

UNIVERSIDAD ESAN



“Plan de negocios para posicionar cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes”

**Tesis presentada en satisfacción parcial para obtener el grado de
Magíster en Marketing:**

Lisseth Jimenez Alvarado

Manuel Alberto Sicha Rodas

Mayra Alejandra Vásquez Gallardo

Gustavo Adolfo Vento Vargas

Programa de la Maestría en Marketing

Lima, 29 de setiembre del 2022

Esta tesis

Plan de negocios para posicionar cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes ha sido aprobada.



José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)



Carlos Guerrero Medina (Jurado)



Sergio Cuervo Guzmán (Asesor)

Universidad ESAN

2022

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por guiar mi camino, a mis padres por ser fuente inspiradora de aprendizaje, alegría y de apoyo incondicional en todas mis etapas de crecimiento profesional y personal y a mi hija por ser mi fuente de motivación e iluminación.

Liseth Jiménez Alvarado

A Dios por su eterna e infinita bondad y a mi familia por su constante apoyo incondicional.

Manuel Alberto Sicha Rodas

A mis padres, por ser mi fuente de inspiración y apoyo incondicional. Por mostrarme el camino a la superación y brindarme todo su amor.

Mayra Alejandra Vásquez Gallardo.

A mis padres por siempre creer en mí y ser mi ejemplo para seguir; a mi esposa por su apoyo incondicional y a mis hijos por todo su amor.

Gustavo Adolfo Vento Vargas

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro asesor y guía, profesor Sergio Cuervo, por toda su asesoría y soporte brindado al presente proyecto.

LISSETH JIMENEZ ALVARADO

Líder comercial con 12 años de experiencia liderando estrategias de negocio en el sector financiero, especializada en la gestión de patrimonios en el segmento de Banca Privada. Destacada en superar la satisfacción del cliente externo, orientada al logro de resultados bajo el cumplimiento de metas y trabajo en equipo.

Docente con dos años y medio de experiencia dictando cursos de Banca y Finanzas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ALTERNATIVA FINANCIERA

abril 2022 - Actualmente

Empresa que brinda la asesoría financiera a sus clientes del sector privado, público o mixto. Dedicada a crear un perfil financiero 100% personalizado según los objetivos y el perfil de riesgo del cliente. El alcance de cada asesoría depende de las necesidades específicas de cada cliente y puede estar o no ligada a la obtención de fondos o a un producto financiero específico. Alterfin no depende de ninguna Entidad Bancaria lo cual permite tomar decisiones objetivas.

Gerente Comercial

Elaborar el Plan Comercial, proponiéndolo a la Gerencia General.

Prospectar, maximizar y mantener una cartera de clientes, así como identificar y proponer nuevos productos y mercados.

Asegurar la rentabilidad del negocio llegando a los objetivos de ventas.

Incrementar el indicador de ventas a través de la atracción de nuevos clientes.

Desarrollar alianzas estratégicas que generen un mayor movimiento e intercambio comercial.

Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos del departamento de ventas.

CERTUS

marzo 2020 - Actualmente

Certus es líder en el mercado 2020 en Lima, Arequipa y Lambayeque en carreras de Negocios y Finanzas, la empresa cuenta con más de 27 años formando profesionales. Es una institución educativa con experiencia, orientado en el crecimiento y desarrollo de sus alumnos, con profesores especializados y capacitados de manera continua.

Docente

Organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje aplicando la metodología y contenidos propuestos.

Realizar el dictado de clases virtuales y/o presenciales.

Realizar la evaluación y retroalimentación a las actividades de los estudiantes según los tiempos establecidos.

Participar en las actividades programadas por la coordinación académica.

BANBIF

diciembre 2020 – Setiembre 2022

Banco Interamericano de Finanzas (BanBif) es el quinto banco comercial más grande de Perú. El banco ofrece una amplia gama de productos y servicios bancarios, incluyendo depósitos, préstamos e hipotecas, a particulares y empresas, a través de sus 85 oficinas ubicadas a lo largo del país.

Funcionario de Negocios

Contribuir activamente en el desarrollo y ejecución del Plan Comercial de negocios de la Oficina, incluyendo la vinculación con los negocios de banca personal.

Ser hunter de su propia cartera de clientes y capacidad de generar una nueva cartera desde 0.

Tener la capacidad de gestionar una cartera mayor a USD 2MM.

Identificar clientes potenciales, de acuerdo con perfil establecido por el BanBif para captarlos como clientes, coordinando citas y efectuando el seguimiento hasta que se concrete el plan de vinculación del cliente.

Desarrollar planes de trabajo con grupos económicos que potencia todo el negocio bancario, PN y PJ.

BANCO DE CREDITO

Mayo 2010 – Octubre 2020

Banco de Crédito del Perú (BCP) es el banco líder del sistema financiero con participaciones relevantes en todos los segmentos. A diciembre 2021, BCP contaba con una participación de mercado de 34.7% y 36.1% en créditos directos y depósitos, respectivamente.

Funcionario Banca Persona

Planificar, diseñar y cumplir la agenda comercial a fin de detectar las necesidades de la cartera de clientes.

Responsable de interactuar con los clientes a través del servicio remoto omnicanal y construir relaciones duraderas.

Interactuar con nuestros productos de manera rápida y eficiente.

Contribuir con el incremento de la rentabilidad del negocio.

Llevar una adecuada gestión del riesgo y eficiencia, garantizando una atención personalizada para los clientes.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESIS Business & Marketing School

Marketing Analytics 2022

ESAN Graduate School of Business

Maestría en Marketing 2020-2022

USIL - Universidad San Ignacio de Loyola

Administración de Empresas 2008-2013

Marketing 2014-2016

IDIOMAS

ILAC - International Language Academy of Canada

Inglés – Nivel Avanzado 2021-2022

MANUEL ALBERTO SICHA RODAS

Profesional con 15 años de experiencia en empresas comerciales, de bienes y servicios. Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión, habilidad para solucionar problemas, cumplimiento, identificación y compromiso con las metas que se propone la empresa, experiencia en Administración de Base de Datos, Desarrollo de Sistemas Informáticos, Gestión y Procesos Software, Precios, Marketing digital, E-Commerce, Gestor de contenidos. A su vez, cuento con experiencia en gestión de ventas, inventarios, indicadores de gestión. Experiencia en el sector de equipos de construcción y transporte de carga, gestionando y desarrollando temas de Marketing, campañas comerciales, inteligencia comercial, soporte comercial, desarrollo de nuevos productos e implementación de soluciones digitales: e-Commerce.

FORMACIÓN

2022	ESIC Business & Marketing School Master in Marketing Science
2020-2022	Universidad ESAN Maestría en Marketing
2016-2018	Universidad de Tarapacá de Chile Ingeniería en Administración de Empresas
2013	Universidad ESAN PEE Marketing
2010-2011	Instituto Peruano de Administración de Empresas - IPAE Diplomado en Administración de empresas
2000-2010	Pontificia Universidad Católica del Perú Ingeniería Informática

EXPERIENCIA PROFESIONAL

VOLVO GROUP PERU

Volvo Group, empresa de origen sueco, brinda soluciones para transporte.

Jefe de Soporte Comercial Posventa

marzo 2016 a la fecha

Implementar el sitio e-commerce de Volvo Group Perú volvorepuestos.com.pe, dando soporte back office en el ecosistema: sitio web, panel de gestión de pedidos, pasarela de pagos, con el fin de comercializar los productos de la marca.

SKC MAQUINARIAS SAC

Como parte de Sigdo Koppers, es uno de los más dinámicos e importantes grupos empresariales del comercio chileno.

Analista de Marketing y Precios**diciembre 2009 – Feb 2016**

Diagnosticar, estrategias, ejecución y control del plan de promociones del área Posventa. Reconocimiento por parte de Volvo CE Latino América como modelo del plan de promoción para dealers Volvo CE.

GRUPO EDITORIAL EL COMERCIO

El primer diario del país, con un conglomerado de diarios.

Desarrollo Web, con PHP y MySql**diciembre 2008– Dic 2009**

Soporte y desarrollo a diarios online Perú 21.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Fue fundada el 24 de marzo de 1917 por el sacerdote Jorge Dintilhac, de la Congregación de los Sagrados Corazones, como «Universidad Católica del Perú», siendo la universidad privada más antigua del país.

**Cisco Networking Academy Program
2008****enero 2007- febrero 2027**

Soporte técnico y administrativo para los programas de Cisco en la facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones.

MAYRA ALEJANDRA VÁSQUEZ GALLARDO

Profesional con más de 8 años de experiencia en agencias de Marketing digital y comunicaciones. Empresas comerciales, de bienes y servicios. Sectores B2B y B2C.

Profesional de la carrera de ciencias de la comunicación, con especialidad en publicidad, diseño gráfico y relaciones públicas. Especialista en Branding, Marketing Digital y Comunicación.

Me caracterizo por ser una persona proactiva, persistente con capacidad de análisis y con sólidos valores personales; me desenvuelvo bien a la hora de trabajar en equipo, mostrándome optimista, entusiasta y generadora de nuevas ideas y proyectos.

FORMACIÓN

2022	ESIC Business & Marketing School Máster in Marketing Science
2020-2022	Universidad ESAN Maestría en Marketing
2006-2011	Universidad San Martín de Porres Ciencias de la Comunicación – especialización en Publicidad y Relaciones Públicas
2007-2009	Instituto Poussin Diseño Gráfico Publicitario
2006	Instituto Ilvem Metodología Intelectual

EXPERIENCIA PROFESIONAL

THE SHOP MARKETS

Empresa de capital constituida en Florida, Estados Unidos. Especialista en desarrollar diferentes marcas. Actualmente dueña de Smells (Candles), The Furry Fox (Pet shop), Eleven (high end - candles ando Home Decor) - y Mepar (Organizadores de Metal).

Coordinadora de Marketing y E-Commerce agosto 2022 – a la fecha

Realizar estudios para analizar el comportamiento de los clientes (por ejemplo, hábitos de compra, tendencias y preferencias). Diseñar y poner en práctica campañas de marketing efectivas.

Configurar sistemas de seguimiento de las actividades de marketing en Internet. Diseñar y desarrollar productos para las marcas en actividad. Seguimiento a proveedores.

Identificar y analizar a los competidores. Preparar informes recopilando y analizando para ello datos de ventas. Supervisar las actividades de las agencias de marketing digital a cargo de las marcas. Apoyo en coordinación entre el área de marketing y las distintas áreas de la empresa.

Supervisión de indicadores por unidad de negocio. Reporte directo al Gerente de E-Commerce.

BIOSEGURIDAD SUDAMÉRICA

Importaciones Sudamérica S.A.C. es una empresa peruana que inició sus actividades en el año 2012 por lo cual ya cuenta con más de 9 años de presencia y trayectoria en el mercado.

Se especializan en comercializar productos de bioseguridad a las diversas industrias del país. Productos dirigidos al uso doméstico, incluyendo así guantes descartables, mascarillas, batas y tocas.

Analista de Marketing

Mar - Dic 2021

Encargada de trabajar directamente con el área comercial. Desarrollo de la estrategia e implementación de las acciones de Marketing. Encargada de la elaboración de empaques y visuales para los productos. Asimismo, desarrollo en las piezas publicitarias y de social media. Elaboración de reportes.

AGENCIA CARBONO

Agencia de Marketing Digital y Productora Audiovisual creativa. Consultora creativa que planifica, conceptualiza y produce marketing de experiencias & conceptualiza. Servicios: Campañas de lanzamiento y relanzamiento, estrategias y acciones de posicionamiento, campañas de Comunicación Interna. Consultoría en posicionamiento de social media. Gestión de redes sociales. realización audiovisual publicitaria y documental Fotografía Digital y Editorial, entre otro. Sus clientes más representativos: La Delegación de la Unión Europea en el Perú, Audi, Porsche, Alicorp, Rappi, Auto tv Perú.

Social Media Manager

Oct 2020 – Oct 2021

Social Media Manager de la cuenta de la Unión Europea en el Perú. Responsable de las redes sociales de la Unión Europea en el Perú. Reporte al director de la agencia y al cliente. Creación de contenido y Redacción Publicitaria. Manejo de Reportes y analítica digital.

INMOBILIARIA TYC

Inmobiliaria y constructora de capital 100% peruano, que cuenta con más de 19 años de experiencia desarrollando proyectos de hoteles, viviendas y oficinas en los distritos más rentables de Lima Moderna y Lima Top; donde la calidad, eficiencia y diseño con aliados estratégicos.

Coordinadora de Marketing

Jun 2020– Oct 2020

Responsable y Coordinadora de Marketing. Manejo de presupuesto y reporte directo al área Comercial, administración de redes sociales (Facebook, Instagram, Google adwords), diseño de piezas publicitarias, coordinación con proveedores, creación del Plan de Publicidad y Marketing.

BOOM – CORONEL SMITH

Agencia de Publicidad y Marketing integrado. Servicios de Comunicación, Marketing Digital, producción audiovisual, Publicidad ATL y BTL.

Ejecutiva de Publicidad / Community Manager **Jul 2016 – Dic 2019**

Responsable de las marcas digitales del Grupo Intradevco. (Sapolio, Dento y Aval) y Parque Cánepa, Anteriores: Película Margarita, Nastizol, Anaflex y Nastizol Forte.

Administración y creación de contenidos para las marcas. Creación de Contenidos y desarrollo de las campañas publicitarias.

PAYLESS SHOE SOURCE

Retail de calzado internacional especialista en calzado para toda la familia. La marca Payless continúa prosperando en su extensa red global que abarca más de 30 países en todo el mundo. En la actualidad, Payless atiende a millones de consumidores en aproximadamente 700 tiendas físicas en Centroamérica, el Caribe, Sudamérica y partes de Asia, Medio Oriente y África del Norte.

Community Manager **Nov 2014 – Oct 2015**

Responsable del área de marketing digital de Payless Perú. Desarrollo de la campaña digital. Administración y Creación de contenidos. Creación de piezas digitales. Presentación de reportes mensuales. Manejo de Pauta Publicitaria. Toma de fotografías para el contenido digital.

HAVAS MEDIA – SOCYALISE

Propulsor de medios sociales integrada y sincronizada, que incluye estrategia, contenido, medios y análisis. Las herramientas innovadoras incluyen Socialyse Influencer Creator Lab, entre otras. A través del talento dedicado y la mejor tecnología de su clase, Socialyse garantiza tanto el rendimiento como el precio. Con más de 130 expertos en redes sociales en más de 35 mercados, combinamos la agilidad de una startup y la fuerza de una poderosa red global.

Community Manager **Ene 2014 – Nov 2014**

Gestora de marcas digitales: Centrum Católica, Vizzio – Molitalia, Ambrosoli, Essie, Veet, Redken de L'Oréal Paris y Kotex de Kimberly Clark. Desarrollo de estrategias. Elaboración de reportes. Elaboración de benchmarks, tendencias, casos de éxitos, manual de crisis.

INSIDE, AGENCIA DE MARKETING DIGITAL

Primera agencia en llevar a dos marcas peruanas por encima del MILLÓN de seguidores en Facebook. 15 años trabajando con marcas y comunidades digitales masivas.

Planner y Ejecutiva de Marketing Digital **Oct 2012– Jul 2013**

Responsable de la marca Real Plaza del Grupo Interbank. Desarrollo y supervisión de estrategias digitales. Elaboración de Benchmarks. Manejo de Facebook Insight, Social Bakers, Klout, Youtube y Facebook Ads

GUSTAVO ADOLFO VENTO VARGAS

Ingeniero titulado por la Universidad de Lima con maestría en Marketing, con más de 10 años de experiencia en sectores como consumo masivo, venta directa y banca. Sólidos conocimientos de gestión estratégica de marketing alineada a los objetivos comerciales, liderazgo de equipos, branding, desarrollo de marcas, comunicación interna y externa. El desarrollo profesional ocupando cargos en el exterior me ha permitido alcanzar un alto nivel de adaptabilidad a nuevas culturas, enriqueciendo aún más mi trayectoria.

FORMACIÓN:

2020 – En curso	ESAN Maestría en Marketing
2006 - 2011	UNIVERSIDAD DE LIMA Ingeniero de Sistemas
2020	ESCUELA EUROPEA DE NEGOCIOS - BOLIVIA Seminario de Habilidades Directivas y Personales
2018	AGENCIA DE MEDIOS SUGAR BOLIVIA Curso de Vocería para Empresas (Vocero oficial de Yanbal Bolivia)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ANNGA TALENTS

Director de Marketing y Ventas **noviembre 2021 a la fecha**

Encargado de la supervisión orientación y creación del plan de marketing de la empresa. Asignación y supervisión del presupuesto anual. Contacto directo con los socios de negocios. Encargado del plan de investigación de los servicios que brinda la empresa. Encargado de la estrategia de precios para maximizar los ingresos y la participación de mercado. Encargado de la supervisión de las diferentes acciones de branding y promociones en redes sociales junto al equipo de PR. Responsable del posicionamiento de la marca y conciencia de la misma. Responsable de los eventos en los que participa la compañía.

YANBAL PERÚ

Gerente de Marca **Abril 2020 - junio 2021**

Gestionar las categorías de Perfumes y Cuidado Personal logrando los objetivos de la compañía

YANBAL BOLIVIA

Gerente de Marca – Fragancias

Octubre 2017 -marzo 2020

Responsable de la gestión estratégica de las marcas de la categoría con mayor participación en venta de la compañía, 51%, fortaleciendo su imagen y posicionamiento mediante el crecimiento agresivo en volumen y participación de mercado.

Encargado del proceso de planificación anual y diseño de estrategias de marketing alineadas a los objetivos de la compañía.

Proyección de las unidades por cada SKU del portafolio en un horizonte de 18 meses. Revisión y control del contenido del catálogo físico y digital: estrategias, precios, códigos, diseños, descuentos, condiciones, promociones.

Elaborar el Business Plan anual de la categoría.

Análisis del consumidor a profundidad para identificar oportunidades: salidas a campo.

Ejecución diseño y seguimiento de campañas de marketing (concepto, publicidad) en coordinación con agencia de medios, gestión del producto y promociones.

Implementación, desarrollo y control del presupuesto de marketing de la categoría a cargo.

Evaluación y seguimiento de indicadores clave de la categoría para asegurar el cumplimiento del plan anual de negocios: P&L, ventas, participación de mercado, costo de venta, costo, entre otros.

Liderar el lanzamiento de productos nuevos y organizar giras a nivel país. Desarrollo e implementación del presupuesto anual de la categoría: sampling, branding, eventos masivos de lanzamiento.

Entrenamiento a la fuerza de ventas en las principales ciudades del país. Liderazgo de equipos multifuncionales para asegurar el éxito de las campañas y eventos de lanzamiento de productos nuevos.

Gestionar piezas gráficas, publicitarias y de branding con el área de comunicaciones y la agencia de medios.

UNIQUE

Gerente de Marca

Enero 2015 - septiembre 2017

Gestionar la categoría con mayor penetración de mercado de la compañía.

Proyección de las unidades por cada SKU del portafolio en un horizonte de 18 meses.

Elaborar las estrategias de venta para los productos el portafolio.

Revisión y control del contenido del catálogo físico y digital: estrategias, precios, códigos, diseños, descuentos, condiciones, promociones.

Liderar eventos de lanzamientos y alianzas con asociaciones como La Liga Peruana de Lucha Contra el Cáncer para fomentar el uso de bloqueadores solares.

Elaborar el Business Plan anual de la categoría.

Realizar análisis de mercado para presentar a la gerencia usando la herramienta de Kantar.

Elaborar y actualizar diariamente la proyección de ventas de las 5 categorías del área de Marketing.

Proponer y gestionar la importación de productos promocionales para la categoría.

Logré el mayor número de unidades vendidas del protector solar Total Block y conseguí posicionarlo como el número uno del mercado, alcanzando más de 1,1MM de unidades vendidas del producto en el 2015; para lo mismo establecimos alianzas con organizaciones como la Liga de Lucha contra el cáncer.

Liderazgo en los segmentos de Bloqueadores Solares y Cremas de cuidado personal, desde el 2015, para lo cual realicé viajes al interior del país, acciones de branding y lanzamientos de nuevos productos en el segmento de bloqueadores y cremas corporales identificando necesidades en el mercado.

Liderazgo en desodorantes roll-on del mercado de venta directa, desde el 2015 como resultado de una agresiva de estos productos de la canasta básica.-

Gestionar la categoría con mayor penetración de mercado de la compañía. -

Proyección de las unidades por cada SKU del portafolio en un horizonte de 18 meses. - Elaborar las estrategias de venta para los productos el portafolio. -

Revisión y control del contenido del catálogo físico y digital: estrategias,

precios, códigos, diseños, descuentos, condiciones, promociones. - Liderar

eventos de lanzamientos y alianzas con asociaciones como La Liga Peruana de Lucha Contra el Cáncer para fomentar el uso de bloqueadores solares. -

Elaborar el Business Plan anual de la categoría. - Realizar análisis de mercado para presentar a la gerencia usando la herramienta de Kantar. -

Elaborar y actualizar diariamente la proyección de ventas de las 5 categorías del área de Marketing.

UNIQUE

Demand Manager Fragancias

Agosto 2012 - enero 2015

Líder del proceso de planeamiento y estimación de la demanda de la categoría. Responsable del seguimiento y control de inventarios. Analizar comportamientos de venta de productos para proponer nuevas estrategias.

Verificar coberturas de productos, en contacto directo con planeamiento de producción para atender los requerimientos y nuevas acciones del área de Marketing.

Logramos eliminar el inventario no productivo generando estrategias para su consumo evitando la destrucción. Estas actividades se desarrollaron en coordinación con el área de Calidad.

Alcancé la exactitud más alta en estimación de unidades en SAP entre todas las categorías en el 2013 y 2014; para ello me enfoqué en un exhaustivo análisis de productos nuevos, en los cuales había un mayor rango de error, comparando características con lanzamientos similares y evaluando tendencias en SAP. Líder del proceso de planeamiento y estimación de la demanda de la categoría.

Responsable del seguimiento y control de inventarios. - Analizar comportamientos de venta de productos para proponer nuevas estrategias. - Verificar coberturas de productos, en contacto directo con planeamiento de producción para atender los requerimientos y nuevas acciones del área de

Marketing. ω Logramos eliminar el inventario no productivo generando estrategias para su consumo evitando la destrucción. Estas actividades se desarrollaron en coordinación con el área de Calidad. ω Alcancé la exactitud más alta en estimación de unidades en SAP entre todas las categorías en el 2013 y 2014; para ello me enfoqué en un exhaustivo análisis de productos nuevos, en los cuales había un mayor rango de error, comparando características con lanzamientos similares y evaluando tendencias en SAP.

ALICORP
Planeamiento

Marzo 2012 – julio 2012

Gestionar la disponibilidad del producto final, orientado a la optimización de costos y mejoras de procesos. Informes a la oficina de gestión de planificación industrial. Optimizar el tiempo disponible para la planificación de la producción, mediante mapeo, estandarización y optimización de procesos. Controlar inventarios y reducir rupturas de inventarios. Creación de Skus, hojas de ruta. Liderazgo en proyectos de optimización de costos y mejora de empaques. Lideré el proyecto del primer lote de exportación de Salsas Huancaína Alacena a Argentina, además coordiné con las diferentes áreas involucradas para que el proceso sea exitoso.

Gestionar la disponibilidad del producto final, orientado a la optimización de costos y mejoras de procesos. - Informes a la oficina de gestión de planificación industrial. - Optimizar el tiempo disponible para la planificación de la producción, mediante mapeo, estandarización y optimización de procesos. - Controlar inventarios y reducir rupturas de inventarios. - Creación de Skus, hojas de ruta. - Liderazgo en proyectos de optimización de costos y mejora de empaques. ω Lideré el proyecto del primer lote de exportación de Salsas Huancaína Alacena a Argentina, además coordiné con las diferentes áreas involucradas para que el proceso sea exitoso.

PROCTER & GAMBLE
Ingeniero de Procesos

Noviembre 2010 - marzo 2012

Liderazgo en Auditoría de Serpat (constatar el uso de SAP de acuerdo con lo documentado) en toda la compañía. Realizar Estudio de Tiempos y Movimientos en las líneas de packing. Elaboración del Business Interruption Limit por SKU, tiempo que el negocio puede sostenerse luego de un desastre de cualquier tipo. Reingeniería de Procesos, elaboración de SOPs (Standard Operation Procedures).

Reducción del Inventario no Productivo y generación de ahorro por US\$ 1.5MM por estrategias de reutilización de Inventario no productivo. Lo conseguimos mediante la ejecución de un plan de venta de detergentes (con niveles de calidad que podían poner en riesgo las marca) a empresas navieras y lavanderías industriales. Lideré la estrategia y ejecución del plan con los transportistas de la mercadería inclusive.

Reducción de guardias de obreros, de 3 a 2, como resultado del estudio de

tiempos y movimientos, el análisis se realizó en cada una de las guardias, las recomendaciones fueron presentadas a gerencia. Liderazgo en Auditoría de Serpat (constatar el uso de SAP de acuerdo con lo documentado) en toda la compañía. - Realizar Estudio de Tiempos y Movimientos en las líneas de packing. - Elaboración del Business Interruption Limit por SKU, tiempo que el negocio puede sostenerse luego de un desastre de cualquier tipo. - Reingeniería de Procesos, elaboración de SOPs (Standard Operation Procedures). Ⓞ Reducción del Inventario no Productivo y generación de ahorro por US\$ 1.5MM por estrategias de reutilización de Inventario no productivo. Lo conseguimos mediante la ejecución de un plan de venta de detergentes (con niveles de calidad que podían poner en riesgo las marca) a empresas navieras y lavanderías industriales. Lideré la estrategia y ejecución del plan con los transportistas de la mercadería inclusive. Ⓞ Reducción de guardias de obreros, de 3 a 2, como resultado del estudio de tiempos y movimientos, el análisis se realizó en cada una de las guardias, las recomendaciones fueron presentadas a gerencia.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	xviii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xxii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xxiv
RESUMEN EJECUTIVO	xxvii
Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Parámetros de tesis	6
1.4.1 Alcance	6
1.4.2 Limitaciones	8
1.5 Contribución del estudio.....	8
Capítulo 2: Análisis externo	10
2.1 Matriz PESTEL.....	10
2.1.1 Análisis político	10
2.1.2 Análisis económico	11
2.1.3 Análisis social.....	15
2.1.4 Análisis tecnológico.....	16
2.1.5 Análisis ecológico.....	17
2.1.6 Análisis legal	18
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	21
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores	21
2.2.2 Poder de negociación de los compradores	22
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos	23
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	24
2.2.5 Rivalidad entre los competidores	24
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	26
2.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	27
Capítulo 3: Análisis interno	32
3.1 Visión basada en los recursos (VBR).....	38
3.2 Análisis de la cadena de valor (ACV)	39

3.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	39
Capítulo 4: Diagnóstico de la situación.....	42
4.1 Organización (Descripción del negocio, visión, misión)	42
4.2 Identificación del problema.....	46
Capítulo 5: Investigación de mercados	53
5.1 Investigación cualitativa: Entrevistas a expertos	55
5.1.1 Metodología de la entrevista	55
5.1.2 Factores, subfactores y preguntas de las entrevistas	57
5.1.3 Procedimiento de análisis de información de la entrevista.....	61
5.1.4 Análisis cualitativo.....	61
5.2 Investigación cuantitativa: Encuesta a padres de familia	66
5.2.1 Metodología de la encuesta	67
5.2.2 Factores, subfactores y preguntas de la encuesta	67
5.2.3 Procedimiento de análisis de información de la encuesta.....	69
5.2.4 Análisis cuantitativo.....	69
Capítulo 6: Plan estratégico	84
6.1 Misión y Visión estratégicas de la empresa educativa en análisis	84
6.2 Análisis FODA.....	85
6.2.1 Factores internos	85
6.2.2 Factores externos	85
6.3 Análisis de las matrices.....	86
6.3.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	87
6.3.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	89
6.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	91
6.3.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	95
6.3.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)..	97
6.3.6 Matriz Interna – Externa IE.....	99
6.3.7 Matriz de estrategia principal	104
6.3.8 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).....	105
Capítulo 7: Business Model Canvas	109
7.1 Metodología Canvas	109
7.2 Modelo Canvas	109
7.2.1 Segmentación de clientes	109
7.2.2 Definición de la propuesta de valor	110

7.2.3 Delimitación de los canales de comunicación y la estrategia publicitaria a utilizar.....	112
7.2.4 Determinar el tipo de relación con los clientes	113
7.2.5 Establecer las fuentes económicas del negocio.....	114
7.2.6 Establecer los activos y recursos a utilizar	114
7.2.7 Identificar las actividades clave del negocio.....	114
7.2.8 Establecer las estrategias de Networking	115
7.2.9 Determinar la estructura de costos	115
Capítulo 8: Plan de Marketing	118
8.1 Mercado objetivo	118
8.2 Objetivos de marketing.....	118
8.3 Benchmarking	119
8.4 Segmentación del mercado.....	120
8.5 Posicionamiento	122
8.6 Fidelización de clientes	123
8.7 Marketing Mix	124
8.7.1 Producto.....	124
8.7.2 Precio	124
8.7.3 Plaza	125
8.7.4 Promoción	125
8.7.5 Indicadores propuestos de marketing	127
8.7.6 Presupuesto	130
Capítulo 9: Plan de operaciones y logística.....	133
9.1 Objetivos del plan de operaciones y logística.....	133
9.2 Estrategia de operaciones.....	136
9.3 Gestión de operaciones.....	141
9.4 Indicadores.....	141
9.5 Gastos de operaciones.....	141
Capítulo 10: Plan de tecnologías de información.....	143
10.1 Objetivos tecnológicos.....	143
10.2 Estrategias tecnológicas.....	143
10.2.1 Interfaz para calificación online	144
10.2.2 Interfaz para control de padres	144
10.3 Presupuesto	146
Capítulo 11: Plan de administración y recursos humanos.....	149
11.1 Objetivos del plan.....	149

11.2 Proceso de recursos humanos.....	151
11.2.1 Reclutamiento y selección.....	152
11.2.2 Inducción.....	152
11.2.3 Capacitación	152
11.2.4 Evaluación de desempeño	153
Capítulo 12: Plan financiero	154
12.1 Supuestos	154
12.2 Ingresos.....	155
12.3 Egresos	156
12.4 Inversión.....	158
12.5 Flujo de caja	158
12.6 Indicadores económicos.....	160
12.7 Análisis de riesgos	160
Capítulo 13: Conclusiones y recomendaciones	163
13.1 Conclusiones.....	163
13.2 Recomendaciones.....	165
Referencias	167
Anexos	171

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Población de alumnos entre 6 y 17 años con acceso a internet - Perú.</i>	7
Figura 2 <i>Ranking inflación principales países en el mundo.</i>	12
Figura 3 <i>Canales de marketing.</i>	35
Figura 4 <i>Reconocimientos de la empresa en estudio.</i>	43
Figura 5 <i>Operatividad en el mundo de la franquicia adquirida en Perú.</i>	44
Figura 6 <i>Organigrama de la empresa en estudio.</i>	45
Figura 7 <i>Publicidad mensual 2021.</i>	46
Figura 8 <i>Alumnos matriculados por mes 2021.</i>	47
Figura 9 <i>Programas educativos por rango de edad.</i>	48
Figura 10 <i>Porcentaje de alumnos por programa educativo.</i>	49
Figura 11 <i>Pareto de categorías de cursos de programación digital.</i>	50
Figura 12 <i>Diseño de investigación de mercados.</i>	54
Figura 13 <i>Resultado a la pregunta 1.</i>	70
Figura 14 <i>Resultado a la pregunta 2.</i>	71
Figura 15 <i>Resultado a la pregunta 3.</i>	71
Figura 16 <i>Resultado a la pregunta 4.</i>	72
Figura 17 <i>Resultado a la pregunta 5.</i>	73
Figura 18 <i>Resultado a la pregunta 6.</i>	73
Figura 19 <i>Resultado a la pregunta 7.</i>	74
Figura 20 <i>Resultado a la pregunta 8.</i>	74
Figura 21 <i>Resultado a la pregunta 9.</i>	75
Figura 22 <i>Resultado a la pregunta 10.</i>	76
Figura 23 <i>Resultado a la pregunta 11.</i>	76

Figura 24 <i>Resultado a la pregunta 12.</i>	77
Figura 25 <i>Resultado a la pregunta 13.</i>	78
Figura 26 <i>Resultado a la pregunta 14.</i>	78
Figura 27 <i>Sexo de los encuestados.</i>	79
Figura 28 <i>Grado de instrucción de los encuestados.</i>	79
Figura 29 <i>Número de hijos de los padres encuestados.</i>	80
Figura 30 <i>Matriz PEYEA para la empresa en análisis.</i>	99
Figura 31 <i>Matriz IE.</i>	103
Figura 32 <i>Matriz de estrategia principal.</i>	104
Figura 33 <i>Distritos de Lima Metropolitana.</i>	120
Figura 34 <i>Características del mercado objetivo.</i>	121
Figura 35 <i>Flujo de proceso para realizar Marketing B2B.</i>	128
Figura 36 <i>Flujo de proceso para realizar Marketing B2C.</i>	129
Figura 37 <i>Cadena de valor propuesto para la empresa educativa.</i>	134
Figura 38 <i>Mapa de procesos de la empresa educativa.</i>	135
Figura 39 <i>Modelo de programa estructurado de visitas.</i>	137
Figura 40 <i>Modelo ficha de indicadores.</i>	138
Figura 41 <i>Modelo propuesto de base de contactos.</i>	139
Figura 42 <i>Flujo de información y comunicación.</i>	145
Figura 43 <i>Inputs y Outputs de plataforma complementaria.</i>	146
Figura 44 <i>Flujo de proceso para ejecución del plan de administración.</i>	151
Figura 45 <i>Flujo de proceso administrativo.</i>	151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>PBI 2022-2021 - abril</i>	13
Tabla 2 <i>Escalas para calificación de la empresa</i>	26
Tabla 3 <i>Matriz EFE</i>	27
Tabla 4 <i>Escalas para calificación</i>	28
Tabla 5 <i>Perfil competitivo de la empresa educativa en análisis</i>	29
Tabla 6 <i>Estado de situación financiera 2021</i>	33
Tabla 7 <i>Estado de resultados 2021</i>	34
Tabla 8 <i>Cadena de valor de la empresa en análisis</i>	39
Tabla 9 <i>Matriz EFI</i>	40
Tabla 10 <i>Escalas para calificación</i>	41
Tabla 11 <i>Resultados de reuniones B2B y alumnos matriculados</i>	51
Tabla 12 <i>Problemas más relevantes encontrados</i>	52
Tabla 13 <i>Metodología para llevar a cabo la entrevista a profesores</i>	56
Tabla 14 <i>Metodología para llevar a cabo la entrevista a psicólogos</i>	57
Tabla 15 <i>Factores y subfactores seleccionados</i>	58
Tabla 16 <i>Formulación de ítems para la entrevista a profesores en función a factores</i>	59
Tabla 17 <i>Formulación de ítems para la entrevista a profesionales de Psicología</i>	60
Tabla 18 <i>Metodología para llevar a cabo la encuesta a padres de familia</i>	67
Tabla 19 <i>Encuesta para padres de familia en función a factores y subfactores</i>	68
Tabla 20 <i>Niños NSEA y NSEB de Lima Metropolitana entre 5 y 17 años</i>	82

Tabla 21 <i>Estimación de hogares que matricularían a hijos en cursos de programación digital.</i>	82
Tabla 22 <i>Matriz EFI.</i>	88
Tabla 23 <i>Matriz EFE.</i>	90
Tabla 24 <i>Perfil competitivo de la empresa educativa en análisis.</i>	92
Tabla 25 <i>Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).</i>	96
Tabla 26 <i>Matriz PEYEA real – Empresa en análisis.</i>	98
Tabla 27 <i>Matriz EFE – Competencia 1.</i>	100
Tabla 28 <i>Matriz EFI – Competencia 1.</i>	101
Tabla 29 <i>Resumen análisis Matrices EFI y EFE de la Empresa y de la Competencia 1.</i>	102
Tabla 30 <i>Matriz MCPE para la empresa educativa.</i>	107
Tabla 31 <i>Resumen de evaluación de estrategias.</i>	108
Tabla 32 <i>Modelo CANVAS propuesto.</i>	116
Tabla 33 <i>Presupuesto proyectado del plan de marketing a 5 años de proyecto.</i>	131
Tabla 34 <i>Perfil de puesto propuesto para: La atención a publicidad por redes sociales.</i>	140
Tabla 35 <i>Presupuesto proyectado del plan de operaciones a 5 años de proyecto.</i>	142
Tabla 36 <i>Presupuesto de inversión en el plan de tecnologías de información (TI).</i>	147
Tabla 37 <i>Proyección de ventas (Ingresos).</i>	155
Tabla 38 <i>Proyección de gastos de planilla.</i>	156
Tabla 39 <i>Gastos por servicios profesionales – Pago a profesores.</i>	157

Tabla 40 <i>Gastos preoperativos: Pago derecho de franquicia</i>	157
Tabla 41 <i>Costos fijos</i>	158
Tabla 42 <i>Inversión del proyecto</i>	158
Tabla 43 <i>Flujo de caja del proyecto</i>	159
Tabla 44 <i>VAN-TIR</i>	160
Tabla 45 <i>VAN – TIR con 0.9% de penetración de mercado</i>	161
Tabla 46 <i>VAN – TIR con 0.7% de penetración de mercado</i>	162

RESUMEN EJECUTIVO

Si bien es cierto que el Estado Peruano tiene designado un presupuesto anual para el sector educación, siendo este cada vez mayor, aunque aún no es suficiente para la población escolar existente, este presupuesto es designado a la educación escolar estatal, estando la educación escolar privada exento de este presupuesto debido a que tiene capacidad de generar recursos propios, cada vez existe mayor índice de alumnos matriculados en colegios particulares debido a que existe una necesidad de mejorar las competencias como fuente de preparación para estudios de carreras de nivel superior y alcanzar mejor calidad de vida a través de trabajo mejor remunerados.

