al mes a este servicio. Pero lo que es realmente aplastante es el uso de Facebook, el 99% de peruanos se conectan 5 veces por semana, seguido de Twitter, con 26% de internautas, que se conectan 3 veces a la semana⁴⁰.

Google Chrome es el navegador web de mayor uso entre los internautas (80%)⁴¹ y el video es el formato de anuncio publicitario más preferido, seguido por los banners, botones y los pop-ups. Los adwords y adsense son los menos preferidos⁴². Son pocos los internautas que responden encuestas online y participan en concursos pero son aún menos los que se registran para recibir promociones (ver Gráfico 3.3.2)

Gráfico 3.3.1.1

Actividades	Total	Lima	Interior
Responde encuestas <i>online</i>	15%	18%	12%
Participa en concursos <i>online</i>	13%	13%	13%
Se registra para recibir promociones <i>online</i>	5%	6%	4%

Fuente: Ipsos 2011

Por otro lado, respecto a la forma de pago, sólo el 6% de los peruanos han comprado en línea. Debido al temor de un fraude, a dar datos personales y al desconocimiento de cómo realizar

³⁸ Usos y actitudes hacia Internet 2014, Ipsos.

³⁹ *Ibíd.*

⁴⁰ *Ibíd.*

⁴¹ *Ibíd.*

⁴² Usos y actitudes hacia Internet 2011, Ipsos.



operaciones online. El 28% de los peruanos que nunca han comprado online es porque no confían en el servicio.

Pero aun así, frente al comercio tradicional, el comercio electrónico crece más rápido, el primero se mantiene en 4% y el e-commerce crece por encima del 20%. El 2013 el comercio electrónico en el Perú estuvo cerca a los US\$800 millones⁴³.

3.3.2. Amas de casa

El 55% de las amas de casa entre los 18 y 70 años de edad en Lima Metropolitana utiliza internet de manera habitual, porcentaje aún bajo si se compara con la penetración de este servicio en varones, (63%). Se trata de mujeres de los estratos A, B y C que además de administrar su hogar cuentan con un empleo, en su mayoría como independiente.

Esta ama de casa se conecta diariamente a Internet tres veces al día. A pesar de ser usuarias "novatas" todas poseen un perfil en Facebook, el 30% chatea por redes sociales, el 29% de ellas está en Twitter y al menos el 8% ha hecho una compra por Internet.

No obstante, si bien el 52% de ellas usa a la PC como el dispositivo para conectarse a internet, seguido de las laptop (26%), los smartphone (25%), estos medios no son sus principales fuentes de acceso a las promociones publicitarias. La televisión, con un 93% de liderazgo, es el principal conductor de la información publicitaria, gracias al mayor consumo de programas de entretenimiento y de noticias, principalmente de canales de señal abierta. Le siguen los periódicos (31%), los volantes (29%), los panales (12%), la radio (6%) y, finalmente, los medios digitales (6%)⁴⁴.

Finalmente, el ama de casa 'online' tiene características diferentes al ama de casa tradicional. La ama de casa online es más joven, tiene 37 años en promedio. Es madre de dos hijos y no de tres como el promedio del ama de casa tradicional y es una mujer más instruida, tiene la secundaria completa y ha seguido estudios superiores, técnicos o universitarios.

⁴³ Federico Procaccini, Gerente general de Mercado Libre.

⁴⁴ El ama de casa online 2014, Ipsos.



3.4. Usuarios

Todos los días, decenas de miles de escolares peruanos se enfrentan cuando vuelven del colegio a hacer las tareas, repasar las clases y estudiar para los exámenes. La población escolar ronda los 7.5 millones de estudiantes de educación básica regular⁴⁵. De lunes a viernes, las actividades principales que realizan los estudiantes de 7 y 16 años son estudiar/hacer las tareas, 98%, y navegar por internet, 77% (ver Gráfico 3.4.1).

Gráfico 3.4.1



Fuente: Consejo Consultivo de Radio y Televisión (Concortv), 2014.

El 90% de los adolescentes limeños entre 13 y 17 años utilizan Internet, 8 de cada 10 se conectan para usar las redes sociales, 6 de cada 10 lo hacen para buscar información y 7 de cada 10 para chatear con sus amigos. De lunes a viernes, casi la mitad de adolescentes navega o chatea por

⁴⁵ MINEDU Censo Escolar 2014.

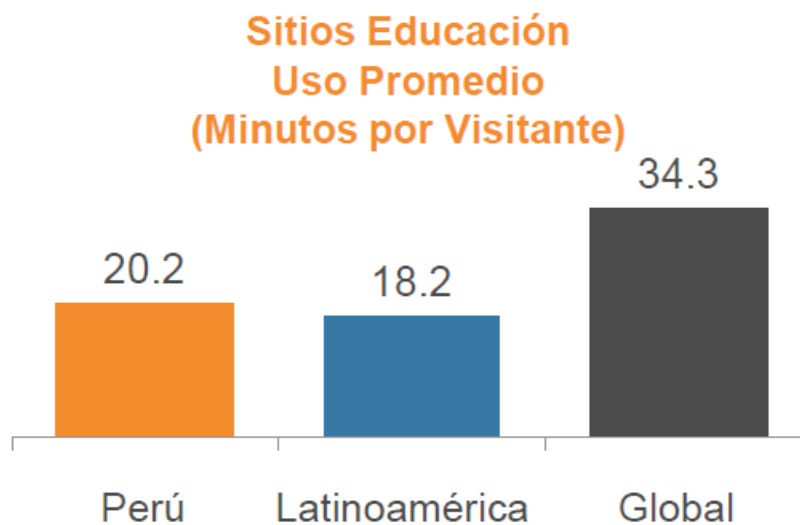


internet (48%) subiendo los fines de semana (sábado y domingo) a 70%. El 13% aprovecha su tiempo libre para hacer sus tareas los días de semana⁴⁶.

El 40% baja música por internet y el 30% juega en línea para distraerse y pasarla bien en sus ratos libres. También, 5 de cada 10 jóvenes visitan las casas de sus amigos, mientras 4 de cada 10 acuden a cabinas de Internet y salen a divertirse a los parques⁴⁷. Para los adolescentes limeños navegar por Internet es tan importante como ver televisión y escuchar música.

Por otro lado, las visitas a sitios de Educación en Perú son mucho más altas que en otros lugares de Latinoamérica, gracias a su población joven. En promedio, los jóvenes usan 20 minutos de su tiempo para visitar páginas educativas (ver Gráfico 3.4.2).

Gráfico 3.4.2



Fuente: comScore

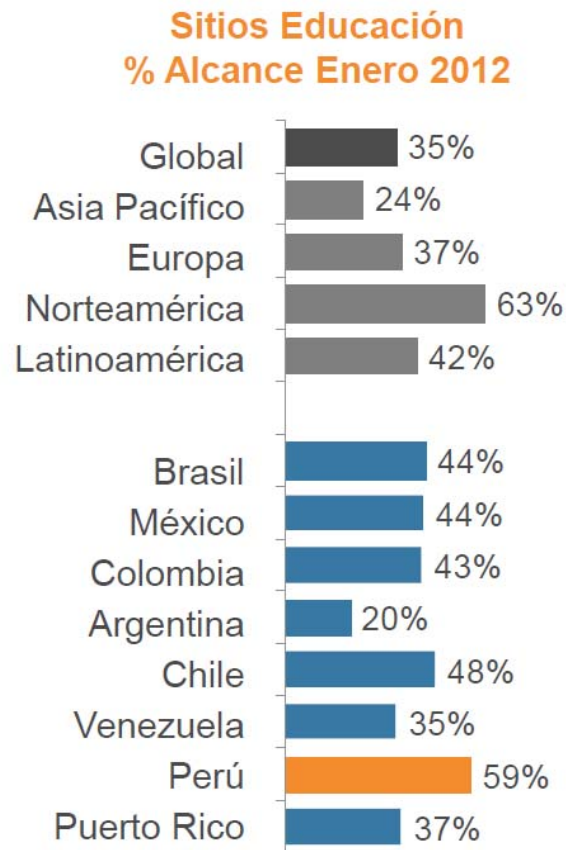
Pese a que las visitas a sitios de Educación se encuentran bajo los promedios Norteamericanos los usuarios en el Perú están tomando ventaja del acceso a contenidos educacionales, 59% (ver Gráfico 3.4.3).

⁴⁶ Estudio Adolescentes 2013, Arellano Marketing.

⁴⁷ Estudio Adolescentes 2013, Arellano Marketing.



Gráfico 3.4.3



Fuente: comScore

La principal motivación de los niños y jóvenes limeños de 10 a 19 años⁴⁸ es encontrar atajos y no perder el tiempo⁴⁹. “Es una generación con la necesidad del ahora. Tienen la información en la palma de la mano y buscan tomar sus propias decisiones. Para ellos el ‘yo decido’ es importante”, señala Silvia Díaz, directora regional de Invera.

La característica principal de esta generación es conseguir todo lo que desean en el corto plazo y de la forma más práctica, con el menor esfuerzo posible y con múltiples beneficios. Para ello, se valen de sus habilidades, gadgets e internet. Además, se comunican, buscan información e interactúan en cualquier momento y lugar. Incluso, pueden usar más de un gadget sin ningún problema (ver

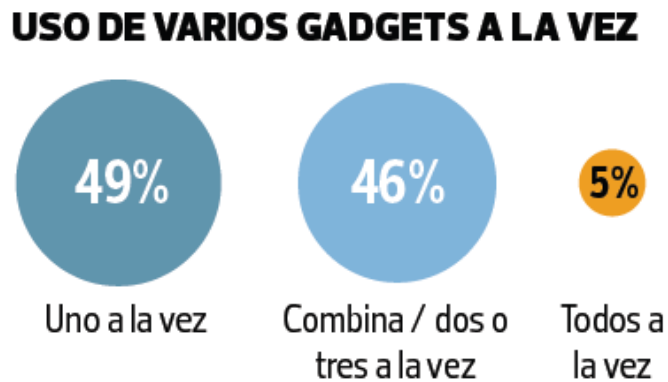
⁴⁸ La generación a la que se le puede considerar como la de los verdaderos nativos digitales en nuestro país.

⁴⁹ Estudio de mercado sobre niños y jóvenes limeños 2014, Invera.



Gráfico 3.4.4). La tecnología se ha convertido en una parte importante de su desenvolvimiento social.

Gráfico 3.4.4



Fuente: Invera 2014

3.5. Competidores

3.5.1. Plataformas Digitales

En el sector compiten principalmente sitios web que ofrecen contenidos audiovisuales a escolares, universitarios y público en general. La característica principal de este tipo de competidores es que los contenidos se alojan en portales propios y/o gratuitos como YouTube, Vimeo, MySpace, Metacafe, Dailymotion, etc.

3.5.1.1. TareaPlus

Tareasplus es una plataforma de tutoriales educativos que ayuda a estudiantes de primaria, secundaria y universidad a solucionar interrogantes relacionados con las matemáticas, álgebra, geometría, trigonometría, física, química, cálculo, estadística y otros temas relacionados con las ciencias básicas. Además, los usuarios tienen la posibilidad de acceder a tutoriales gratuitos o mediante pago.



Los tutoriales suelen durar entre 10 y 25 minutos y están diseñados para complementar lo que los estudiantes están aprendiendo en sus clases tradicionales. La plataforma tiene más de 45 mil tutoriales y recibe cerca de 1,2 millones de visitas al mes, cifra que ha ido aumentando.

3.5.1.2. Portal Educativo

La plataforma chilena Portal Educativo cuenta con contenidos escolares de primero a octavo básico, desarrollados por profesores de diversas áreas. Además, se puede acceder a guías de contenidos, pruebas y aplicaciones educativas interactivas que permiten potenciar los conocimientos de los niños entre 6 y 14 años.

La plataforma comenzó funcionando con un sistema de registro, inicio con una suscripción anual de US\$ 21, y un promedio de 2.500 usuarios. Actualmente, la suscripción premium tiene un costo de US\$ 24, la cual sumada a una nueva versión gratuita ha permitido aumentar el tráfico a 150.000 visitas mensuales. La principal diferencia entre suscripciones radica en que la versión de pago cuenta con chat con profesores que responden las dudas en tiempo real y además, los usuarios pueden solicitar la creación de guías y pruebas especiales.

3.5.1.3. Tarea y Más

Tareas y más es una web personalizada de apoyo a los alumnos de primaria, secundaria y bachillerato perteneciente a Editorial Santillana. El portal es una herramienta para ayudar y apoyar a los escolares a encontrar respuestas a sus problemas escolares. La suscripción puede ser de un mes (11,95 euros), tres meses (32,85 euros) y 10 meses (99, 50 euros).

La plataforma cuenta con más de 6.000 recursos de elaboración propia. La base de datos alberga tutoriales, artículos, fotografías, gráficos y manuales de Matemáticas, Lengua, Física y Química, a los que pueden acceder todos los estudiantes suscritos. Además, existe la posibilidad de pertenecer a una comunidad interactiva donde los alumnos pueden intercambiar sus ideas y dudas.

Cada estudiante cuenta con un servicio de atención personalizada, activo durante las 24 horas del día, para resolver en cualquier momento las dudas que puedan surgirle al alumno. El servicio de



preguntas cuenta con profesores especialistas en cada área (Matemáticas, Lengua, Literatura, etc.), para dar soporte a las consultas de los alumnos a través de sus cuentas de correos electrónicos⁵⁰.

3.5.1.4. KhanAcademy

KhanAcademy es una organización sin ánimo de lucro creada en 2008 y se distinguen por elaborar valiosos contenidos educativos de acceso gratuito en formato de vídeos. Su misión es mejorar cómo aprenden las personas con la ayuda de la tecnología y el objetivo es ver qué necesitan las personas cuando están intentando aprender algo.

La organización cuenta con una página gratuita que ofrece miles de tutoriales almacenados en YouTube. Tiene más de 10 millones de usuarios únicos al mes y sus ingresos provienen de las donaciones: en 2010 recibieron 2 millones de dólares de Google y 1,5 millones de la Fundación Gates. Además, un acuerdo con la Fundación Slim en México y otro con la Fundación Lemann en Brasil han permitido traducir la plataforma al español y al inglés.

3.5.1.5. Educatina

La plataforma de educación digital ofrece soporte gratuito a alumnos, padres y maestros a través de miles de tutoriales y prácticas interactivas. Hasta la fecha, ha superado los 2 millones de visitantes por mes y las 74 millones de “clases”, divididas en 4,500 tutoriales disponibles en el sitio web y YouTube. La web de origen argentino tiene más de cuatro años de operación ofreciendo gratuitamente contenidos audiovisuales.

Educatina desarrolla contenidos que se adecúan a las diversas etapas del proceso educativo formal: tutoriales para escolares de primaria, secundaria y pre-universitaria; así como para universitarios. Los tutoriales están organizados por temas de matemáticas, ciencias sociales o literatura. Los contenidos más vistos son aquellos relacionados con biología y filosofía. Cada tutorial dura entre 5 y 12 minutos. Además, son hechos por profesores especializados que explican un proceso, concepto o hecho en particular, a través de gráficos en una pizarra.

También, permite conectar a los profesores con los millones de alumnos que acceden a la plataforma. Así, mientras el modelo de aprendizaje ‘uno-a-millones’ es gratuito y libre, aquellos

⁵⁰ El País, 22 de octubre de 2012.



estudiantes que necesitan aprender con un modelo 'uno-a-uno' acceden a clases en aulas virtuales e interactúan con el profesor. El costo mínimo de una clase personalizada es de \$60 por hora.

3.5.1.6. Math2me

José Andalón y María González crearon la página web Math2Me con el objetivo de enseñar a cualquier persona de habla hispana las matemáticas. El canal cuenta con casi 1.800 videos sobre matemáticas y más de 72 millones de reproducciones. Los usuarios pueden encontrar clases gratuitas de matemáticas para secundaria y preparatoria, pero también para universidades.

La metodología es simple, con una grabadora y una pizarra, el profesor realiza una clase de no más de cinco minutos, en los cuales enseña cálculos de aritmética, trigonometría, álgebra, geometría y probabilidad, entre otros, de manera rápida, digerible y sencilla.

3.5.1.7. YouTube Educación

YouTube lanzó a fines del 2014 un canal de contenidos audiovisuales educativos en español llamado YouTube EDU. Cuenta con 23.000 videos de entre 3 minutos y una hora de duración relativos a ciencias administrativas, física, matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales, inglés, preescolar y redacción, entre otros. Asimismo, los tutoriales están organizados por niveles: educación primaria, secundaria o bachillerato,

Los contenidos elegidos provienen de Colombia, México, Estados Unidos, España y Argentina y de canales educativos como Math II Me, Khan Academy en español, Guitarra Viva, Crafting Geek, Soy Mario Vaira, Educatina y Tareas Plus. Para ello, se identificaron 66.000 piezas educativas y seleccionó la tercera parte. La muestra se escogió en base a tres criterios: excelente calidad de audio e imagen, útiles y originales.

3.5.2. Canales Personales

La facilidad para subir y compartir vídeos en internet permite a los profesores crearse perfiles personales o canales para subir sus clases sin ningún problema. Los profesores usan plataformas gratuitas como YouTube, Vimeo, etc. para colgar sus videos que ellos mismos graban.

3.5.2.1. Unicoos



Unicoos tiene sus tutoriales alojados íntegramente en un canal de YouTube. El canal proporciona más de 600 tutoriales gratuitos de Matemáticas, Física y Química dirigidos a estudiantes de secundaria y universidad. Fue fundado por el ingeniero de telecomunicaciones español David Calle.

Los tutoriales están diseñados con la idea que el alumno se sienta como si estuviera en una clase normal. Las preguntas se formulan entre explicación y explicación para que los alumnos piensen por sí mismos; e incluyen ejercicios similares a las tareas o exámenes del colegio.

En cuanto a la producción, los tutoriales están grabados en alta definición y con una buena calidad de sonido, y tienen efectos gráficos y extractos de películas u otros fragmentos que tengan que ver con la explicación. Incluso, se introduce pequeños toques de humor con la intención de llamar la atención y que los alumnos se diviertan aprendiendo.

Por otra parte, Unicoos recién está implementando su propia página web, la cual tendrá ejercicios resueltos en formato digital, apuntes, exámenes de autoevaluación, área de gamificación, foro online en tiempo real para resolver dudas y preguntas. También, espera ampliar los tutoriales a otras asignaturas como Electrónica, Matemáticas Financieras o Tecnología.

3.5.2.2. JulioProfe

El canal de YouTube “Julio Profe” fue creado por el colombiano Julio Alberto Ríos Gallego en el 2009. Él empezó subiendo tutoriales de matemáticas en Youtube. Hasta la fecha, tiene más de 571 mil suscriptores y sus tutoriales han sido vistos más de 113 millones de veces. Ocupó, en el 2012, el puesto 36 en nº de suscriptores y 61 en nº de visitas a nivel mundial de los canales educativos de Youtube.

Los tutoriales duran en promedio 4 minutos y son hechos por el mismo profesor con una frecuencia de uno a dos por noche. Los primeros tutoriales fueron aislados y en función a las preguntas que hacían los alumnos (por demanda). Luego se empezó a clasificar los tutoriales en listas y organizarlos por tema.

Los tutoriales que están colgados en YouTube son todos originales, nunca se regraban. La diferencia entre los primeros y los últimos es notoria, los más recientes son mucho mejores. La timidez del profesor y la falta de edición se notan en los primeros tutoriales.



El éxito de los tutoriales radica en la forma como se explican los temas. La manera pausada de hablar de los detalles, la explicación sencilla y paso a paso, y el uso de metáforas. También, la fisiológica del profesor es un aspecto interesante para el diseño y aprendizaje de los tutoriales. Julio al escribir con la mano izquierda da una mayor visibilidad a la pizarra.

Otra característica de los tutoriales de JulioProfe es la conexión que se crea entre profesor y alumno al aparecer el profesor en la grabación, se simula una clase privada face to face. Destaca también, la concentración del profesor durante la filmación, el tono de voz agradable y respetuosa, el uso de una letra clara, dibujos pulidos y marcadores de colores.