Así como la tecnología se encuentra en constante evolución, la educación ha tomado casi el mismo sentido, es así que ante la necesidad de lograr mejor capacidad de pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes, surge la oportunidad de negocio de programación digital a través de juego para niños y adolescentes. Siendo este programa poco conocido, es que la empresa en análisis requiere mejorar su posicionamiento, más aun cuando al año de incorporarse en el mercado, ha tenido resultados económicos no favorables. Es así que el primer año de operaciones, la empresa tuvo -S/ 25,696.00 de pérdida económica, con un promedio de 31 a 45 alumnos promedio por mes en un total de siete cursos de programación digital.

El presente plan de negocios, busca mejorar el posicionamiento de la empresa educativa en estudio, a través de incorporación de matrículas en niños pertenecientes a los sectores socioeconómicos NSEA y NSEB de Lima Metropolitana.

Para lo cual se realizó una investigación del mercado, de donde se rescató información importante para la elaboración de la propuesta de valor para lograr el posicionamiento de la empresa.

Es así que la propuesta de valor del presente modelo de posicionamiento de negocio, consiste en implementar una plataforma complementaria a la que actualmente se utiliza para dictar clases de programación digital, esta plataforma complementaria permitiría una comunicación más directa con los padres de

familia, sobre el avance de sus hijos, sus calificaciones, así como comunicación sobre cumplimiento de tareas asignadas a sus hijos, a la vez de posicionar a la empresa como aquella que presenta un producto que permitiría mejorar el pensamiento lógico, analítico y de habilidades blandas en niños y adolescentes entre 5 y 17 años de edad.

El presente plan requiere de una inversión de S/. 153,503.05, el cual se recuperaría en 5 años, con un VAN de S/. 189,749.81 y TIR de 61.19%. para un posicionamiento de sólo el 1% del mercado del 58% de población de los NSEA y NSEB de Lima Metropolitana.

Capítulo 1: Introducción

1.1 Antecedentes

La educación a nivel mundial se encuentra en constante evolución, es así como este sector se ha convertido en un eje importante en la sociedad, motivo por el cual existe una forma de innovación en la metodología de enseñanza, la cual actualmente ha llevado a desarrollar el aprendizaje de manera presencial o virtual, debido a la rápida adaptación en el uso de la tecnología (Carneiro et al., 2021).

El uso de las plataformas digitales ha generado cambios positivos en el desarrollo comunicativo de los niños y adolescentes entre los 5 y 15 años, los cuales están relacionados con su comportamiento y desempeño en el entorno emocional, familiar y educativo. Las plataformas digitales han generado una transformación de la sociedad, incluido a los niños y adolescentes, población que se encuentra en la mayoría de los casos en etapa de vulnerabilidad (UNESCO, 2020).

Por tanto, se considera que existe un mercado con proyección al crecimiento, apoyado en el 93,9% de los hogares en el Perú, los cuales utilizan algún tipo de tecnología de la información y de comunicación (TIC), entre los que se encuentran: internet, telefonía celular, internet, televisión y radio. Este porcentaje es mayor en hogares cuyo jefe de hogar tiene educación superior universitario (llegan al 100%), en comparación con aquellos hogares cuyo jefe tiene educación primaria (llegan al 85,1%) (La Cámara, 2020).

Por lo expuesto, se evidencia que existe un sector importante dentro del área educativa para niños y adolescentes entre 5 y 15 años, que buscan experiencias nuevas de aprendizaje para desarrollar la parte cognitiva; y a la vez, existen plataformas tecnológicas avanzadas que complementan la educación tradicional y llevan a un espacio diferente al segmento definido por niños y adolescentes (Empresa en análisis, 2021).

Por ello, se considera necesario el uso de plataformas educativas que interactúen en forma remota (virtual) con los niños y adolescentes, los cuales

requieren una mayor abstracción para afrontar las carreras del futuro. Bajo ese contexto se tiene a la empresa educativa en análisis, la cual ofrece una educación diferente, adaptada a esta generación y a lo que le espera en su futuro, de esta manera surge la necesidad de posicionarse en el segmento de cursos de programación digital (Empresa en análisis, 2021).

Existen diversas opciones de escuelas de programación en el mundo que llevan años en el mercado, el uso adecuado de los conceptos descritos ayuda a visualizar qué tipo de escuela cubre las necesidades de los estudiantes. La escuela de programación en análisis es una escuela internacional que se encuentra en más de 65 países en todo el mundo, su razón de ser: llevar a los niños el conocimiento de la programación, lo cual les servirá para su futuro personal y profesional (Empresa en análisis, 2021).

A raíz de la pandemia por COVID 19 se uniformizó la necesidad de estudiar a distancia, utilizando para ello algún medio electrónico (Horng, y otros, 2022), lo cual motivó que la escuela de programación en análisis ubicada en el Perú, cuente con la franquicia desde el año 2021, a nivel mundial se encuentra presente desde el año 2010, nació en Rusia y se ha expandido en más de 65 países, preparando a más de 200 mil niños (Empresa en análisis, 2021).

Este tipo de educación es un proyecto presente en los cinco continentes, cuenta con más de 250 profesionales que se encargan día a día del desarrollo de nuevos contenidos, así como de la mejora continua de la plataforma TI y de la exclusiva metodología que utiliza. La plataforma tiene más de 20 módulos y 100 lecciones, así como 500 tareas en los tres programas de capacitación para niños 5-7; 8-12 y 12-14 años. 24-horas de acceso a tareas, así como la capacidad de crear sus propios dibujos animados y juegos de ordenador (Empresa en análisis, 2021).

En España se ofrece ocho cursos repartidos por rango de edades y lecciones. Los niños de 5 años comienzan a realizar sus primeros algoritmos lineales con el curso 'Scratch' júnior, el cual es un curso de programación muy básico, en donde los niños van arrastrando bloques y aprenden a hacer sus primeros códigos y algoritmos. El siguiente curso es para niños de 7 a 9 años,

donde los niños comienzan a utilizar el ordenador para acostumbrarse a trabajar con el mouse, la mecanografía o el Excel. Todo el proceso hasta los 17 años está configurado para que sea un crecimiento escalonado.

Asimismo, la empresa educativa en análisis se encuentra presente en más de 400 colegios en todo el mundo. En el Perú, se encuentran las sedes de Lima Norte, Lima general, Surco/ Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina. Siendo reconocido por Forbes, Global Franchise, Bett MEA, Hour of Code y el Ministerio de Educación Azerbaiyán (Empresa en análisis, 2021).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

El objetivo general del trabajo es analizar la viabilidad económica del relanzamiento de la empresa en estudio para lograr el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrolle el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes, para lo cual se muestran los siguientes objetivos específicos:

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un plan de investigación de mercados para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes.
- Establecer un plan estratégico para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes.
- Diseñar un plan de marketing para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes.
- Establecer un plan de operaciones y logística para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes.

- Establecer un plan de tecnologías de información para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes.
- Diseñar un plan de administración y recursos humanos para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes.

1.3 Justificación

La educación no ha sido ajena a la globalización y han generado cambios significativos en la vida de los clientes. La educación es pilar fundamental para el desarrollo y aprendizaje de todos los seres humanos. Desde la llegada de la pandemia la tecnología ha jugado un papel muy importante para el despliegue educativo en todos sus ámbitos. Se ha vuelto un combo que no viene por separado, la educación y la tecnología unen sinergias y forman un gran dúo dinámico. (UNICEF, 2020)

Los medios digitales representan un recurso invaluable para sobrellevar el aislamiento, aunque existen niños peruanos que no tienen acceso a internet o con limitaciones de señal en la conexión, las estadísticas del Ministerio de Educación (2021) muestran, un incremento de 27,8% de usuarios de internet de 6 a 11 años y de 7,9 % en el número de usuarios de 12 a 18 años. En el Perú las estimaciones realizadas por el INEI reportan una tendencia a que el 82,1% de la población de 12 a 16 años, que estuvieron matriculados en algún año de educación secundaria, recibieron clases a distancia mediante medios virtuales.

De acuerdo con el mercado calculado para el 2022 con niños y adolescentes entre 5 y 17 años, se tendría un universo de 1.15M de alumnos potenciales, esto representaría 4,140M de soles, tomando en cuenta que los cursos virtuales tienen un promedio de 300 soles al mes en pagos que representa el 25% de clase media y alta (Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), INEI)-

Por ello, el presente proyecto busca posicionar un negocio de cursos de programación digital sostenible a largo plazo, que permitan desarrollar el

pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes direccionado en las clases media y alta. El modelo de negocio de la empresa en análisis es a través de una franquicia, en el cual se adquiere todas las herramientas necesarias para poder brindar una importante oportunidad financiera.

El uso de las plataformas virtuales de enseñanza y aprendizaje han transformado en gran medida la enseñanza tradicional. Inclusive, en las empresas, compañías y otras organizaciones de diferentes rubros se utilizan estas plataformas virtuales de aprendizaje para el entrenamiento permanente de los trabajadores, siempre que sea factible, dado que existen capacitaciones que necesariamente si deben ser presenciales porque es necesario el adiestramiento operativo.

Sin embargo, hoy en día se opta por la capacitación a distancia vía medio electrónico debido a su facilidad, porque permite acceder a ella desde cualquier lugar y en cualquier momento. Así se minimiza las limitaciones que se presentan debido a la distancia y la disponibilidad de tiempo. Sin embargo, para ello es necesario tener conexión a Internet con una señal constante. Diversos autores concuerdan que el uso adecuado de las plataformas virtuales de aprendizaje está tomando importancia en el logro de un mejor rendimiento (Horng et al., 2022).

Se justifica metodológicamente porque servirá como vínculo para futuras investigaciones, teniendo como objetivo determinar la viabilidad económica de un plan de negocios para la implementación de una escuela de programación digital dirigida a niños en el Perú, empleando métodos y técnicas para obtener una investigación real del proyecto.

Desde el punto de vista práctico la investigación se justifica de manera práctica porque al mejorar el posicionamiento de la empresa, se busca mejorar la calidad de vida de los estudiantes, ya que la evolución en la programación tiene un componente motivacional que genera confianza en sí mismo, además de que existe una tendencia a desarrollar una cultura educativa basada en capturar lo mejor de la esencia humana: habilidades híbridas, capaces de retroalimentarse y generar vínculos altamente competitivos en el mercado.

El perfil que generará mayor demanda laboral/profesional será: Ciencia de Datos (Data Science) catalogada como “la carrera más atractiva del siglo XXI” por el Harvard Business Review (UTECH, 2022). Esta disciplina tendrá como ingredientes primordiales: gestionar con responsabilidad y tomar decisiones con criterio. Encontrando éstos en los cursos de Ética y Seguridad de los Datos, Machine Learning, Storytelling de Datos, Deep Learning, Big Data, Análisis de series de tiempo, Data Mining y Visualización de Datos (UTECH, 2022).

La evolución en la programación tiene un componente motivacional. “La programación da mucha confianza en uno mismo y se trabaja en la lógica”. Se utiliza en marketing, diseño y en un futuro muy cercano, en cualquier carrera se va a tener que hacer algo de programación. Incluso en algunos países, la programación está dentro del programa escolar de los colegios (Esparza, 2010).

No solo es una disposición, sino que es una tendencia que abarca a los que se suman como parte de, y a los que finalmente son propulsores de ésta, y nos referimos a las escuelas digitales que promueven este tipo de cursos. El camino está zanjado para que se pueda construir una nueva cultura educativa que escriba una historia.

En conclusión, la empresa educativa en análisis tiene oportunidad de negocio de ingresar al mercado como un estudio formativo complementario, que permitirá mejor desarrollo de las competencias profesionales a futuro del niño y adolescente de ahora, aspecto importante que no se explota como tal, desde el punto de vista de marketing y como diferenciación con la competencia existente, sino, más bien se vende como programación digital, como algo divertido para el público objetivo, de paso que aprende a programar, o cómo inversión de tiempo en programación como aprovechamiento de tiempo libre y útil, sin valorar la verdadera utilidad de este programa educativo.

1.4 Parámetros de tesis

1.4.1 Alcance

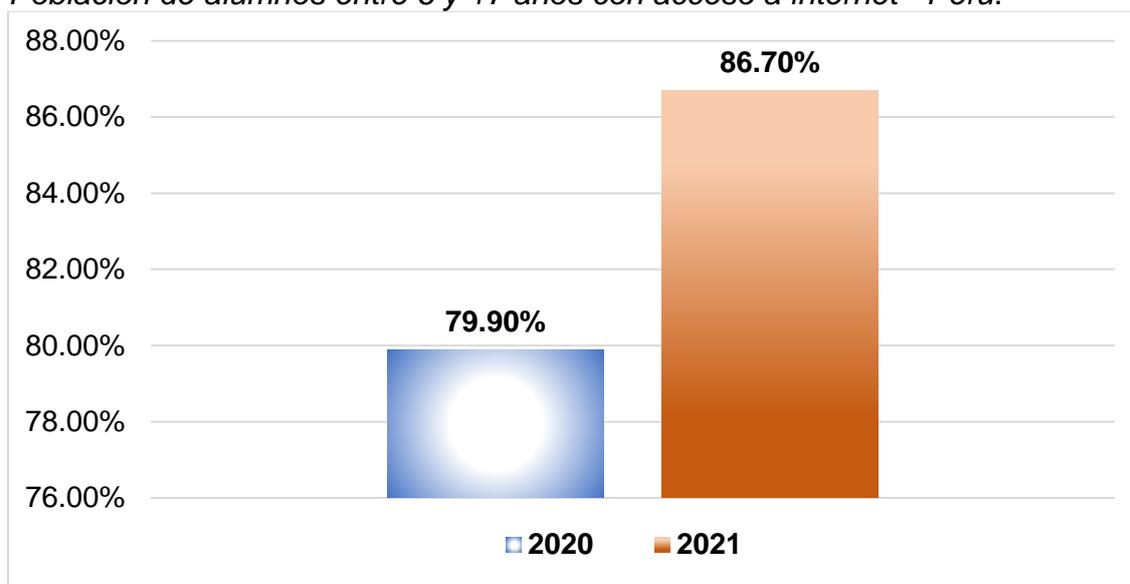
En el aspecto demográfico nuestra propuesta busca llegar a un total de 1.5M de usuarios, hijos de padres pertenecientes al grupo de análisis de los

niveles socioeconómicos A y B de los distritos de Lima Metropolitana. Asimismo, nuestras proyecciones están basadas en un periodo de un año (Andina, 2022).

Ver Figura 1 con el nivel de crecimiento de población de niños en edades objetivo en los años 2020 y 2021, donde se observa que esta población en el año.

Figura 1

Población de alumnos entre 6 y 17 años con acceso a internet - Perú.



Nota. Existe 6.8% de crecimiento poblacional de niños entre 6 y 17 años en el año 2021. Fuente: (Andina, 2022).

El desarrollo del análisis de la situación actual de la empresa se realizará por un periodo de un año, debido a que la empresa tiene un año en el mercado peruano y se requiere de mínimo un año para analizar la rentabilidad aplicando indicadores financieros.

En cuanto al aspecto geográfico, se demuestra que, la empresa en análisis tiene presencia en Perú en: Lima Norte, Lima general, Surco/ Miraflores, San Isidro/ San Borja y La Molina; motivo por el cual este proyecto se desarrolla en Lima.

1.4.2 Limitaciones

Las limitaciones observadas para el desarrollo del presente proyecto de negocio son los siguientes:

- Se considera la formulación de un plan de negocios que no incluya la implementación de esta, debido a que se requerirá de mayor tiempo para su análisis y escaparía del ciclo académico 2022.
- Se considera un mercado de población de niños y adolescentes entre 5 a 17 años, con acceso a internet, dado que es el público objetivo de la empresa educativa en estudio; de acuerdo con los cursos preestablecidos por la franquicia.
- Se realizará la investigación de mercado de manera online, respetando así el distanciamiento social y evitar contacto entre potenciales clientes y tesis. Además de ser una forma más rápida de obtener resultados para su respectivo análisis.
- Se direcciona sólo al mercado del nivel socioeconómico definidas como A y B, debido al costo de los cursos ofrecidos por parte de la empresa en estudio, considerando además que este sector tiene capacidad de pago para acceder a los programas que ofrece la empresa en estudio, dado que son cursos complementarios para el desarrollo a futuro de los niños y adolescentes.
- Finalmente, el presente trabajo de tesis tiene como limitación la ausencia del capítulo de marco conceptual, debido a que el presente trabajo de tesis es un plan de negocios.

1.5 Contribución del estudio

El aporte de negocio está enfocado en una empresa existente, la cual opera en más de 65 países en el mundo, dedicada a ofrecer cursos de programación, de tal manera que se proponen estrategias enfocadas al posicionamiento desarrollándose el microentorno y macroentorno en que opera la empresa referida.

En el aporte social, se destaca que, a razón de que se ofrecen cursos de programación que incentivan las destrezas y habilidades lógicas, se cultivan habilidades del futuro como habilidades blandas (liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, entre otros), capacidades que van más allá de un entorno de estudio escolar, preparan a los niños y jóvenes para poder desempeñarse exitosamente en un entorno laboral competitivo.

El aporte académico propone una visión social, educativa y tecnológica. Se propone un modelo de negocio educativo a un nivel transformador. La educación tiene la clara misión de permitir a todos visibilizar los talentos y todas las capacidades de creación. Asimismo, el imaginario humano está en constante avance hacia el progreso tecnológico, flexibilidad, diversidad con fines de llevar una vida más vivible y justa.

Capítulo 2: Análisis externo

En este capítulo se realiza el análisis del macroentorno, a través de la metodología PESTEL, cuyo objetivo es evaluar la situación actual y futura del mercado, examinar el impacto que tendrán las fuerzas externas en la empresa, así como plantear las oportunidades que ofrece el entorno y desarrollar planes estratégicos que nos permita tomar acción frente a las amenazas. Esta herramienta recoge información de seis factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

2.1 Matriz PESTEL

2.1.1 Análisis político

Desde que Pedro Castillo asumió el poder en Perú, se ha visto una inestabilidad política constante durante su mandato. El gobernante ha obligado a algunos ministros a dimitir ante diversos cuestionamientos y estas decisiones han ahuyentado a los inversionistas. Económicamente, en la era Castillo la nación andina vive la inflación más alta de los últimos 12 años, reduciendo cada día el poder adquisitivo de la población (Zacarías, 2021).

Por otro lado, considerar un cambio de gobierno podría alterar la inversión privada; sin embargo, hasta la fecha no se registra mayor riesgo a la expansión de franquicias, mucho menos en el sector de educación, Así mismo, la pandemia, la situación económica mundial, la necesidad de confinamiento, la clase media pujante donde la totalidad de integrantes trabajan de alguna u otra manera, el déficit de ofertas en educación escolar, la necesidad de salir adelante en busca de un futuro mejor genera un vacío que se convierte en oportunidad de inversión en educación (Cuadras, 2022).

El estado cumple una función reguladora para la empresa, la cual también alcanzaría a la presente propuesta, interviniendo como ente regulador de los contenidos de este. Asimismo, podría incentivar a las empresas dedicadas al rubro educativo, en especial aquellos que generen promoción en un sistema más competitivo y eficiente, brindándoles facilidades para poder desarrollarse mejor

en el mercado, esto se podría traducir en reducir los impuestos, generar beneficios y mayores alcances a fines de asegurar un mejor desarrollo para ellas (MINEDU, 2003).

De acuerdo con Cuadras (2022), director de la red educativa escolar Maple Bear, refiere que la inversión en educación no es exorbitante, sino por el contrario requiere de poca inversión, más bien la considera como una de las más rentables, aunque requiere de compromiso y responsabilidad de parte del o los emprendedores.

Entonces, aunque la situación política actual que viene atravesando el Perú no es favorable para la inversión por la inestabilidad de la misma, por el incremento de la inflación; sin embargo, a la vez representa una oportunidad de mejora para negocios relacionados a la educación escolar, debido a que existe una necesidad por satisfacer la mejora en la enseñanza educativa para que los estudiantes tengan mejor desempeño en las futuras oportunidades laborales que se presenten, las cuales se tiene conocimiento que cada vez son más exigentes y requieren de mayor manejo y control de solución de problemas y habilidades blandas.

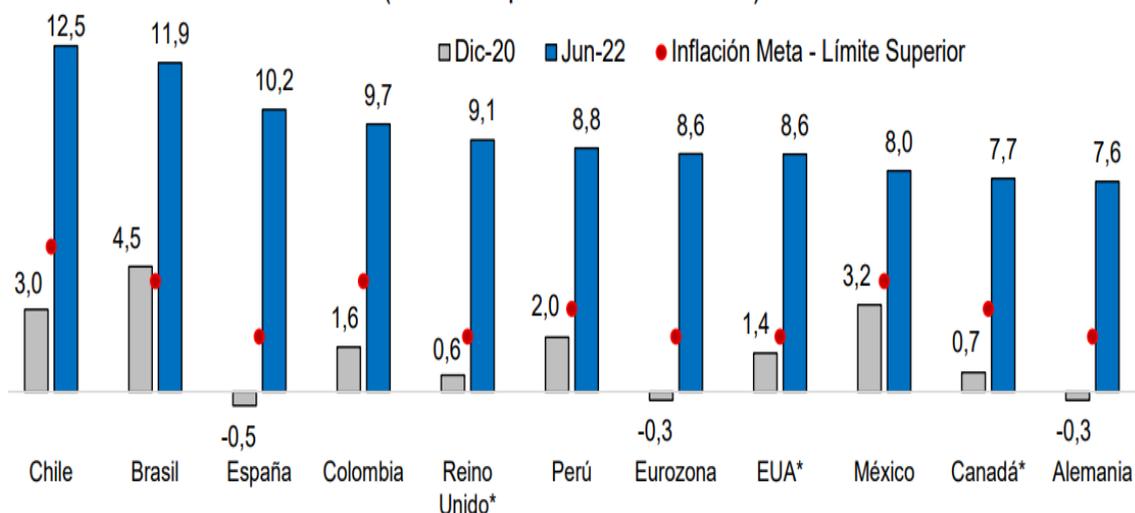
2.1.2 Análisis económico

La inflación global repercute también al Perú, mostrando así un incremento de 0.72%, llegando a 8.81% al cierre del mes de junio, básicamente por la subida de precios internacionales en combustible, insumos de carácter alimenticio y debido a los conflictos existentes a nivel internacional, es así que el Perú se encuentra ahora en el sexto lugar en inflación más elevada (BCRP, 2022), ver Figura 2, donde a la vez se evidencia que todos los países en el mundo han superado la proyección meta en inflación prevista para este año 2022.

Figura 2

Ranking inflación principales países en el mundo.

(Variación porcentual 12 meses)



Nota. Perú se ve afectado por el incremento de la inflación a 8.8%. Fuente: (BCRP, 2022, p.5).

Por otro lado, a abril 2022 el producto bruto interno (PBI) mantuvo por encima del año 2020, antes del inicio del Pandemia por Covid-19, gracias a la recuperación de la actividad económica debido a la inmunización; es así como al mes de abril 2022 este se encuentra en 3.7%, donde el PBI primario se encuentra en -1.1 y el PBI no primario en 5.0. Este crecimiento se da debido al crecimiento del sector manufactura, el cual durante el primer trimestre estuvo en 5.6 y a abril 2022 pasó a 7.5, el sector construcción de -0.5 pasó a 4.9, mientras que el sector servicios se mantiene en 5.2 (BCRP, 2022). ver Tabla 1.

Tabla 1*PBI 2022-2021 - abril.*

	Peso 2021 ^{1/}	2020	2021	2022/2021	
		Año	Año	I Trim	Abr.
PBI Primario	21,2	-7,6	5,8	-0,4	-1,1
Agropecuario	5,9	1,0	4,2	3,7	4,8
Pesca	0,5	4,2	2,8	-26,2	-37,5
Minería metálica	8,5	-13,8	9,8	-0,6	-4,7
Hidrocarburos	1,2	-11,0	-4,6	11,6	26,2
Manufactura	3,3	-2,0	3,2	-8,5	-11,3
PBI No Primario	78,8	-12,0	15,7	5,0	5,0
Manufactura	9,4	-16,4	25,2	5,6	7,5
Electricidad y agua	1,8	-6,1	8,5	3,4	2,8
Construcción	6,8	-13,3	34,7	-0,5	4,9
Comercio	10,5	-16,0	17,8	5,9	2,6
Servicios	50,3	-10,4	11,9	5,4	5,2
<i>Del cual:</i>					
Transporte y almacenamiento	4,6	-26,6	17,7	12,4	17,6
Alojamiento y restaurantes	2,2	-50,7	43,3	49,4	48,5
Telecomunicaciones	5,6	4,8	7,6	4,1	3,1
Servicios a empresas	4,2	-19,7	14,4	3,2	1,8
PBI	100,0	-11,0	13,5	3,8	3,7

Nota. Crecimiento esperado del PBI al año 2022. Fuente: (BCRP, 2022, p.11).

De acuerdo con el presupuesto nacional 2022, se destinó 197,002,269,014.00 millones de soles a instancias descentralizadas (MEF, 2021), del cual el sector de educación recibirá el 18.2% del presupuesto nacional. Siguiendo la tendencia en otras partes del mundo, la educación híbrida ya estaba en camino, en la cual la educación a distancia convive con la educación presencial (El Peruano, 2021).

Para el año en curso existe un presupuesto de inversión de 35,758 Millones de soles, considerado como el presupuesto más alto desde el año 2019. Dicha inversión se divide en el retorno a clases presenciales 7.68%, capacitación para los docentes 4%, innovación y tecnología 1.66%, educación superior 16.08%, descentralización 46.96% entre los más relevantes (El Peruano, 2021).

Por otro lado, el Banco Mundial (BM) ha mantenido su pronóstico de crecimiento de 3.2% para la economía peruana este año. En Perú, se espera que el deterioro de la confianza empresarial en el contexto de una gran

incertidumbre política, junto con el reciente restablecimiento de la regla fiscal, propicie una desaceleración del crecimiento (Banco Mundial, 2022).

En el último año, el Banco Mundial ha venido reduciendo sus pronósticos de crecimiento para la economía peruana en el 2022, desde 4.5% en marzo del 2021 (según un reporte regional), a 3.9% en junio pasado (él último informe de perspectivas mundiales), hasta llegar a 3.2% en octubre (último informe regional) (Banco Mundial, 2022).

Esta incertidumbre que se vive en el país con respecto al manejo de la cartera de economía no beneficia la inversión en el país. La contracción de la economía podría propiciar una disminución en el ritmo de inscripciones decursos complementarios en el presente año (Banco Mundial, 2022).

Las brechas en el sector educación peruano hasta la fecha no han podido cerrarse, ya que lo que se invierte en nuestro país no es suficiente, lo cual genera la actual baja calidad del sistema educativo peruano, la insuficiente infraestructura en el sector, los docentes no remunerados adecuadamente y los niveles de enseñanza muy por debajo de los estándares, sumándole las debilidades en la calidad de enseñanza; invita a generarse mayor atención y demanda de clases de reforzamiento, la cual podrá ser cubierta por la presente propuesta de negocio. (Repositorio ESAN, 2021).

Se concluye, que, aunque la economía del país se encuentre inestable, con algunos incrementos, aun cuando el gobierno peruano tiene planificado mayor inversión en el sector educativo, este va direccionado al sector estatal, la repercusión económica global afecta y suma la crisis en el Perú, lo cual afecta a las familias de menores recursos y con ello a la educación, retrocediendo la inversión de los padres en mejor educación para sus hijos.

Sin embargo, aun los problemas económicos del país, la empresa educativa en análisis tiene como nicho de mercado a los NSEA Y NSEB, donde los padres tienen acceso a mayor información global, con conocimiento de las exigencias del mercado en competencias laborales, e invierten en educación particular y educación complementaria, como parte de la preparación en

formación por el bienestar futuro de sus negocios, empresas y desempeño laboral de sus hijos, lo cual es favorable para la empresa educativa en análisis.

2.1.3 Análisis social

A enero 2022, se tenía más de 635 millones de estudiantes que aún no retornaban a clases, siendo los más afectados los estudiantes en edad escolar, siendo más crítico en países en extrema pobreza donde la pandemia a afectado aún más la situación educacional (UNICEF, 2022).

En el Perú se reactivó la educación a un 20% a mediados del año 2021 (UNICEF, 2022), con la llegada de la pandemia, se han establecido nuevas normas sociales, se cerraron escuelas, universidades y otros institutos de educación, demostrándose por, que, son millones de peruanas y peruanos quienes subsisten diariamente con acceso limitado a beneficios de seguridad social, como los seguros de desempleo, planes de jubilación y seguros de salud, lo que les hace especialmente vulnerables a enfermedades y otros males (Ministerio de Educación, 2021).

Asimismo, varios países se han adaptado al uso de tecnologías de información destacándose la educación a distancia, viéndose afectada a las personas que no cuentan con acceso a las tecnologías necesarias para participar de estos programas de educación; así, en diversas regiones de la selva y la sierra rural ha sido complicado que jóvenes en edad escolar vean garantizado su derecho a la educación (Ministerio de Educación, 2021).

Según las cifras de la última encuesta realizada por la Asociación Nacional de Padres de Familia de Escuela de Formación Básica (Anapef, 2021), más del 70 % de los encuestados prefieren mantener a sus hijos en las clases virtuales. Esto nos beneficia en el sentido de que los niños tendrán más hora pico en casa, lo que significa que se tendrá mayor amplitud de la oportunidad para que éstos puedan hacer parte de su rutina de estudio, un curso digital.

Es importante entender que la educación online es accesible para una audiencia mucho más amplia que la presencial, es por ello por lo que muchas

escuelas y programas están utilizando esta propuesta de plataforma digital para romper brechas generacionales y educativas que tenga un impacto significativo en la sociedad.

Luego de analizado el factor social, se observa que los acontecimientos actuales han obligado al mundo a retomar los estudios por medio virtual, aun el poco o escaso conocimiento y ventajas que pueda tener esta modalidad de enseñanza, mostrando a su vez otras ventajas como la disposición y seguridad de aprender desde casa, además siendo Lima la población con mejor posibilidades económicas, siendo además el público objetivo de la franquicia en análisis los NSEA y NSEB, se evidencia una oportunidad de negocio que encaja con el tipo de empresa, servicio y público al que se encuentra orientado la empresa educativa en análisis.

2.1.4 Análisis tecnológico

Desarrollo tecnológico enfocado en una metodología educativa. Incremento de la digitalización. Más del 76% de hogares peruanos tienen acceso a internet (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2020).

El 2020 el mundo enfrenta a la COVID-19, y a medida que avanza por todo el planeta, la mayor parte de los países decidieron cerrar temporalmente las instituciones educativas, lo que afectó aproximadamente al 91 % de los estudiantes a nivel mundial y para el mes de abril, alrededor de 1600 millones de niños y jóvenes estaban fuera de la escuela (ONU, 2020).

Los sistemas educativos han tenido que responder urgentemente a una nueva situación: la imposible presencialidad en los centros educativos (Porlán, 2020) y lo cierto es que en su mayoría no estaban preparados para responder a ese reto. Así, los estudiantes y docentes se ven impactados por el cese temporal de actividades presenciales, readaptando sus actividades escolares a un modelo virtual (Cabrera, 2020), sin suficiente capacitación, apoyo y recursos (UNESCO, 2020).

En Perú, se presentan desigualdades en el acceso a la educación virtual por falta de infraestructura y de formación en la población. A ello, se suma que, dichas desigualdades se evidencian en la cobertura, el tipo de gestión de las

instituciones educativas, el área de geografía, la infraestructura y tecnologías de información y comunicación (TIC) con las que cuenta. En cuanto a la cobertura, se manifiesta que, se abarca a un 99.22% del total de personas en edad escolar, pero no todos cuentan con una educación de calidad (Gómez-Arteta & Escobar-Mamani, 2021).

Respecto al tipo de gestión de las instituciones educativas, se demuestra que, el 75% de la población escolar se ubica en el ámbito público mientras que el 25% se encuentra en instituciones privadas. En el área geográfica, se demuestra que el 84% pertenece a zona urbana y solo un 16% al área rural. Finalmente, en la infraestructura con la que cuenta cada institución; al respecto, el 71,2 % de instituciones del área urbana cuenta con 3 servicios básicos: agua, desagüe y luz; mientras que, en el área rural, tan solo el 21,9 % de las instituciones cuentan con estos tres servicios (Gómez-Arteta & Escobar-Mamani, 2021).

Y en relación con las TIC, el 71,0 % de instituciones secundarias y solo el 37,9 % de instituciones primarias tiene acceso a internet. Al respecto, durante los años 2017 y 2018 se determinó que el 92,8 % de hogares peruanos cuenta con al menos una TIC; mientras que el 7,2 % no tiene acceso a ninguna, por otro lado, solo un 28% de los hogares cuenta con internet (Gómez-Arteta & Escobar-Mamani, 2021).

Se concluye que las plataformas digitales en la actualidad y a futuro se verán afectadas por la innovación y desarrollo tecnológico; por ello, nos será de beneficio contar con el modelo de negocio actual, ya que se tiene el respaldo de la franquicia como plataforma educativa, el cual se actualiza constantemente tanto en sistemas como en metodologías. Frente a ello existe un gran reto de lograr que las TICS logren generar mayor interacción en sus usuarios para enriquecer el aprendizaje y tornar el entorno idóneo, permitiendo así un desarrollo significativo que logre frutos en su futuro educacional y laboral.

2.1.5 Análisis ecológico

A nivel mundial se ha aumentado la concienciación y el conocimiento de los ciudadanos sobre temáticas o problemas ambientales, al respecto se ha

venido trabajando en el establecimiento de regulaciones que reduzcan la contaminación excesiva de aire, suelos y agua (Naciones Unidas, 2020).