3.5.2.3. Lasmatemáticas.es

Creado por el profesor Juan Medina, profesor de Matemáticas en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica de Cartagena. Es un canal pionero en este ámbito y ofrece prácticamente todos los contenidos de Secundaria, Bachillerato y primer curso universitario de las carreras técnicas para estudiantes de cualquier lugar del mundo que anden rezagados con esta materia. El canal cuenta con cerca de 88.000 suscriptores.

3.5.2.4. Academia Usero

El canal de José Luis Usero, profesor en un instituto de Cádiz que, según sus propias palabras, ofrece 'educación en directo' de Matemáticas, Física, Química, Biología, Lengua, Tecnología, Informática y técnicas de estudio con el objetivo de ayudar a la comunidad educativa y a los estudiantes que no pueden acudir a clase. Sus vídeos educativos son vistos hasta en México, Colombia, Chile o Argentina, cuenta con cerca de 13.000 suscriptores y cerca de 9.000 vídeos educativos.

3.5.3. Clases Particulares

Si bien las clases particulares se dan fuera de la red, el mercado educativo está dominado por las clases a domicilio ofrecidas por empresas de tutorías personalizadas y profesores particulares. Incluso, los colegios que brindan clases de reforzamiento a sus alumnos luego de las clases regulares son competidores potenciales.

3.5.3.1. Tutor Doctor



La franquicia canadiense de tutorías personalizadas empezó sus operaciones en el Perú a finales del 2013. Su modelo de negocio apunta a los sectores A y B como segmento de mercado. Proyectan tener más de 350 alumnos en Lima y alcanzar una facturación de US\$500 mil; e ingresar a Arequipa y Trujillo el próximo año⁵¹.

La empresa busca profesionalizar el mercado de profesores particulares. La diferencia radica en que no solo atienden a alumnos de primaria y secundaria, sino también a universitarios e incluso extranjeros que desean aprender el español. Además, prevé la entrega de informes académicos a los padres y colegios sobre los avances alcanzados.

3.5.3.2. Asesorías Educativas MaFis

Empresa especializada en la enseñanza de cursos de ciencias a domicilio con dos años en el mercado y con planes de extenderse a nivel nacional. La mayor demanda de sus cursos se registra en matemáticas, física, química y biología.

La empresa solo requiere de un profesor para alumnos de primaria. Pero, para estudiantes de secundaria y preuniversitarios necesita de un experto para cada curso. MaFis presta mucho cuidado a la selección de los profesores porque de eso depende la calidad del servicio que ofrece, cada postulante pasa por pruebas de conocimiento y test psicológicos. Actualmente, cuenta con 20 docentes.

3.6. Proveedores

3.6.1. Profesores

Los profesores cumplen un rol fundamental en el proceso enseñanza-aprendizaje, e influyen decisivamente en la calidad educativa del país. No obstante, hay que decir que las Facultades de Educación en casi todas las universidades son el patito feo, tanto en infraestructura y equipamiento como en catedráticos asignados. Asimismo, los mejores estudiantes no postulan precisamente a Educación, por el desalentador sueldo que reciben una vez ingresan al mercado. Por otra parte, existen más de 140 mil profesores desocupados, egresados tanto de universidades como de centros pedagógicos, que contribuyen a la precarización de la carrera.

⁵¹ El Comercio, 14 enero de 2014.



Sin embargo, los buenos profesores son requeridos en su mayoría por las instituciones educativas privadas, a tal punto que es difícil encontrar profesores solventes de matemática, física, idiomas o computación; a los que, en todo caso, se les debe pagar por encima del mercado.

En el Perú laboran 459 mil profesores en Educación Básica Regular, 315 mil en la educación pública y 144 mil en la educación privada. En Lima Metropolitana, de 110 mil docentes, 64 mil laboran en la educación privada. Del total de profesores, el 86% no alcanza los niveles adecuados en matemáticas básicas y 49% no comprende lo que lee⁵².

En la educación pública el sueldo promedio de un profesor es de S/.1,337. Sin embargo, hay dos grupos. Uno de ellos es el de los contratados, que representan el 23% y cuyo sueldo promedio es de S/.1,100; S/.956 para los de secundaria (24 horas) y S/.1,196 para los inicial y primaria (30 horas)⁵³.

El otro grupo es el de los nombrados, pertenecientes a la Ley de Reforma Magisterial. Representan el 76% de los profesores y el sueldo promedio es de S/.1,633. Están distribuidos en 6 escalas que van de S/.1,243 a S/.2,487 para profesores de secundaria; y de S/.1,554 a S/.3,109 para profesores de inicial y primaria. Para los profesores con 40 horas de labores (tutores, directivos, subdirectores) el sueldo oscila entre S/.2,073 y S/.4,146, pero en general, solo el 1.5% de profesores se encuentran en las dos escalas superiores. Entonces, el sueldo promedio de un maestro peruano es menor a US\$500, y solamente supera al de los profesores de Bolivia. En Chile, Uruguay y Argentina la remuneración bordea los mil dólares.

En tanto, los sueldos en la educación privada son mucho más variables y heterogéneos. En los colegios top los sueldos oscilan entre S/.3,000 y S/.6,000, llegando en algunos casos, hasta los S/.8000 pero se requieren ciertos requisitos especiales, tales como dominar otro idioma y tener diplomados o maestrías. Si se tiene en cuenta que la pensión en estos colegios está sobre los mil soles, el pago de un maestro, en promedio, se cubre con la pensión de 3 o 4 estudiantes.

⁵² Ministerio de Educación (MINEDU), Censo Escolar 2014.

⁵³ Según el investigador de IPP Sigfredo Chiroque.



Los sueldos en los colegios intermedios oscilan entre S/.1,200 y S/.3,000. La composición de este pago suele ser un básico, más bonos por tutoría, desempeño que cada institución determina. Estos criterios son diversos y no es posible establecer estándares precisos. En algunos planteles los profesores trabajan diez meses (de marzo a diciembre) y el vínculo laboral concluye con un pago equivalente a un mes de trabajo, por concepto de vacaciones.

En los colegios precarios, el pago a los profesores es equivalente al sueldo mínimo y no pasa de los mil soles. Aquí los profesores trabajan diez meses, momento en que termina el vínculo laboral sin mayores beneficios.

3.6.2. Colegios

En Lima la educación privada ha logrado una participación superior al 50% del mercado de la Educación Básica Regular. La principal causa es el crecimiento de la clase media; la que sumada al desprestigio de la educación pública empuja la demanda de los padres de familia por colegios privados ante la expectativa de una formación de calidad para sus hijos.

Sin embargo, un colegio privado no garantiza necesariamente una buena educación. Por lo cual, diferenciarlos es importante, los colegios privados se pueden dividir en tres grupos: los colegios top, los colegios intermedios y los colegios precarios.

3.6.2.1. Colegios Top

En este grupo se encuentran aquellos colegios que cuentan con todas las comodidades que requiere un centro de estudios, tanto en infraestructura y equipamiento como en plana docente. Tienen una buena gestión profesional y se hallan, en su mayoría, en distritos residenciales. Muchos de estos colegios son bilingües (inglés, francés, italiano, alemán, japonés, chino, etc.), tienen convenio cultural con ciertos países y cuentan con un nivel óptimo de inglés.

Asimismo, ofrecen el programa de Bachillerato Internacional o equivalente, una adecuada infraestructura deportiva y una serie de talleres extracurriculares en arte, pintura, música, deportes, etc. Muchos de estos centros educativos son promovidos por centros culturales vinculados a otros países o por iglesias religiosas, sobre todo la católica, a cargo de sus diversas órdenes o colegios laicos a cargo de educadores con experiencia.



En cuanto a los costos, por lo general cobran una cuota de ingreso como pago único al momento de lograr una vacante, la que ha subido considerablemente debido a su alta demanda. La mensualidad suele ser superior a los S/.700 u S/.800, e incluso llegar hasta los S/.3000. Son como 250 a 300 colegios orientados al segmento A y B. La mayoría de ellos tienen asegurada la matrícula del siguiente año y la lista de espera se extiende hasta por dos años.

En este grupo, casi la totalidad de colegios trabajan al 100% de su capacidad instalada, y es muy complicado el ingreso de nuevos colegios debido a la dificultad de encontrar terrenos adecuados (costos altísimos) y a lo complicado de obtener licencias de funcionamiento. Por el contrario, muchas inmobiliarias estarían tentando a ciertos colegios para que les vendan sus locales debido a sus apetitosos terrenos, para nuevos proyectos inmobiliarios, lo que complica el panorama.

3.6.2.2. Colegios Intermedios

Este es un grupo amplio de colegios que se encuentran en la mayoría de los distritos con una calidad bastante heterogénea. En este grupo están los colegios de las grandes franquicias que, en general, tienen buen desempeño, tales como Trilce, Pamer, Innova School, Saco Oliveros, Pitágoras, Futura Schools, Trento, Bertolt Brecht, Sise, Fermín Tangüis, Sor Ana, etc.

La mayoría cuenta con buenos docentes y equipamiento tecnológico. Muchos suplen sus falencias de áreas recreativas y deportivas contratando canchas deportivas de terceros. También existen una serie de colegios católicos y parroquiales que cuentan con amplios y cómodos locales y pequeños colegios personalizados. Las pensiones pueden oscilar entre los S/.180 y S/.700.

Como el servicio educativo de este grupo tiene algunas debilidades, los padres de familia deben complementarlo con talleres deportivos, culturales o de idiomas fuera de la institución. En los colegios parroquiales, un porcentaje de docentes son remunerados por el Estado y muchos de ellos pertenecen a la Carrera Pública Magisterial, con sueldos incluso superiores a la media.

El número de colegios católicos de este grupo prácticamente se mantiene, y no han aparecido nuevos centros. Sin embargo, los colegios franquiciados sí han podido crecer en los diversos distritos con menor dificultad porque estos proyectos se desarrollan en reducidas áreas de terrenos, o gracias a la compra de colegios pequeños, que les permite aprovechar la licencia existente.



Hay otros colegios que crecen con pequeñas sedes para cada uno de sus niveles (inicial, primaria y secundaria) dentro del mismo barrio o urbanización, como el San Pío X en Los Olivos y San Martín de Porres, Mariano Melgar en Los Olivos, Reino de los Cielos en San Martín de Porres, Santísima María en Chorrillos, etc.

El colegio Saco Oliveros es el que tiene mayor número de sedes: 33 en total, con tres en provincias. Trilce tiene un total de 24 locales, a pesar de la división de la empresa hace tres años, que dio lugar a la aparición de los colegios Trento (7 sedes). Pamer posee 23 sedes e Innova Schools que también ha pasado la barrera de los 20 colegios, incluidos tres en provincias.

3.6.2.3. Colegios precarios

Muchos de estos colegios funcionan en distritos periféricos, sin infraestructura adecuada y cuya calidad educativa es inferior al desempeño de los colegios públicos⁵⁴. Han logrado resultados similares en comprensión lectora, a los obtenidos en los colegios públicos, pero por debajo de lo esperado en resolución de problemas matemáticos.

3.7. Análisis Competitivo

El sector está conformado por las empresas que satisfacen la necesidad de los escolares de acceder a contenido educativo en español a través de internet. Para elaborar estrategias es preciso entender los factores que determinan la rentabilidad del sector, al que pertenecerá el negocio, a corto y largo plazo.

El marco más utilizado para valorar lo rentable o atractivo de un sector fue elaborado por Michael Porter⁵⁵, al identificar cinco fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad de un sector: la amenaza de la sustitución, la amenaza de posibles nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores (ver Gráfico 3.7.1).

3.7.1. Amenaza de Entrada

⁵⁴ Evaluación Censal de Estudiantes 2014 (ECE 2014)

⁵⁵ How Competitive Forces Shape Strategy, 1979. HBR



Las barreras de entrada del sector son casi inexistentes porque cualquier profesor, estudiante o profesional puede grabar y colgar sus tutoriales en plataformas gratuitas como YouTube. Entonces, la amenaza de nuevos competidores es bien alta a pesar que el acceso a la mayoría de los tutoriales es gratuito.

3.7.2. Poder del Comprador

El poder de negociación de los compradores es alto debido a que los contenidos educativos colgados en internet no se diferencian mucho entre sí. Los clientes encuentran productos similares o equivalentes en el sector. Incluso, el diseño de los videos es estandarizado, los profesores son grabados dando una clase tradicional en una pizarra o con ayuda de una pizarra digital.

3.7.3. Poder del Proveedor

Los profesores tienen elementos a su favor como no depender de los contenidos en internet para generarse ingresos, sea por publicidad, comisión o suscripciones. Sus principales ingresos provienen de enseñar en colegios públicos y/o privados. Además, los profesores pueden integrarse verticalmente hacia adelante colgando sus tutoriales en plataformas gratuitas. Pero en contra, los profesores solo ofrecen servicios estandarizados en cuanto a calidad de enseñanza, el cual está marcado por un pésimo desempeño. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es moderado.

3.7.4. Amenaza de Sustitutos

Las aplicaciones móviles de carácter educativo presentan ventajas en su uso y además son gratuitas o mucho más económicas que los tutoriales. Las prestaciones mencionadas pueden provocar que los compradores cambien de sector. En cambio, las clases particulares, dadas por empresas y profesores, tienen un precio mayor y altos costos de cambio relacionados a la ubicación y disponibilidad del profesor, finalmente esto desalienta a los clientes a cambiar de sector. Frente a este escenario, la amenaza de sustitos es moderada por que hay fuerzas que jalan en uno u otro sentido.

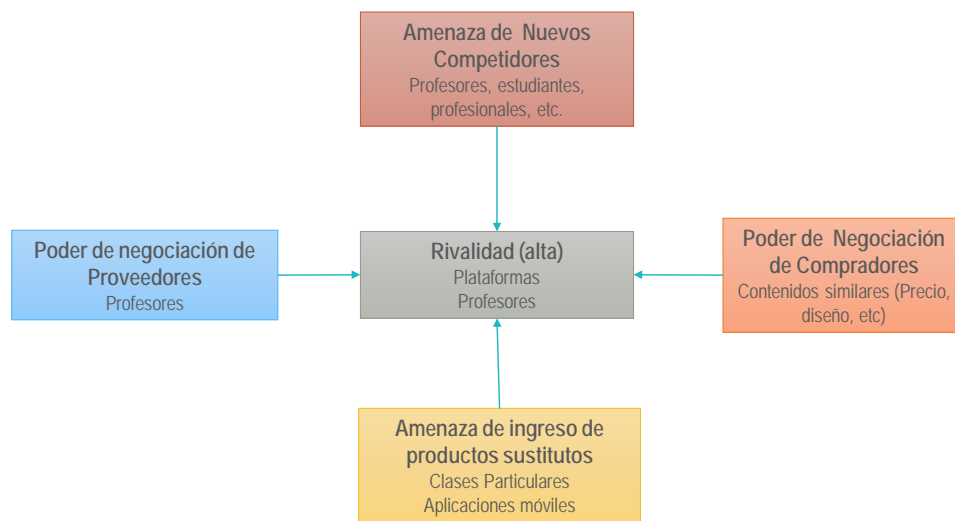
3.7.5. Rivalidad Sectorial

El sector se caracteriza por tener muchos competidores pero ninguno con una cuota de mercado significativa (sector fragmentado). También, existe una alta diversidad de competidores. Las de



plataforma online propia, las que usan plataformas gratuitas y las que hacen uso de ambas para colgar sus tutoriales. Incluso, los profesores que a título personal cuelgan sus tutoriales en plataformas gratuitas como YouTube y Vimeo o pagas como iTunes forman parte de la competencia. Debido a todas estas características y a la gratuidad de la mayoría de los tutoriales la rivalidad en el sector es moderada.

Gráfico 3.7.1



Fuente: Elaboración Propia

3.8. Cadena de Valor

El análisis interno tiene especial trascendencia para empresas en marcha pero se usará para tener una reflexión profunda del nuevo negocio. La cadena de valor ayudará a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de la nueva oferta empresarial., por medio de la desagregación ordenada de sus actividades claves (ver Gráfico 3.8.1).

3.8.1. Actividades Primarias

Logística Interna: Búsqueda y selección de profesores especializados.



Operaciones: Diseño de tutoriales, evaluación de profesores, búsqueda y recomendación de tutoriales.

Logística Externa: Mantenimiento de Plataforma Online

Marketing y Ventas: Posicionamiento de marca y aumento de clientes.

Servicio Postventa: Responder dudas y consultas online.

3.8.2. Actividades de Apoyo

Infraestructura: Sistemas de información y administración de la calidad.

Recursos Humanos: Reclutamiento, capacitación y línea de carrera.

Desarrollo de Tecnología: Analítica de datos.

Compras: Procedimientos de contratación.

Gráfico 3.8.1



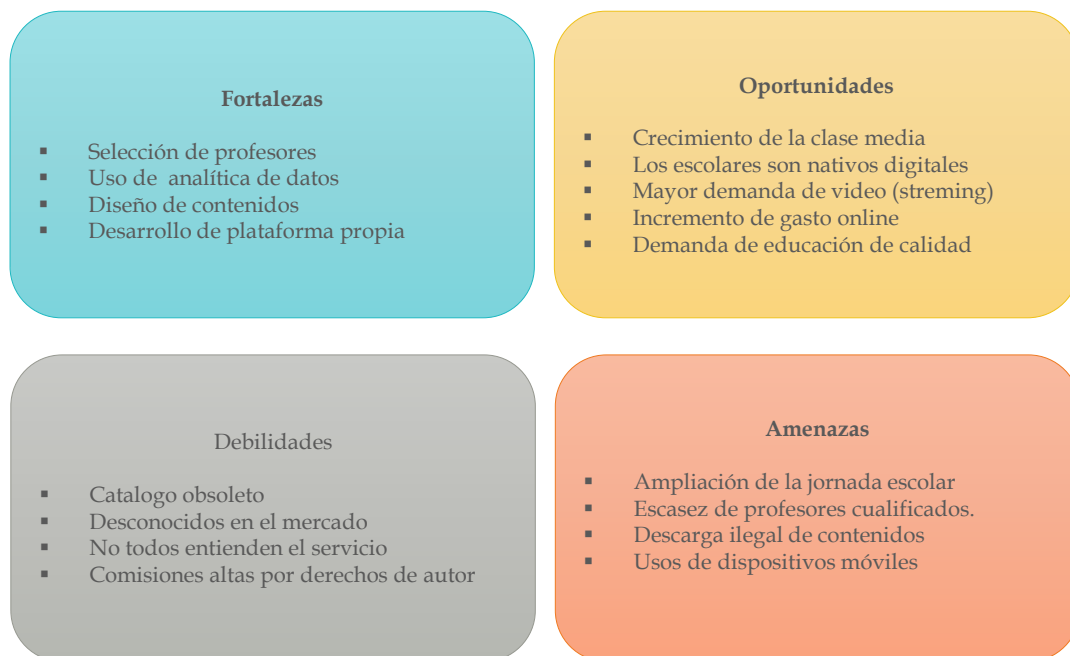
Fuente: Elaboración Propia



3.9. FODA

El FODA es uno de los métodos analíticos que permite analizar el contexto competitivo de una empresa desde dos puntos de vista: el externo y el interno (ver Gráfico 3.9.1). Además, el diagnóstico de la situación ayudará a plantear los objetivos y estrategias para el nuevo negocio.

Gráfico 3.9.1



Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, como consecuencia del análisis FODA se plantearán alternativas estratégicas que podrían ejecutarse para aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, corregir las debilidades y afrontar las amenazas externas (ver Gráfico 3.9.2)

Gráfico 3.9.2



Fuente: Elaboración Propia

4. Objetivos y Estrategias

Los principales objetivos del proyecto (nueva empresa) a corto plazo son incrementar las ventas y obtener una mayor rentabilidad, lograr ser una marca reconocida en el mercado es también un objetivo importante. A largo plazo, uno de los objetivos primordiales es impulsar el aprendizaje autónomo.