Por su parte, el sector educativo tiene un compromiso hacia con el medio ambiente, mediante la enseñanza de la educación ambiental y la mejora de las habilidades para resolver problemas y tomar decisiones. Lo cual permite a las personas investigar sobre temáticas ambientales, involucrarse en la resolución de problemas y tomar medidas para mejorar el medio ambiente. Como resultado, los individuos alcanzan un entendimiento más profundo de las temáticas ambientales y tienen las herramientas para tomar decisiones informadas y responsables (Fundación SM, 2022).

El impacto del COVID a nivel global ha generado que surjan y consoliden nuevos negocios digitales que permiten minimizar los consumos de recurso y uso menor de los mismos (luz, agua, logística, etc.) a través de la modalidad de trabajo home office o híbrida de muchos de ellos (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2021).

Se puede concluir que este factor tiene un gran impacto con la empresa educativa en estudio, debido a que se maneja una estructura organizacional basada en la reducción de recursos anteriormente expuestos mediante la educación digital.

2.1.6 Análisis legal

a) La Ley General de Educación: Ley Nro. 28044:

La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad (Ley N° 28044, 2003).

Asimismo se cuenta con un decreto supremo N°014-2013-MTC, artículo 3, Concepto de Educación Digital: La Educación Digital es un sistema innovador pedagógico integral de formación basado en educación personalizada con el uso

de tecnología de información y comunicación (TIC) como cultura digital y política educativa pública a nivel nacional de carácter progresivo, que tiene como finalidad fortalecer las capacidades y competencias de aprendizaje con herramientas informáticas, así como el dominio, uso y función del hardware y software (Decreto Supremo N°014-2013-MTC, 2013).

También se indica que la presente iniciativa no colisiona con la Constitución Política del Perú ni con la legislación Nacional, por el contrario, se aporta una nueva regulación para la implementación progresiva de la Educación digital en el marco de la cultura digital y la incorporación de las TICS, estando al mundo globalizado en que vivimos y a su constante evolución y enfoque inclusivo en razón al principio de igualdad (Decreto Supremo N°014-2013-MTC, 2013).

Lo mencionado anteriormente se considera una oportunidad para la franquicia ya que nos brinda el respaldo necesario para seguir trabajando en metodologías y contenidos digitales en pro de la educación.

b) Ley de protección de datos personales: Ley Nro. 29733:

Reformulada en el año 2013, mediante el decreto supremo Nro. 003-2013, mediante el cual se establece garantizar y proteger información personal o jurídica, para efectos de evitar daños colaterales por el uso de esta información por entidades o personas no apliquen buenas prácticas (El Peruano, 2013).

Esta ley protege todo tipo de información personal, la cual deben acogerse y asegurar las entidades que manejan datos personales, tales como: Entidades pública, privadas, en todas sus áreas y características; aunque existe una salvedad en el uso y transferencia de información personal, sólo si existe manifestación expresa de la persona (El Peruano, 2013).

Por su parte la empresa educativa en estudio asegura la reserva de la información personal de los niños y adolescentes, así como de los padres o tutores, siendo información única de manejo de la institución con fines educativos y para el fin especificado en la formación de la empresa.

c) Ley de protección al menor: Ley Nro. 27337:

Reformulada en el año 2000, en concordancia a la Ley Nro. 28914 permiten proteger a los niños y adolescentes de todo acto discriminatorio, así mismo los protege con el objetivo de asegurar su sano y correcto desarrollo en edad de formación y de vulnerabilidad. Esta ley protege al niño del adulto para que se le brinde un hogar sano, con derecho a educación básica fundamental, con libertad de expresión y pensamiento, sin motivo de ser violentado, lo protege de la violencia y del encierro o trabajo forzado (El Peruano, 2010).

La empresa en estudio aplica buenas prácticas respecto al manejo de la ley de protección al menor a través de los profesionales asignados como profesores de los cursos que brinda.

d) Regulación de plataformas virtuales:

Hasta la fecha no existe ningún tipo de regulación sobre la utilización de plataformas de uso virtual en el Perú, sólo la ley de protección de datos personales publicado en el año 2011 y aprobado el año 2013, descrito en el punto b.

e) Regulación de las empresas en el Perú: Ley Nro. 26887

Se tiene a la Ley General de Sociedades Nro. 26887, ley que regula la formación de empresas en el Perú a través de los Registros Públicos, independientemente del tipo de empresa, publicado en el año 1998.

f) Código de protección y defensa del consumidor: Ley Nro. 29571

este código es un conjunto de normas que protegen los derechos del consumidor, es decir que todo producto debe asegurar que no tiene perjuicio o provoca algún tipo de perjuicio en el consumidor, y que por el contrario cumplan ciertos estándares de calidad.

Finalmente se concluye que, no existe marco legal que regule las franquicias en el Perú, debido a que el Perú promueve la inversión y el libre mercado, fomentando la libre competencia, respetando la propiedad de patentes, de autor, logotipos, entre otros. En ese sentido el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) no tiene ningún tipo de normativa ni disposición regulatoria sobre las franquicias en el país, sin embargo, es importante resaltar que la empresa en análisis cumple con ciertas normas fundamentales, tales como las descritas en los puntos (a) al (f), con la finalidad de garantizar un servicio de calidad que protege y cuida al consumidor.

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es una de las herramientas profesionales más representativas en los últimos años que ha sido utilizada para medir la rentabilidad de los negocios a largo plazo.

A continuación, se realizará un análisis basado en esta herramienta para el mercado de plataformas digitales educativas en el Perú.

Este análisis con los elementos descritos admite un adecuado entendimiento del entorno de la empresa, lo que después permitirá este análisis es desarrollar el diseño de estrategias.

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es moderada, debido a que se requiere tecnificación e inversión en I+D para desarrollar productos innovadores y atractivos para el cliente, lo cual supone inversión, tiempo y experiencia. Si bien el mercado de niños y adolescentes con acceso a la tecnología se encuentra en expansión, es importante conocer las barreras de entrada que pueden presentarse en este sector, las cuales se mencionan a continuación:

Barreras de capital

La fuerte inversión de una nueva infraestructura para la prestación del servicio podría representar un impedimento para las nuevas propuestas interesadas en ingresar al rubro de educación. Entre las economías de escala se identifica que, por mayor cantidad de números inscritos, el costo por cada uno será menor para la empresa, con lo cual los precios podrán reducirse a un nivel adecuado para mejorar su posicionamiento frente a los nuevos competidores que presentan cursos virtuales de programación a bajo precio (Banco Mundial, 2022).

En el caso de institutos presenciales que quieran implementarse, las barreras de entrada son altas, puesto que suponen una gran inversión referente a su infraestructura. Mientras que, para la educación virtual, los nuevos ingresantes suponen barreras bajas puesto que no se requiere de mucha inversión, para poder expandirse en el mercado de cursos de programación para niños.

Tecnología

Esta representaría una barrera alta, puesto para equipar un instituto o contar con tecnología sofisticada, es un factor diferenciador del servicio, puesto que, al ser cursos de programación a niños donde los padres pueden ir con ellos, se podrían sentir más cómodos de que sus hijos aprendan con la mejor tecnología.

2.2.2 Poder de negociación de los compradores

Analizando las características de los compradores potenciales podemos concluir que el poder de negociación es bajo, ya que se adaptan nuestros precios que lanzamos al mercado, tomando en cuenta que el servicio ofrecido en los cursos de programación digital estará orientado hacia padres de familia pertenecientes a los NSE A y B con las siguientes características (Ipsos 2017 y Dátum Internacional 2018):

Padres Millennials

- 55% de los padres millennials señalan que Youtube les permite conocer mejor el mundo de sus hijos.
- El 29% del total de la población tiene entre 19 y 35 años (son millennials). El 21% de millennials peruanos tiene hijos.
- El 71% tiene hijos: 1 hijo (42%), 2 hijos (32%) y 3 hijos (27%).
- Utilizan por igual las redes sociales, la visita personal, la llamada telefónica, el mensaje de texto, el mensaje instantáneo y el email.
- Valor generacional: Cambiar las reglas. (Ipsos 2017 y Dátum Internacional 2018).

Padres Generación X

- Bancarizado, 42% smartphonero.
- Buscan su marca favorita en otro lugar si no la encuentran.
- Valor Generacional
- Orientados a los resultados

En la actualidad, los consumidores de los mencionados segmentos son exigentes en cuanto a la satisfacción que esperan obtener por los servicios contratados, ya que se encuentran ampliamente informados. Es así como se buscará difundir de manera adecuada y clara la propuesta de valor del servicio planteado; como el profesional capacitado que brindará información de los servicios de la empresa.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja, ya que no existe un servicio con las mismas características, plana docente, metodología, personalización y las certificaciones con las que cuenta la franquicia.

Actualmente existen plataformas virtuales enfocadas a la enseñanza para niños y adolescentes, pero no cuentan con una metodología específica para ellos. Los canales de YouTube muestran videos referentes a la tecnología, sin embargo, no tienen una enseñanza personalizada para los alumnos de ese rango de edad (Empresa en análisis, 2021).

Asimismo, existen en el mercado actual escuelas con infraestructura diseñada para educación adulta, no para niños y/o adolescentes. Es decir, estas propuestas que ofrecen son adaptadas, igual sucede con su plana docente y malla curricular que ofrecen. Carecen de enfoque y metodología (Horng, y otros, 2022).

Las plataformas actuales existen son complementos de la educación existente como refuerzo de aprendizaje, lo que hace que no exista metodología establecida, debido a que son orientadas al problema existe o a la necesidad del cliente, son de ayuda ante una necesidad, más que una metodología complementaria para el desarrollo del niño o adolescente en edad escolar (Empresa en análisis, 2021).

Los profesores capacitados por la franquicia en Perú, pueden asociarse y generar una plataforma similar, al tener la capacitación y metodología puede ser un riesgo a futuro, aunque la empresa en estudio tiene la franquicia reconocida de Rusia.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Tomando en cuenta que la empresa no cuenta con el control total, ya que el sistema del software proviene de la matriz (Rusia) y al ser una franquicia, se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Sin embargo, se cuenta con grandes proyecciones en cuanto a la mejora, y se estiman para este 2022 más actualizaciones y optimizaciones (Empresa en análisis, 2021).

El servicio más crítico por conseguir para el funcionamiento de la presente propuesta será el de una plana docente enfocado en tecnología y educación, quienes serán los encargados del desarrollo y dictado de clases, al tener la tarea de interactuar, guiar, y aplicar adecuadamente el desarrollo del pensamiento lógico, analítico y algorítmico.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores

Analizando a los competidores que tienen conceptos similares en el mercado de cursos digitales para niños y adolescentes, se define que la rivalidad entre los competidores es alta.

Se considerará como competidores, a los centros de educación que ofrecen cursos de programación digital, cuentan con plataformas similares y ofrecen precios competitivos. Sin embargo, no cuentan con un direccionamiento y estrategia detrás. Muchas de estas plataformas han evolucionado y adaptado cuando se inició la pandemia. Brindan cursos improvisados y de baja calidad de contenidos.

Los centros identificados como competidores directos fueron:

Robotec Perú

Desde el 2002 brindan sus cursos de tecnología e información y sus clases más populares son los de robótica que va dirigido a niños de 8 a 16 años.

Brindan clases virtuales y presenciales, requieren de materiales para el desarrollo de sus cursos y está enfocado para desarrollar la creatividad ciencias, tecnología, ingeniería y matemática (Robotec Perú, 2022).

Hacker Kids

Brindan clases virtuales y presenciales. Los padres y tutores también son capacitados para ser guía en los cursos. Foco en desarrollo de habilidades tecnológicas. Fue fundado el 2015 y sus cursos van dirigidos para niños de 6 y 9 años (Hacker Kids, 2022).

Sillabuz

Enseña pensamiento computacional, programación, desarrollo web, móvil y de videojuegos online a niños entre 10 y 18 años. Asociado con la USIL, colegios como: Casuarinas, San Ignacio de Recalde e Intercorp (Sillabuz, 2022).

Cibertec y Toulouse Lautrec

Brindan clases virtuales y presenciales. Tienen años en el mercado y aunque han generado un mercado más competitivo no se consideran como una gran amenaza ya que su apunte al mercado de niños es reciente y como mencionamos anteriormente, cuentan con la infraestructura más no con la metodología y práctica para este segmento (Empresa en análisis, 2021).

Las empresas educativas en mención se encuentran posicionadas en el mercado peruano, específicamente en la Lima Metropolitana, sin embargo, no tienen un respaldo tecnológico reconocido en el mundo, lo cual es una ventaja competitiva para la empresa en análisis, el cual debe ser mejor tratado para relanzar a la empresa en estudio.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la Tabla 3 se presenta el análisis de evaluación de los factores externos a través de la Matriz EFE, tomando en cuenta el análisis realizado del macro y microentorno, para lo cual se establece criterios de calificación especificados en la Tabla 2, calificación que va de 1 a 4.

Tabla 2

Escalas para calificación de la empresa.

Puntuación	Descripción de la Calificación
1	Por debajo del promedio.
2	Promedio industria.
3	Por encima del promedio.
4	Superior

Nota. Escala utilizada en la evaluación de la Matriz EFE. Fuente: Adaptado de (Fred, 2013).

Se observa que la puntuación ponderada resultante de la Matriz EFE es 2.507, al ser este valor mayor al promedio ponderado de 2.5, se considera que la empresa educativa en análisis está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas, lo cual se evidencia analizando las oportunidades que la empresa se encuentra aprovechando, motivo por el cual se dio mayor calificación, tales como: Los ítems 1, 5, 9, 10, 11 y 12; las mismas que vienen amortiguando las amenazas más relevantes para la empresa, tales como los ítems: 17, 20, 21, 22, 23 las cuales se calificaron con la puntuación máxima de 4; mientras que los ítems 13, 15, 16 y 18 se calificaron con puntuación 3.

Tabla 3
Matriz EFE.

Factores externos		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Nuevas normas sociales.	0.042	2	0.085
2	Uso de nuevas tecnologías de información.	0.056	1	0.056
3	Aumento de la educación a distancia.	0.056	1	0.056
4	Nuevas plataformas de enseñanza: Zoom, MEET y otros.	0.042	1	0.042
5	Mayor monto asignado a 35,758 millones de soles en el sector de educación.	0.042	2	0.085
6	Crecimiento de 3.2% del PBI en la economía del Perú.	0.056	1	0.056
7	Programas de incentivos a la inversión privada de las empresas.	0.056	1	0.056
8	La Ley Nro. 28044	0.056	1	0.056
9	Incremento de la digitalización.	0.042	3	0.127
10	Clases virtuales y no presenciales.	0.056	3	0.169
11	Tecnología adaptada a clases virtuales.	0.042	3	0.127
12	Incremento de padres Millennials y de Generación X.	0.056	4	0.225
Suma parcial oportunidades		0.606		1.141
Factores externos		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Amenazas				
13	Gran incertidumbre política.	0.023	3	0.070
14	El manejo de la cartera de economía no beneficia la inversión en el país.	0.028	2	0.056
15	Inflación más alta en los últimos 12 años.	0.023	3	0.070
16	Reducción del poder adquisitivo de la población.	0.023	3	0.070
17	Desigualdades en el acceso a la educación	0.028	4	0.113
18	Falta de capacitación a docentes y estudiantes en uso de plataformas digitales.	0.028	3	0.085
19	Falta de internet en el 72% de los hogares.	0.028	2	0.056
20	Profesores pueden formar su propio programa y grupo de enseñanza.	0.056	4	0.225
21	Profesores pueden tomar la cartera de clientes para la competencia.	0.056	4	0.225
22	Incremento de comisión por parte de la franquicia Rusa.	0.056	4	0.225
23	Instituciones educativas con más años de enseñanza incorporen programas de programación digital.	0.042	4	0.169
Suma parcial amenazas		0.394		1.366
Total		1.000		2.507

Nota. Análisis de oportunidades y amenazas. Fuente: Elaboración propia.

2.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

A continuación se presenta la matriz del perfil competitivo de la empresa educativa en análisis con otras dos empresas educativas competidoras, las más representativas de las presentadas en el punto 2.2.5, las dos primeras empresas

competencias descritas en ese ítem; las cuales son analizadas respecto a participación del mercado, competencia de precios, calidad de servicio, aceptación del cliente, posicionamiento financiero, uso de nuevas tecnologías de información, tecnología adaptada a clases virtuales, solidez en la estructura organizacional, capacidad de inversión, estrategias de marketing, experiencia en el mercado, infraestructura para dictado de clases presenciales y capacitación a docentes.

Se mantiene en reserva los nombres de las empresas competencia, debido a que la información ha sido proporcionada por alguno de los socios de estas sin autorización de los otros socios. Es así como se tiene a dos empresas competencia, las cuales se describen a continuación:

La empresa competidora uno, el cual tiene 20 años en el mercado peruano, dictando cursos de tecnología e información a niños de edades entre 8 y 16 años, con más de 3500 alumnos, dicta clases presenciales y de manera virtual desde el año 2020, con reconocimiento por entidades gubernamentales, tales como: Ministerio de educación, cultura y de economía. Esta institución asigna 1 profesor por un grupo de no más de 8 alumnos; maneja publicidad por medio de su página web y redes sociales.

Mientras que la empresa competidora 2, tiene 6 años en el mercado peruano, con más de 1350 alumnos, dicta clases presenciales y de manera virtual desde el año 2020, asigna un profesor por grupos de máximo 10 alumnos, maneja publicidad sólo por redes sociales, no tiene página web.

Seguidamente, se presenta la Tabla 4, con la escala y descripción de la calificación a utilizar para la matriz del perfil competitivo y ver Tabla 5 con el resultado del análisis del perfil competitivo.

Tabla 4
Escalas para calificación.

Puntuación	Descripción de la Calificación
1	Debilidad principal.
2	Debilidad menor.
3	Fortaleza menor.
4	Fortaleza principal

Nota. Escala utilizada en la evaluación de la Matriz del Perfil competitivo. Fuente: Adaptado de (Fred, 2013).

Tabla 5*Perfil competitivo de la empresa educativa en análisis.*

Factor en análisis	Peso	Empresa educativa en estudio		Competencia 1		Competencia 2	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
- Participación del mercado.	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
- Competencia de precios.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
- Calidad del servicio.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
- Aceptación del cliente.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
- Posicionamiento financiero.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
- Uso de nuevas tecnologías de información.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
- Tecnología adaptada a clases virtuales.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
- Solidez en la estructura organizacional.	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
- Capacidad de inversión.	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
- Estrategias de marketing.	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
- Experiencia en el mercado.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
- Infraestructura para dictado de clases presenciales.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08
- Capacitación a docentes.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Total	1.00		2.24		3.95		3.42

Nota. Las 3 empresas se ubican en Lima y tienen al mismo sector como cliente (A y B). Fuente: Elaboración propia.

De la Tabla 5 se tiene que la empresa competidora 1 tiene mejor perfil competitivo respecto a la empresa en análisis con 3.95 de peso ponderado, mientras que la empresa en análisis tiene 2.24 como peso ponderado final; además es preciso indicar que incluso la empresa competitiva 2 tiene mayor peso ponderado que la empresa en análisis (3.42), ello se debe a los años que ambas empresas competidoras tienen en el mercado.

Es así que mientras la empresa en análisis tiene 2 puntos de calificación respecto a la participación del mercado, la empresa competidora 1 tiene 4, mientras que en competencia de precios, la empresa educativa en análisis tiene 3 puntos de calificación, de similar forma en aceptación del cliente y posicionamiento financiero, mientras que la empresa competidora 1 tiene 4 puntos de calificación.

Del mismo modo, el factor uso de nuevas tecnologías es mejor aprovechado por las empresas competidoras 1 y 2, de tal modo que son consideradas como fortaleza principal de dichas empresas, mientras que para la empresa en análisis es considerada como una fortaleza menor, aspecto que debe mejorar para ser más competitiva en el mercado.

Respecto al factor tecnología adaptada a clases virtuales, las empresas competidoras 1 y 2 y la empresa en análisis califican este factor como una fortaleza mayor. Respecto al factor solidez en la estructura organizacional, la empresa competidora 1 califica como una fortaleza mayor, para la empresa competidora 2 como una fortaleza menor, mientras que la empresa en análisis califica como una debilidad menor, aspecto por mejorar para la empresa en análisis.

Respecto a la capacidad de inversión, la empresa competidora 4 califica a este factor como fortaleza mayor, para la empresa competidora 3 como fortaleza menor y para la empresa en análisis como una debilidad menor, aspecto importante por mejorar que requiere de un plan que permita mejorar esta fortaleza o en su efecto aprovechar otras fortalezas tomando en cuenta esta debilidad. Respecto a los factores estrategias de marketing y experiencia en el mercado, las empresas competidora 1 y 2 califican este factor como una fortaleza mayor, mientras que la empresa en análisis califica este factor como una

debilidad menor, aspectos esenciales que requieren urgencia de mejora para lograr posicionarse en el mercado.

Respecto al factor infraestructura para dictado de clases presenciales, la empresa competidora 1 califica este factor como una fortaleza mayor mientras que para la empresa competidora 1 y para la empresa en análisis califican como una debilidad menor debido a que no cuentan con una infraestructura para dictar clases presenciales, debilidad que hasta ahora no ha preocupado a la empresa en análisis debido a las restricciones sanitarias a la fecha, mismo motivo que debe ser aprovechado para impulsar las clases virtuales, sacando ventajas que ello ofrece para los padres de familia.

Además, se tiene el factor capacitación a docentes, el cual se encuentra calificado como fortaleza menor para la empresa competidora 1 y como debilidad menor para la empresa competidora 2 y para la empresa en análisis, debilidad que debe ser trabajada para que pase a ser una fortaleza.

Finalmente se concluye que, a pesar del problema político y económico que afronta el país, los cuales afecta al sector educación; existe oportunidad de mejora de crecimiento para el sector educativo, debido a que este problema país hace más conscientes a los padres de hoy, en reconocer la necesidad de buscar una mejor educación para sus hijos con el objetivo de que en el futuro sean mejores profesionales, que les permita adaptarse a las nuevas tendencias futuras, en el cual encaja la empresa educativa en análisis, bajo el enfoque de preparación de niños desde los 5 años; los cuales, puedan aprovechar el avance de la tecnología, de la comunicación virtual, y así los niños y adolescentes puedan adquirir a través de la programación: Un pensamiento lógico y analítico que les permita a la vez desarrollar habilidades blandas.

Capítulo 3: Análisis interno

En este capítulo se describe el contexto actual realizando un análisis interno de la situación de la empresa en análisis, a través de una visión basada en los recursos (VBR), el análisis de la cadena de valor (ACV) y de la Matriz EFI, en la cual se analizan las fortalezas clave de la empresa educativa en estudio, así como las debilidades que presenta, las cuales servirán para elaborar la mejor propuesta estratégica que permita mejorar la competitividad de la empresa en análisis.

Las principales áreas de la empresa en análisis que permite una propuesta de valor adecuada para la empresa educativa en análisis son:

Finanzas

Financieramente la empresa en análisis se encuentra en pérdida en su primer año de operaciones en el Perú, lo cual es una debilidad bastante crítica, dado que existe mayor egreso que ingresos producto de la operación empresarial, específicamente dado por la baja cantidad de alumnos matriculados durante el primer año de operaciones. Respecto a la franquicia, esta no se ve afectada debido a que ésta cobra una comisión por la cantidad de dinero percibido por la totalidad de alumnos matriculados.

Es así como económicamente la empresa en estudio aún no se encuentra económicamente estable, es así como a diciembre 2021 cerró con S/. 194,713 como total de activo corriente; donde el 21% corresponde al equivalente en efectivo. Por otro lado, al cierre del año 2021 tiene S/. 1966 de cuentas por pagar comerciales; así mismo durante el mismo año facturó S/. 304,515, de los cuales se invirtió en gastos administrativos y ventas por S/. 327,911, superando a los ingresos, obteniendo por resultado del periodo una pérdida de S/. 25,696, ver Tablas 6 y 7 con el estado de situación financiera y estado de resultados del año 2021 respectivamente.

Tabla 6*Estado de situación financiera 2021.*

Activo	
Activo Corriente:	
Efectivo	S/ 40,295.46
Cuentas por cobrar comerciales	S/ -
Mercadería	S/ -
Otras cuentas por cobrar	S/154,417.00
Total Activo Corriente	S/194,712.46
Activo no corriente	
Activo por impuestos diferidos	S/ 9,453.00
Activos intangibles	S/ -
Mobiliario y equipo	S/ -
Total Activo no Corriente	S/ 9,453.00
Total Activo	S/ 204,165.46

Pasivo	
Pasivo Corriente:	
Cuentas por pagar comerciales	S/ 1,966.30
Otras cuentas por pagar	S/ -
Total Pasivo Corriente	S/ 1,966.30
Pasivo no Corriente:	
Otras cuentas por pagar accionistas	S/ 225,512.34
Total Pasivo Corriente	S/ 225,512.34
Total Pasivo	S/ 227,478.64
Patrimonio:	
Capital social	S/ 4,000.00
Resultados acumulados	-S/ 27,313.18
Total Patrimonio	-S/ 23,313.18
Total Pasivo y Patrimonio	S/ 204,165.46

Nota. Se observa elevado monto como cuentas por pagar a accionistas al cierre del año 2021. Fuente: (Empresa en análisis, 2021).

Tabla 7*Estado de resultados 2021.*

Ventas	S/ 304,515.00
Costo de ventas	S/ -
Utilidad Bruta	S/ 304,515.00
Gastos e ingresos de operación	
Gastos de ventas	-S/ 293,175.00
Gastos de administración	-S/ 34,735.00
Otros ingresos	S/ 16.00
Utilidad de operación	-S/ 23,379.00
Costos financieros	
Costos financieros	S/ -
Ingresos financieros	S/ -
Diferencia en cambio neta	-S/ 2,317.00
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	-S/ 2,317.00
Impuesto a las ganancias corrientes	
Impuesto a las ganancias corrientes	S/ -
Impuesto a las ganancias diferido	
Impuesto a las ganancias diferido	S/ -
Resultado del período	-S/ 25,696.00

Nota. Resultados negativos de -S/. 25,696 al cierre del año 2021. Fuente: (Empresa en análisis, 2021).

Es importante indicar que el contrato de la franquicia es por un contrato de \$60,000 y 12% de la facturación, donde la empresa en Perú eligió trabajar por pagar 12% de la facturación.

Marketing

Respecto al marketing aplicado, este no ha tenido el éxito esperado, debido a que no se ha realizado publicaciones de forma continua y constante en todas las redes sociales que maneja la empresa, lo que ha ocasionado que ésta

no de buenos resultados y sólo haya tenido como máximo 45 alumnos en un mes pico, con un promedio anual de 11 alumnos matriculados por mes. Aunque también es cierto que la empresa tiene apenas un año de operaciones y llegar al público objetivo haya sido complejo porque aun siendo una franquicia necesitaba publicidad más agresiva.

En la actualidad la empresa educativa en análisis canaliza el marketing a través de su página oficial y de redes sociales, las cuales se presentan a continuación.

Figura 3
Canales de marketing.



Nota. Sitios Web como canales de marketing actual. Fuente: (Empresa en análisis, 2021).

Las estrategias de marketing actual son las siguientes:

Publicación en Facebook no programado: Al mes entre 3 a 5 veces, al igual que en las páginas de LinkedIn e Instagram, mientras que en YouTube las publicaciones son con menor frecuencia, debido a que requiere mayor preparación de la publicidad, mientras que en los primeros la publicación se repite en las redes. Por su parte la página web es institucional, tiene campos en el que muestra los cursos, convenios, intranet y existe un campo denominado Blog, en el cual existen publicaciones sobre los programas que brindan, los

cuales han sido incorporados recientemente durante el año 2022, donde desde marzo de este año la empresa en análisis tiene 8 publicaciones.

La empresa también cuenta con AMO CRM – Automatización (Software de automatización y fidelización de clientes), aunque se encuentra colapsado debido a la demora en dar respuestas.

Comercial

Comercialmente sólo se aplicó el modelo de negocio B2B a través de reuniones y entrevistas, lo cual no tuvo mucho éxito y finalmente los alumnos matriculados fueron captados por redes sociales y por referencias entre ellos. Teniendo en cuenta que existe siete programas divididos por edades, los cuales abarcan desde los 5 años, edad preescolar, hasta los 17 años, edad donde el promedio de alumnos culmina el ciclo escolar de la secundaria, comercialmente la empresa no ha tenido el éxito esperado.

Tecnología

La tecnología que aplica la empresa en análisis es la que es impartida por la franquicia, la franquicia rusa se encarga de capacitar a la empresa para que esta pueda utilizar y garantizar que la enseñanza sea del nivel ya ganado, en ese sentido: La empresa en análisis no puede cambiar, modificar ninguna parte del sistema educativo en ninguno de los programas que ofrece.

Además, la empresa educativa en análisis opera bajo la modalidad de enseñanza virtual, por medio de una plataforma específicamente diseñada para lograr los objetivos propuestos por la institución educativa, por tal motivo no cuenta con instalaciones físicas para asistencia a clases, la enseñanza es virtual, clases en vivo, con grupos reducidos, de tal modo que así se asegura la calidad de la enseñanza y aprendizaje. Como se mencionó anteriormente, la metodología de enseñanza, así como los cursos son una franquicia bajo la metodología de enseñanza rusa, por tanto, asegura la calidad de la misma para

cada uno de los 7 cursos que ofrece de programación y pensamiento lógico. La tecnología se encuentra respaldada por la franquicia matriz ubicada en Rusia.

Respecto al marketing, la franquicia deja la opción de que esta sea manejada por cada país, respetando el cumplimiento de las políticas de comunicación establecidos por la franquicia.

Respecto al software y al aplicativo que modera las clases digitales, estas permiten la interacción a los módulos, el cual es totalmente amigable, práctico y muy intuitivo, logrando buena aceptación y adaptación por los usuarios-clientes.

Recursos humanos

Aunque los profesores han sido capacitados, se requiere mayor inversión en este recurso, debido a que se contrata personal en estudios universitarios, con conocimientos de programación, sin embargo, se requiere de profesores con mayor experiencia educativa, aunque a la fecha la empresa educativa en análisis no ha tenido reclamos en ninguno de su plana docente. Sin embargo, la calidad puede ser mejor.

El factor humano con el que cuenta esta franquicia es el siguiente:

- Docentes especializados en cursos digitales, seleccionados en el Perú por la franquicia peruana.
- Área de marketing, conformado por una coordinadora de marketing, asesores de ventas, coordinador de operaciones y un jefe de marketing
- Área de finanzas, conformado por un administrador y recursos humanos y contador.
- Área de Innovación, conformado por un especialista en CX y B2B.
- Director Gerente

El personal docente de esta franquicia se contrata a inicios del año, considerando que, la clase es de 10 alumnos como promedio máximo; los docentes seleccionados pasan por un proceso de inducción y capacitación desde el inicio de sus operaciones. El proceso de reclutamiento y selección se

realiza de manera propia por la franquicia, de manera masiva, seleccionándose a 5 docentes al comienzo de año, los cuales renuevan contrato cada 6 meses.

3.1 Visión basada en los recursos (VBR)

Recursos físicos

La empresa en análisis tiene como recurso físico una oficina ubicada en Santiago de Surco, la cual es exclusivamente oficina administrativa, no tiene locales de educación porque los cursos que brinda la empresa son virtuales, otro recurso y se considera como el más importante es la plataforma digital que tiene propio de la empresa franquicia en Rusia, es decir una plataforma moderna, diseñada y estructurada de acuerdo con los estándares de Rusia, la cual se aplica a nivel mundial.

Recursos humanos

El recurso humano que tiene la empresa está conformado por los socios, por el encargado del área de innovación, finanzas, marketing y sus respectivas áreas anexas, así como a los profesores quienes imparten las clases virtuales haciendo uso de la plataforma digital proporcionado por la franquicia rusa. Respecto a las capacitaciones, están se dan solo como especie de inducción a los profesores nuevos, es decir no existe un plan de capacitación a corto, mediano ni a largo plazo, la empresa cuenta con la capacidad, conocimiento y habilidades de los profesores contratados, los cuales son un eje importante en las operaciones de la empresa.

Recursos organizacionales

Organizacionalmente la empresa en análisis no cuenta con una planificación estructurada a corto, mediano ni a largo plazo, todo el enfoque está puesto en anuncios publicitarios y estrategias de marketing para reclutar más alumnos como clientes. Por otro lado, tiene como ventaja competitiva la franquicia rusa en programación digital para niños en adolescentes, la cual se encuentra en el mundo a través de más de 65 países, y a través de esta empresa en análisis se incorpora en el Perú.

3.2 Análisis de la cadena de valor (ACV)

A continuación, se presenta el análisis de la cadena de valor de la empresa educativa en análisis, donde debido al respecto de la confidencialidad de los datos, se calificó cada componente de la cadena de valor con pesos y puntajes. Donde el peso va de 0 a 1 de acuerdo con la importancia del componente de la cadena de valor, la calificación de 0 a 4 de acuerdo con el mismo criterio utilizado en el análisis de la matriz EFE (Tabla 2). Obteniendo que el componente marketing tiene mayor importancia en cotos con 1.33 puntos de promedio ponderado, en segundo lugar, se tiene al personal administrativo con 1.19 como promedio ponderado y en tercer lugar a la franquicia con 0.6 puntos. Ver Tabla 8.

Tabla 8

Cadena de valor de la empresa en análisis.

Componente	Peso	Calificación	Puntaje Obtenido
De proveedores:			0.6
Franquicia	0.15	4	0.6
De servicio:			0.29
Red	0.12	2	0.24
Computadora	0.05	1	0.05
De marketing:			1.33
Página web	0.10	3	0.3
Internet	0.12	4	0.48
Teléfono	0.05	3	0.15
Redes sociales	0.10	4	0.4
Administrativos:			1.19
Recurso humano	0.10	4	0.4
Administración	0.08	4	0.32
Gerentes	0.05	3	0.15
Colaboradores	0.08	4	0.32
Total puntuación:	1.00		3.41

Nota. Adaptado de Fred, 2013, p.120 a la cadena de valor de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

3.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo con el análisis realizado, después de un estudio completo de la capacidad de la empresa para desarrollarse frente a la competencia, con un

análisis de las fortalezas y debilidades, rescatando aquellos que generan mayor impacto en el negocio educativo en análisis. La Tabla 9 evidencia el análisis formulado a través de la Matriz EFI, teniendo en cuenta el criterio de calificación establecido en la Tabla 10, donde se establece que las fortalezas pueden ser calificadas con puntuación 3 o 4 y las debilidades con puntuaciones de 1 y 2 (Fred, 2013).

Tabla 9
Matriz EFI.

Factores internos		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Tecnología de punta.	0.110	4	0.440
2	Cursos de programación de alta calidad.	0.110	3	0.330
3	Gestión educativa estructurada y estandarizada en el mundo por la franquicia.	0.100	3	0.300
4	Respaldo de la franquicia.	0.100	3	0.300
5	Cursos estandarizados por la franquicia en el mundo.	0.100	3	0.300
6	Flexibilidad de pagos.	0.020	3	0.060
Suma parcial fortalezas		0.540		1.730
Factores internos		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Debilidades				
7	Empresa nueva en Perú.	0.080	2	0.160
8	Poca capacidad de inversión	0.050	1	0.050
9	Poca capacitación de los profesores seleccionados.	0.070	1	0.070
10	Deficiencia en programas de marketing para incrementar clientes.	0.100	2	0.200
11	Infraestructura para dictado de clases presenciales	0.030	2	0.060
12	Baja aceptación del cliente	0.090	1	0.090
13	Baja solidez en la estructura organizacional	0.040	2	0.080
Suma parcial debilidades		0.460		0.710
Total		1.000		2.440

Nota. Análisis de fortalezas y debilidades como parte del análisis EFI. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10*Escalas para calificación.*

Puntuación	Descripción de la Calificación
1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza importante

Nota. Escala utilizada en la evaluación de la Matriz EFI. Fuente: Adaptado de (Fred, 2013).