La conveniencia, el precio, la variedad de los tutoriales, así como la calidad de los profesores especializados es lo que permitirá al proyecto diferenciarse de sus competidores. De este modo la empresa se posicionará en la mente de los clientes como un servicio de enseñanza de calidad superior.



5. Implementación del Modelo de Negocio

5.1. Plan de Marketing

El plan de marketing se basa en el reconocimiento que el cliente no es el usuario final. El usuario final es el escolar que usa internet para consultar y resolver sus dudas, y los clientes son los padres que demandan enseñanza adicional a la educación tradicional que reciben sus hijos. Los padres, son en general, los que pagan por la educación de sus hijos y serán ellos los que pagarán por la suscripción a la plataforma de tutoriales.

5.1.1. Producto

El tutorial es una herramienta importante de enseñanza, ya que permite tener alcance a contenidos educativos sin tener que desplazarse fuera del hogar o aula de clase. En ese sentido, el portal de tutoriales permitirá el acceso a una infinidad de contenidos y una gran diversidad de profesores especializados en cada materia. De este modo, se puede enseñar a los escolares a través de un medio que es más motivador para ellos.

Los tutoriales tendrán una duración de 1 a 3 minutos en promedio. En una primera etapa, los tutoriales estarán divididos en cuatro áreas: Matemáticas, Física, Química y Lenguaje, posteriormente se ampliarán a más asignaturas escolares.

5.1.2. Precio

La suscripción para acceder a la plataforma de tutoriales tiene un costo de \$11.99 mensual cobrado al padre de familia. El precio es lo suficientemente razonable como para que los clientes no tengan que estar preocupándose por ubicar y contratar profesores particulares de calidad de modo frecuente para sus hijos. La estrategia de precios del proyecto es mantener una tarifa competitiva porque es la mejor forma para crear una comunidad de clientes y usuarios a largo plazo.

Los clientes podrán hacer los abonos mensuales a través de la empresa Paypal. PayPal es un sistema de pago por Internet que permite cobrar a través de tarjetas de débito, crédito y cuenta bancaria. El proyecto ofrecerá dos variantes de pago a los clientes.



Pago sin cuenta PayPal: bajo esta modalidad los clientes podrán efectuar sus pagos sin necesidad de tener una cuenta PayPal, bastará con el número de tarjeta de crédito o débito, código CVV y fecha de caducidad. La tarifa o comisión por las transacciones realizadas será el 2.5% de las ventas.

Pago con cuenta PayPal: el sistema de cuentas PayPal permite a los compradores realizar el envío de dinero a través de una cuenta corriente o una tarjeta de crédito vinculada a la cuenta. La principal peculiaridad de estas cuentas es que el usuario en ningún momento tiene que facilitarle al vendedor información financiera, garantizando la seguridad del cliente y reduciendo al máximo el phishing. Pero, si incluso, esto no basta, paypal posee un fondo de garantías en caso de fraude. Por el lado de la tarifa, no hay gastos de apertura, retirada de dinero o cancelación. El servicio de pagos tiene una cuota mensual de 15€ y, según el volumen de pagos, un precio desde 1,9% + 0,35€ por transacción.

5.1.3. Distribución

El producto apunta a clientes y usuarios de internet. En consecuencia, el medio de distribución de los tutoriales será a través de la página web del proyecto (plataforma de tutoriales). Los clientes y usuarios serán atraídos a la web por vínculos de banners, redes sociales y aliados (colegios y universidades).

El acceso a los tutoriales se hará previo registro en la web a través de la creación de una cuenta (correo y clave) o logeo directo (Facebook y Google+). El cliente podrá afiliarse hasta tres usuarios con solo registrar sus correos. El primer mes será gratuito, la suscripción se podrá cancelar en cualquier momento y la plataforma estará disponible para PC's, laptops y dispositivos móviles. El escolar podrá ingresar directamente con la cuenta del padre o usando su correo afiliado y la clave del padre.

Los clientes también pueden suscribirse al servicio a través de una línea telefónica gratuita. Las personas recelosas de pagar con tarjeta de crédito en internet podrían usar este método, como podrían hacerlo aquellas atraídas al servicio a través de medios distintos a internet (ver Anexo 5.1.3.1).

5.1.4. Publicidad y Promoción



La publicidad y la promoción se harán en un proceso de dos fases, el cual involucra relaciones públicas, web y avisos publicitarios impresos, y construcción de imagen de marca a través de un cuidadoso diseño del logotipo. Las agencias externas de publicidad y de relaciones públicas serán utilizadas lo más posible, con el fin de asegurar la creación y presentación de un mensaje coherente y profesional.

Se espera que la Fase I dure entre 3 a 12 meses, e involucra conseguir clientes a través de publicidad impresa y en la web. Los avisos publicitarios tipo banner serán publicados en sitios web que ofrezcan servicios educativos o relacionados, de modo que al solo presionar el vínculo se produzca un enlace con la web de la empresa. La página de inicio de la web presentará información sobre las características del servicio, uso y beneficios.

Los avisos publicitarios y el contenido del sitio procurarán educar a los lectores sobre la importancia de la calidad educativa y enfatizarán los beneficios clave del servicio. Además, los avisos publicitarios en internet ensalzarán la emoción obtenida de pasar de una clase offline a una online.

Las relaciones públicas también tendrán un fuerte énfasis durante la Fase I, con especial atención en apuntar a publicaciones de internet y prensa convencional con información sobre el servicio único de la empresa. Se enviarán carpetas de prensa con material promocional y se dará acceso a la plataforma a críticos y escritores clave (ver Anexo 5.1.4.1).

La Fase II comienza inmediatamente después de la implementación exitosa de las Fase I y enfatizará la construcción de marca del servicio a través de la publicidad en diarios e internet, paneles de información y generación adicional de cobertura en los medios de comunicación. Esta clase de promoción será continua, con el propósito principal de fortalecer la marca para construir una base de clientes sólida e impedir la entrada de potenciales competidores. Se destinarán recursos significativos a la construcción de la lealtad del cliente a través de un servicio de operadores con representantes bien entrenados y profesionales de servicio al cliente, y servicio personalizado. Es importante que la consistencia de marca exprese un mensaje de legitimidad y profesionalismo, desde la publicidad, pasando por el servicio al cliente, hasta la fiabilidad del tutorial.



5.2. Plan de Operaciones

5.2.1. Aprovisionamiento

Para contratar a los mejores profesores especializados, se buscará a los más cualificados en colegios públicos y privados, en rankings de profesores disponibles en el mercado, en evaluaciones hechas por el MINEDU y en Internet. Los portales gratuitos de video como You Tube, Vimeo, etc., tienen infinidad de tutoriales grabados por los mismos profesores, esto permitirá encontrar y evaluar a potenciales profesores para los tutoriales del negocio. Asimismo, se evaluará las reseñas que escriben padres y alumnos en foros, blogs, etc., sobre los profesores.

Los contratos con los profesores serán por horas, en promedio se pagará 50 soles por hora, superior a lo que se paga por una hora de clase particular en el mercado. Adicionalmente, a todos los profesores se les pagará derechos de autor, 12 centavos de dólar por tutorial reproducido. En promedio, la producción de cada tutorial requerirá 4 horas de grabación con el profesor.

En un inicio, los profesores serán contratados solo por 5 horas. El número de horas adicionales dependerá de la demanda de los tutoriales y desempeño, medido en función a la cantidad de alumnos que visualizan los tutoriales, al progreso de las calificaciones de los alumnos, y a encuestas de satisfacción hechas a alumnos y padres de familia. Si los profesores recibiesen resultados bajos en los sondeos o captan pocos estudiantes serán puestos en periodos de prueba o capacitación, y finalmente, si no mejoran su desempeño se rescindirá el contrato.

Por otro lado, para los temas o materias que no haya suficientes profesores cualificados se elaborarán programas de capacitación en alianza con colegios y facultades de educación.

5.2.2. Producción

La producción de vídeos digitales es un proceso donde intervienen varios elementos: el script (guión), el crew (equipo de trabajo), el talento (profesores), el equipo de producción, la locación o set de grabación y la planeación para llevar a cabo el proceso a cargo del personal administrativo (ver Anexo 5.2.2.1 y Anexo 5.2.2.2). La creación de contenidos propios hará posible ofrecer tutoriales exclusivamente diseñados para escolares y en formatos estándar de alta definición, como por ejemplo videos hasta con 1920x1080 píxeles de resolución.



A diferencia de los contenidos amateur, la producción de tutoriales a nivel profesional requiere un diseño elaborado, equipamiento y trabajo de postproducción. Los equipos que se usarán para la creación de contenidos son los siguientes:

Camara: la Nikon D5100 DSLR que, aunque es más cara que un iPhone, es bastante barata si se compara con otras cámaras. Su costo es de \$600.

Lente: el Nikon AF-S NIKKOR 50mm f/1.8G, que enfoca en el plano principal y desenfoca el segundo plano. Su costo es de \$219.

Luces: en el caso de usar luces, el set de 3 luces de ePhoto es todo lo que se necesita. La compra se puede hacer en Amazon o Mercado Libre. El costo de un set esta al alrededor de \$180.

Tripode: es necesario un trípode, uno de aproximadamente \$60 estará perfecto.

Fondo: para grabar los videos sobre un fondo de color se comprará un “seamless paper” de Savage. El costo en cualquier color es de \$47.

Finalmente, la post-producción es la edición del contenido grabado, más que nada cortar y pegar, y todo lo que se agregue después de la grabación, como efectos, transiciones, textos, gráficos, música, etc. Para la edición de los tutoriales se harán 2 cortes, al principio y al final para eliminar los excesos, ya que el video se hace en una sola toma. Aparte de eso, se agregará música y gráficos al inicio y final del video, pero como siempre se agregarán los mismos elementos, no hay necesidad de crearlos cada vez que se edite. El resultado de la edición serán tutoriales con una duración entre 1 a 3 minutos como máximo.