De la Tabla 9 se tiene que la puntuación ponderado final es de 2.44, es decir que la empresa educativa en análisis se encuentra internamente fuerte, sin embargo, analizando las fortalezas del 1 al 6, se tiene que éstas deben ser canalizadas para minimizar las debilidades del ítem 12; sin embargo, no se debe descartar minimizar las debilidades 8 y 9, así como las debilidades 10 y 13, debido a que se busca mejorar la competitividad de la empresa educativa en análisis.

Del análisis interno realizado, se concluye que: Se encuentran deficiencias en la aplicación de estrategias para lograr mayor aceptación de los clientes, así como mejorar las estrategias de marketing y administrativos para lograr incrementar la cantidad de alumnos matriculados, aun cuando se tiene el soporte de una franquicia internacional, de alta tecnología, lo cual representa una oportunidad de mejora para la empresa educativa en análisis.

Capítulo 4: Diagnóstico de la situación

Para desarrollar un correcto plan de posicionamiento y conocer la industria es necesaria la aplicación de un diagnóstico empresarial integral que sirva de herramienta para identificar las áreas de mayor importancia en la organización. Para Romagnoli (2007), define el diagnóstico como: una herramienta utilizada para comprender datos históricos como presentes con el objetivo de actuar a corto o a largo plazo. Por otra parte, Amant (2008), aporta que el diagnóstico es una herramienta clave, para la gestión correcta de la empresa. Este debe elaborarse de una forma continua, cuyo fin es conocer en cada momento el estado en que la empresa se encuentre.

4.1 Organización (Descripción del negocio, visión, misión)

La empresa en análisis se encuentra posicionada en más de 65 países a nivel mundial, con el objeto de brindar un servicio diferente en niños y adolescentes que fluctúan entre las edades de 5 a 17 años, con la finalidad de preparar a los niños desde temprana edad para que tengan mayores capacidades de afrontar retos personales y profesionales a través del desarrollo de la programación y del pensamiento lógico, analítico e incluso algorítmico (Empresa en análisis, 2021). Reconocido en los últimos años por las siguientes organizaciones en el mundo:

Figura 4

Reconocimientos de la empresa en estudio.

 <p>De Rusia (2020): Consideró a Algorithmics dentro de las 10 Startups que debe continuar en el mercado.</p>	 <p>Premió a Algorithmics en Abril-2019 por el proyecto de habilidades digitales.</p>
 <p>Consideró a Algorithmics como una de las 5 únicas entidades educativas con valor para invertir.</p>	 <p>El 2018, el Ministerio de Educación de Azerbaiyán conjuntamente con Algorithmics realizaron un proyecto de habilidades digitales.</p>
 <p>Consideró que Algorithmics contribuyó en un evento de codificación realizado en el año 2019.</p>	 <p>Tercer editor exitoso Europeo con inversión en Algorithmics.</p>

Nota. Logros alcanzados en los últimos 4 años. Fuente: (Empresa en análisis, 2021).

Los cursos se desarrollan de manera virtual, con una proyección máxima de 10 alumnos por clase, con el objeto de brindar una enseñanza personalizada, además lograr que el aprendizaje de cada alumno sea efectivo, por lo cual, el docente es quien supervisa el desempeño de cada alumno, siendo 2 horas el tiempo de enseñanza. Cuenta con más de 20 módulos y 100 lecciones, dirigiéndose a un público de diferentes edades que van desde los 5 años hasta los 17 años. Los alumnos tienen acceso las 24 horas del día para que puedan resolver las tareas asignadas por los tutores, acceso que también permite que sea utilizado para reforzamiento mediante la visualización de clases grabadas.

En la Figura 5 se presenta la franquicia en análisis en el mundo, con más de 300 ciudades donde actualmente se encuentra posicionada, con más de 400 escuelas y con más de 250 mil graduados a la fecha en más de 65 países.

Figura 5
Operatividad en el mundo de la franquicia adquirida en Perú.

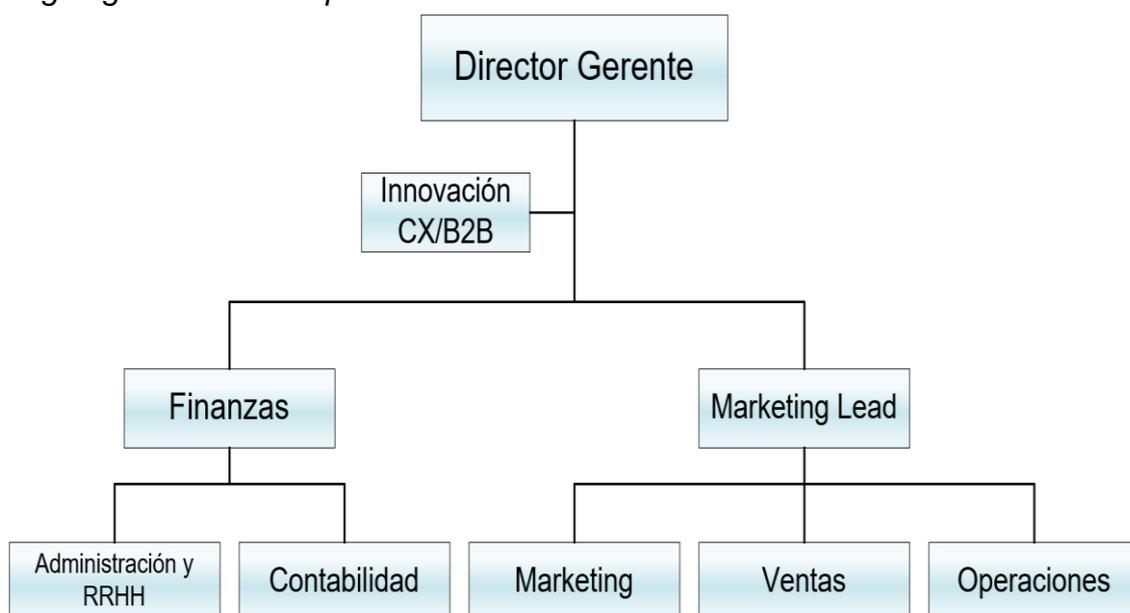


Nota. Posicionamiento de la franquicia en análisis en el mundo. Fuente: (Empresa en análisis, 2021).

En la Figura 6 se presenta la estructura organizacional de la empresa educativa en análisis, el cual se encuentra vigente desde mayo del presente año 2022 el cual se encuentra bajo la dirección del Director Gerente, quien tiene a su cargo tres áreas, innovación, finanzas y marketing lead. Donde, el área de finanzas tiene a su cargo las áreas de administración, RRHH y contabilidad; por otro lado, se tiene al marketing lead, área que tiene a su cargo las áreas de marketing, ventas y operaciones.

Figura 6

Organigrama de la empresa en estudio.



Nota. Estructura organizacional general de la empresa en estudio. Fuente: (Empresa en análisis, 2021).

Visión

“Lograr formar niños en el mundo con habilidades que les permitan mejor desempeño a futuro en el campo laboral” (Empresa en análisis, 2021).

Misión

Brindar educación a través de la programación y pensamiento lógico, analítico, algorítmico, sumado a desarrollar habilidades blandas (Empresa en análisis, 2021).

4.2 Identificación del problema

Teniendo en cuenta el análisis interno realizado en el capítulo anterior se obtiene el siguiente diagnóstico, el cual permitirá identificar los principales problemas de la empresa educativa en análisis:

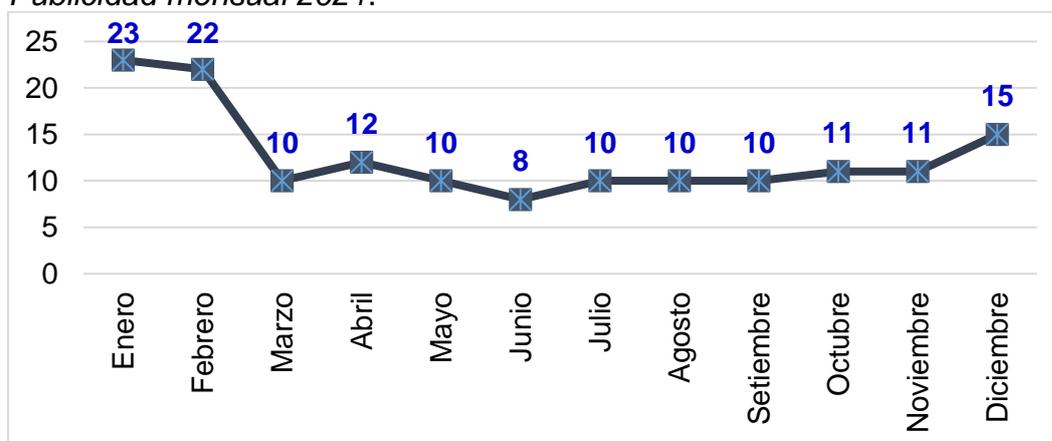
Finanzas

Analizando el estado de resultados del año 2021 presentado en la Tabla 7 y conociendo que la única unidad de negocio de la empresa es la programación digital, es decir que los ingresos por ventas son exclusivamente por la suma recopilada por medio de matrícula de alumnos a alguno de los cursos que se dicta, se tiene que las pérdidas corresponden a bajo nivel de alumnos matriculados.

Marketing

Una forma de analizar la estrategia de marketing es a través de los resultados obtenidos durante el año 2021, por ello se realiza el diagnóstico de la publicidad efectuada por la empresa en análisis. Obteniendo que la mayor publicidad realizada durante el año 2021 fue en los meses de enero y febrero, tal como se muestra en la Figura 7, con 23 y 22 publicaciones respectivamente, disminuyendo la frecuencia publicitaria en los meses restantes del año, ver en Anexo 1 la tabla de datos correspondiente.

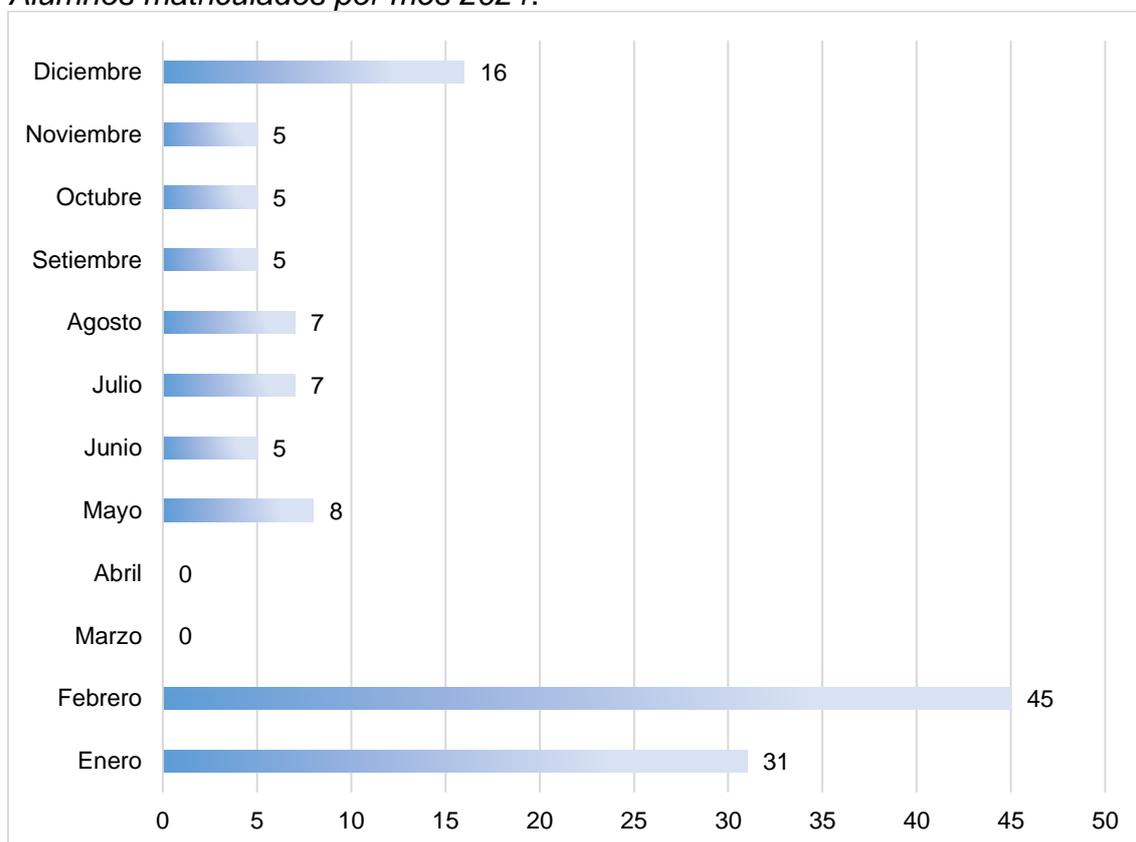
Figura 7
Publicidad mensual 2021.



Nota. Se observa mayor publicidad en los dos primeros meses y en el mes de diciembre, aunque este último se encuentra por debajo de la cantidad de publicidad realizada en los primeros meses. Fuente: (Empresa en análisis, 2021).

Seguidamente se analiza la cantidad de alumnos matriculados de forma mensual, obteniendo que la mayor cantidad de alumnos matriculados fueron por referencias de los mismos clientes. En la Figura 8 se presenta la cantidad de clientes matriculados durante el año 2021, observando que en los meses de enero y febrero se matricularon 31 y 45 alumnos respectivamente, mientras que en los demás meses la cantidad de alumnos matriculados no supera de 8, con meses donde no se matriculó nadie (abril y mayo) y el mes de diciembre, donde los alumnos matriculados fueron 16. Ver en Anexo 2 la tabla de datos correspondiente.

Figura 8
Alumnos matriculados por mes 2021.



Nota. Se denota mayor cantidad de alumnos matriculados en meses de verano por época de vacaciones escolares. Fuente: (Empresa en análisis, 2021).

Además, se analizó los programas educativos que ofrece con la finalidad de identificar los programas que tuvieron mayor acogida de alumnos o que programa impactó más en el público objetivo. Encontrando que los programas

se encuentran divididos por rango de edades de la siguiente manera, ver Figura 9.

Figura 9

Programas educativos por rango de edad.

5 a 7 años	→	Caballero del código
7 a 9 años	→	Aprendiendo informática
9 a 11 años	→	Programación visual
9 a 14 años	→	Diseño gráfico
11 a 13 años	→	Diseño de videojuegos
13 a 16 años	→	Python Básico-Intermedio
15 A 17 años	→	Python Básico-Avanzado

Nota. La empresa educativa tiene 7 programas educativos, cada uno de ellos se encuentra orientado a un determinado rango de edad del niño. Fuente: (Empresa en análisis, 2021).

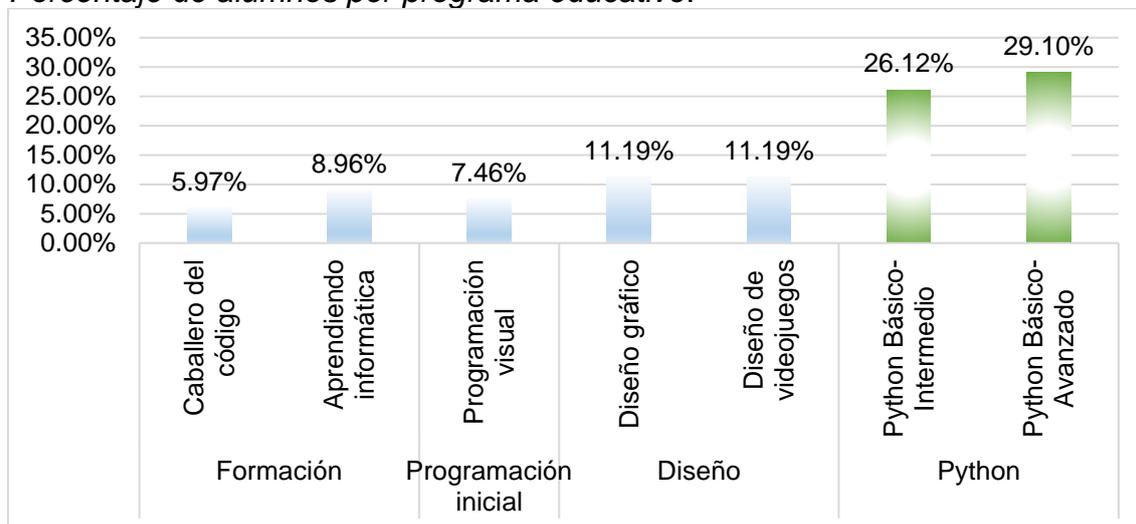
Donde, el primer programa desarrolla la lógica y programación como fase inicial a través de juegos, el segundo programa se orienta a enseñar informática a través de juegos, haciendo que el aprendizaje sea divertido sea mejor aprovechado por los niños. El tercer programa ofrece desarrollar pensamiento lógico analítico y a la vez algorítmico también mediante el juego y haciendo uso de la programación, el cuarto programa introduce el diseño gráfico, siempre sobre la base de juegos, aquí los niños expresan y transmiten sus pensamientos a través del dibujo y diseño. Python intermedio ofrece que los niños entre 13 y 16 años puedan desarrollar sus propios video juegos a través de la programación. Finalmente se tiene al programa Python avanzado, aquí los adolescentes terminan como programadores con capacidad de desarrollar videojuegos complejos, APPS, entre otros de características similares (Empresa en análisis, 2021).

De acuerdo con las estadísticas de la empresa en análisis, el programa que mayor cantidad de clientes ha logrado acoger en el primer año de

operaciones en el Perú corresponde al programa Python, equivalente al 55.22% de clientes. Ver Figura 10. Ver em Anexo 3 la tabla de datos correspondiente.

Figura 10

Porcentaje de alumnos por programa educativo.

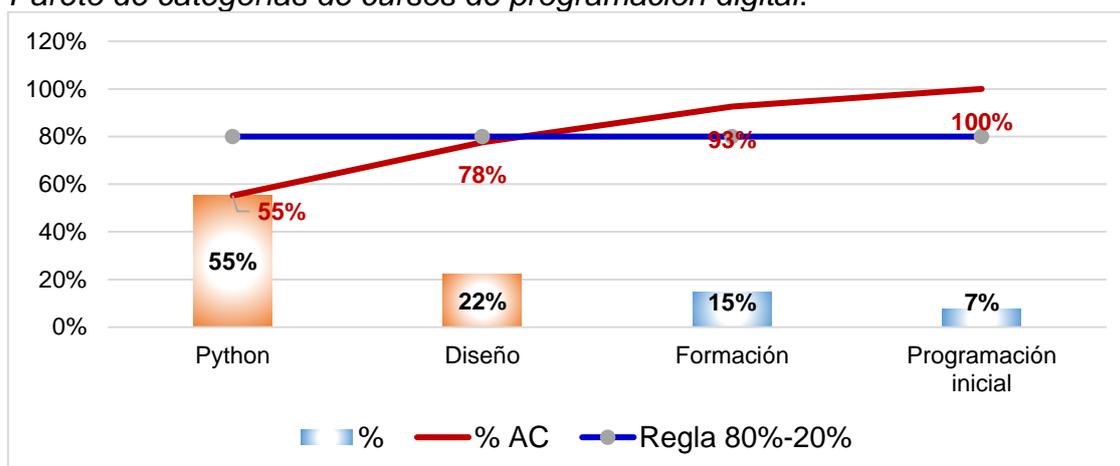


Nota. Mayor aceptación a los programas de programación corresponden a los paquetes Python, los cuales corresponden a clientes adolescentes entre 13 y 17 años. Fuente: (Empresa en análisis, 2021).

Además, se requiere conocer si la presente propuesta se realizará sólo para la categoría Python o existen otras que sea necesario invertir recursos, motivo por el cual se procede a realizar un análisis de Pareto, con la finalidad de identificar cual de la categoría de programas que tiene mayor acogida de clientes para la empresa educativa en análisis, categoría al cual se desarrolla el presente plan de negocios, obteniendo así la Figura 11, observando que la categoría de Python representa el 55% de clientes y la categoría diseño el 22%, haciendo un total de 78%. Ver tabla de datos en el Anexo 4.

Figura 11

Pareto de categorías de cursos de programación digital.



Nota. Categorías de programas de programación con mayor acogida de clientes. Fuente: (Empresa en análisis, 2021).

De este capítulo de diagnóstico se obtiene que el 80% de alumnos inscritos en los cursos de programación digital corresponden a la categoría Python y diseño, es decir que los padres consideran importante que a partir de los 9 años sus hijos pueden aprender programación digital hasta la culminación del año escolar secundario, es decir hasta los 17 años. Motivo por el cual el presente plan de negocios se dirige a este público, con el objeto de incrementar la cantidad de alumnos matriculados y así mejorar el posicionamiento de la empresa educativa en análisis.

Comercial

Se tiene conocimiento que el modelo B2B se aplicó a través de reuniones y entrevistas donde se presentan el producto, en el cual informaban sobre la experiencia y el equipo humano que se encuentra dentro de él.

Se procedió a analizar las reuniones B2B ejecutadas durante el año 2021 y se obtuvo que sólo se realizaron 10 reuniones con énfasis en el mes de febrero, a un mes de inicio de clases, en marzo se realizó 2 reuniones, 1 en abril y de ahí 1 reunión en julio y agosto respectivamente, hasta el mes de diciembre, donde se realizó una reunión más. Obteniendo como resultado de esta estrategia sólo 4 alumnos matriculados. Ver Tabla 11.

Tabla 11*Resultados de reuniones B2B y alumnos matriculados.*

Mes	Cantidad	Alumnos matriculados
Enero	-	-
Febrero	4	3
Marzo	2	-
Abril	1	-
Mayo	-	-
Junio	-	-
Julio	1	1
Agosto	1	-
Setiembre	-	-
Octubre	-	-
Noviembre	-	-
Diciembre	1	-
Total	10	4

Nota. Reuniones B2B y relación con alumnos matriculados por medio de esta estrategia. Fuente: Elaboración propia.

Tecnología

De acuerdo con el análisis interno, se tiene que la tecnología es propia de la franquicia, por tanto, no se puede modificar, además contempla y ofrece los mismos cursos y juegos que las empresas competencia, salvo que tiene el respaldo de una empresa reconocida en más de 65 países. Siendo la empresa en análisis quien tiene la franquicia en Perú.

Recursos humanos

No existe programas de capacitación, sólo existe un proceso de inducción de acceso a la plataforma de la franquicia.

Recursos físicos

Los recursos físicos de la empresa se limitan a una oficina central, equipada para uso del personal administrativo que labora, no existe aulas para clases presenciales, las cuales a su vez por efecto de pandemia se dieron de forma virtual, aunque este proyecto de franquicia se logra obtener bajo esta nueva circunstancia de vida, por ello no se tenía contemplado adquirir local para clases presenciales. Por ello surge una necesidad de reforzar este sistema de

enseñanza virtual para evitar sobrecostos de adquisición o alquiler de local, más aún cuando la capacidad de inversión de los accionistas y la demanda es baja.

Recursos organizacionales

Debido a que la dirección de la empresa se encuentra a cargo de los socios, existe ausencia de planificación a corto, mediano y largo plazo

Finalmente se presenta el resumen del diagnóstico realizado a la empresa educativa en análisis, ver Tabla 12.

Tabla 12
Problemas más relevantes encontrados.

Área/Proceso	Problema
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida en el resultado económico 2021 de S/. 25,696.00 - La empresa en análisis paga a la franquicia el 12% de la facturación.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Promedio anual de alumnos por mes: 11, cantidad máxima de alumnos por mes: 45. - Posee redes sociales institucionales, sin embargo, con poco impulso de marketing.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - B2B con poco éxito.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Propia de la franquicia. - Los cursos son similares a los de la competencia.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de programas de capacitación.
Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con aulas presenciales.
Recursos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de planificación a corto, mediano y largo plazo.

Nota. Recopilado del análisis interno. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5: Investigación de mercados

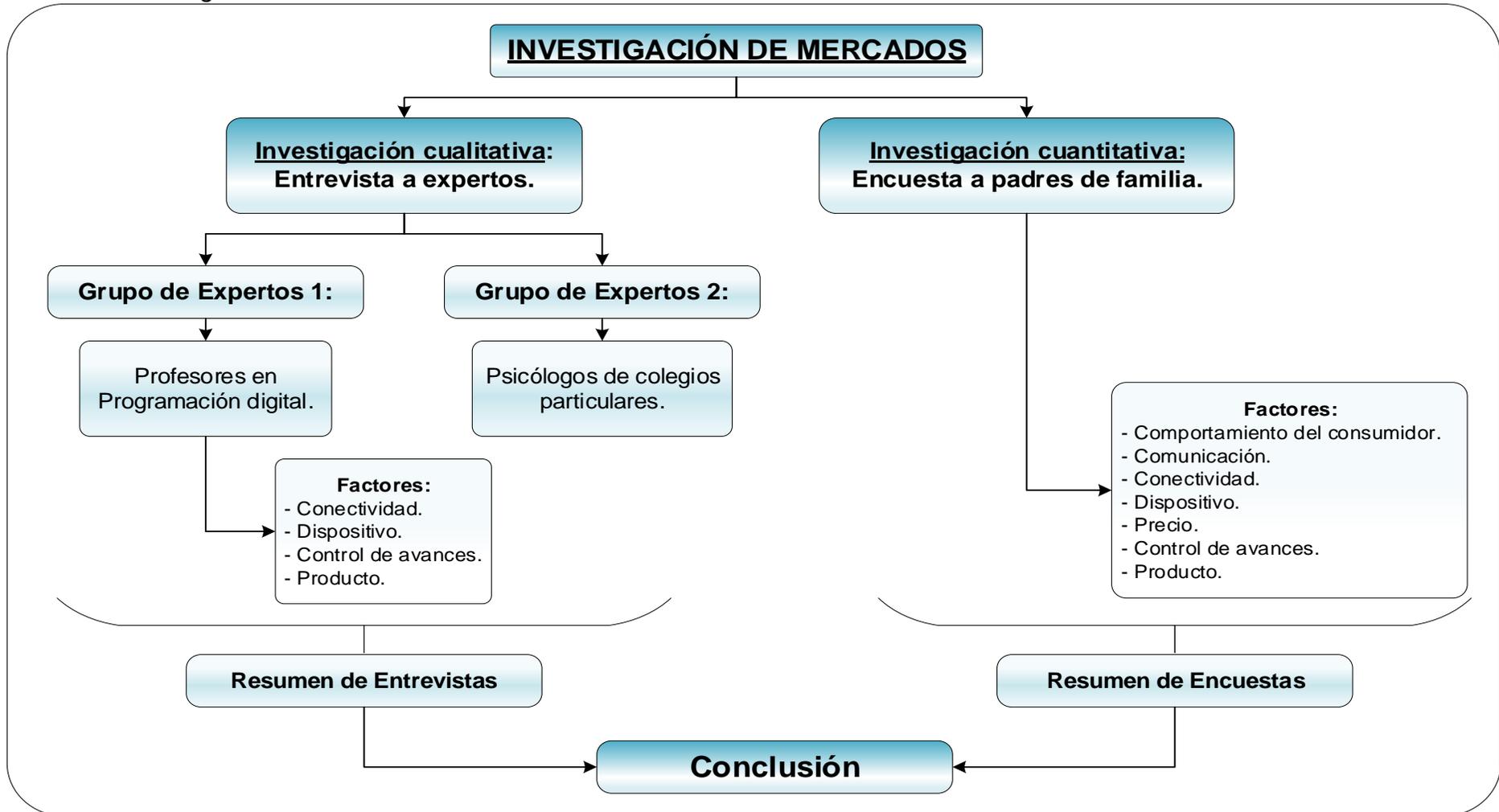
En este capítulo se presenta el desarrollo de la investigación de mercado con el objetivo de analizar y encontrar oportunidades de mejora de la oferta y en la demanda. Para tal fin se vio conveniente primero desarrollar un análisis cualitativo a través de dos tipos de entrevistas a expertos: Uno a profesores de programación digital y otra a psicólogos que laboran en colegios de educación escolar comprometidos con logros de aprendizajes de niños y adolescentes en edad escolar.

En segundo lugar, se procedió a realizar una encuesta a los padres de familia (clientes), dado que son las personas que toman la decisión de inscribir a sus hijos menores de edad y en edad escolar en los cursos de programación digital. El resultado de ambos, entrevistas y encuestas, permitieron obtener información estadística descriptiva, los cuales permiten generar una propuesta de valor que permita desarrollar planes de negocio con el objeto de mejorar el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrolle el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes en la empresa educativa en análisis.

En la Figura 12 se presenta el diseño de investigación de mercado desarrollado en el presente proyecto de plan de negocios para la empresa educativa en análisis.

Figura 12

Diseño de investigación de mercados.



Nota. Investigación de mercados desarrollado con aplicación de investigación cualitativa y cuantitativa. Fuente: Elaboración propia.

5.1 Investigación cualitativa: Entrevistas a expertos

Con la finalidad de obtener información sobre las ventajas y dificultades del uso de plataforma digital en el dictado de cursos de programación digital que se imparte a través de la empresa educativa en análisis y la factibilidad de incorporar un módulo paralelo de evaluación que permita brindar mejor servicio de retroalimentación de la enseñanza brindada por la empresa educativa en análisis hacia los padres de familia, como parte de un valor agregado en la formulación de un plan de posicionamiento para la empresa en análisis, se vio conveniente realizar entrevistas a profesores expertos en dictar cursos de programación digital.

Por otro lado, con el objeto de conocer mayores ventajas que pueden ofrecer como desarrollo de aprendizaje y desarrollo personal, profesional a futuro en niños y adolescentes a través de cursos de programación digital, se decide entrevistar a psicólogos que trabajan en entidades educativas, dado que éstos últimos se encuentran comprometidos en obtener mejores resultados en el desarrollo de aprendizaje de los alumnos escolares.

5.1.1 Metodología de la entrevista

A continuación, se presentan las fichas de la metodología determinada para la realización de las entrevistas a los expertos, ver Tablas 13 y 14; donde en la Tabla 13 se presenta la metodología determinada para entrevistar a los profesores con conocimiento en cursos de programación digital.

Tabla 13

Metodología para llevar a cabo la entrevista a profesores.

Tipo de estudio	:	Estudio cualitativo
Técnica	:	Entrevista semiestructurada con 12 ítems (preguntas) distribuidos en función a 4 factores previamente analizados y sustentados por antecedentes de la investigación, con la finalidad de conocer los alcances de los cursos y la posibilidad de realizar mejoras al sistema de enseñanza con el objeto de mejorar el posicionamiento de la empresa educativa en análisis.
Unidad de análisis	:	Institución educativa en análisis especialista en dictar cursos de programación digital.
Población	:	Profesores de la empresa educativa en análisis, con experiencia en dictado de cursos de programación digital.
Muestra	:	7 profesores, elegidos de manera no probabilística, al azar y a conveniencia.

Nota. Metodología elegida para entrevistar a profesores que permiten brindar información de características que se pueden mejorar y brindar un valor agregado que permita mejorar el posicionamiento de la empresa educativa en análisis. Fuente: Elaboración propia.

Mientras que en la Tabla 14 se presenta la metodología determinada para entrevistar a psicólogos, los cuales permitirán brindar mayor valor agregado que los cursos de programación digital pueden brindar en el desarrollo analítico, pensamiento lógico y desarrollo de habilidades blandas en los niños y adolescentes en edad escolar.

Tabla 14

Metodología para llevar a cabo la entrevista a psicólogos.

Tipo de estudio	:	Estudio cualitativo
Técnica	:	Entrevista semiestructurada conformado por 7 ítems determinados estratégicamente con el objeto de identificar oportunidades de mejora para incrementar el posicionamiento de la empresa educativa en estudio.
Unidad de análisis	:	Instituciones educativas escolares particulares de los sectores de NSEA y NSEB.
Población	:	Psicólogos que laboran en alguna institución educativa escolar perteneciente en los sectores de NSEA y NSEB.
Muestra	:	5 psicólogos, elegidos de manera no probabilística, al azar y a conveniencia.

Nota. Metodología elegida para entrevistar a psicólogos de entidades educativas escolares, que permita mejorar el posicionamiento de la empresa educativa en análisis. Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Factores, subfactores y preguntas de las entrevistas

Con la finalidad de realizar entrevistas que permitan brindar aporte al presente proyecto de plan de posicionamiento a la empresa educativa en análisis, se vio conveniente realizar un estudio de antecedentes relacionados al tema en análisis, de donde se logró recopilar factores y subfactores. Estos antecedentes fueron recopilados tomando en cuenta artículos científicos indexados de base de datos como Scopus y Sciencedirect, es así como se obtuvo los siguientes factores y subfactores, los cuales permiten estructurar posteriormente los ítems de la entrevista y cuestionario a profesores y padres de familia respectivamente. Ver Tabla 15.

Tabla 15*Factores y subfactores seleccionados.*

Factores	Sub-Factores	Fuente	Factores a considerar para:	
			Profesores	Padres de familia
Comportamiento del consumidor	- Conocimiento del programa	Titan et al (2014)		X
	- Expectativas del producto	Behnamnia et al., (2020)		
	- Pre-requisitos de conocimientos	Hurwitz y Schmitt (2020)		
	- Utilidad percibida del producto	Behnamnia et al., (2020)		
	- Seguridad de compra	Titan et al (2014)		
Comunicación	- Resultados esperados	Panskyi et al., (2019)		X
	- Contenido	Panskyi et al., (2019)		
	- Objetivos	Titan et al (2014)		
Conectividad	- Segura	Laurie et al (2021)	X	X
	- Constante	Titan et al (2014)		
	- Calidad	Tellhed et al., (2022)		
Dispositivo	- Capacidad	Behnamnia et al., (2020)	X	X
	- Adaptación	Panskyi et al., (2019)		
	- Interactividad	Laurie et al (2021)		
Precio	- Con tarjeta de crédito	Aurazo y Vega (2021)		X
	- En línea	Akanfe et al., (2020)		
	- Alertas de aviso	Wang et al., (2022)		
Control de avances	- Actualización	Titan et al (2014)	X	X
	- Constante	Laurie et al (2021)		
	- Privacidad	Behnamnia et al., (2020)		
Producto	- Participación	Panskyi et al., (2019)	X	X
	- Calidad	Tellhed et al., (2022)		
	- Actualizaciones	Titan et al (2014)		
	- Tipo de mercado	Laurie et al (2021)		

Nota. Tomado de base de datos Scopus y Sciencedirect. Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta los factores y subfactores de la Tabla 15: Conectividad, dispositivo, control de avances y producto, se presenta a continuación los ítems considerados como preguntas en la elaboración de la entrevista a profesores de cursos de programación digital. Donde estratégicamente se ha designado como pregunta de valor, la número 8. Ver Tabla 16.

Tabla 16

Formulación de ítems para la entrevista a profesores en función a factores.