Existen diferentes programas que se usan para la post-producción, desde los más complejos como Adobe Premiere o Final Cut que cuestan varios cientos de dólares, hasta los más sencillos como iMovie que presentan ciertas limitaciones. Entonces se usará un programa con prestaciones intermedias como Camtasia, un software sencillo que tiene todas las prestaciones necesarias para editar los videos. El costo anual de la licencia es de \$99.

5.2.3. Infraestructura TI



5.2.3.1. Cloud Computing

Debido al alto costo operacional y complejidad técnica de gestionar servidores, se subcontratará el alojamiento de los tutoriales (servidores en la nube). Para esto, los nuevos servicios de Cloud Computing garantizan una eficiencia de la capacidad instalada del 100%, es decir, solo se gastará y pagará por los recursos que se necesiten. De esta manera, el negocio se hace infinitamente escalable a un coste ínfimo.

5.2.3.2. Red de Distribución de Contenidos

Para garantizar un servicio confiable y de calidad a los usuarios no puede haber cortes continuos durante la visualización de los tutoriales en streaming. Los cortes son causados principalmente por problemas de velocidad de conexión y cuellos de botella. Entonces, el tráfico de los contenidos se desarrollará a través de una red específica conocida como CDN (Content Delivery Network).

Una Red de Distribución de Contenido o CDN por sus siglas en ingles es básicamente un conjunto de servidores ubicados en diferentes puntos de una red que contienen copias locales de ciertos contenidos (vídeos, imágenes, música, documentos, etc.) que están almacenados en otros servidores generalmente alejados geográficamente, de forma que sea posible usar dichos contenidos de manera más eficiente.

Esta mejora en la eficiencia se logra con un mejor balanceo de la carga a la que están sometidos tanto los servidores que alojan los contenidos como los enlaces que interconectan las distintas secciones de la red, eliminando posibles cuellos de botella y sirviendo los datos en función de la cercanía geográfica del usuario final.

Es decir, en estos CDNs se replican los contenidos en diferentes redes y países, dirigiendo las solicitudes de los usuarios hasta las copias más cercanas a su red. De este modo se evita que algunos servidores se colapsen por exceso de peticiones, gracias a la distribución geográfica de los datos, y se minimizan las demoras, ya que el camino hasta el contenido es el mínimo posible.

El objetivo que se persigue es hacer más eficiente y fiable la distribución de los tutoriales en streaming, mediante la eliminación de cuellos de botella y la cercanía al usuario. Además, existen



varias empresas con experiencia que implementan redes de distribución de contenidos, lo que permitirá al negocio despreocuparse de la creación y mantenimiento de CDNs.

Uno de estos CDNs prestados por terceros es el servicio de cloud computing que ofrece Amazon con Amazon Cloud Front. El coste de Amazon Cloud Front es totalmente variable, y solamente se paga por la cantidad de recursos consumidos. Para el CDN de 100TB se paga cada GB a 0,12\$.

5.2.3.3. Encriptación

Los DRM acrónimo de Digital Rights Management, son un conjunto de soluciones tecnológicas para restringir el uso de obras sujetas a derechos de autor en plataformas digitales. Es una tecnología que permite a los poseedores de derechos de autor de un tutorial determinado controlar quién y cómo pueden reproducir el contenido en Internet, independientemente de la voluntad del usuario. Se trata de la protección del contenido. El derecho de que por ley, el tutorial que ha producido la empresa estará asegurado con leyes de copyright contra los plagios y piratas informáticos.

En la actualidad son muchas las empresas que aportan diferentes soluciones para gestionar los DRMs. Todas son aceptadas por los propietarios intelectuales de los contenidos. La empresa trabajará con la compañía Haihaisoft que ofrece una solución estándar para este tipo de negocio que se llama DRM-X. Además, DRM-X ofrece servicios para plataformas móviles, que ayudará en el mediano plazo a tener más canales de distribución y facilidad de uso multiplataforma: Apple IOS, Google Android y Windows Phone de Microsoft (ver Anexo 5.2.3.1).

5.2.4. Plataforma de Distribución

La plataforma usará un reproductor de contenidos en línea basado en el estándar HTML5, que es soportado por los navegadores más importantes, y permitirá la recepción de contenidos audiovisuales mediante la utilización de redes de datos (streaming).

Los contenidos pueden estar almacenados en la nube o crearse en el mismo momento de su difusión para realizar emisiones en directo. Debido a la primera característica, el streaming puede usarse en la distribución de archivos multimedia pregrabados. En este caso, el servidor en la nube almacena los videos, los cuales podrán ser vistos en cualquier momento y por cualquier alumno que



tenga conexión a Internet. El usuario no tendrá que descargarse todo el tutorial para poder verlo sino que comenzará a verlo en el mismo momento que lo solicite.

El sistema de streaming viene definido por una codificación (MPEG-1, MPEG-2, Real, MPEG-4, QuickTime, etc.) y un sistema o protocolo de transporte UDP (Unicast o Multicast). El reproductor de la plataforma estará preparado para empezar a transmitir las imágenes una vez que se ha iniciado la recepción del tutorial, sin tener que esperar a la descarga completa. Además, utiliza un programa que se denomina 'codec', que sirve para descomprimir los datos del video y permitir que el tutorial se reproduzca.

Cuando un usuario accede a un tutorial de la plataforma, está haciendo una petición a un servidor de origen donde está alojado el contenido, este busca dentro de la misma red CDN al servidor que está más próximo al usuario (Surrogate) y le distribuye la petición del usuario. Como todos los contenidos, están en todos los nodos de la red almacenados en memoria cache, el usuario recibe en streaming el tutorial a una elevada velocidad y sin cortes. Además, la reducción en los retardos temporales (latencia) posibilita la distribución de tutoriales de mayor resolución.

Asimismo, la plataforma será muy amigable, los escolares solo tendrán que darse de alta como usuarios, buscar la lección sobre la cual tienen dudas en el apartado correspondiente y acto seguido obtendrán el tutorial relacionado con su duda. Además, los usuarios pertenecerán a una comunidad interactiva donde podrán intercambiar sus ideas y dudas.

Los estudiantes suscritos tendrán desde el inicio acceso a todos los tutoriales de la plataforma. Los temas de los tutoriales se irán subiendo de acuerdo a la demanda de los usuarios. Además, la plataforma les permitirá medir sus conocimientos de manera opcional mediante pruebas de autoevaluación y comparar sus resultados con los demás alumnos.

5.2.5. Servicio Postventa

A medida que el portal sea popular y cuente con cientos de tutoriales será más relevante mantener una relación fluida con los usuarios y clientes a través de la personalización del servicio. Los usuarios suscritos no solo podrán visualizar los tutoriales sino que podrán comentarlos y calificarlos



luego de verlos. De este modo, no solo se podrá recibir retroalimentación del consumo de tutoriales sino analizar la información recibida y ofrecer recomendaciones personalizadas.

5.2.6. Legal

Debido a la complejidad legal del negocio, es de vital importancia contar con el conocimiento y asesoramiento de un abogado especialista en propiedad intelectual. Debido a la importancia que tienen los temas de derecho de autor (copyright y copyleft) en la producción de contenidos se subcontratará servicios legales para los contratos con profesores, además brindarán soporte para los contratos con empresas de cloud computing y desarrolladores (ver Anexo 5.2.6.1).

5.3. Plan Financiero

5.3.1. Requerimientos de Capital

Los activos fijos demandan una inversión de S/.66,035 (ver Anexo 5.3.1.1). La vida útil de los activos es en general de cuatro años y tienen un valor de recupero del 10% del valor de compra. Los gastos pre-operativos ascienden a S/.27,048 (ver Anexos 5.2.2.1 - 5.3.2.1) y se estima la variación del capital de trabajo como el 1% de la variación en las ventas⁵⁶. En total, la inversión requerida asciende a S/.109,431 (ver Cuadro 5.3.2.1).

La fuente de financiamiento será exclusivamente con fondos propios aportados por los socios iniciales, seguido de aportes de capital de socios estratégicos y finalmente inversionistas institucionales. Durante, los primeros años de operación se evitará recurrir a préstamos bancarios a largo plazo para cubrir adquisiciones de capital.

Cuadro 5.3.2.1

Inversión (S/.)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activo Fijo	66,035	0	0	0	0	0
Gastos Pre-operativos	27,048					
Var. Capital de Trabajo	16,348	28,237	59,446	14,861	14,861	-133,753
Flujo de Inversiones	109,431	28,237	59,446	14,861	14,861	-133,753

Fuente: Elaboración Propia

⁵⁶ El porcentaje es similar si se calcula capital de trabajo por el método del ciclo de conversión de efectivo.



5.3.2. Proyecciones Financieras

El proyecto espera captar el 0.1% del total de clientes potenciales en un inicio (ver Anexo 5.3.2.1) y crecer a una tasa promedio de 70% anual (ver Cuadro 5.3.2.1). Para estimar estos porcentajes se ha usado como referencia a empresas que brindan servicios de streaming, como por ejemplo Netflix. Netflix tuvo un crecimiento promedio de 71% anual y captó cerca del 1.5% de sus clientes potenciales durante el primer año de operación en el mercado latinoamericano⁵⁷.

Cuadro 5.3.2.1

Ventas (S/.)	2016	2017	2018	2019	2020
N° Suscripciones	5,500	15,000	35,000	40,000	45,000
Tarifa Suscripción Mensual (S/.)	25	25	25	25	25
Ingresos	1,634,754	4,458,420	10,402,980	11,889,120	13,375,260

Fuente: Elaboración Propia

Las proyecciones de los costos de operación considera la contratación de profesores que se hace año a año. Los gastos de administración están proyectados en función a los perfiles profesionales requeridos conforme el negocio crece. Para la proyección de los gastos comerciales se consideran las distintas etapas en los gastos de promoción y publicidad (ver Cuadro 5.3.2.2). En general, para las proyecciones de costos y gastos se considera los efectos de la inflación en los precios y salarios.

Por las características que presenta, los pagos por derecho de autor se incluyen a parte. Los tutoriales de los principales portales educativos de YouTube tienen en promedio 20 mil reproducciones por año. Se asumirá un promedio mucho menor para la plataforma online dado que no será de acceso gratuito, 2 mil reproducciones anuales por cada tutorial en promedio (ver Cuadro 5.3.2.3).

Cuadro 5.3.2.2

⁵⁷ El portal de series y películas inició sus operaciones en América Latina el 2011, durante su primer año consiguió poco más de 1 millón de suscriptores. A la fecha, tiene más de 5 millones de suscriptores de un mercado latinoamericano de 65 millones de hogares con banda ancha.



Costos de Operación (S/.)	2016	2017	2018	2019	2020
Remuneraciones de Producción	389,965	465,054	585,943	795,652	1,032,931
Materiales de Producción	7,465	7,843	8,446	9,323	10,548
Materiales Indirectos	31,387	32,975	35,511	39,197	44,348

Gastos de Administración (S/.)	2016	2017	2018	2019	2020
Personal Administrativo	611,336	2,899,998	3,654,164	4,199,300	4,868,140
Alquileres	84,870	89,167	96,023	105,991	119,919
Transporte	89,175	93,689	100,893	111,367	126,002
Tributos	6,950	7,301	7,863	8,679	9,819
Otros	71,242	112,671	121,334	133,930	151,530

Gastos Comerciales (S/.)	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos de Marketing	171,314	179,987	193,827	213,948	242,063
Gastos de Ventas	380,820	1,025,431	1,104,277	1,218,916	1,379,091

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5.3.2.3

Costos y Gastos de Operación (S/.)	2016	2017	2018	2019	2020
Costos de Operación	428,816	505,872	629,900	844,172	1,087,827
Gastos de Administración	863,572	3,202,826	3,980,277	4,559,268	5,275,410
Gastos Comerciales	552,135	1,205,419	1,298,104	1,432,864	1,621,154
Derechos de Autor	118,296	339,264	744,744	1,462,704	2,427,672
OPEX	1,962,819	5,253,381	6,653,024	8,299,007	10,412,063

Fuente: Elaboración Propia

A partir de las proyecciones de las ventas y los gastos de operación se obtendrá el Estado de Resultados proyectado (ver Cuadro 5.3.2.4). Para su cálculo se está considerando una tasa de impuesto efectiva de 33.5% (Impuesto a la Renta + Participación de Trabajadores).

Cuadro 5.3.2.4



Estado de Resultados (S/.)	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	1,634,754	4,458,420	10,402,980	11,889,120	13,375,260
OPEX	-1,962,819	-5,253,381	-6,653,024	-8,299,007	-10,412,063
Depreciación	-13,349	-13,349	-13,349	-13,349	-1,006
Amortización	-5,410	-5,410	-5,410	-5,410	-5,410
Útilidad Antes de IR	-346,823	-813,719	3,731,197	3,571,354	2,956,782
IR+Part Trab	-	-	-1,249,951	-1,196,404	-990,522
Útilidad Después IR	-346,823	-813,719	2,481,246	2,374,950	1,966,260

Fuente: Elaboración Propia

5.3.3. Flujo de Caja

El sistema de pago por suscripciones permiten que no haya un desfase entre la venta y cobro del servicio de tutoriales, es inmediato. Asimismo, el flujo de caja no considera el pago de deuda por la política de financiar las inversiones solo con capital propio durante el periodo de evaluación de cinco años (ver Cuadro 5.3.3.1).

Cuadro 5.3.3.1

Flujo de Caja Operativo (S/.)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos		1,634,754	4,458,420	10,402,980	11,889,120	13,375,260	-
OPEX		-1,962,819	-5,253,381	-6,653,024	-8,299,007	-10,412,063	-
IR+Part Trab		-	-	-1,249,951	-1,196,404	-990,522	-
FCO		-328,065	-794,961	2,500,005	2,393,709	1,972,675	-
Flujo de Caja Económico (S/.)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FC Operativo		-328,065	-794,961	2,500,005	2,393,709	1,972,675	-
Flujo de Inversiones	-109,431	-28,237	-59,446	-14,861	-14,861	133,753	-
Flujo de IGTV	-19,698	19,698	-	-	-	-	-
Valor de Rescate							6,604
FCE	-129,128	-336,604	-854,406	2,485,143	2,378,848	2,106,428	6,604

Fuente: Elaboración Propia

5.3.4. Punto de Equilibrio

El proyecto empezará a ser rentable a partir de 6,721 suscriptores, durante el primer año de operación. El número de suscripciones calculado representa el punto en que el negocio no está ganando ni perdiendo dinero (ver Cuadro 5.3.4.1).

Cuadro 5.3.4.1



Punto de Equilibrio	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos Fijos	1,806,406	4,822,338	5,730,226	6,499,733	7,483,662
Gastos Variables	156,413	431,043	922,799	1,799,274	2,928,401
Precio de venta unitario	297	297	297	297	297
Costo variable unitario	28	29	26	45	65
PE (N° de Suscripciones)	6,721	17,961	21,155	25,767	32,236
PE (En Nuevos Soles)	1,997,529	5,338,464	6,288,004	7,658,800	9,581,437

Fuente: Elaboración Propia

5.3.5. Evaluación de la Inversión

Si bien la tasa de descuento hallada con la metodología CAPM es 13%, solo se está considerándola como referencia (ver Anexo 5.3.5.1). Para calcular el VAN se ha actualizado los flujos a un costo de capital del 20%, arrojando un resultado de S/.2,396,027. Asimismo, la tasa interna de retorno obtenida es de 102%, muy superior al costo de capital. En general, todos los indicadores obtenidos muestran la alta rentabilidad del nuevo negocio.



6. Conclusiones

Una sociedad desigual y centralista como el Perú ha tenido serias implicancias en la expansión de los llamados nativos digitales (nacidos a partir de 1990). Ha sido un proceso gradual, primero Lima y luego las regiones. Todo el proceso de homogenización ha durado unos 10 años, es a partir del año 2000, que se puede hablar que la mayoría de nacidos a partir de ese año son verdaderamente nativos digitales, hoy estos niños tiene 15 años (5to grado de secundaria).

Las tutoriales son un recurso de enseñanza online que está cambiando la forma de aprender de los escolares y la de enseñar en el caso de los profesores. La plataforma de tutoriales formará un libre mercado de profesores talentosos que promocionará el esfuerzo e innovación, y a su vez mitigará los riesgos derivados de un monopolio de profesores en temas o materias muy demandadas. Los contenidos audiovisuales no solo pueden dar acceso a educación de calidad a nivel local sino también regional, la realidad latinoamericana es semejante a la realidad peruana. Escalar la plataforma de videos online a nivel regional es una oportunidad que no se puede desaprovechar.

Los profesores que actualmente enseñan en las escuelas del país vivieron en una era analógica e inmigraron al mundo digital. La mayoría tiene que luchar más que sus alumnos para adaptarse al progreso de la tecnología. Estos pobladores del viejo mundo deben buscar nuevas formas de comunicar y enseñar en la escuela. De igual manera, los padres no se sienten cómodos navegando en internet. Las transacciones online aún no se han extendido, 9 de cada 10 peruanos no ha comprado ni vendido por internet debido a la desconfianza y falta de conocimiento del servicio.

Internet, además de permitir enviar y descargar archivos de video desde y hacia la red, permite también establecer una videoconferencia online en tiempo real. Para ello sólo es necesario disponer de una webcam, una tarjeta de sonido, un micrófono y un programa específico para llevarla a cabo. Debido a estas ventajas, la emisión de actos en directo será algo cada vez más común. El mismo momento en que se está desarrollando una clase desde alguna aula de colegio, este, se emite por Internet y cualquier persona con conexión a Internet podrá seguirlo en directo.

Los dispositivos móviles crecen rápidamente en el país. Actualmente, casi la tercera parte de los internautas peruanos (29%) tiene un smartphone, sea iPhone, Android o cualquier otro. Asimismo,



los niños van creciendo con acceso a contenidos cada vez más sofisticados y las aplicaciones móviles (apps) son una alternativa para interactuar con ellos y mejorar su aprendizaje. Se trata de un mercado casi inexplorado a nivel local.



7. Bibliografía

Informes:

Accenture, La nuevas realidades de relacionarse en la era digital, 2011.

Accenture, Technology Vision 2013.

América Economía, Estudio de comercio electrónico en América Latina, 2012.

Arellano Marketing, Los cambios en la sociedad peruana que han influido en la educación, 2013.

Banco Mundial, El emprendimiento en América Latina, 2014.

Banco Mundial, Profesores excelentes, como mejorar el aprendizaje en AL y el Caribe, 2014.

Banco Mundial, Prosperidad compartida y fin de la pobreza AL, 2014.

BID, Cómo se relaciona el aprendizaje estudiantil con los recursos que se invierten en educación, 2012.

BID, La clase media en Perú, 2013.

CCL, Sondeo de Educación, 2013.

comScore - Futuro Digital LATAM, 2014.

comScore, Futuro Digital Perú, 2014.

CONCORTV, Estudio de actitudes, hábitos y opinión sobre la radio y televisión, 2013.

ERICSSON, Ericsson mobility report on the pulse of the networked society, 2013.

Futuro Labs, Los adolescentes y su vinculación con las redes sociales Lima, 2013.

GRM, Informe cuantitativo de campaña escolar Lima, 2013.

IAB, El Ecosistema Móvil en el Perú, 2013.



INEI, Las tecnologías de información y comunicación en los hogares, IV Trim 2014.

Integración, No gira la rueda de la educación, 2014.

Internet, Cabinas públicas de Internet, niños y adolescentes Perú, Mauricio Delfín, 2008.

Ipsos, Estadística poblacional, 2014.

Ipsos, Perfil del ama de casa, 2012.

Ipsos, Resultados Educación Escolar, 2014.

Ipsos, Usos y actitudes hacia internet, 2011.

ITU - Medición de la Sociedad de la Información, 2013.

McKinsey, Big data the next frontier for innovation, competition and productivity, 2011.

McKinsey, Disruptive technologies, 2013.

McKinsey, The social economy, 2012

MINEDU, Evaluación PISA Perú, 2009.

New Media Consortium, Informe Horizon Enseñanza Primaria y Secundaria, 2012.

NMC, Horizon Report K-12, 2014.