Factores	Preguntas
Conectividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué importancia le da Ud. la conectividad en el desarrollo de clases virtuales: Tanto para el docente como para el alumno? 2. ¿Considera que existen días y/o horas con menor conectividad?, ¿Cuáles ha identificado? 3. ¿Ha tenido ausencia o reclamos de alumnos por conectividad?, ¿Con qué frecuencia?
Dispositivo	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Ha tenido algún tipo de problemas al dictar las clases con el dispositivo que utiliza para tal fin? Por favor, especificar. 5. ¿Considera Ud. ¿Qué se debería estandarizar requisitos de características mínimas que deben cumplir los dispositivos de los alumnos para que el grupo de alumnos por clase avance de manera uniforme en las clases que se imparten?: ¿Cuáles serían estas características mínimas que deben tener sus dispositivos?
Control de avances	<ol style="list-style-type: none"> 6. Con la finalidad de facilitar la calificación de sus alumnos y a la vez que esta información se encuentre en línea a su disposición en el momento que lo requiera: ¿Qué importancia tendría la existencia de una plataforma en paralelo que le permita calificar por clase a sus alumnos y obtener indicadores de avances? 7. ¿Qué ventajas tendría para los alumnos la calificación en línea por sesión? 8. ¿Cuál de las opciones siguientes considera como un valor más importante para una institución educativa?: <ul style="list-style-type: none"> - Que los padres tengan acceso virtual para revisar las calificaciones de sus hijos. - Que la plataforma les permita a los profesores enviar de forma masiva, pero individualizada y privada, información de avances de calificaciones de sus hijos. - Las dos opciones anteriores. - Ninguna de las anteriores. Fundamente su respuesta. 9. ¿Con qué frecuencia cree Ud. ¿Qué se debe enviar información de calificación de avances a los padres o tutores? Justifique su respuesta.
Producto	<ol style="list-style-type: none"> 10. ¿Qué mejoras considera que se deberían realizar al medio virtual donde se realizan las clases y por qué? 11. ¿Considera que los alumnos deberían pasar por una evaluación previa de conocimiento, habilidades y destrezas: ¿Para así clasificarlos y formar grupos de alumnos homogéneos y así brindar mejor servicio de enseñanza?, fundamente su respuesta. 12. ¿Qué otro(s) aspecto(s) recomendaría debe mejorar y ofrecer como enseñanza virtual para que los padres de familia y alumnos elijan a esta institución como medio de educación?

Nota. 12 ítems propuestos para analizar 4 factores que son de conocimiento de los docentes de programación digital. Fuente: Elaboración propia.

Mientras que en la Tabla 17 se presentan los ítems propuestos para realizar la entrevista a los profesionales de psicología, considerando 7 ítems, los cuales no se encuentran relacionados a ningún factor seleccionado y determinado en la Tabla 15, debido a que lo que se busca obtener con la entrevista a los psicólogos, es la confirmación y búsqueda de oportunidades de mejora para el planteamiento de la estrategia de marketing a través de ventajas en el aprendizaje en niños y adolescentes a través del desarrollo pensamiento lógico, analítico y de habilidades blandas desde la perspectiva del profesional de psicología. Para este grupo de expertos, se ha considerado estratégicamente la pregunta de valor, a la pregunta número 3.

Tabla 17

Formulación de ítems para la entrevista a profesionales de Psicología.

Preguntas
1. ¿Qué importancia le da Ud. ¿A los cursos de Programación digital orientados a desarrollar el pensamiento lógico y analítico a alumnos en edad escolar?: Favor, fundamente su respuesta.
2. ¿A partir de qué edad considera importante que los niños lleven cursos de programación digital a modo de juego, por qué?
3. Teniendo en cuenta que los cursos de programación digital se dictan a modo de juego y permiten desarrollar capacidad de análisis, resolución de problemas y habilidades blandas: ¿Considera que todos los niños pueden llevar cursos de programación digital o debe existir una evaluación previa que determine su vocación hacia la programación?: Favor, fundamente su respuesta.
4. Un niño que lleva cursos de programación digital está siendo inducido a que en el futuro elija estudiar determinadas carreras profesionales. Fundamentar su respuesta.
5. ¿Qué tipo de ventajas considera Ud. que pueda obtener un niño que lleve cursos de programación digital en edad escolar?: En su desempeño escolar y en su futuro académico y profesional.
6. ¿Con qué frecuencia recomienda se debe realizar evaluación a los alumnos, de tal forma que no genere estrés en ellos ni para sus padres?
7. ¿Los cursos de programación digital podrían ocasionar un problema de ludopatía o similar en los niños y adolescentes, a corto, mediano o largo plazo?: Favor, justifique su respuesta.

Nota. Conformado por 7 ítems. Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Procedimiento de análisis de información de la entrevista

Se procede a describir el procedimiento establecido para la recopilación de información durante la entrevista:

- Presentación del entrevistador, explicando el objetivo de la entrevista.
- El entrevistador debe indicar la cantidad de preguntas a formular y el tiempo aproximado que tomará la realización de la entrevista, el cual debe ser máximo de 10 minutos, tiempo que debe ser controlado y respetado por el entrevistador.

Realizada la entrevista, se sigue el siguiente procedimiento:

- Transcribir las respuestas de las entrevistas realizadas, respetando la correlación de preguntas determinado en las Tablas 16 y 17 por profesional entrevistado.
- Identificar las palabras e ideas clave (Valor agregado).
- Realizar un análisis de frecuencia de las palabras clave identificadas en el ítem anterior.
- Realizar conclusiones por cada factor que interviene en la entrevista.

5.1.4 Análisis cualitativo

5.1.4.1 Entrevistas a Profesores de programación digital

La entrevista realizada a profesores de programación digital de la empresa educativa en análisis ha permitido validar los siguientes aspectos respecto al programa de cursos de programación digital. En el Anexo 5 se presenta las respuestas a la entrevista:

Respecto a la conectividad:

- Los profesores consideran importante porque asegura el dictado de clases, así como el aprendizaje por parte de los alumnos.
- Los profesores coinciden en que las horas con menor conectividad se evidencia los lunes en las primeras horas, así como los viernes,

básicamente por inicio y fin de semana en que los alumnos suelen relajarse un poco.

- Respecto a los reclamos de conectividad, los profesores manifiestan que por su parte ello no ha existido, sin embargo, por parte de los alumnos sí, no se podrían llamar reclamos, pero si bajas de conexión, caducidad de megas, interferencias de ruidos, propios de la señal, los cuales no han sido motivos de grandes interferencias en el dictado de clases ni en el aprendizaje por parte de los alumnos.

Respecto al dispositivo:

- Los profesores manifiestan no haber tenido problemas de conexión con los dispositivos que utilizan, debido a que se conectan por medio de computadora de escritorio, el cual consideran más manejable para dictado de clases de programación digital.
- Los profesores consideran importante dar pautas mínimas de requerimiento de características en los dispositivos que deben tener los alumnos para recibir las clases, dado que un dispositivo de poca capacidad no asegura buen aprendizaje por parte de los alumnos, debido a interferencias de conectividad a causa de computadoras de poca capacidad de memoria y velocidad, lo cual finalmente no favorece al mismo alumno.
- Recomiendan computador de escritorio, CORE I7 de 11ava generación con 8 de memoria RAM como mínimo para que puedan acceder a clases de programación digital sin inconvenientes de conexión.

Respecto al control de avances:

- Consideran que sería muy importante contar con una plataforma anexa o paralela que permita calificar en línea por cada clase dictada, lo cual facilita la calificación en el momento justo, evita pérdidas de tiempo en calificar y a la vez permite ofrecer el avance de los niños a los padres de familia para su evaluación, seguimiento y soporte a su hijo.
- Dentro de las ventajas más resaltantes que tiene la calificación en línea, los profesores consideran que motiva a los alumnos a participar,

incrementaría el compromiso de aprender más, además de mejorar su temor a expresarse y por ende a expresarse mejor.

- Los siete profesores entrevistados consideran importante que las frecuencias con que se deba enviar las calificaciones a los padres deben ser a diario, es decir por clase brindada, para así mantener informados a los padres y contribuyan en brindan soporte necesario en caso sea necesario.

Respecto al producto:

- Consideran que la plataforma virtual actual es completa, algunos que tienen experiencia de haber trabajado en otras instituciones comentan que esta es la más completa y no considerarían realizar mejoras para los cursos que actualmente se dictan, debido a que tienen todos los recursos necesarios para brindar buen servicio con la plataforma actual.
- Es necesario que los alumnos pasen por una evaluación previa para medir sus potenciales iniciales, clasificar grupos por esos potenciales y buscar emparejar los potenciales para obtener los resultados planteados, sin discriminar o excluir a ningún alumno.
- Finalmente, concluyen que es necesario capacitar a los profesores en la metodología de enseñanza en niños, estandarizar la metodología para uniformizar la metodología de enseñanza en los profesores de la empresa educativa en análisis.

5.1.4.2 Entrevistas a Psicólogos de colegios escolares.

La entrevista realizada a psicólogos de colegios educativos particulares sobre la enseñanza de programación digital y su impacto en los niños en el desarrollo de pensamiento lógico estuvo formulada por siete preguntas, entrevistando a cinco psicólogos, cada uno de colegios diferentes. Esta entrevista ha permitido validar los siguientes aspectos respecto al programa de cursos de programación digital desde el punto de vista del profesional de

psicología. En el Anexo 6 se presenta las respuestas de cada uno de los psicólogos entrevistados.

- Los psicólogos coinciden en que este tipo de cursos es de suma importancia para promover a temprana edad el pensamiento lógico de los niños, más aún cuando se imparte el curso en modo de juego, lo cual gusta más a los niños y atrae más su concentración por el desarrollo de juegos.
- Los psicólogos entrevistados consideran importante que este tipo de cursos de programación digital debe estar dirigido en niños a partir de los 5 años como mínimo, dado que a esta edad tienen mayor capacidad de utilizar un computador, además porque es una edad adecuada para canalizar el análisis de pensamiento analítico, crítico.
- Además, todos los psicólogos consideran que este tipo de cursos de programación digital permiten desarrollar mejor sus habilidades blandas, incluso las duras.
- Los psicólogos manifiestan que este tipo de cursos no inducen a los niños a elegir en el futuro determinadas carreras profesionales, porque son cursos que permiten desarrollar pensamiento analítico, crítico; los cuales pueden desarrollarse en cualquier campo profesional. Así como tampoco se enfoca en lograr futuros programadores, es básicamente el uso de la programación digital como juego como parte del desarrollo de habilidades que como parte del desarrollo se van a dar, pero con estos cursos se hace que se manifiesten con mayor amplitud y mejor direccionados.
- Por otro lado, los psicólogos manifiestan que este tipo de cursos tienen notables ventajas en el desarrollo de atención, concentración, trabajo en equipo, desarrollo de habilidades blandas, duras, pensamiento lógico, analítico y crítico.
- Así mismo recomiendan realizar evaluaciones mensuales en promedio, aunque estas deben coincidir con metas de programas de enseñanzas, considerando que la enseñanza es tipo juego se entiende que la evaluación también, motivo por el cual no sería motivo de estrés para los niños, adolescentes y para los padres.

- Finalmente coinciden en manifestar que este tipo de cursos no orientan ni ponen en riesgo a que los niños tengan alguna inclinación a la ludopatía por ser cursos orientados con fines de desarrollo personal.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los expertos, profesores y psicólogos entrevistados, el posicionamiento de la empresa educativa en análisis se lograría dando valor a los resultados que obtendrían los niños y adolescentes entre 5 y 17 años de edad en: Potenciar el rendimiento escolar cognitivo y social de niños y adolescentes. Ofrecer cursos de programación digital que faciliten el desarrollo del pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes, bajo una metodología que combina la experiencia de del juego y el aprendizaje por ensayo y error.

Estimulando desde muy temprana edad las capacidades resolutivas de niños y adolescentes, desarrollando su adaptabilidad y confianza de manera incremental. Tales habilidades blandas les serán de utilidad en las etapas tempranas de la vida laboral/profesional, cuyos entornos son cada vez más competitivos.

Enfocado a un nicho de mercado con capacidad de asegurar buena conectividad a las clases digitales, sobre todo con disponibilidad mínima de un computador CORE I7 de 11ava generación, con 8GB de memoria RAM para que asegure el correcto aprovechamiento de las clases impartidas. Y que los días lunes las clases inicien en la tarde, porque en las mañanas existe poca conectividad de alumnos, producto del fin de semana de descanso.

A continuación, se presenta cuatro nuevos factores que deben ser validados por medio de encuestas a los clientes, los cuales se obtuvieron a través de los expertos en psicología y profesores en cursos de programación digital. Donde, el primer factor surge a través de los expertos en psicología, quienes indicaron que las habilidades de pensamiento lógico y analítico se desarrollan a partir de los 5 años y si puede ser inducido desde temprana edad, el desarrollo de dichas habilidades tendría mejor resultado en el desempeño del niño.

El segundo, tercer y cuarto factor se obtuvieron de los profesores expertos en programación digital, basado en su experiencia en dictado de cursos de forma virtual, respecto al factor flexibilidad de horarios. Por la necesidad de compromiso de los padres y una forma de mostrar preocupación y compromiso por parte de la institución en que los padres se mantengan informados sobre la evolución de sus hijos en el curso matriculado, haciendo ver que la institución quiere lograr los objetivos propuestos de mejorar el pensamiento lógico, analítico y habilidades blandas en los niños y adolescentes mientras que el último factor fue obtenido por ambos expertos: Profesores y psicólogos, quienes concuerdan que se debe dar mayor valor al aprendizaje como parte de la evaluación, llegando igual al cumplimiento de meta de terminar el programa de cada curso. En ese sentido nacen los siguientes factores:

- Primero: Necesidad de asistencia al 100% para niños menores de 7 años.
- Segundo: Flexibilidad de horarios.
- Tercero: Frecuencia de evaluación.
- Cuarto: Valoración del aprendizaje como evaluación.

Finalmente, el presente análisis cualitativo permitió que expertos con conocimiento y experiencia en la materia analizada validaran el plan de negocios sustentado en fuentes primarias.

5.2 Investigación cuantitativa: Encuesta a padres de familia

Tomando en cuenta los resultados obtenidos por la entrevista a los expertos, con la finalidad de dimensionar el mercado objetivo y recopilar información para posteriormente realizar el plan estratégico, de marketing, operaciones, logística, tecnología de información, administración, recursos humanos y plan financiero que permitan mejorar el posicionamiento de la empresa educativa en análisis, se procede a realizar una encuesta a los padres de familia, que tengan hijos entre 5 a 17 años,

5.2.1 Metodología de la encuesta

A continuación, se presenta el diseño de la ficha de la metodología aplicada para la realización de la encuesta a padres de familia, ver Tabla 18

Tabla 18

Metodología para llevar a cabo la encuesta a padres de familia.

Tipo de estudio	:	Estudio cuantitativo
Técnica	:	Encuesta estructurada, conformado por 14 ítems determinados estratégicamente por factor y subfactor identificado en la Tabla 15, con el objeto de recopilar información para elaborar la propuesta de valor que permitirá incrementar el posicionamiento de la empresa educativa en estudio.
Unidad de análisis	:	Padres de familia con hijos en edad escolar.
Población	:	Padres de familia de hijos entre 5 a 17 años.
Muestra	:	200 padres de familia correspondientes a la población en análisis, seleccionados de manera no probabilística, a conveniencia.

Nota. Descripción de la metodología a utilizar para encuestar a padres de familia, los cuales permiten mejorar el posicionamiento de la empresa educativa en análisis. Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Factores, subfactores y preguntas de la encuesta

Finalmente se presenta la encuesta propuesta para padres de familia, las cuales se encuentran formuladas a través de 14 ítems, donde las respuestas han sido formuladas de acuerdo con la Escala de Likert, de 5 alternativas, que permiten obtener información sobre los factores y subfactores, las cuales a su vez permiten brindar información relevante para la formulación de los planes de negocio. Donde además, las preguntas de este cuestionario permiten validar la propuesta de valor. Ver encuesta en la Tabla 19.

Tabla 19

Encuesta para padres de familia en función a factores y subfactores.

Factores	Sub-Factores	Preguntas	Alternativas de respuesta				
Comportamiento del consumidor	Conocimiento del programa Expectativas del producto Utilidad percibida del producto Seguridad de compra	1. ¿Conoce o ha escuchado antes sobre cursos de programación digital para niños y adolescentes?	(1) Definitivamente no	(2) No	(3) Alguna vez	(4) Sí	(5) Definitivamente sí
		2. ¿Cuánto presupuesto de inversión destina Usted al año para educación complementaria para su hijo/a?	(1) S/. 500 a S/. 999	(2) S/. 1000 a S/. 1499	(3) S/. 1500 a S/. 1999	(4) S/. 2000 a S/. 2499	(5) S/. 2500 a más
		3. ¿Con cuánta frecuencia invierte usted en educación complementaria para su hijo/a?	(1) 1 a 3 veces al año	(2) 3 a 5 veces al año	(3) 5 a 7 veces al año	(4) 8 a 10 veces al año	(5) Más de 10 veces al año
Comunicación	Resultados esperados Contenido Objetivos	4. ¿Qué resultados espera Ud. Obtener al finalizar un programa de enseñanza?	(1) Que quiera profundizar el aprendizaje	(2) Que lo ayude a mejorar calificaciones en cursos del colegio	(3) Destreza	(4) Habilidad	(5) Rapidez
		5. Para que los niños tengan la oportunidad de desarrollar habilidades de pensamiento lógico y blandas: ¿Por qué medio(s) considera Ud. que debería realizarse la publicidad?	(1) Periódico	(2) LinkedIn	(3) Correo electrónico	(4) Redes sociales (Facebook, Instagram y Google ADS)	(5) Todo las anteriores.
Conectividad	Segura Constante Calidad	6. ¿Qué valoración brinda Ud. A la calidad de conectividad en el desarrollo de las clases virtuales?	(1) Sin importancia	(2) De poca importancia	(3) Moderadamente importante	(4) Importante	(5) Muy importante
Dispositivo	Capacidad Adaptación Interactividad	7. ¿Considera importante brindar buen dispositivo a su hijo(a) para sus estudios?	(1) Sin importancia	(2) De poca importancia	(3) Moderadamente importante	(4) Importante	(5) Muy importante
Precio	Con tarjeta de crédito En línea Alertas de aviso	8. ¿Por qué medio de pago considera que sería la mejor opción de pago?	(1) En efectivo, presencial.	(2) Con tarjeta de crédito/débito	(3) En línea por medio de la plataforma educativa	(4) Por medio de la APP	(5) Otro, especifique:
Control de avances	Actualización Constante Privacidad	9. ¿Con qué frecuencia considera se debe informar a los padres sobre los resultados de evolución de su hijo(a) a las clases impartidas?	(1) Semanal	(2) Mensual	(3) Al finalizar cada curso	(4) Al finalizar el programa	(5) Otro, Especifique:
Producto	Participación Calidad Actualizaciones	10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra de la calidad brindada en las clases impartidas por medio virtual?	(1) No satisfecho	(2) Poco satisfecho	(3) Moderadamente satisfecho	(4) Muy satisfecho	(5) Extremadamente satisfecho
		11. ¿Qué tan importante considera Ud. que se dicten cursos de programación digital como parte del desarrollo pensamiento lógico, analítico y blandas en niños y adolescentes?	(1) Sin importancia	(2) De poca importancia	(3) Moderadamente importante	(4) Importante	(5) Muy importante
		12. ¿Matricularía a su hijo en cursos de programación digital si este le ofrece que le permitirá desarrollar habilidades de pensamiento lógico, analítico y blandas?	(1) Nunca	(2) Casi nunca	(3) A veces	(4) Casi siempre	(5) Siempre
		13. ¿Estaría dispuesto(a) que su hijo(a) culmine un programa completo de programación digital, conociendo que este tipo de cursos desarrollan habilidades que les servirá en sus estudios escolares y en el desempeño profesional en el futuro?	(1) Definitivamente no	(2) No	(3) Sí, sino descuida el colegio.	(4) Sí	(5) Definitivamente sí
		14. ¿Cómo preferiría que se dicte este tipo de cursos?	(1) Presencial	(2) Virtual	(3) Semi presencial	(4) Indiferente	(5) Libre al escoger según posibilidad de asistencia

Nota. Conformado por 14 ítems, con mínimo una pregunta por subfactor determinado en la Tabla 15. Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Procedimiento de análisis de información de la encuesta

Se procede a describir el procedimiento establecido para la recopilación de información durante la encuesta:

- Transcribir la encuesta a través de Google Forms.
- Realizar una breve descripción sobre el consentimiento informado previo a la participación de la encuesta del padre de familia.
- Informar que la encuesta será de forma anónima.
- Especificar el objetivo de la encuesta.
- Especificar el tiempo de duración de la encuesta.

Realizada la encuesta, se sigue el siguiente procedimiento:

- Exportar las respuestas de la encuesta por factores de Google Forms en formato Excel.
- Importar las respuestas al programa estadístico SPSS y obtener el Alfa de Cronbach para conocer la confiabilidad de los datos, el valor debe ser mayor a 0.75.
- Generar tablas y gráficos estadísticos consolidados de las respuestas obtenidas de la encuesta a través del Google Forms.
- Realizar un análisis de frecuencia de los resultados obtenidos en los ítems anteriores.
- Realizar conclusiones por cada factor que interviene en la encuesta.

5.2.4 Análisis cuantitativo

De acuerdo con lo establecido en el procedimiento de análisis se presenta el cuestionario incorporado en Google Forms, cumpliendo así con la redacción del consentimiento informado dentro del mismo, con la especificación del objetivo de la encuesta y especificando el tiempo de duración del cuestionario de 5 minutos como máximo, Ver Anexo 7.

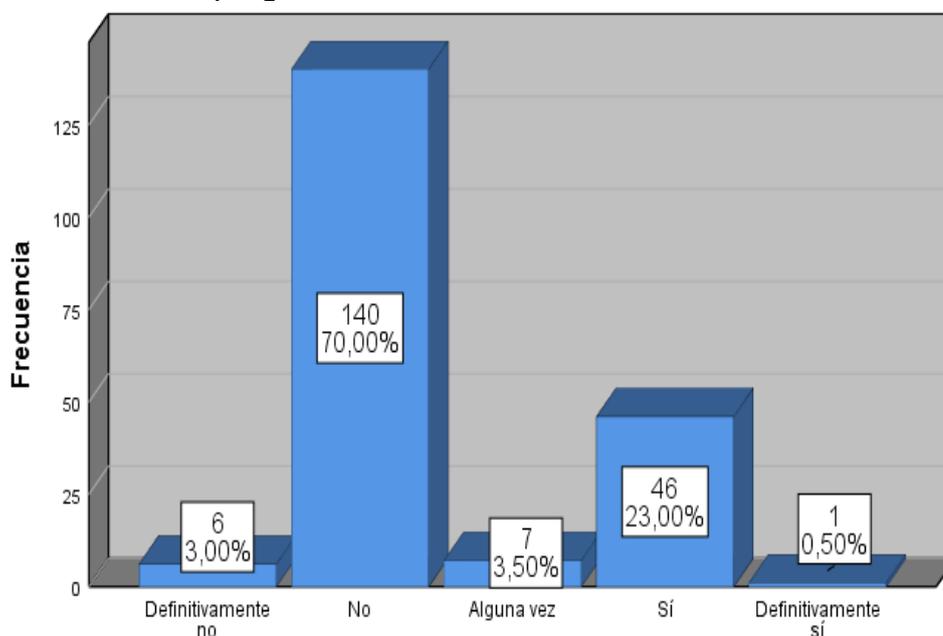
5.2.4.1 Resultados de la encuesta

Seguidamente se presentan los resultados de la encuesta:

1. ¿Conoce o ha escuchado antes sobre cursos de programación digital para niños y adolescentes?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que el 70% no ha escuchado antes sobre cursos de programación digital para niños y adolescentes, el 23% si, entre las respuestas más representativas, ver Figura 13.

Figura 13
Resultado a la pregunta 1.

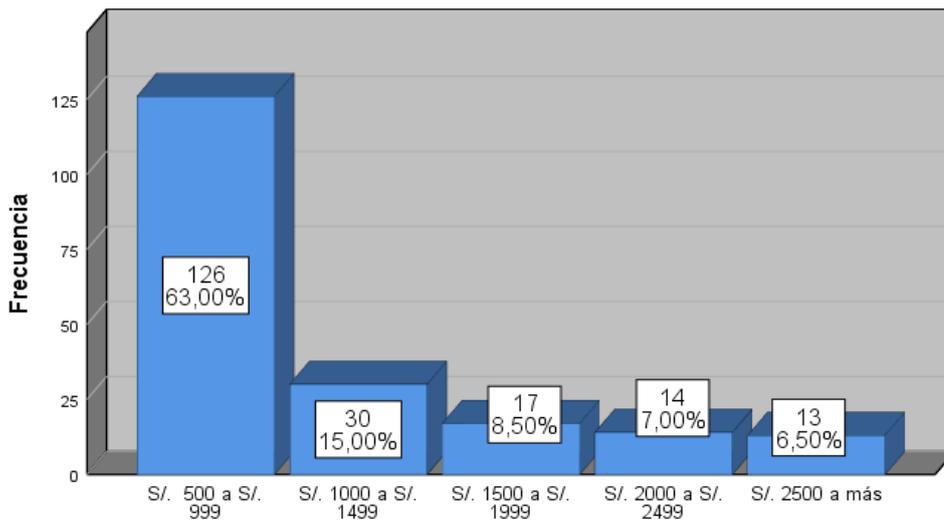


Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

2. ¿Cuánto presupuesto de inversión destina Usted al año para educación complementaria para su hijo/a?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que el 63% destina entre 500 y 999 soles al año en educación complementaria para sus hijos de edades entre 5 y 17 años, mientras que el 15% invierte entre 100 a 1499 soles al año, entre lo más relevante de las respuestas. Ver Figura 14.

Figura 14
Resultado a la pregunta 2.

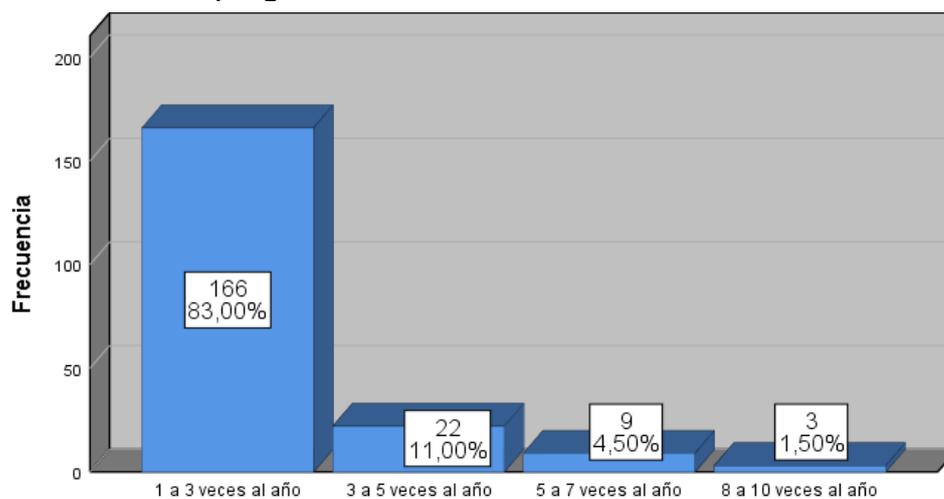


Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

3. ¿Con cuánta frecuencia invierte usted en educación complementaria para su hijo/a?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que el 83% invierte de 1 a 3 veces al año en educación complementaria para sus hijos de edades entre 5 y 17 años, mientras que el 11% invierte de 3 a 5 veces año, entre lo más relevante de las respuestas. Ver Figura 15.

Figura 15
Resultado a la pregunta 3.

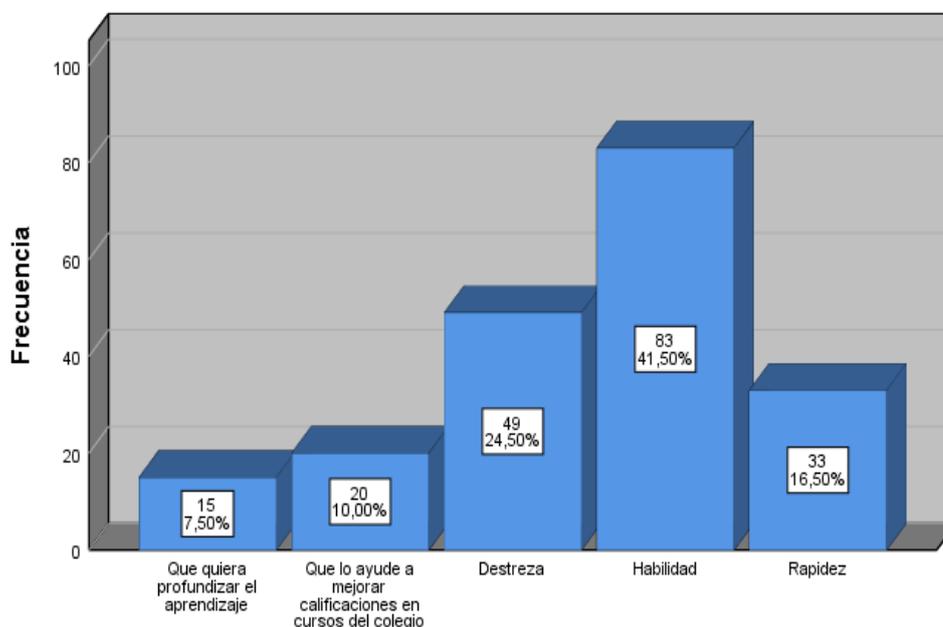


Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

4. ¿Qué resultados espera Ud. Obtener al finalizar un programa de enseñanza?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que el 41.50% espera como resultado que su hijo mejore sus habilidades, el 23.50% espera que su hijo mejore en destreza, mientras que el 16.50% espera que su hijo mejore en rapidez, entre lo más relevante de las respuestas. Ver Figura 16.

Figura 16
Resultado a la pregunta 4.

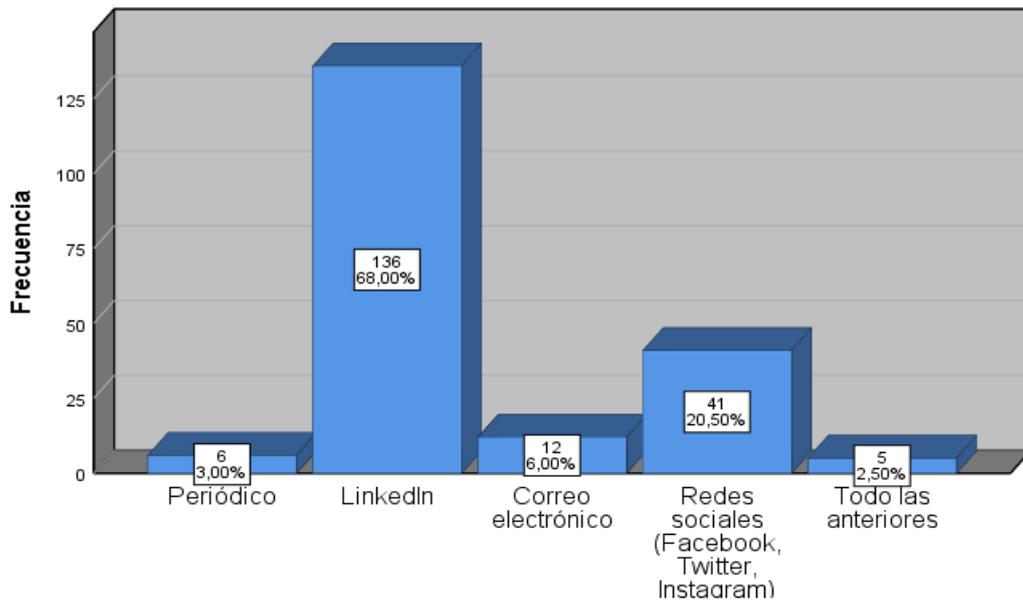


Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

5. Para que los niños tengan la oportunidad de desarrollar habilidades de pensamiento lógico y blandas: ¿Por qué medio(s) considera Ud. que debería realizarse la publicidad?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que el 68% considera que la publicidad para llegar a mayor cantidad de padres de familia debería ser por medio de LinkedIn, el 20.50% por medio de redes sociales, entre las respuestas más representativas. Ver Figura 17.

Figura 17
Resultado a la pregunta 5.

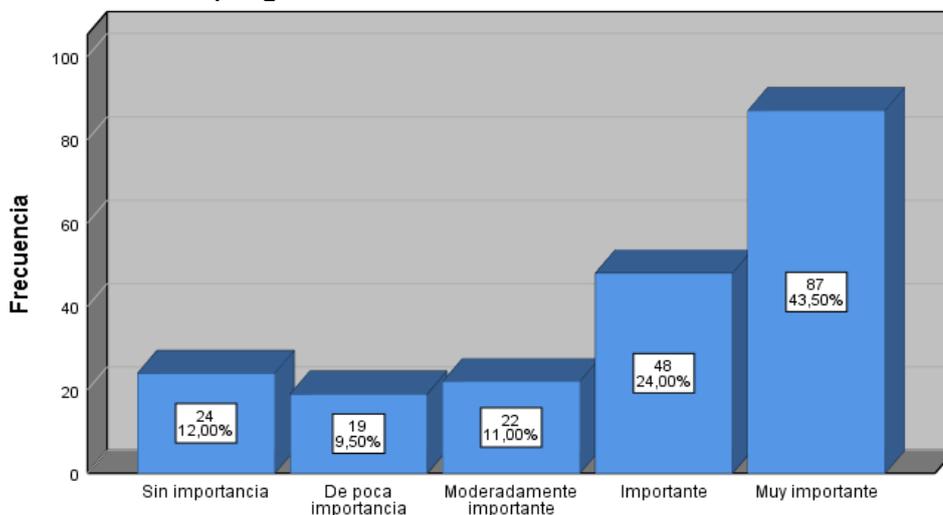


Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

6. ¿Qué valoración brinda Ud. a la calidad de conectividad en el desarrollo de las clases virtuales?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que el 43.50% valora a la conectividad como muy importante, el 24% como importante, el 11% como moderadamente importante, entre las respuestas más representativas. Ver Figura 18.

Figura 18
Resultado a la pregunta 6.

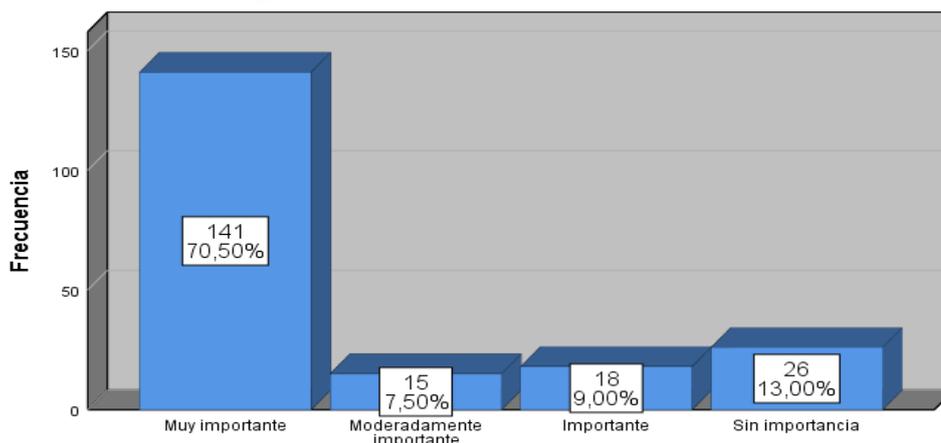


Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

7. ¿Considera importante brindar buen dispositivo a su hijo(a) para sus estudios?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que el 70.50% considera muy importante brindar buen dispositivo a su hijo(a) para sus estudios como la alternativa más relevante. Ver Figura 19.

Figura 19
Resultado a la pregunta 7.

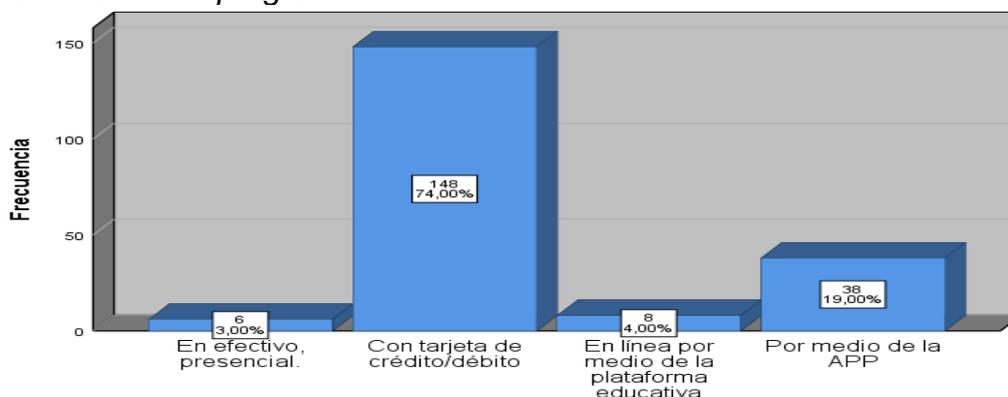


Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

8. ¿Por qué medio de pago considera que sería la mejor opción de pago?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que el 74% considera como mejor medio de pago el realizado por tarjeta de crédito o débito, mientras que el 19% considera realizar pagos por APP como mejor opción. Ver Figura 20.

Figura 20
Resultado a la pregunta 8.

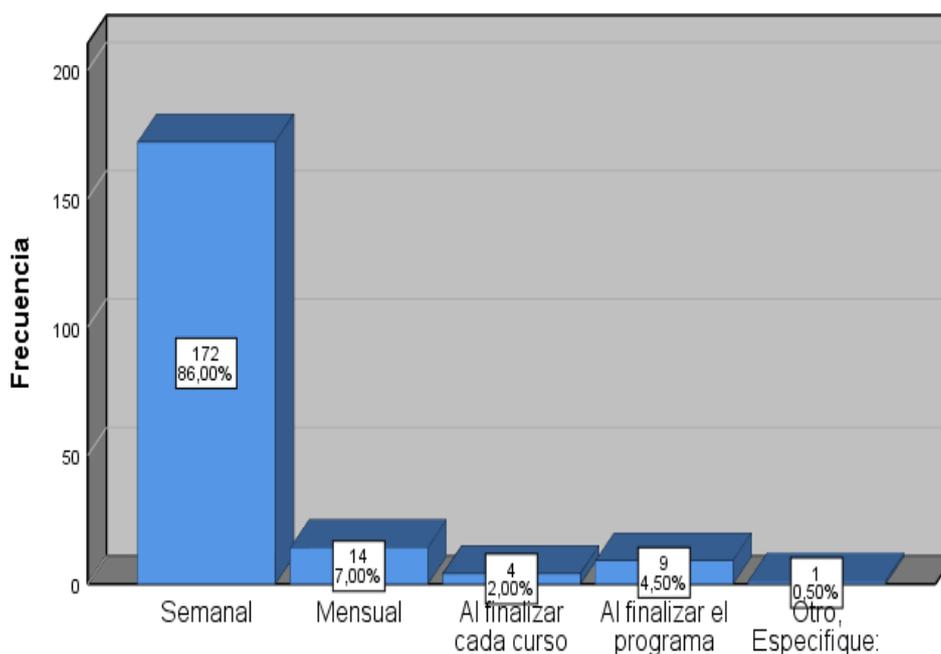


Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

9. ¿Con qué frecuencia considera se debe informar a los padres sobre los resultados de evolución de su hijo(a) a las clases impartidas?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que el 86% considera que la frecuencia con la que se debe brindar información de los resultados de evolución de su hijo debe ser realizado de forma semanal. Ver Figura 21.

Figura 21
Resultado a la pregunta 9.



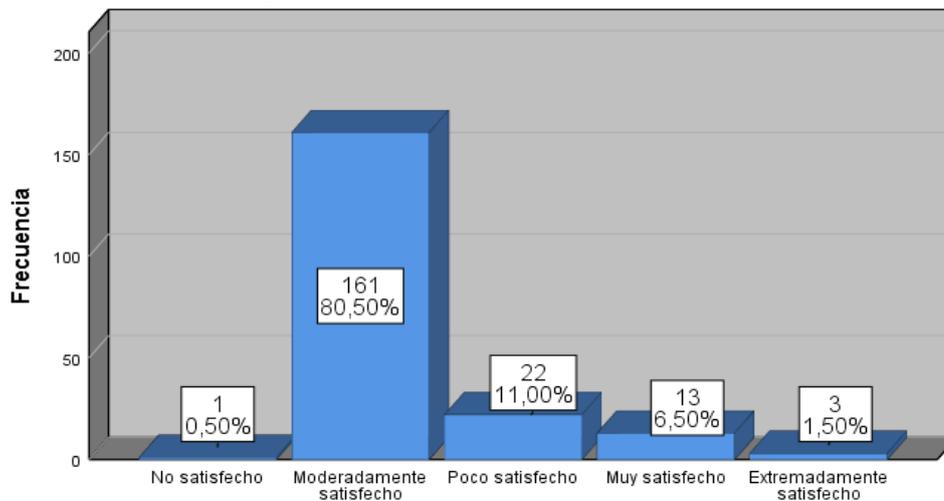
Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra de la calidad brindada en las clases impartidas por medio virtual?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que el 86% se encuentra moderadamente satisfecho con la calidad de clases por medio virtual. Ver Figura 22.

Figura 22

Resultado a la pregunta 10.



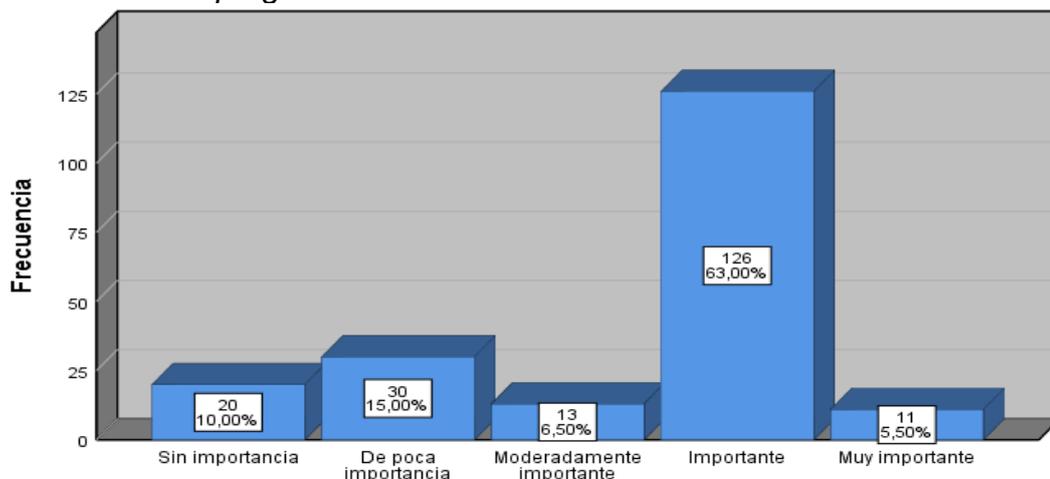
Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

11. ¿Qué tan importante considera Ud. que se dicten cursos de programación digital como parte del desarrollo pensamiento lógico, analítico y blandas en niños y adolescentes?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que el 63% considera importante que se dicten cursos de programación digital como parte del desarrollo del pensamiento lógico, analítico y habilidades blandas en niños y adolescentes. Ver Figura 23.

Figura 23

Resultado a la pregunta 11.

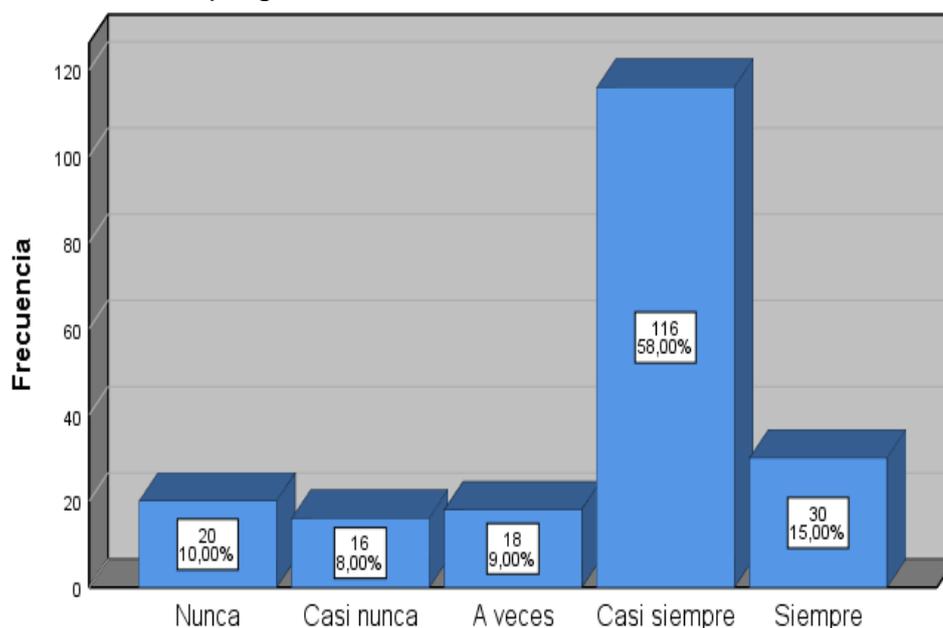


Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

12. ¿Matricularía a sus hijos en cursos de programación digital si este le ofrece que le permitirá desarrollar habilidades de pensamiento lógico, analítico y blandas?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que casi siempre el 58% matricularía a sus hijos en cursos de programación digital si este le ofrece que le permitirá desarrollar habilidades de pensamiento lógico, el 15% siempre, entre los más relevantes. Ver Figura 24.

Figura 24
Resultado a la pregunta 12.

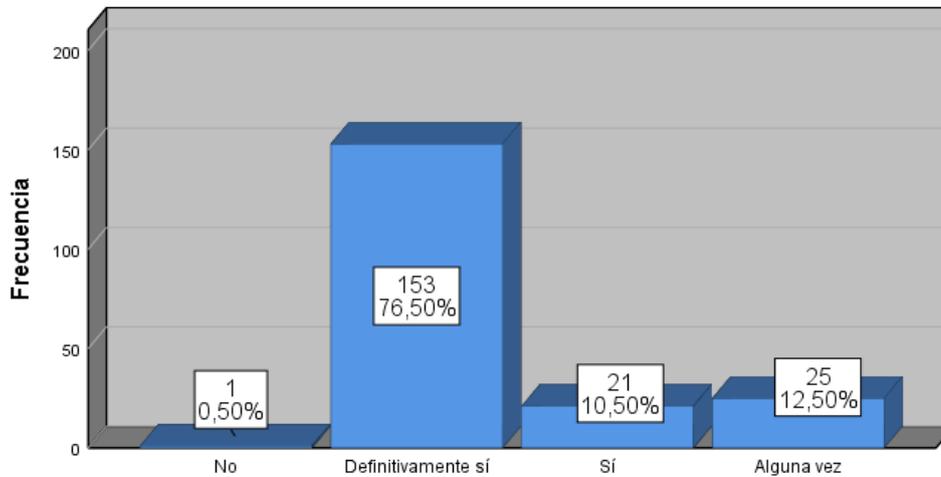


Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

13. ¿Estaría dispuesto(a) que su hijo(a) culmine un programa completo de programación digital, conociendo que este tipo de cursos desarrollan habilidades que les servirá en sus estudios escolares y en el desempeño profesional en el futuro?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que el 76.50% definitivamente sí estaría dispuesto(a) que su hijo(a) culmine un programa completo de programación digital, conociendo que este tipo de cursos desarrollan habilidades que les servirá en sus estudios escolares y en el desempeño profesional en el futuro. Ver Figura 25.

Figura 25
Resultado a la pregunta 13.

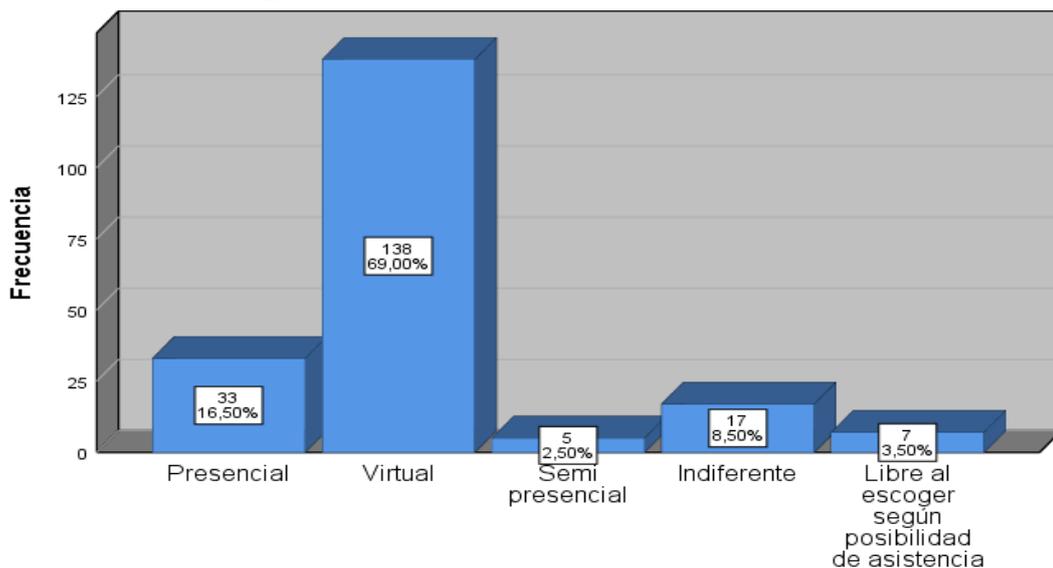


Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

14. ¿Cómo preferiría que se dicte este tipo de cursos?

De acuerdo con el resultado de la encuesta a 200 padres de familia, se tiene que casi siempre el 69% prefiere que se dicten los cursos por medio virtual, mientras que sólo el 16.50% prefiere que los cursos se dicten de forma presencial. Ver Figura 26.

Figura 26
Resultado a la pregunta 14.



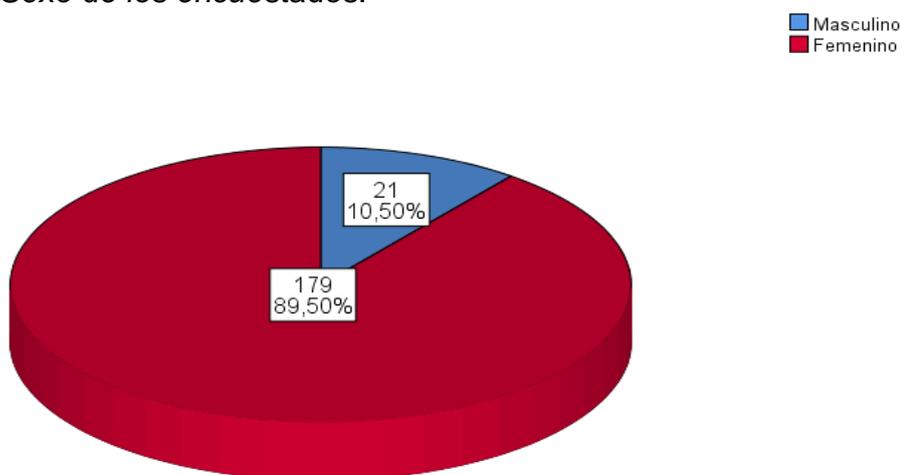
Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

5.2.4.3 Perfil de los padres encuestados

Seguidamente se presentan los resultados sobre el perfil de los padres encuestados:

El 89.50% de encuestados fue de sexo femenino y el 10.50% de sexo masculino, ver Figura 27.

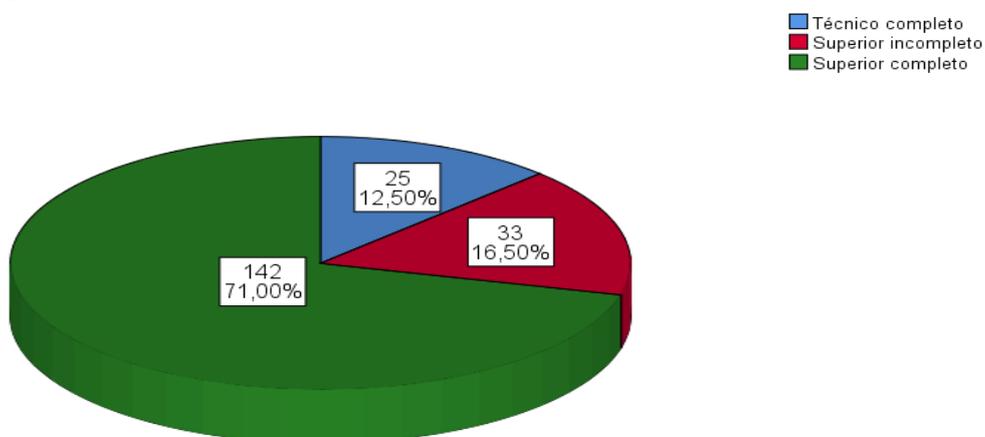
Figura 27
Sexo de los encuestados.



Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

El 71% de los padres encuestados tenía educación superior completo, el 16.50% superior incompleto y el 12.50% técnico superior. Ver Figura 28.

Figura 28
Grado de instrucción de los encuestados.

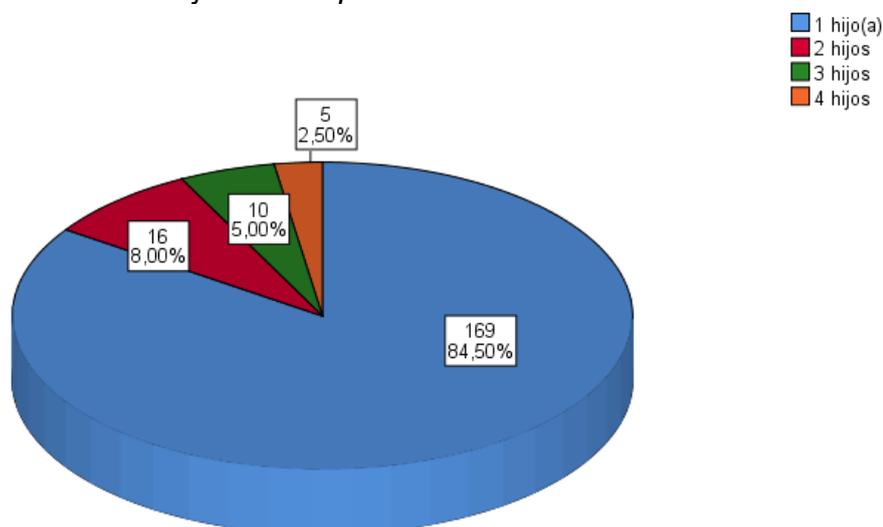


Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

El 84.50% de encuestados equivalentes a 169 padres tenía sólo un hijo, mientras que los que tenían 2, 3, 4 a más hijos no superan el 8%. Ver Figura 29.

Figura 29

Número de hijos de los padres encuestados.



Nota. Extraído del programa SPSS. Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se presenta los principales resultados obtenidos del estudio cuantitativo realizado a los padres de familia de hijos menores de edad entre 5 y 17 años.

- El 70% no ha escuchado antes sobre cursos de programación digital para niños y adolescentes, mientras que el 23% sí.
- El 63% destina entre 500 y 999 soles al año en educación complementaria para sus hijos de edades entre 5 y 17 años, mientras que el 15% invierte entre 100 a 1499 soles al año.
- El 83% invierte de 1 a 3 veces al año en educación complementaria para sus hijos de edades entre 5 y 17 años, mientras que el 11% invierte de 3 a 5 veces año.
- El 41.50% espera como resultado que su hijo mejore sus habilidades, el 23.50% espera que su hijo mejore en destreza, mientras que el 16.50% espera que su hijo mejore en rapidez
- El 68% considera que la publicidad para llegar a mayor cantidad de padres de familia debería ser por medio de LinkedIn, el 20.50% por medio de redes sociales.

- El 43.50% valora a la conectividad como muy importante, el 24% como importante, el 11% como moderadamente importante.
- El 70.50% considera muy importante brindar buen dispositivo a su hijo(a) para sus estudios.
- El 74% considera como mejor medio de pago el realizado por tarjeta de crédito o débito, mientras que el 19% considera realizar pagos por APP como mejor opción.
- El 86% considera que la frecuencia con la que se debe brindar información de los resultados de evolución de su hijo debe ser realizado de forma semanal.
- El 86% se encuentra moderadamente satisfecho con la calidad de clases por medio virtual.
- El 63% considera importante que se dicten cursos de programación digital como parte del desarrollo del pensamiento lógico, analítico y habilidades blandas en niños y adolescentes.
- Casi siempre el 58% matricularía a sus hijos en cursos de programación digital si este le ofrece que le permitirá desarrollar habilidades de pensamiento lógico, el 15% siempre.
- El 76.50% definitivamente sí estaría dispuesto(a) que su hijo(a) culmine un programa completo de programación digital, conociendo que este tipo de cursos desarrollan habilidades que les servirá en sus estudios escolares y en el desempeño profesional en el futuro.
- El 69% prefiere que se dicten los cursos por medio virtual, mientras que sólo el 16.50% prefiere que los cursos se dicten de forma presencial.

Para el cálculo del mercado objetivo se procede de la siguiente manera, se considera los niveles socioeconómicos A y B (NSEA y NSEB) de Lima Metropolitana. Es así como de acuerdo con el reporte de población de CPI (2022) se tiene lo siguiente:

La cantidad de hogares NSEA y NSEB en Lima Metropolitana asciende a 626.6 miles de hogares, mientras que dicha zona tiene 362.1 miles de niños y adolescentes entre 5 y 17 años. Ver Tabla 20.

Tabla 20*Niños NSEA y NSEB de Lima Metropolitana entre 5 y 17 años.*

Descripción	Cantidad en miles
Hogares NSEA y NSEB	626.6
Niños NSEA y NSEB	362.1

Nota. Expresado en miles. Fuente: (CPI 2022).

Por otro lado, de acuerdo con la encuesta realizada, el 58% de padres estaría dispuesto a matricular a sus hijos en cursos de programación digital. Teniendo en cuenta que la cantidad de niños existentes entre 5 y 17 años edad de los NSEA y NSEB de Lima Metropolitana es de 362.10 miles de niños. Se tiene que el 58% de niños matriculados sería 210 mil. Ver Tabla 21.

Tabla 21*Estimación de hogares que matricularían a hijos en cursos de programación digital.*

NSE	Niños	58%
A/B Niños entre 5 y 17 años - Lima M.	362.1	210.018

Nota. Expresado en miles. Fuente: (CPI 2022).

Considerando una penetración de mercado del 1%, se tiene: $210.018 \times 1000 \times 1\% = 1785$ niños que podrían ser matriculados en cursos de programación digital. Ahora, de acuerdo con el resultado de la encuesta, el 84.5% de los padres de familia del sector objetivo tiene 1 hijo; entonces, se tiene una demanda potencial de 1785 niños matriculados por año.

A continuación, se presentan las principales conclusiones del estudio cuantitativo, para lo cual se vio conveniente realizar un análisis cruzado, los cuales se presentan en los Anexos 6 al 13.

Aun cuando un 70% de padres de familia no han escuchado antes sobre cursos de programación digital, el 63% de padres considera importante que se dicten cursos de programación digital como parte del desarrollo pensamiento lógico, analítico y habilidades blandas en niños y adolescentes; así mismo un 58% de ellos matricularía a sus hijos en cursos de programación digital y el

76.50% estaría dispuesto a que su hijo termine el programa de programación digital. Donde el 69% prefiere que el curso se dicte de manera virtual.

Conclusiones del estudio de mercado:

Finalmente se presentan las conclusiones de los estudios cualitativos y cuantitativos, los cuales se deben tener en cuenta para desarrollar los planes de negocio:

Los resultados reflejan que teniendo conocimiento de la ventaja competitiva que ofrecen los cursos de programación digital en niños y adolescentes como parte de su desarrollo de manera temprana para que pueda afrontar mejor los retos en el futuro, los padres tienen predisposición porque sus hijos accedan a estos cursos de programación digital. Aspecto que es respaldado de acuerdo con la entrevista a los psicólogos, quienes consideran importante que los niños y adolescentes puedan tener acceso a este tipo de programas educativos.

Se debe tener en cuenta que los padres de familia invierten entre 500 a 999 soles al año de 1 a 3 veces al año. Además, que el medio de pago que prefieren realizar es por medio de tarjetas de crédito y débito. Por otro lado, los padres dan valor a la conectividad, la cual debe ser buena, así como que tengan acceso a las evaluaciones de forma semanal, coinciden en este aspecto con la entrevista a los profesores.

Expertos y padres consideran de importancia que los dispositivos que se utilicen para este tipo de cursos deben ser de buena capacidad, así como tener acceso a buena conectividad.

Finalmente, los padres de familia correspondiente a los sectores NSEA y NSEB prefieren que las clases se dicten por medio virtual, con un promedio de inversión en educación al año de S/. 500 a S/. 999.00.

Capítulo 6: Plan estratégico

En el presente capítulo se establece el plan estratégico desarrollando cada una de las etapas en función de alcanzar los objetivos estratégicos que permitirán lograr el posicionamiento de la empresa educativa en análisis. En tal sentido se utilizará el Modelo Analítico para la Formulación de Estrategias de Fred R. David para la planeación estratégica (Fred, 2013), El modelo propuesto por Fred utiliza información cualitativa y cuantitativa de enfoque sistémico mediante el cual se establecen un conjunto de estrategias que permitan ser aplicados a entornos de incertidumbre. El modelo ofrece tres etapas diferenciadas, la primera etapa de formulación, la segunda etapa de adecuación y la tercera etapa de decisión.

Cada etapa del modelo se desarrollará utilizando las diferentes matrices de análisis estratégico, seleccionando progresivamente las estrategias más optimizadas que permitan alcanzar el objetivo estratégico de lograr el posicionamiento de la empresa educativa en análisis.

6.1 Misión y Visión estratégicas de la empresa educativa en análisis

Visión

“Lograr formar niños en el mundo con habilidades que les permitan mejor desempeño a futuro en el campo laboral” (Empresa en análisis, 2021).

Misión

Brindar educación a través de la programación y pensamiento lógico, analítico, algorítmico, sumado a desarrollar habilidades blandas (Empresa en análisis, 2021).

6.2 Análisis FODA

6.2.1 Factores internos

En el análisis de los factores internos se evalúan las fortalezas y debilidades para fijar los objetivos del posicionamiento de cursos de programación digital del negocio.

6.2.1.1 Fortalezas

- Tecnología de punta.
- Cursos de programación de alta calidad.
- Gestión educativa estructurada y estandarizada en el mundo por la franquicia.
- Respaldo de la franquicia.
- Cursos estandarizados por la franquicia en el mundo.
- Flexibilidad de pagos.

6.2.1.2 Debilidades

- Empresa nueva en Perú.
- Poca capacidad de inversión
- Poca capacitación de los profesores seleccionados.
- Deficiencia en programas de marketing para incrementar clientes.
- Infraestructura para dictado de clases presenciales
- Baja aceptación del cliente
- Baja solidez en la estructura organizacional.

6.2.2 Factores externos

En el análisis de los factores externos se evalúan las oportunidades y las amenazas que están presentes en el entorno exterior y que no podemos controlar, en tal sentido, el análisis oportuno de tales factores será de utilidad durante la etapa de elaboración acciones estratégicas mediante el cual se decidirá su aprovechamiento, mitigación o evasión según sea el caso.

6.2.2.1 Oportunidades

- Nuevas normas sociales. Uso de nuevas tecnologías de información.
- Aumento de la educación a distancia.
- Nuevas plataformas de enseñanza: Zoom, MEET y otros.
- Mayor monto asignado a 35,758 millones de soles en el sector de educación.
- Crecimiento de 3.2% del PBI en la economía del Perú.
- Programas de incentivos a la inversión privada de las empresas.
- Incremento de la digitalización.
- Clases virtuales y no presenciales.

6.2.2.2 Amenazas

- Gran incertidumbre política.
- El manejo de la cartera de economía no beneficia la inversión en el país.
- Inflación más alta en los últimos 12 años.
- Reducción del poder adquisitivo de la población.
- Desigualdades en el acceso a la educación.
- Falta de capacitación a docentes y estudiantes en uso de plataformas digitales.
- Falta de internet en el 72% de los hogares.
- Profesores pueden formar su propio programa y grupo de enseñanza.
- Profesores pueden tomar la cartera de clientes para la competencia.
- Incremento de comisión por parte de la franquicia Rusa.
- Instituciones educativas con más años de enseñanza incorporen programas de programación digital.

6.3 Análisis de las matrices

Es importante indicar que para el análisis de matrices se van a analizar las siguientes matrices:

Etapa 1 de Insumos: Las matrices EFE, EFI, la matriz de perfil competitivo.

Etapa 2 de adecuación: FODA, PEYEA y Matriz IE y la matriz de la estrategia principal.

Etapa 3 de Decisión: Matriz MCPE

El conjunto de información recopilada para el análisis FODA se comienza a consolidar dos grupos de matrices:

- Matriz de evaluación de factores internos EFI (fortalezas y debilidades).
- Matriz de evaluación de factores externos EFE (oportunidades y amenazas).

6.3.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En la matriz de evaluación de factores internos (EFI) se ponderan las fortalezas y debilidades en función a los objetivos estratégicos.

De acuerdo al análisis interno desarrollado en el capítulo 3, cuya investigación interna sobre el desenvolvimiento actual de las actividades en la empresa educativa en análisis, en la Tabla 22 se identificaron factores asignándoles valoraciones de manera individual que representan el nivel de importancia según la siguiente clasificación:

- Debilidad importante: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza menor: 3
- Fortaleza importante: 4

Seguidamente a los factores, también se le asignan individualmente pesos cuyos múltiplos fluctúan entre 0 y 1, dicho en otras palabras, la suma total de la distribución de pesos debe acumular la unidad. Es una forma sencilla de jerarquizar cada factor, cuanto mayor sea el número, más importante será la ponderación del factor. Finalmente, para obtener el resultado se deberá multiplicar la valoración asignada por el peso asignado, con esto conoceremos la ponderación relativa.

Tabla 22
Matriz EFI.

Factores internos		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Tecnología de punta.	0.110	4	0.440
2	Cursos de programación de alta calidad.	0.110	3	0.330
3	Gestión educativa estructurada y estandarizada en el mundo por la franquicia.	0.100	3	0.300
4	Respaldo de la franquicia.	0.100	3	0.300
5	Cursos estandarizados por la franquicia en el mundo.	0.100	3	0.300
6	Flexibilidad de pagos.	0.020	3	0.060
Suma parcial fortalezas		0.540		1.730
Factores internos		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Debilidades				
7	Empresa nueva en Perú.	0.080	2	0.160
8	Poca capacidad de inversión	0.050	1	0.050
9	Poca capacitación de los profesores seleccionados.	0.070	1	0.070
10	Deficiencia en programas de marketing para incrementar clientes.	0.100	2	0.200
11	Infraestructura para dictado de clases presenciales	0.030	2	0.060
12	Baja aceptación del cliente	0.090	1	0.090
13	Baja solidez en la estructura organizacional	0.040	2	0.080
Suma parcial debilidades		0.460		0.710
Total		1.000		2.440

Nota. Análisis de fortalezas y debilidades como parte del análisis EFI. Fuente: Elaboración propia.

De la Tabla 22 se tiene que la puntuación ponderado final es de 2.44, es decir que la empresa educativa en análisis se encuentra internamente fuerte, sin embargo, analizando las fortalezas del 1 al 6, se tiene que éstas deben ser canalizadas para minimizar las debilidades del ítem 12; sin embargo, no se debe descartar minimizar las debilidades 8 y 9, así como las debilidades 10 y 13,

debido a que se busca mejorar la competitividad de la empresa educativa en análisis.

Del análisis interno realizado, se concluye que: Se encuentran deficiencias en la aplicación de estrategias para lograr mayor aceptación de los clientes, así como mejorar las estrategias de marketing y administrativos para lograr incrementar la cantidad de alumnos matriculados, aun cuando se tiene el soporte de una franquicia internacional, de alta tecnología, lo cual representa una oportunidad de mejora para la empresa educativa en análisis.

6.3.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la matriz de evaluación de factores externos (EFE) se ponderan las oportunidades y amenazas en función a los objetivos estratégicos.

En el Capítulo 2 Análisis externo, se desarrolló la matriz de evaluación de factores externos (EFE) a partir del análisis del macro y micro entorno. La matriz inicia asignándole una calificación a cada uno de los factores según el grado de importancia.

En la Tabla 23 se presenta el análisis de evaluación de los factores externos a través de la Matriz EFE, tomando en cuenta el análisis realizado del macro y micro entorno, para lo cual se establece criterios de calificación especificados en la Tabla 2, calificación que va de 1 a 4.

- Por debajo del promedio: 1
- Promedio industria: 2
- Por encima del promedio: 3
- Superior: 4

Seguidamente a los factores, también se le asignan individualmente pesos cuyos múltiplos fluctúan entre 0 y 1, la suma total de la distribución de pesos debe acumular la unidad.

Finalmente, el resultado se obtiene multiplicando la calificación por el peso asignado, el resultado la ponderación relativa.

Tabla 23
Matriz EFE.

Factores externos		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Nuevas normas sociales.	0.042	2	0.085
2	Uso de nuevas tecnologías de información.	0.056	1	0.056
3	Aumento de la educación a distancia.	0.056	1	0.056
4	Nuevas plataformas de enseñanza: Zoom, MEET y otros.	0.042	1	0.042
5	Mayor monto asignado a 35,758 millones de soles en el sector de educación.	0.042	2	0.085
6	Crecimiento de 3.2% del PBI en la economía del Perú.	0.056	1	0.056
7	Programas de incentivos a la inversión privada de las empresas.	0.056	1	0.056
8	La Ley Nro. 28044	0.056	1	0.056
9	Incremento de la digitalización.	0.042	3	0.127
10	Clases virtuales y no presenciales.	0.056	3	0.169
11	Tecnología adaptada a clases virtuales.	0.042	3	0.127
12	Incremento de padres Millennials y de Generación X.	0.056	4	0.225
Suma parcial oportunidades		0.606		1.141
Factores externos		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Amenazas				
13	Gran incertidumbre política.	0.023	3	0.070
14	El manejo de la cartera de economía no beneficia la inversión en el país.	0.028	2	0.056
15	Inflación más alta en los últimos 12 años.	0.023	3	0.070
16	Reducción del poder adquisitivo de la población.	0.023	3	0.070
17	Desigualdades en el acceso a la educación	0.028	4	0.113
18	Falta de capacitación a docentes y estudiantes en uso de plataformas digitales.	0.028	3	0.085
19	Falta de internet en el 72% de los hogares.	0.028	2	0.056
20	Profesores pueden formar su propio programa y grupo de enseñanza.	0.056	4	0.225
21	Profesores pueden tomar la cartera de clientes para la competencia.	0.056	4	0.225
22	Incremento de comisión por parte de la franquicia Rusa.	0.056	4	0.225
23	Instituciones educativas con más años de enseñanza incorporen programas de programación digital.	0.042	4	0.169
Suma parcial amenazas		0.394		1.366
Total		1.000		2.507

Nota. Análisis de oportunidades y amenazas. Fuente: Elaboración propia.

De la Tabla 23 se observa que la puntuación ponderada resultante de la Matriz EFE es 2.507, al ser este valor mayor al promedio ponderado de 2.5, se considera que la empresa educativa en análisis está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas, lo cual se evidencia analizando las

oportunidades que la empresa se encuentra aprovechando, motivo por el cual se dio mayor calificación, tales como: Los ítems 1, 5, 9, 10, 11 y 12; las mismas que vienen amortiguando las amenazas más relevantes para la empresa, tales como los ítems: 17, 20, 21, 22, 23 las cuales se calificaron con la puntuación máxima de 4; mientras que los ítems 13, 15, 16 y 18 se calificaron con puntuación 3.