OECD (2013), PISA 2012 Results: What Students Know and Can Do – Student Performance in Mathematics, Reading and Science (Volume I).

Proexpansión, La educación de calidad en Lima, 2014.

PNUD, Perfil de estratos sociales en América Latina, 2014.

PWC, Informe de inversión publicitaria en Internet Perú, 2012.

Semana Económica, Estudio Generación Y, 2014.



Páginas web:

<http://escale.minedu.gob.pe/>

<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

<http://www.ticbeat.com/cloud/que-es-cloud-computing-definicion-concepto-para-neofitos/>

<http://xombit.com/2015/02/empresas-integracion-contenido>

<http://www.trahtemberg.com/articulos/2444-la-industria-de-los-profesores-particulares.html>

<http://lat.wsj.com/articles/SB10001424127887323977304579001040999522338>

<http://www.maestrosdelweb.com/guia-de-video-produccion-la-preparacion-grabacion-y-aspectos-tecnicos/>

<http://elcomercio.pe/economia/peru/cuanto-cuestan-clases-domicilio-tutor-educativo-noticia-1783457>

<http://es.slideshare.net/IreneIS/el-video-digital-video-en-internet-y-el-video-streaming>

<http://educacionalfuturo.com/noticias/gran-demanda-por-colegios-privados/>

http://elcomercio.pe/economia/peru/sector-gasta-hasta-s2000-clases-escolares-personalizadas-noticia-1710624?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo

<http://es.slideshare.net/nrgallo/presentacin-digital-day-junio-2014>

<https://vimeo.com/127488875>

<https://www.youtube.com/user/davidcpv/videos?sort=p&view=0&flow=grid>

<https://www.youtube.com/user/julioprofe/videos?sort=p&flow=grid&view=0>

<https://www.youtube.com/user/educatina/videos?view=0&sort=p&flow=grid>



<https://www.youtube.com/user/KhanAcademyEspanol/videos?flow=grid&sort=p&view=0>

<https://www.youtube.com/user/Tareasplus/videos?flow=grid&sort=p&view=0>

<https://www.youtube.com/user/khanacademy>

<http://semanaeconomica.com/article/cultura-y-estilo/ciencia-y-tecnologia/112505-netflix-y-su-nuevo-nuevo-modelo-de-negocio/>

<http://larepublica.pe/blogs/pasado/2014/09/09/como-usamos-internet-los-peruanos/>

<http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a02.htm>

<http://tecno.americaeconomia.com/articulos/netflix-busca-potenciar-su-crecimiento-en-america-latina>

<http://gestion.pe/tecnologia/spotify-apunta-america-latina-2130991>

<http://cibermatex.net/?page=precios>

<http://blogs.lainformacion.com/ciberzapping/2014/01/05/el-primer-videoclip-que-dura-24-horas/>

<http://edu4.me/es/el-educador-mas-masivo-de-america-latina-una-entrevista-julio-profe/>

http://entremujeres.clarin.com/hogar-y-familia/hijos/educatina-educacion_a_distancia-internet-clases-alumnos-virtual-educacion-web-chicos-hijos-Capacitacion_0_1334276399.html

<http://www.comscore.com/esl/Prensa-y-Eventos/Blog/Futuro-Digital-America-Latina-2015>

<https://www.youtube.com/user/asesoriasdematecom/featured>

<http://gestion.pe/tendencias/peru-septimo-lugar-region-streaming-2095063>

<http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n1/e8.html>

<http://blogthinkbig.com/10-canales-youtube-te-haran-mas-inteligente/>

<http://www.educacionrespuntocero.com/recursos/unicooos-un-portal-de-videos-para-las-asignaturas-de-ciencias/21136.html>



<http://es.slideshare.net/IreneIS/el-video-digital-video-en-internet-y-el-video-streaming>

<http://computerhoy.com/noticias/apps/itunes-radio-paga-mas-discograficas-que-pandora-4620>

<http://mozilla.pe/estudio-web-2014>

<https://es.wikipedia.org/wiki/YouTube>

<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=355183>

<http://www.marketingguerrilla.es/precios-y-tarifas-de-publicidad-en-internet-2012-cuanto-cuesta-realmente-hacer-una-campana-de-anuncios-online/>

<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

<http://pyme.lavoztx.com/cunto-cuesta-la-exposicin-de-las-relaciones-pblicas-13360.html>

<http://es.wikihow.com/hacer-un-video-musical>

<https://gesvin.wordpress.com/2014/12/03/16-canales-educativos-para-potenciar-el-aprendizaje-en-el-aula-videos/>

**Anexos****Anexo 5.1.3.1**

Ventas	Costo Anual (S/.)	Inicio de Operaciones
Servicios Bancarios	1,800	2016
Servicio de Pago Online	12,612	2016
Gastos de Suscripción	357,120	2016
Comisiones de Ventas	595,200	2017

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5.1.4.1

Marketing	Costo Anual (S/.)	Inicio de Operaciones
Investigación de Mercados	108,000	2016
Publicidad	40,800	2016
Relaciones Públicas	18,336	2016

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5.2.2.1

Remuneraciones Producción	Costo Anual (S/.)	Inicio de Operaciones
Profesores 0	8,540	2015
Profesores I	28,467	2016
Profesores II	48,393	2017
Profesores III	71,167	2018
Profesores IV	120,983	2019
Profesores V	95,363	2020
Camarógrafo Profesional	68,320	2016
Productor	136,640	2016
Asistente de Producción	34,160	2015
Editor	102,480	2016

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 5.2.2.2

Personal Administrativo	Costo Anual (S/.)	Inicio de Operaciones
Presidente Ejecutivo	512,400	2017
Director General	427,000	2017
Asistente Administrativa	102,480	2016
Director de Tecnología	320,250	2017
Analista de Tecnología	85,400	2017
Desarrollador Web I	85,400	2016
Desarrollador Web II	85,400	2017
Diseñador Web	85,400	2016
Director Académico	256,200	2018
Asistente Académico	76,860	2019
Director de Marketing	320,250	2016
Asistente de Marketing	51,240	2017
Director Financiero	320,250	2017
Analista Financiero	85,400	2018
Director de Reclutamiento	320,250	2017
Asistente de Reclutamiento	102,480	2018

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 5.2.3.1

Materiales Indirectos	Costo Anual (S/.)	Inicio de Operaciones
Servidores	1,200	2015
Servicio de Infraestructura TI	12,000	2015
Dominio	45	2015
Software de Desarrollo (Java)	0	2015
Internet	2,856	2015
Móvil	6,000	2016
Teléfono	6,120	2016
Luz	1,200	2016
Otros	1,200	2015

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 5.2.6.1

Alquileres	Costo Anual (S/.)	Inicio de Operaciones	Tipo de Costo
Alquiler Aula	3,600	2015	CF
Alquiler Oficina Central	79,200	2016	CF

Transporte (ida-vue)	Costo Anual (S/.)	Inicio de Operaciones	Tipo de Costo
Gasto de Movilidad	12,000	2016	CF
Pasajes Aéreos Provincia	75,000	2016	CF

Tributos	Costo Anual (S/.)	Inicio de Operaciones	Tipo de Costo
Predial no Empresarial	2,280	2016	CF
Arbitrios Municipales	1,284	2016	CF
Derecho Defensa Civil	3,216	2016	CF

Otros	Costo Anual (S/.)	Inicio de Operaciones	Tipo de Costo
Asesoría Legal	12,852	2015	CF
Servicios Contables	18,000	2016	CF
Auditorías	36,000	2017	CF
Gastos de Limpieza	9,000	2016	CF
Gastos de Vigilancia	9,000	2016	CF
Suministros	3,492	2015	CF
Luz	3,120	2016	CF
Agua	2,040	2016	CF
Otros	12,000	2016	CF

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 5.3.1.1

Activo Fijo (S/.)	Precio	Unidades	Total	Vida Util	% VR
Laptop	2,499	20	49,980	4	10%
Filmadora	1,860	1	1,860	4	10%
Lente	679	1	679	4	10%
Luces	558	1	558	4	10%
Tripode	186	1	186	4	10%
Fondo	146	1	146	4	10%
Cámara Fotográfica	699	1	699	4	10%
Impresora	749	1	749	4	10%
Muebles de oficina	559	20	11,178	10	10%

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5.3.2.1

Clientes	2016	2017	2018	2019	2020
Población	31,488,625	31,826,018	32,162,184	32,495,510	32,824,358
Hogares	7,872,156	7,956,505	8,040,546	8,123,878	8,206,090
Padres*	4,408,407	4,455,643	4,502,706	4,549,372	4,595,410

* Padres con hijos en edad escolar

Fuente: Elaboración Propia



Anexo 5.3.5.1

Tasa Libre de Riesgo y Tasa de Rendimiento de Mercado

	<i>S&P 500</i>	<i>3-month T.Bill</i>	<i>10-year T. Bond</i>
1928-2014	11.53%	3.53%	5.28%
1965-2014	11.23%	5.04%	7.11%
2005-2014	9.37%	1.44%	5.31%

Fuente: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

Rf	7.11%
Rm	11.23%

Estimación de Beta

i) Determinación de Beta Sectorial desapalancado

1. Beta Apalancado Sectorial* (Mercado EEUU)

<i>Beta</i>	1.24	(*) Education Services
<i>D/E Ratio</i>	39.03%	
<i>Tax rate</i>	11.84%	

Fuente: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

2. Beta Desapalancado Sectorial

Unlevered Beta	0.92
-----------------------	-------------

ii) Beta Sectorial apalancado para el proyecto

%D	25%
%C	75%
T	33.50%
D/C	0.33
Beta_L	1.12



Estimación Riesgo País

Rp	1.62%
EMBI	
ene-14	177
feb-14	183
mar-14	167
abr-14	154
may-14	149
jun-14	145
jul-14	147
ago-14	157
sep-14	150
oct-14	170
nov-14	165
dic-14	182
Promedio	162

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de->

Estimación Costo de Capital

Costo del Capital	Valor
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	7.11%
Riesgo de Mercado (Rm)	11.23%
Beta Apalancado (Be)	1.12
Riesgo País (Rp)	1.62%
Ke	20%

Fuente: Elaboración Propia