6.3.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Se presenta la matriz de perfil competitivo de la empresa educativa en análisis con otras dos empresas educativas competidoras, las más representativas de las presentadas en el punto 2.2.5, las dos primeras empresas competencias descritas en ese ítem; las cuales son analizadas respecto a participación del mercado, competencia de precios, calidad de servicio, aceptación del cliente, posicionamiento financiero, uso de nuevas tecnologías de información, tecnología adaptada a clases virtuales, solidez en la estructura organizacional, capacidad de inversión, estrategias de marketing, experiencia en el mercado, infraestructura para dictado de clases presenciales y capacitación a docentes.

La escala de la calificación a utilizar:

- Debilidad principal: 1
- Debilidad menor: 2
- Fortaleza menor: 3
- Fortaleza principal: 4

A los factores, luego se le asignan individualmente pesos con múltiplos que fluctúan entre 0 y 1, la suma total de la distribución de pesos debe acumular la unidad.

Finalmente, el resultado se obtiene multiplicando la calificación por el peso asignado, cuyo resultado es la ponderación relativa.

El resultado del análisis se muestra en la matriz de perfil competitivo Tabla

Tabla 24*Perfil competitivo de la empresa educativa en análisis.*

Factor en análisis	Peso	Empresa educativa en estudio		Competencia 1		Competencia 2	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
- Participación del mercado.	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
- Competencia de precios.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
- Calidad del servicio.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
- Aceptación del cliente.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
- Posicionamiento financiero.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
- Uso de nuevas tecnologías de información.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
- Tecnología adaptada a clases virtuales.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
- Solidez en la estructura organizacional.	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
- Capacidad de inversión.	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
- Estrategias de marketing.	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
- Experiencia en el mercado.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
- Infraestructura para dictado de clases presenciales.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08
- Capacitación a docentes.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Total	1.00		2.24		3.95		3.42

Nota. Las 3 empresas se ubican en Lima y tienen al mismo sector como cliente (A y B). Fuente: Elaboración propia.

La matriz de perfil competitivo para la empresa educativa en análisis, muestra los siguientes resultados: De la Tabla 24 se tiene que la empresa competidora 1 tiene mejor perfil competitivo respecto a la empresa en análisis con 3.95 de peso ponderado, mientras que la empresa en análisis tiene 2.24 como peso ponderado final; además es preciso indicar que incluso la empresa competitiva 2 tiene mayor peso ponderado que la empresa en análisis (3.42), ello se debe a los años que ambas empresas competidoras tienen en el mercado.

Es así que mientras la empresa en análisis tiene 2 puntos de calificación respecto a la participación del mercado, la empresa competidora 1 tiene 4, mientras que en competencia de precios, la empresa educativa en análisis tiene 3 puntos de calificación, de similar forma en aceptación del cliente y posicionamiento financiero, mientras que la empresa competidora 1 tiene 4 puntos de calificación.

Del mismo modo, el factor uso de nuevas tecnologías es mejor aprovechado por las empresas competidoras 1 y 2, de tal modo que son consideradas como fortaleza principal de dichas empresas, mientras que para la empresa en análisis es considerada como una fortaleza menor, aspecto que debe mejorar para ser más competitiva en el mercado.

Respecto al factor tecnología adaptada a clases virtuales, las empresas competidoras 1 y 2 y la empresa en análisis califican este factor como una fortaleza mayor. Respecto al factor solidez en la estructura organizacional, la empresa competidora 1 califica como una fortaleza mayor, para la empresa competidora 2 como una fortaleza menor, mientras que la empresa en análisis califica como una debilidad menor, aspecto por mejorar para la empresa en análisis.

Respecto a la capacidad de inversión, la empresa competidora 4 califica a este factor como fortaleza mayor, para la empresa competidora 3 como fortaleza menor y para la empresa en análisis como una debilidad menor, aspecto importante por mejorar que requiere de un plan que permita mejorar esta fortaleza o en su efecto aprovechar otras fortalezas tomando en cuenta esta debilidad. Respecto a los factores estrategias de marketing y experiencia en el

mercado, las empresas competidora 1 y 2 califican este factor como una fortaleza mayor, mientras que la empresa en análisis califica este factor como una debilidad menor, aspectos esenciales que requieren urgencia de mejora para lograr posicionarse en el mercado.

Respecto al factor infraestructura para dictado de clases presenciales, la empresa competidora 1 califica este factor como una fortaleza mayor mientras que para la empresa competidora 1 y para la empresa en análisis califican como una debilidad menor debido a que no cuentan con una infraestructura para dictar clases presenciales, debilidad que hasta ahora no ha preocupado a la empresa en análisis debido a las restricciones sanitarias a la fecha, mismo motivo que debe ser aprovechado para impulsar las clases virtuales, sacando ventajas que ello ofrece para los padres de familia.

Además, se tiene el factor capacitación a docentes, el cual se encuentra calificado como fortaleza menor para la empresa competidora 1 y como debilidad menor para la empresa competidora 2 y para la empresa en análisis, debilidad que debe ser trabajada para que pase a ser una fortaleza.

Conclusiones de la matriz de perfil competitivo para la empresa educativa en análisis: Se concluye que, a pesar del problema político y económico que afronta el país, los cuales afecta al sector educación; existe oportunidad de mejora de crecimiento para el sector educativo, debido a que este problema país hace más conscientes a los padres de hoy, en reconocer la necesidad de buscar una mejor educación para sus hijos con el objetivo de que en el futuro sean mejores profesionales, que les permita adaptarse a las nuevas tendencias futuras, en el cual encaja la empresa educativa en análisis, bajo el enfoque de preparación de niños desde los 5 años; los cuales, puedan aprovechar el avance de la tecnología, de la comunicación virtual, y así los niños y adolescentes puedan adquirir a través de la programación: Un pensamiento lógico y analítico que les permita a la vez desarrollar habilidades blandas.

6.3.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Durante la etapa inicial de la metodología del análisis FODA se llegó a conceptualizar los factores internos y externos de manera cualitativa, lo cual hizo posible posteriormente construir y desarrollar las matrices EFE y EFI y a través de las cuales se logró asignar valores cuantitativos a los factores externos e internos.

Ahora es necesario agrupar de manera cualitativa a todo el conjunto de factores en una matriz que permita situar a los factores en un sistema de coordenadas, a partir del cual establecer referencias cruzadas. A esta matriz se le denomina matriz FODA.

La matriz FODA tiene la particularidad de tomar a dos factores que existen por separado y crear una dimensión nueva, esta dimensión nueva tiene un carácter dinámico, unido a una situación-acción. Es precisamente lo que la situación-acción obliga a tomar una postura o alternativa a elegir, ayudando a formular una estrategia para dar respuesta o solución a la referencia cruzada.

A continuación, se presenta Matriz de Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa educativa en análisis. Ver Tabla 25.

Tabla 25

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

	Fortalezas:	Debilidades:
	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología de punta. - Cursos de programación de alta calidad. - Gestión educativa estructurada y estandarizada en el mundo por la franquicia. - Respaldo de la franquicia. - Cursos estandarizados por la franquicia en el mundo. - Flexibilidad de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa nueva en Perú. - Poca capacidad de inversión - Poca capacitación de los profesores seleccionados. - Deficiencia en programas de marketing para incrementar clientes. - Infraestructura para dictado de clases presenciales - Baja aceptación del cliente - Baja solidez en la estructura organizacional.
Oportunidades:	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas normas sociales. Uso de nuevas tecnologías de información. - Aumento de la educación a distancia. - Nuevas plataformas de enseñanza: Zoom, MEET y otros. - Mayor monto asignado a 35,758 millones de soles en el sector de educación. - Crecimiento de 3.2% del PBI en la economía del Perú. - Programas de incentivos a la inversión privada de las empresas. - Incremento de la digitalización. Clases virtuales y no presenciales. 	<p>E₁ Aprovechar la tendencia de enseñanza virtual.</p> <p>E₂ Incrementar la cantidad de clientes NSEA y NSEB, aprovechando el incremento del PBI, para capturar alumnos nuevos y asegurar la continuidad de la matrícula de alumnos en todo los programas.</p> <p>E₃ Orientar las estrategias de búsqueda de clientes en niños de edad temprana, para asegurar la matrícula en los cursos subsiguientes.</p> <p>E₄ Generar estrategia B2B con colegios particulares de la zona objetivo y B2C con mayor fuerza de penetración de mercado por medio de redes sociales y Google ADS.</p>	<p>E₅ Aprovechar el incremento de la digitalización y educación a distancia para mejorar el posicionamiento de la empresa.</p> <p>E₆ Estrategia de uso de la plataforma de la franquicia para presentar y ofrecer la enseñanza especializada en la programación digital, haciendo ver que fue diseñada exclusivamente para este fin, diferenciándose de otras que pueden utilizar interfaces con plataformas universales. Crear plataforma paralela a la educativa para complementar y mejorar la comunicación con los padres de familia.</p>
Amenazas:	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> - Gran incertidumbre política. - El manejo de la cartera de economía no beneficia la inversión en el país. - Inflación más alta en los últimos 12 años. - Reducción del poder adquisitivo de la población. - Desigualdades en el acceso a la educación. - Falta de capacitación a docentes y estudiantes en uso de plataformas digitales. - Falta de internet en el 72% de los hogares. - Profesores pueden formar su propio programa y grupo de enseñanza. - Profesores pueden tomar la cartera de clientes para la competencia. - Incremento de comisión por parte de la franquicia Rusa. - Instituciones educativas con más años de enseñanza incorporen programas de programación digital. 	<p>E₇ Estrategia de la incertidumbre para brindar mejorar el fortalecimiento de aprendizaje de los niños y adolescentes para un futuro en el Perú o en el extranjero a nivel profesional.</p> <p>E₈ Tomar como ventaja competitiva la inflación, motivo de oportunidad para fortalecer en análisis crítico que se requiere a futuro en los niños y adolescentes de ahora, dado que esta incertidumbre está afectando a nivel mundial.</p>	<p>E₉ Generar estrategia de matrícula por grupo de alumnos, para incrementar y asegurar la participación con información a los padres sobre la inversión a futuro, como parte complementaria de la formación profesional y como parte ocupacional del tiempo libre que existe ahora.</p>

Nota. Resultado del análisis PESTEL, PORTER, EFE y EFi. Elaboración propia.

6.3.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Es un modelo gráfico de cuatro cuadrantes donde se evalúa cuatro posturas estratégicas para una organización, tales posturas estratégicas se denominan: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA poseen dimensiones internas y externas, a su vez cada dimensión solo abarca dos dimensiones finitas (Fred, 2013). A continuación, se describe cada dimensión

- Las dimensiones internas abarcan a la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC].
- Las dimensiones externas abarcan a la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI].

La ubicación de cada dimensión en el cuadrante de los ejes ya está predefinida de acuerdo a un diagrama en forma de eje cartesiano.

- La fuerza financiera [FF] contiene valores positivos del eje Y.
- La ventaja competitiva [VC] contiene valores negativos del eje X,
- La estabilidad del entorno [EE] contiene valores negativos del eje Y.
- La fuerza de la industria [FI] contiene valores positivos del eje X.

A continuación, se presenta la Matriz PEYEA para la empresa en análisis teniendo en cuenta el análisis interno y externo realizado en las matrices EFI y EFE. Ver Tabla 26.

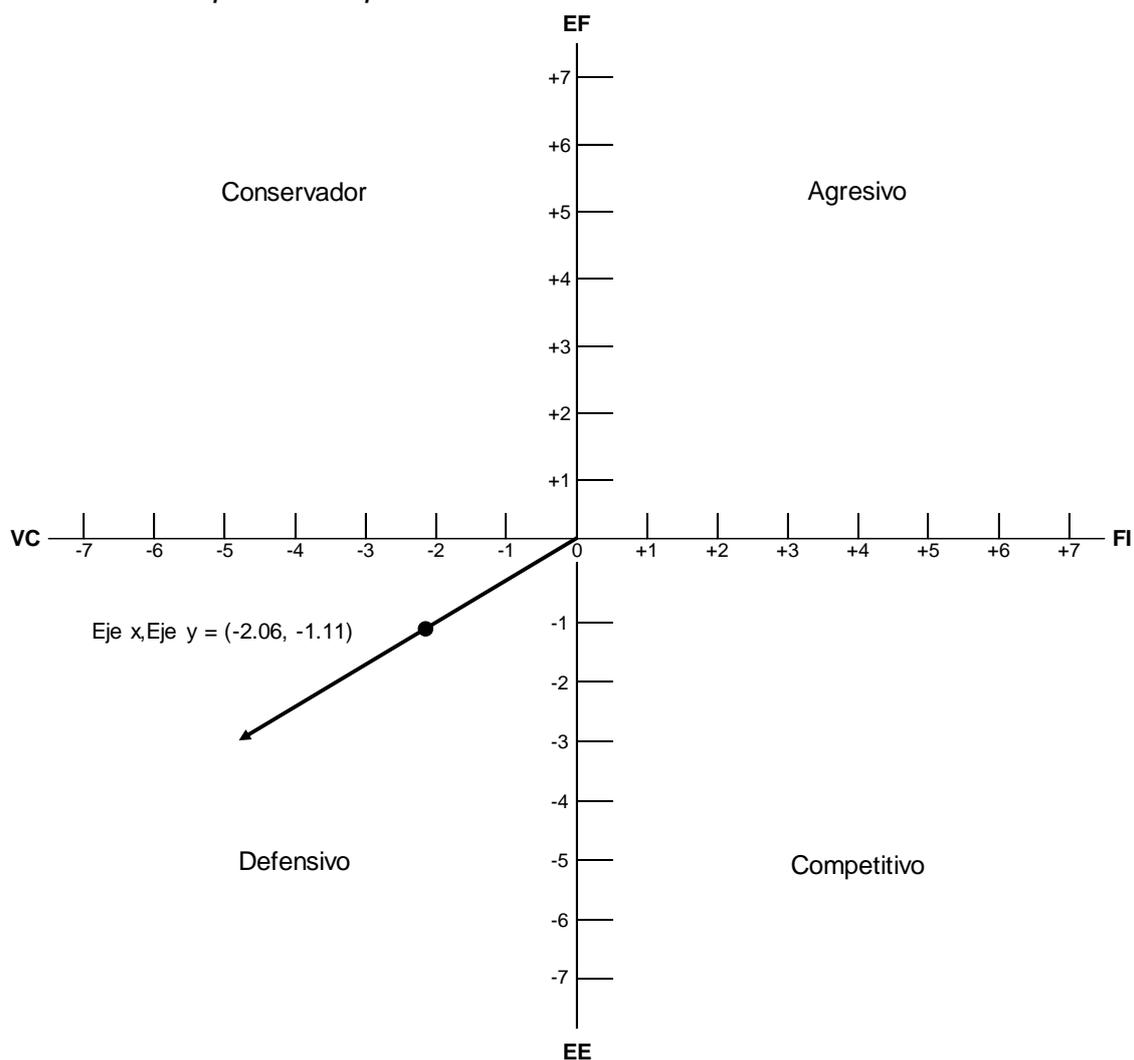
Tabla 26*Matriz PEYEA real – Empresa en análisis.*

Análisis interno		Análisis externo	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión	1	Cambios tecnológicos	-5
Apalancamiento	1	Tasa inflacionaria	-7
Liquidez	1	Variabilidad de la demanda	-5
Capital de trabajo	2	Rango de precios de los productos de la competencia	-3
Flujo de efectivo	1	Barreras de ingreso al mercado	-1
Rotación de inventarios	3	Presión competitiva	-2
Proporción precio/utilidades	5	Facilidad para salir del mercado	-1
		Elasticidad precio de la demanda	-3
		Riesgo involucrado en el negocio	-1
Valor promedio EF:	2.00	Valor promedio EE:	-3.11
Análisis interno		Análisis externo	
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-7	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	2
Utilización de la capacidad	-6	Grado de apalancamiento	1
Conocimientos tecnológicos prácticos	-5	Utilización de recursos	3
Control sobre proveedores y distribuidores	-4	Facilidad de ingreso al mercado	3
		Productividad, utilización de la capacidad	3
Valor promedio VC:	-5.20	Valor promedio FI:	3.14

Nota. Análisis de oportunidades y amenazas. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se presenta el resultado de la matriz PEYEA de manera gráfica, donde se puede observar que de acuerdo con los valores de los resultantes de los ejes X y Y: (-2.06, -1.11), la empresa en análisis se ubica en el cuadrante defensivo, ver Figura 30.

Figura 30
Matriz PEYEA para la empresa en análisis.



Nota. Analizado en función al análisis PEYEA. Fuente: Basado en (Fred, 2013), elaboración propia.

6.3.6 Matriz Interna – Externa IE

Para el análisis IE ha sido necesario evaluar a la competencia principal de la empresa, el cual ha sido identificado como Competencia 1 en el análisis de perfil competitivo, es así como a continuación se presenta las matrices EFE y EFI de la empresa Competencia 1, con cuyos resultados se procede a realizar la Matriz IE. Ver Tablas 27 y 28 con el análisis respectivo.

Tabla 27
Matriz EFE – Competencia 1.

Factores externos		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Nuevas normas sociales.	0.042	4	0.169
2	Uso de nuevas tecnologías de información.	0.056	4	0.225
3	Aumento de la educación a distancia.	0.056	4	0.225
4	Nuevas plataformas de enseñanza: Zoom, meet y otros.	0.042	3	0.127
5	Mayor monto asignado a 35,758 millones de soles en el sector de educación.	0.042	2	0.085
6	Crecimiento de 3.2% del PBI en la economía del Perú.	0.056	1	0.056
7	Programas de incentivos a la inversión privada de las empresas.	0.056	1	0.056
8	La Ley Nro. 28044	0.056	1	0.056
9	Incremento de la digitalización.	0.042	4	0.169
10	Clases virtuales y no presenciales.	0.056	4	0.225
11	Tecnología adaptada a clases virtuales.	0.042	4	0.169
12	Incremento de padres Millennials y de Generación X.	0.056	4	0.225
Suma parcial oportunidades		0.606		1.789
Factores externos		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Amenazas				
13	Gran incertidumbre política.	0.023	3	0.070
14	El manejo de la cartera de economía no beneficia la inversión en el país.	0.028	3	0.085
15	Inflación más alta en los últimos 12 años.	0.023	3	0.070
16	Reducción del poder adquisitivo de la población.	0.023	3	0.070
17	Desigualdades en el acceso a la educación	0.028	4	0.113
18	Falta de capacitación a docentes y estudiantes en uso de plataformas digitales.	0.028	1	0.028
19	Falta de internet en el 72% de los hogares.	0.028	2	0.056
20	Profesores pueden formar su propio programa y grupo de enseñanza.	0.056	4	0.225
21	Profesores pueden tomar la cartera de clientes para la competencia.	0.056	4	0.225
22	Instituciones educativas con más años de enseñanza incorporen programas de programación digital.	0.042	2	0.085
Suma parcial amenazas		0.338		1.028
Total		0.944		2.817

Nota. Análisis de oportunidades y amenazas. Fuente: Elaboración propia.

De la Tabla 27 se observa que la puntuación ponderada resultante de la Matriz EFE es 2.817, al ser este valor mayor al promedio ponderado de 2.5, se considera que la empresa Competencia 1 está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas, lo cual se evidencia analizando las

oportunidades que la empresa se encuentra aprovechando, motivo por el cual se dio mayor calificación, tales como: Los ítems 1, 2, 3, 9, 10, 11 y 12; las mismas que vienen amortiguando las amenazas más relevantes para la empresa, tales como los ítems: 17, 20 y 21 las cuales se calificaron con la puntuación máxima de 4.

Tabla 28
Matriz EFI – Competencia 1.

Factores internos		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Tecnología de punta.	0.110	4	0.440
2	Cursos de programación de alta calidad.	0.110	4	0.440
3	Gestión educativa estructurada y estandarizada en el mundo por la franquicia.	0.100	4	0.400
4	Empresa posicionada en el mercado	0.120	4	0.480
5	Cartera de clientes	0.080	4	0.320
6	Flexibilidad de pagos.	0.020	4	0.080
Suma parcial fortalezas		0.540		2.160
Factores internos		Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Debilidades				
7	Incremento de competencia	0.080	2	0.160
8	Capacidad de inversión	0.050	2	0.100
9	Poca capacitación de los profesores seleccionados.	0.070	2	0.140
10	Deficiencia en programas de marketing para incrementar clientes.	0.100	2	0.200
11	Infraestructura para dictado de clases presenciales	0.030	2	0.060
12	Poca aceptación del cliente	0.090	2	0.180
13	Baja solidez en la estructura organizacional	0.040	2	0.080
Suma parcial debilidades		0.460		0.920
Total		1.000		3.080

Nota. Análisis de fortalezas y debilidades como parte del análisis EFI. Fuente: Elaboración propia.

De la Tabla 28 se tiene que la puntuación ponderado final para la empresa Competencia 1 es de 3.080, es decir que la empresa educativa en análisis se encuentra internamente fuerte.

Seguidamente se procede a resumir los valores obtenidos en el análisis de las matrices EFE – EFI de la empresa y la competencia 1, obteniendo así la Tabla 29.

Tabla 29

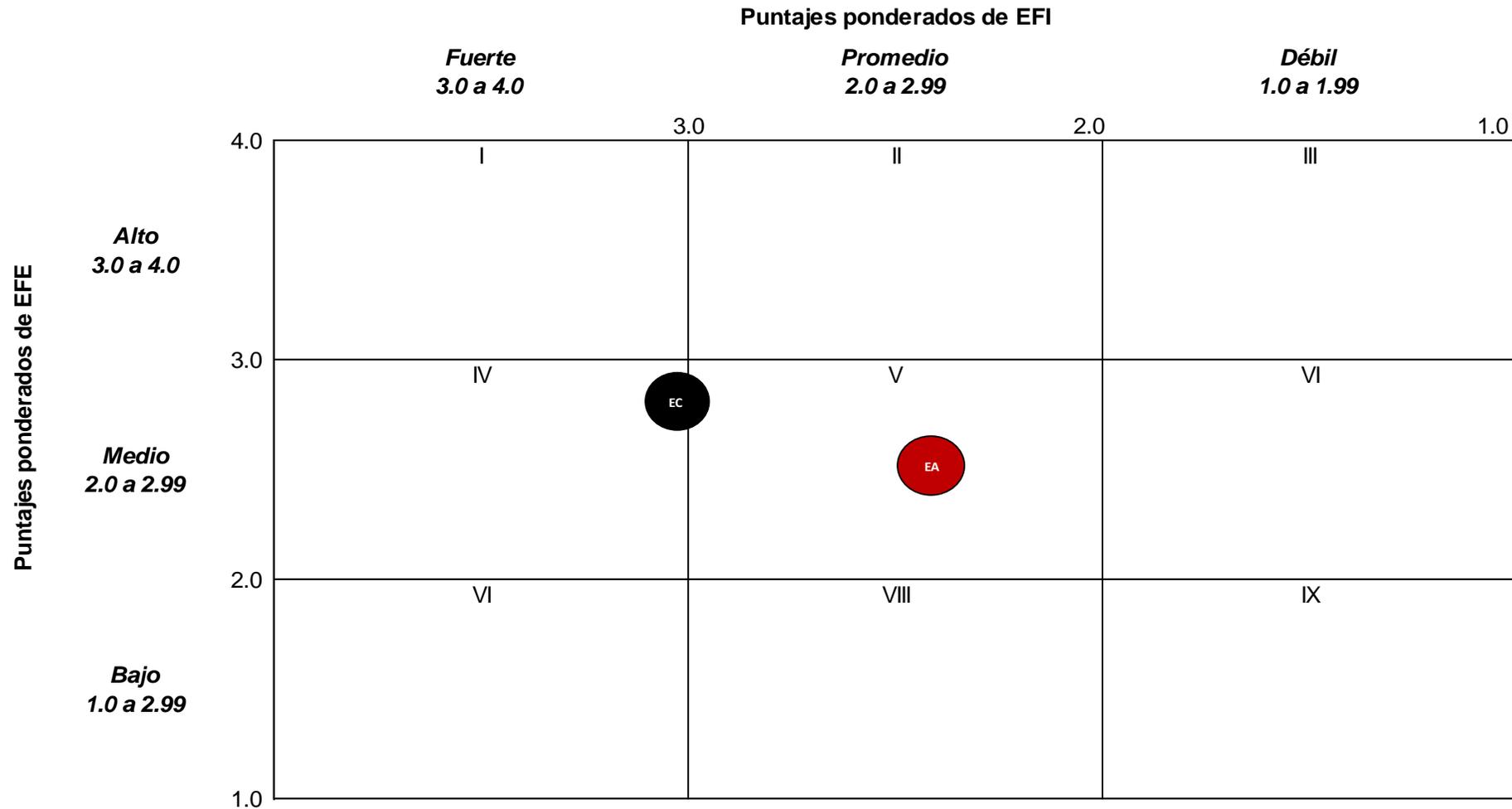
Resumen análisis Matrices EFI y EFE de la Empresa y de la Competencia 1.

Fuente	Problema	Empresa	Competencia 1
Matriz EFI	X	2.440	3.080
Matriz EFE	Y	2.507	2.817

Nota. Resumen para ubicar los puntos en la Matriz IE. Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos en la Tabla 29 se procede a realizar el análisis IE, ubicando así a la empresa en análisis frente a la competencia principal en dictado de cursos de programación digital para niños entre 5 y 17 años. Observando la empresa competencia (EC) se encuentra una posición fuerte medio; dado que se encuentra ubicado en el cuadrante IV, mientras que la empresa en análisis (EA) se encuentra en una posición Promedio medio, ubicada en el cuadrando VI

Figura 31
Matriz IE.

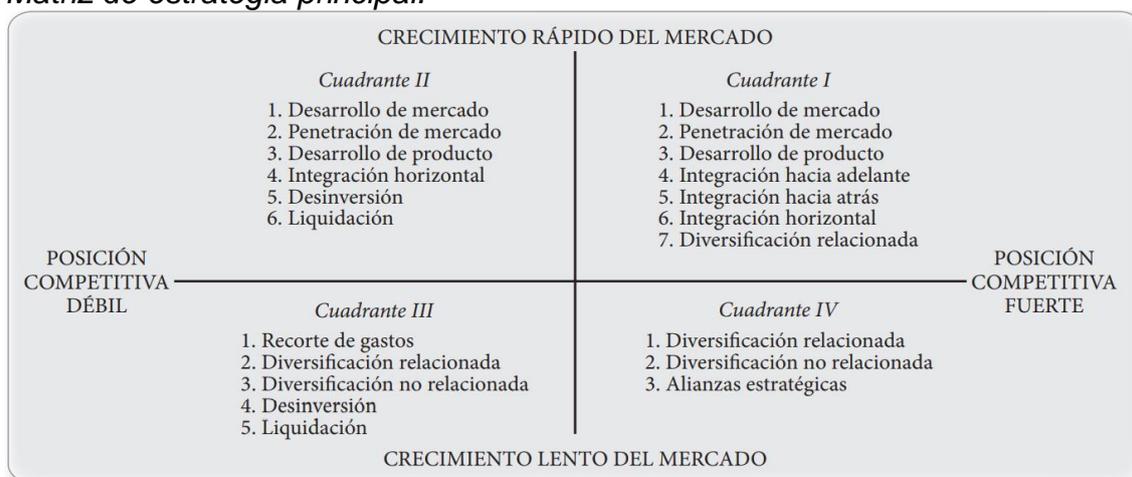


Nota. Análisis de la empresa con la principal competencia. Fuente: Basado en (Fred, 2013), elaboración propia.

6.3.7 Matriz de estrategia principal

Esta matriz permite seleccionar las estrategias que permitirán desarrollar la propuesta de valor y los planes de negocio para la empresa educativa en análisis, basándose en una estrategia principal constituida en base a su ubicación entre cuatro cuadrantes, ver Figura 32.

Figura 32
Matriz de estrategia principal.



Nota. Extraído de (Fred, 2013, p.190).

Donde el primer cuadrante implica que la empresa se encuentra en una muy buena posición estratégica que debe operar con cuidado si busca realizar cambios en su producto, mercado, entre otros, porque este cambio puede afectar el posicionamiento ganado.

El cuadrante II, implica que la empresa se encuentra en un buen crecimiento, ascendente, sin embargo, con poca capacidad de competitividad, es decir las estrategias actuales deben ser reformuladas para lograr mejor posicionamiento en el mercado. De ubicarse en el cuadrante III, implicaría que la empresa tiene una posición de competitividad muy débil a pesar de que el sector también tenga un crecimiento lento; mientras que de ubicarse en el cuadrante IV implicaría que la empresa tiene una sólida posición de competitividad, sin embargo, estaría dentro de un crecimiento lento del mercado.

Entonces, analizando la empresa en función a los cuatro cuadrantes, se concluye que la empresa educativa en análisis se encuentra en el cuadrante II, dado que la programación digital en el Perú no es muy conocida, la competencia es limitada a dos principales que abarcan el mercado. Sin embargo producto de aspectos externos han logrado mayor acercamiento al público, en tal sentido, la empresa en análisis requiere distinguirse para lograr ocupar mejor posicionamiento de forma diferenciada, a través de una estrategia principal de penetración de mercado, con el objeto de incrementar la cantidad de clientes y así superar el déficit actual que posee e incrementar su posicionamiento en el mercado, mediante un servicio que ofrece ventajas competitivas de desarrollo para los niños entre 5 y 17 años de edad, los cuales serán aún más efectivas en el desempeño laboral a futuro.

6.3.8 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Finalmente, se procede a formular las estrategias que permitirán la penetración de mercado para la empresa educativa en análisis, priorizando las estrategias a seguir de acuerdo con el análisis realizado e identificado en la Matriz EFE (Análisis de amenazas y oportunidades).

Es así como se presenta la Matriz MCPE, para lo cual se analizaron las matrices FODA, PEYEA e IE, en función a la matriz de estrategia principal. Para lo cual se decidió por analizar tres estrategias:

- Generar estrategia B2B con colegios particulares de la zona objetivo y B2C con mayor fuerza de penetración de mercado por medio de redes sociales y Google ADS.
- Estrategia de la incertidumbre para brindar mejorar el fortalecimiento de aprendizaje de los niños y adolescentes para un futuro en el Perú o en el extranjero a nivel profesional.
- Estrategia de uso de la plataforma de la franquicia para presentar y ofrecer la enseñanza especializada en la programación digital, haciendo ver que fue diseñada exclusivamente para este fin,

diferenciándose de otras que pueden utilizar interfases con plataformas universales.

Obteniendo así la Matriz MCPE en la Tabla 30

Tabla 30
Matriz MCPE para la empresa educativa.

		Estrategias alternativas					
		1	2		3		
		Generar estrategia B2B con colegios particulares de la zona objetivo y B2C con mayor fuerza de penetración de mercado por medio de redes sociales y Google ADS.	Estrategia de la incertidumbre para brindar mejorar el fortalecimiento de aprendizaje de los niños y adolescentes para un futuro en el Perú o en el extranjero a nivel profesional.		Crear plataforma paralela a la educativa para complementar y mejorar la comunicación con los padres de familia y ofrecer mejor servicio.		
Factores clave	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades							
1 Nuevas normas sociales.	0.042	4	0.17	2	0.08	3	0.13
2 Uso de nuevas tecnologías de información.	0.056	4	0.23	3	0.17	2	0.11
3 Aumento de la educación a distancia.	0.056	3	0.17	2	0.11	4	0.23
4 Nuevas plataformas de enseñanza: Zoom, meet y otros.	0.042	3	0.13	4	0.17	2	0.08
5 Mayor monto asignado a 35,758 millones de soles en el sector de educación.	0.042	---		---		---	
6 Crecimiento de 3.2% del PBI en la economía del Perú.	0.056	2	0.11	3	0.17	1	0.06
7 Programas de incentivos a la inversión privada de las empresas.	0.056	2	0.11	3	0.17	1	0.06
8 La Ley Nro. 28044	0.056	---		---		---	
9 Incremento de la digitalización.	0.042	4	0.17	3	0.13	2	0.08
10 Clases virtuales y no presenciales.	0.056	4	0.23	3	0.17	2	0.11
11 Tecnología adaptada a clases virtuales.	0.042	4	0.17	3	0.13	2	0.08
12 Incremento de padres Millennials y de Generación X	0.056	3	0.17	2	0.11	4	0.23
Amenazas							
13 Gran incertidumbre política.	0.023	4	0.09	3	0.07	2	0.05
14 El manejo de la cartera de economía no beneficia la inversión en el país.	0.028	---			0.00		0.00
15 Inflación más alta en los últimos 12 años.	0.023	3	0.07	4	0.09	2	0.05
16 Reducción del poder adquisitivo de la población.	0.023	---			0.00		0.00
17 Desigualdades en el acceso a la educación	0.028	---			0.00		0.00
18 Falta de capacitación a docentes y estudiantes en uso de plataformas digitales.	0.028	---			0.00		0.00
19 Falta de internet en el 72% de los hogares.	0.028	---			0.00		0.00
20 Profesores pueden formar su propio programa y grupo de enseñanza.	0.056	---			0.00		0.00
21 Profesores pueden tomar la cartera de clientes para la competencia.	0.056	---			0.00		0.00
22 Incremento de comisión por parte de la franquicia Rusa.	0.056	---			0.00		0.00
23 Instituciones educativas con más años de enseñanza incorporen programas de programación digital.	0.042	---			0.00		0.00
Total	1.000						
Fortalezas							
1 Tecnología de punta.	0.110	4	0.44	3	0.33	2	0.22
2 Cursos de programación de alta calidad.	0.110	4	0.44	3	0.33	2	0.22
3 Gestión educativa estructurada y estandarizada en el mundo por la franquicia.	0.100	4	0.40	3	0.30	2	0.20
4 Respaldo de la franquicia.	0.100	4	0.40	3	0.30	2	0.20
5 Cursos estandarizados por la franquicia en el mundo.	0.100	4	0.40	3	0.30	2	0.20
6 Flexibilidad de pagos.	0.020	2	0.04	3	0.06	2	0.04
Debilidades							
7 Empresa nueva en Perú.	0.080	---			0.00		0.00
8 Poca capacidad de inversión	0.050	---			0.00		0.00
9 Poca capacitación de los profesores seleccionados.	0.070	1	0.07	2	0.14	3	0.21
10 Deficiencia en programas de marketing para incrementar clientes.	0.100	2	0.20	1	0.10	3	0.30
11 Infraestructura para dictado de clases presenciales	0.030	---			0.00		0.00
12 Baja aceptación del cliente	0.090	---			0.00		0.00
13 Baja solidez en la estructura organizacional	0.040	2	0.08	1	0.04	3	0.12
Total	1.000		4.28		3.47		2.97

Nota. Análisis MCPE en base a tres estrategias. Fuente: Elaboración propia.

De la Tabla 30 se presentan las estrategias evaluadas, en orden de prioridad obtenido según la evaluación de la Matriz MCPE, determinado en base a los puntajes obtenidos.

Tabla 31

Resumen de evaluación de estrategias.

Estrategia		Puntuación
- Generar estrategia B2B con colegios particulares de la zona objetivo y B2C con mayor fuerza de penetración de mercado por medio de redes sociales y Google ADS.	4.28	Prioridad 1
- Estrategia de la incertidumbre para brindar mejorar el fortalecimiento de aprendizaje de los niños y adolescentes para un futuro en el Perú o en el extranjero a nivel profesional.	3.47	Prioridad 2
- Crear plataforma paralela a la educativa para complementar y mejorar la comunicación con los padres de familia y ofrecer mejor servicio.	2.97	Prioridad 3

Nota. Resultado obtenido determinando la prioridad de las estrategias de acuerdo a la matriz MCPE. Fuente: Elaboración propia.

Según el resultado obtenido en la Tabla 31, producto del análisis de la Matriz MCPE, la estrategia principal debe estar orientado a “Generar estrategia B2B con colegios particulares de la zona objetivo y B2C con mayor fuerza de penetración de mercado por medio de redes sociales y Google ADS, por tener la mayor puntuación de 4.28 versus las otras dos estrategias, sin embargo el equipo de trabajo decide orientar la propuesta de valor en base a la primera prioridad y la tercera prioridad, dado que la estrategia “Crear plataforma paralela a la educativa para complementar y mejorar la comunicación con los padres de familia y ofrecer mejor servicio.” Complementará el servicio, a la vez que brinda un valor agregado para los padres de familia, de estar informados de los logros que van escalando sus hijos y de evaluar la inversión realizada en la empresa educativa en análisis.

Este capítulo permitió establecer objetivos estratégicos para la presente propuesta de negocio, adecuada a la misión y visión empresarial, la cual permitirá incrementar la penetración del mercado, mejorando así el posicionamiento de la empresa.

Capítulo 7: Business Model Canvas

En el presente capítulo se procede a describir la propuesta de valor tomando que permitirán lograr los objetivos propuestos, a través de las estrategias elegidas en el capítulo anterior.

Para describir la propuesta de valor se toma como base el modelo CANVAS, el cual permite a través de un criterio lógico formular un modelo de negocio como parte de la estrategia de un negocio. Para lo cual se ha tenido en cuenta las categorías de cursos identificados en el capítulo de diagnóstico. Este modelo se encuentra validado por el estudio de mercados realizado a través de entrevistas a expertos y por encuestas realizadas a los padres de familia usuarios directos de la plataforma educativa.

7.1 Metodología Canvas

En el presente capítulo se procede a describir la propuesta de valor a través del modelo CANVAS, teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado.

Se procede a aplicar el modelo de negocio de Osterwalder, el cual se dio a conocer en el año 2008, conocido como la metodología CANVAS, por medio del cual permite dar valor a todo tipo de empresa a través de nueve pasos (Conexión ESAN, 2016).

Es así como se procede a realizar el modelo CANVAS para el presente negocio educativo, teniendo en cuenta el análisis realizado y descrito hasta el capítulo anterior sobre la empresa en estudio.

7.2 Modelo Canvas

7.2.1 Segmentación de clientes

Instituciones educativas privadas de nivel primaria y secundaria de nivel socioeconómico (NSE) A y B de Lima Metropolitana (APEIM, 2021). Los cuales tienen el 55.9% correspondiente al NSEA y 15.5% del sector NSEB de la población de Lima Metropolitana.

Se consolidará una base de datos a partir de los colegios seleccionados por medio de solicitudes a los directores quienes deberán autorizar el contacto inicial con los alumnos para una presentación gráfica y luego escalar hacia el contacto con los padres, solicitando una reunión donde se realizará la presentación formal de la propuesta, invitación que debe ir acompañada con la presencia del director y algún responsable del área de psicología del colegio. A partir de esta primera reunión y tomando como resultado: Aceptada la propuesta, se podrá solicitar y programar una segunda reunión dirigida hacia los profesores del colegio, divididos en grupos del nivel primario y secundario respectivamente, a los cuales se les explicará los beneficios y objetivos de la propuesta de los cursos que ofrece la empresa educativa y así poder establecer algunos niveles de compromiso en cuanto a la observación o medición en los niveles de desempeño de los alumnos de acuerdo a lo especificado en la presentación.

Finalmente, se coordinará reuniones con padres de familia de manera virtual, enfocados en grupos más específicos para tener en cuenta por edades o por grados de sus hijos, donde se realizaría la presentación de la empresa, de los cursos, del alcance de estos, así como de otros beneficios.

7.2.2 Definición de la propuesta de valor

La propuesta de valor está orientada a lograr el posicionamiento de la empresa en estudio a través de los cursos de programación digital que permiten el desarrollo del pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes en edad escolar.

En ese sentido la propuesta de valor busca incrementar la cantidad de clientes matriculados a través de programas ayuden a los niños y adolescentes a desarrollar la habilidad y destreza para el análisis lógico, sin embargo, para establecer algún tipo de evidencia que relacione el aprendizaje de cursos de programación digital conjuntamente con el beneficio del rendimiento escolar, será necesario iniciar un conjunto de observaciones sencillas dirigidas para este propósito, el cual puede ser validado de manera directa mediante el resultado de las evaluaciones realizadas por los profesores de asignaturas en cada colegio, consecuentemente, la información académica, que será de dominio de los

padres de familia, les permitirán establecer o analizar las implicancias de los cursos complementarios llevados por sus hijos, y su influencia, en los resultados de las calificaciones dentro de la asignatura escolar, haciendo una mayor apreciación u observación, en aquellas asignaturas escolares que requieran necesariamente de una mayor cuota de pensamiento lógico y analítico para la resolución de problemas.

Con respecto a los cursos y los horarios, se ha visto conveniente seguir manteniéndolos sin mayores cambios, bajo la misma política de supervisión que viene siendo manejada por el operador de la franquicia en el Perú. Cabe señalar, que la propuesta no abarca la búsqueda de cambios o modificaciones en las políticas, ni en el Know-How, que vienen suministrados por la franquicia matriz desde Rusia. Por otra parte, adicionalmente la propuesta busca mejorar la evaluación y la retroalimentación positiva hacia los padres, convirtiéndose en un potente facilitador de aprobación y fidelización para cada cliente.

Entonces, para acceder a un mejor manejo de la información concerniente al avance y evolución del aprendizaje de los niños y adolescentes matriculados, se requiere adaptar un sistema de control en línea, de tal forma que los profesores puedan acceder diariamente y llevar un registro con la respectiva evaluación del alumno, incorporando los siguientes indicadores propuestos:

- Participación del alumno,
- Comprensión,
- Rapidez en solución de ejercicios,
- Cumplimiento de tareas en clase,
- Cumplimiento de tareas para casa,
- Ranking de ubicación del alumno en calificaciones en clase,
- Ranking de ubicación del alumno en evaluación del curso, y
- Recomendaciones del profesor al padre para que el alumno mejore algunos aspectos relacionados al curso.

Los padres podrán tener acceso como padre tutor del alumno, las 24 horas del día, donde podrá revisar el avance de su hijo (a), donde a la vez podrá realizar consultas del avance de su hijo(a) al tutor y a la empresa en caso así lo

considere conveniente, los cuales deberán darse respuesta en un plazo máximo de 48 horas.

La empresa debe comunicarse con cada padre de forma mensual, para informar el avance de su hijo(a), esta comunicación debe ser siguiendo el siguiente orden prioritario, previa coordinación al momento de matricular al menor, para lo cual la empresa deberá enviar un mensaje recordatorio:

- Enlace virtual,
- Llamada telefónica

Se considera importante brindar esta comunicación, dado que se anticipa y procurará mantener informado al padre, dando indicio de que existe un compromiso de la empresa con cada alumno.

Además, el padre podrá tener acceso a las clases virtuales, sin que sea de conocimiento del profesor, es decir se debe adecuar el sistema para que el padre de familia pueda ingresar y no ser visto; así el padre puede tener la seguridad de la constante calidad de las clases brindadas en cada curso y programa.

Por otro lado, la propuesta de valor incluye capacitación a los profesores de la franquicia, reuniones de círculos de calidad con los profesores, donde podrán exponer oportunidades de mejora. Estas reuniones serán de forma trimestral.

7.2.3 Delimitación de los canales de comunicación y la estrategia publicitaria a utilizar

Los canales de comunicación serán:

B2B: Inicial para contactar a los colegios privados de los NSEA y NSEB, es preciso indicar que no se buscará convenio con las instituciones educativas, sino el acceso a sus alumnos para mejorar el nivel de estos, los cuales contribuyen también a la mejora de los resultados de sus alumnos como calidad de enseñanza.

B2C: Una vez logrado la aprobación del colegio, se procede a aplicar este canal de comunicación, teniendo en cuenta también que incluye la forma de publicidad por la página web institucional y por medio de redes sociales, teniendo en cuenta que hoy en día es la forma más directa de llegar a los futuros clientes.

La estrategia publicitaria por redes sociales será orientada a los padres y a los adolescentes, dado que los primeros son los que realizarán la matrícula de sus hijos; mientras que los segundos ya tienen acceso a redes sociales y tienen capacidad de búsqueda y esta publicidad debe ser llamativa para el adolescente. La publicidad para ambos casos no puede ser la misma, dado que la decisión de elección se realiza por diferentes criterios, donde el criterio del adulto deberá ser para el desempeño profesional a futuro de su hijo, mientras que para el adolescente será direccionado al desarrollo de habilidades en la programación y juego, buscando sobresalir entre otros.

La estrategia publicitaria debe ser metódica, una vez por semana en cada red social, como una manera de refrescar la temática de la página y encontrarse activos a las búsquedas, pagando en los meses previos a las vacaciones de los alumnos. Por otro lado, se mantiene el AMO.

7.2.4 Determinar el tipo de relación con los clientes

Acceso a plataforma en línea para visualizar la sesión de clase en tiempo real, plataforma exclusiva para el acceso de los padres de familia.

La relación con los clientes será directa, de acuerdo con un programa preestablecido al momento de matricular a su hijo(a), por ahora se mantiene la comunicación virtual, debido a la situación actual del COVID, además por ser la mejor forma, dado los compromisos laborales y de tiempo de cada uno de nuestros clientes (Padres), demostrando así flexibilidad y adaptación al cliente.

Este tipo de comunicación, sumado a la propuesta de valor descrita hasta este punto, permite no sólo fidelizar al cliente, sino que permitirá que recomiende a la empresa y así ser un socio estratégico indirecto, en tal sentido se podría disponer de encuestas de satisfacción dirigido hacia los padres al final de cada curso para delimitar nuestras acciones correctivas de inmediato. También son importantes las recomendaciones de padres de exalumnos cuyos hijos ya

egresaron del colegio y se disponen a realizar nuevas etapas de su vida académica, por ejemplo la experiencia de aquellos padres cuyos hijos concluyeron la educación primaria y hoy se encuentran muy satisfechos al iniciar la etapa de educación secundaria, de la misma forma recibir las experiencias de padres cuyos hijos terminan la educación secundaria y comienzan su nueva fase formativa profesional, técnica o laboral. Estas opiniones deberán ser expresadas en forma libre y se necesitará de la aprobación voluntaria para que se publique como anuario o parte del merchandising.

7.2.5 Establecer las fuentes económicas del negocio

La empresa ya se encuentra establecida, por tanto, las fuentes económicas del negocio sólo deberán ser los ingresos por matrícula y mensualidad de los alumnos inscritos. Para el caso de inversión de sistemas de comunicación virtual con los padres y accesos respectivos, será por aporte de los socios, los cuales son cantidades menores respecto al pago por la franquicia.

7.2.6 Establecer los activos y recursos a utilizar

Los activos son con los que ya cuenta la empresa, los cuales vienen a ser la plataforma digital, la plataforma nueva para calificación y comunicación con los padres de familia, la página web, las instalaciones como oficina central, se considera como activos a los profesores.

Los recursos para utilizar son las redes sociales, los cuales se describieron en su momento y deben estar más activas, con mayor presencia para encontrarse en las primeras opciones de búsqueda.

7.2.7 Identificar las actividades clave del negocio

Mantener actualizadas las cuentas en redes sociales, es el factor clave de la actividad dinámica de la empresa con relación a sus clientes y potencia el público objetivo.

Dentro de las actividades claves del negocio se tiene al direccionamiento de la publicidad: Para padres y adolescentes, el formato propuesto busca llegar a los padres como una propuesta de mejora en el desarrollo de pensamiento lógico, analítico de su hijo, lo cual le permitirá mejor desempeño laboral a su hijo

en el futuro, lo cual ahora aprenderá de forma divertida, de tal forma que aprovechando la era tecnológica su hijo se mantendrá conectado con juegos que le permiten desarrollar habilidades de oportunidad para el futuro, mientras que otros programas sólo mantienen entretenidos a los niños y jóvenes de hoy, salvo la competencia, que sin embargo direcciona su publicidad sin dar mayor énfasis en la ventaja a futuro de estos programas educativos. Uso de la plataforma educativa para el dictado de cursos. Selección y capacitación del personal docente.

7.2.8 Establecer las estrategias de Networking

El principal socio, viene a ser el proveedor, es decir la empresa Franquicia ubicado en Rusia. La empresa que se elija para complementar la plataforma de calificación, control y seguimiento del avance de los alumnos, así como el ingreso a los padres a las clases sin ser vistos por nadie: ni profesor ni alumnos, será otro proveedor.

7.2.9 Determinar la estructura de costos

La estructura de costos se encuentra conformada por los siguientes:

- Hay que recordar que ya existe un gasto asignado al pago de la franquicia.
- Gastos en plataforma de calificación, control y seguimiento a los alumnos.
- Gastos en conectividad de los padres a las clases de forma anónima e incógnita.
- Gastos de publicidad en redes sociales y marketing.
- Gastos por capacitaciones a los profesores.
- Gastos por break en reuniones de círculo de calidad y otros.
- Gastos de comunicación y reuniones con los colegios.

En la Tabla 32 se presenta el modelo de valor propuesto.

Tabla 32
Modelo CANVAS propuesto.

Socios Clave	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de la Franquicia con sede en Rusia. - Directores de colegios objetivo del NSEA y NSEB. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección y capacitación a profesores. - Clases mediante uso de Plataforma de aprendizaje. - Comunicación a los padres para retroalimentación e informes de progreso de sus hijos. - Mantenimiento de las cuentas en redes sociales destinados a la publicidad y para la comunicación con los padres. - Actualización oportuna de los canales de pago. 	<p>Entidad educativa privada que ha ingresado al mercado peruano trayendo un modelo de aprendizaje innovador. Nuestra institución comparte la experiencia educativa asentada en más de 65 países con más de 250 mil graduados.</p> <p>Valor para Padres de familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beneficio a Corto Plazo: Potenciar el rendimiento escolar cognitivo y social de niños y adolescentes. Ofrecer cursos de programación digital que faciliten el desarrollo del pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes, bajo una metodología que combina la experiencia de del juego y el aprendizaje por ensayo y error. - Beneficio a Mediano Plazo: Los cursos están diseñados para estimular desde muy temprana edad las capacidades resolutivas de niños y adolescentes, desarrollando su adaptabilidad y confianza de manera incremental. Tales habilidades blandas les serán de utilidad en las etapas tempranas de la vida laboral/profesional, cuyos entornos son cada vez más competitivos. - Diferenciación: Nuestro servicio no se limita a impartir lecciones de software como lo hacen la mayoría de las instituciones de informática, nosotros trabajamos en base a un modelo que unifica el aprendizaje y el desarrollo de habilidades blandas. 	<p>Padres de familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a plataforma en línea para visualizar la sesión de clase en tiempo real, reporte de avances, informes de rendimiento académico, buzón de comunicaciones entre el padre y el docente del curso (plataforma exclusiva para padres de familia). - Encuestas de satisfacción a padres al final de curso. - Recomendaciones de padres de exalumnos. 	<p>Padres de familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Padres de Niños y adolescentes comprendidos entre las edades de 5 a 17 años que estudien en colegios particulares, de acuerdo con el APEIM, correspondiente al NSEA y NSEB. - Padres de Niños y adolescentes interesados en la mejoría de las habilidades blandas y cognitivas de sus hijos.
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficina administrativa en Lima. - Plataforma de aprendizaje Algorithmics. - Plataforma para padres o tutores. - Plana docente seleccionada y entrenada. - Soporte de la Franquicia Algorithmics. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de la franquicia rusa. - Plataforma PADRES. - Página web y correo electrónico. - Difusión por redes sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube. - Contacto con directores de colegios objetivo del NSEA y NSEB para realizar presentaciones a los padres. 	
<p>Estructura de costos</p>		<p>Fuente de ingresos</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Gastos en pago de franquicia. - Gastos en plataforma de calificación, control y seguimiento a los alumnos. - Gastos en conectividad de los padres a las clases de forma anónima e incógnita. - Gastos de publicidad en redes sociales y marketing. - Gastos por capacitaciones a los profesores. - Gastos por break en reuniones de círculo de calidad y otros. - Gastos de comunicación y reuniones con los colegios 		<ul style="list-style-type: none"> - Venta de cursos: Pago de matrícula y pagos de mensualidad. - Modalidad de pago: Tarjeta de Débito, Tarjeta de Crédito, Efectivo. 		

Nota. Resumen del modelo CANVAS propuesto en sus 9 pasos. Fuente: Elaboración propia.

De este capítulo se concluye que la metodología CANVAS permitió dar a conocer la propuesta de valor que permitirá lograr el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrolle el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes a través de nueve pasos; dando a conocer que la propuesta es más técnica en cómo logra el posicionamiento que no involucrará inversiones fuertes a largo plazo, sino mecanismo de trabajo diferente al que se venía desarrollando. Es preciso indicar que esta propuesta de valor ha sido validada por los expertos:

Expertos 1: Profesores a través de la pregunta 8.

Expertos 2: psicólogos a través de la pregunta 3.

Además, esta propuesta de valor ha sido validado por la encuesta realizada a los padres de familia del sector NSEA y NSEB.

Capítulo 8: Plan de Marketing

A continuación, se presenta el plan de marketing, el cual se encuentra alineado al plan estratégico, de acuerdo con la propuesta de valor, el cual a su vez ha sido validado por el estudio de mercado. Para facilitar el desarrollo de las estrategias planteadas y llevarlas a cabo exitosamente, desarrollaremos e integraremos las estrategias y tácticas que nos permitirán desarrollar una serie de acciones, con la finalidad de cumplir en efecto lo descrito anteriormente en el plan estratégico.

Bajo este concepto plantearemos los objetivos de marketing, marketing mix: producto, precio, plaza, promoción y conclusiones.

Todo ello con fines, claro está de lograr el posicionamiento de la empresa educativa en análisis en cursos de programación digital para niños y adolescentes entre 5 y 17 años.

8.1 Mercado objetivo

Padres de familia cuyos menores hijos estén comprendidos entre las edades de 5 a 17 años que estudien en Instituciones educativas privadas de nivel primaria y secundaria de nivel socioeconómico (NSE) A y B de Lima Metropolitana (APEIM, 2021).

8.2 Objetivos de marketing

A continuación, se presentan los objetivos de marketing: General y específicos de acuerdo con la propuesta de valor, validado por los resultados obtenidos en el estudio de mercado.

Objetivo general:

Lograr el posicionamiento de la plataforma digital rusa en los sectores de NSEA y NSEB de Lima Metropolitana.

Objetivos específicos:

- Lograr una participación de mercado del 1% para el primer año de operaciones, equivalente a 1785 niños matriculados para el primer año.
- Lograr obtener 85% de satisfacción de los clientes en el primer año del proyecto.
- Tener ingresos por ventas de S/ 627,927.57 para el primer año de proyecto, equivalente a 149 alumnos matriculados al mes.
-

8.3 Benchmarking

Se realizó un benchmarking con las principales instituciones nacionales y de carácter internacional, obteniendo así lo siguiente:

Crack The Code es una institución internacional, con clientes en 22 países, opera de forma virtual, con 8800 alumnos certificados, Creativos digitales opera en 15 países, el modelo es argentino y ofrece cursos de S/. 119.00 soles mensuales, Academia kids, no se obtiene información de países que operan ni cantidad de alumnos certificados, sin embargo, sus precios promedian S/ 200.00 la mensualidad, una plataforma nueva es Technology Bit, de la cual tampoco se tiene información de países que opera, ni la cantidad de alumnos certificados, como tampoco precios de mensualidad. En Tanto la franquicia de la empresa en estudio, se ubica en más de 65 países con 320,000 alumnos certificados, con precios de mensualidad de S/. 350.00, la única que especifica la metodología rusa, o alguna metodología como sustento de los cursos que ofrecen, mientras que las dos primeras instituciones: Crack The Code, Creativos digitales mencionan las empresas que auspician los cursos de programación digital que ofrecen.

Respecto a los costos de las mensualidades de la franquicia de la empresa en análisis, se tiene conocimiento por los socios que los precios están dados por la franquicia, cualquier disminución de estos son bajo responsabilidad de la empresa en Perú, dado que la franquicia cobra 12% sobre las ventas en base al costo de mensualidad fijado por la misma.

8.4 Segmentación del mercado

Segmentar el mercado implica analizar características de este en función a al producto que se ofrece, en este caso el producto que se ofrece requiere de ciertas características del mercado, siendo uno de ellos, la capacidad económica, es así que es necesario evaluar la segmentación del mercado con mayor poder adquisitivo y con mayor población, encontrando que corresponde a los NSEA y NSEB de Lima Metropolitana, los cuales suman el 22.1% de familias, ver Figura 33:

Figura 33
Distritos de Lima Metropolitana.

Zona	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Muestra	Error (%)
Total	100%	2.9%	19.2%	44.8%	26.6%	6.5%	4068	1.5%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	32.4%	46.5%	14.6%	4.8%	1.7%	289	5.8%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	12.3%	57.9%	21.3%	8.5%	0.0%	218	6.6%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	1.8%	23.0%	44.4%	26.7%	4.0%	301	5.6%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	1.1%	22.5%	50.3%	23.5%	2.6%	358	5.2%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100%	0.8%	12.4%	46.1%	32.0%	8.8%	456	4.6%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100%	0.7%	12.4%	50.2%	31.0%	5.7%	336	5.3%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.7%	12.4%	44.2%	29.0%	13.6%	276	5.9%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	0.6%	23.1%	48.4%	24.1%	3.8%	452	4.6%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	100%	0.5%	15.0%	45.9%	30.7%	8.0%	1004	3.1%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamác)	100%	0.0%	10.7%	51.1%	30.8%	7.4%	321	5.5%
Otros	100%	1.9%	10.9%	43.6%	27.6%	16.0%	57	13.0%

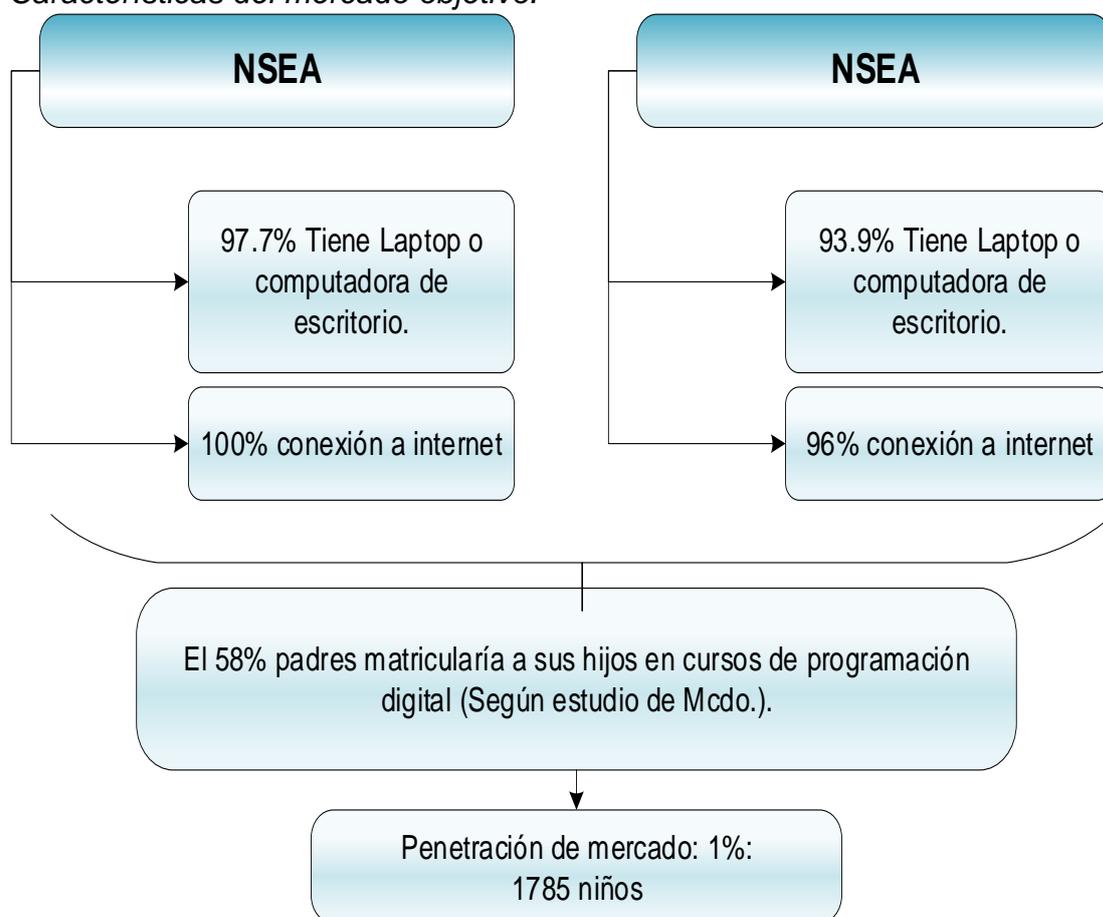
Nota. Distritos de NSEA y NSEB con mayor cantidad poblacional y recursos generales para acceder a cursos de programación digital. Fuente: (APEIM, 2021, p.26).

Se elige este sector porque los pobladores de estas zonas tienen disponibilidad de laptop o computador de escritorio, conexión a internet y capacidad de pago, tal como se resume a continuación de acuerdo con información de APEIM (2021-2022).

En la Figura 34, se ha resumido información del mercado objetivo de acuerdo con APEIM y según resultados obtenidos del estudio de mercado realizado por el equipo del presente, donde según estudio de mercado el 58%

de padres está dispuesto a matricular a su hijo en cursos de programación digital. Teniendo en cuenta el 1% de penetración de mercado para el primer año objetivo y considerando que cada padre de familia tiene 1 hijo como promedio (resultado de la investigación de mercados), se tiene 1785 niños que pueden ser matriculados en cursos de programación digital pertenecientes a este sector NSEA y NSEB.

Figura 34
Características del mercado objetivo.



Nota. Características principales del mercado objetivo. Fuente: Adaptado de APEIM (2022) y resultado del estudio del mercado, Elaboración propia.

Por otro lado, se tiene que en Lima Metropolitana existen 2183 colegios privados, donde el 45.2%, equivalente a 986 colegios privados, se ubican entre los sectores socioeconómicos A y B (Garret, et al.,2021, p.117).

8.5 Posicionamiento

Durante el primer año de funcionamiento ya se puede esperar que los acontecimientos en el entorno dibujan una serie de características de mercado que desde un principio no se pueden anticipar, por tal motivo, para iniciar un posicionamiento se requieren establecer puntos de comparación con otros negocios de igual tamaño o envergadura.

En el caso de la empresa de análisis ya cuenta con la ventaja añadida de poseer un modelo de oferta de servicios, diferente al que existe en el mercado peruano en la actualidad, esta fortaleza le permite colocar una oferta en el mercado con atributos bien específicos, que difícilmente puedan ser imitados por empresas competidoras en el corto plazo, por esta razón, todos los esfuerzos se deben enfocar en mantener una rigurosa la calidad del producto para el cliente, con las mismas características, beneficios y experiencias, ofrecidas desde la preventa al cliente. Este esfuerzo por conservar la calidad será la única garantía que impida la aparición de competidores imitadores.

Luego del trabajo de publicidad y captación de clientes es importante el rol que cumplirá el profesor dentro del esquema de marketing, cuando interactúe con los niños, el profesor deberá ser visto y apreciado por el niño o adolescente como aquella imagen guiadora tal cual como se le hizo la presentación en el aula o en la demostración en las redes. El profesor debe reunir características específicas y especiales para relacionarse con niños y adolescentes. El profesor deberá recibir un entrenamiento adecuado para tal fin, es el único responsable que llevar sobre su imagen, la imagen de la institución. Una falla en la comunicación de su propia imagen será percibida como la falla de la imagen institucional.

Por esta razón es importante que los profesores reciban entrenamiento y reforzamiento de imagen para efectos de marketing personalizado. El profesor entrega el conocimiento, ofrece su ayuda, se comunica bien con niños y adolescentes, cuida su imagen. Por lo tanto, el profesor se convierte en el vendedor de primera línea, la pieza primordial para otorgar posicionamiento a la marca, al producto y a la institución.

8.6 Fidelización de clientes

Todo el esfuerzo invertido de manera positiva en las distintas etapas de la preventa, la venta y la postventa, tiende a ser recompensado con la gratitud del cliente, lograr despertar en el cliente este deseo de gratitud, es lograr la fidelización. Es natural que los seres vivos, incluido los humanos, al descubrir entornos agradables, prefieran quedarse y prosperar en tales entornos. De igual modo ocurre cuando al humano le dan a elegir entre situaciones agradables y situaciones poco agradables o desagradables, optará sin dudarlo por situaciones agradables, procurando inclusive repetirlas.

Dentro de las acciones de fidelización se contemplan algunas acciones ya descritas y se añaden otras necesarias:

- Entregar un producto de calidad, tan idéntico a lo ofrecido en la preventa.
- Una vez vendido el producto por el área respectiva, el profesor entregará el producto al cliente en su integridad, el niño o adolescente recibe el producto y expresa su satisfacción o valoración a una escala binaria positivo o negativo. Adicionalmente el padre del niño valora lo que el niño recibe, un adulto observa cosas adicionales en el entorno alrededor del niño o adolescente. Siempre que el niño valore positivamente, el padre también puede complementar su propia valoración con matices. Pero si el niño valora negativamente, el padre tendrá la última palabra para decidir valorar desde su propia perspectiva. Por ello es importante cuidar el producto que se entrega al niño o adolescente, pues en función de la satisfacción del niño o adolescente, el padre indagará y decidirá su aprobación. Es el momento crucial para fidelizar al cliente con el producto.
- Otro momento en la fidelización se halla en la posventa, la comunicación en las plataformas de redes sociales, la facilidad y disponibilidad de los informes académicos de los estudiantes, etc.

8.7 Marketing Mix

El marketing mix plantea un concepto denominado las 4P del marketing, comprenden lo siguiente: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Se les denomina estrategias para señalar los objetivos de ingresos por ventas, a continuación, se detallan:

8.7.1 Producto

Se llama producto al servicio de enseñanza de cursos de programación digital usando una plataforma virtual dirigido a niños y adolescente entre 5 y 17 años, donde los cursos que se ofrecen como parte del producto son: Caballero del código, Aprendiendo informática, Programación visual, Diseño gráfico, Diseño de videojuegos, Python Básico-Intermedio, Python Básico-Avanzado

El servicio se brinda por vía virtual, mediante conexión a la plataforma de la franquicia. Existen máximo 10 alumnos por clase, cada clase tiene una duración de dos horas.

Además, el servicio debe ser promocionado dando mayor valor agregado en el desarrollo positivo que tendrían los niños en el pensamiento lógico, analítico, crítico y habilidades blandas, como ventaja competitiva del niño, así como la mejora en su desempeño escolar, con proyección de mayor desenvolvimiento profesional

8.7.2 Precio

Al ser el producto una franquicia, este mantiene un precio que no puede bajar, pero si subir. Sin embargo, si el precio sube, la empresa estaría fuera del mercado. El servicio se concreta con un pago único por concepto de matrícula S/. 280.00 y cada curso consta de 4 sesiones al mes, con un costo mensual de S/. 350.00 como promedio, los precios incluyen IGV.

Se realizó un análisis de precios y se tiene que la empresa en análisis mantiene un costo que se encuentra dentro del promedio del mercado peruano;

sin embargo mayor a los precios que ofrecen instituciones internacionales con clientes en Perú; tales como, Creativos digitales y Academia kids, los cuales mantienen un costo de mensualidad de S 119.00 y S/. 200.00 respectivamente. Aun cuando la franquicia de la empresa en estudio mantiene costos mayores, se encuentra en más de 65 países con un total de 320,000 alumnos certificados, siendo líder en el sector brindando curso de programación digital para niños entre 5 y 17 años de edad; estando en segundo lugar Crack The Code con 8800 alumnos certificados y posicionados en 22 países. Lo cual demuestra que existe una diferenciación de preferencia por la franquicia entre instituciones que brindan cursos de programación digital para niños y adolescentes entre 5 y 17 años de edad.

8.7.3 Plaza

Los cursos serán brindados utilizando la plataforma virtual de la empresa, los padres harán uso de una segunda plataforma exclusiva para padres.

Contará con una única sede administrativa ubicado en la ciudad de Lima, no contará por el momento con aulas para cursos presenciales debido a las cíclicas disposiciones restrictivas de distanciamiento social por el tema de COVID.

Los cursos continuarán siendo virtuales, lo cual se sustenta en los resultados de la encuesta, donde el 69% de padres prefiere que los cursos se dicten de forma virtual. Por su parte, los profesores. También dictarían los cursos de forma virtual desde su domicilio. La plataforma virtual cuenta con los utilitarios necesarios para realizar una clase didáctica, tanto para el profesor como para los alumnos, permite interactuar y la conectividad del servidor es buena.

8.7.4 Promoción

Se harán promoción en página web de la empresa, redes sociales Facebook, Instagram, LinkedIn y Google Ads. Dado que según resultados de la encuesta existe preferencia por informarse o mayor acceso de conectividad a

LinkedIn y redes sociales, llegando de forma masiva y más rápida a más personas, aun cuando el Objetivo son los NSA y NSEB de Lima Metropolitana. Viendo la opción de presentar flyer digitales dos veces al año.

Por otro lado, se analizó posibles convenios con Editoriales escolares, obteniendo que luego de contacto telefónico con las siguientes editoriales:

Nuevas Técnicas Educativas Nutesa, Ediciones y Distribuciones Info XXI y Mega Editores, Special Book Services, Grupo Editorial Norma, Ediciones SM, Centauro Editores, Corefo y Ediciones El Nosedal; todas manifestaron que no aceptaban publicidad en ninguna de sus ediciones en textos escolares. Por tanto se descarta promoción por esta vía.

Así mismo se analizó promocionar por medio de las asociaciones de padres de familia de los colegios privados de los NSEA y NSEB de Lima Metropolitana, sin embargo, se descartó porque si bien es cierto son fuerte influencia para lograr promocionar los cursos de programación digital, también es cierto que tendría menos aval técnico para incorporar este tipo de cursos. Llegando a la conclusión de que mejor sería incluirlos en las reuniones de presentación del programa juntamente con los directores profesores y psicólogos, así con aval técnico propio de la institución en la que tienen matriculados a sus hijos, sería el mejor respaldo para la toma de decisión del colegio y padres de familia, incluso serían fuente de recomendación a otros padres por medio de referencias. Lo que si se analizó como importante es en distribuir flyer para los padres de familia.

Es así como la forma de llegar directamente al sector objetivo será mediante el Marketing B2B, está se realizará de forma presencial, previa aceptación del colegio de concretar una reunión. Se tendrá que redactar una carta de presentación indicando el motivo de la reunión y los requerimientos de asistencia del director, psicólogo, profesores de cursos claves que considere el centro educativo y de la asociación de padres de familia de cada colegio, con la finalidad de escuchar la propuesta, realizar las preguntas respectivas y a la vez que evalúen la ventaja de la propuesta para los niños con todas las partes interesadas, sobre todo el posicionamiento que ellos también tendrían con la

mejora del desempeño debido al desarrollo de habilidades que ofrece este paquete de cursos de programación digital. Para tal efecto se contratará a 10 ejecutivos de ventas con conocimiento de programación digital, los cuales serán capacitados por un periodo de 15 días previo a las visitas con las partes interesadas de los colegios.

8.7.5 Indicadores propuestos de marketing

Los indicadores propuestos permitirán medir las estrategias de marketing, las convocatorias y los resultados finales, de preferencia de forma semanal, se puede decir de forma agresiva, para lograr así los objetivos propuestos. Además, se deberá tener indicadores de ventas, alumnos desertores, haciendo mach con los profesores, para conocer la existencia de alguna relación entre ambos y tomar acciones correctivas de mejora. Es así que se plantean los siguientes:

Indicador de cumplimiento de publicidad por medio publicitario, calculado de forma semanal durante el primer año, el cual permitirá medir el cumplimiento de las publicaciones, siendo el principal objetivo incorporar alumnos nuevos.

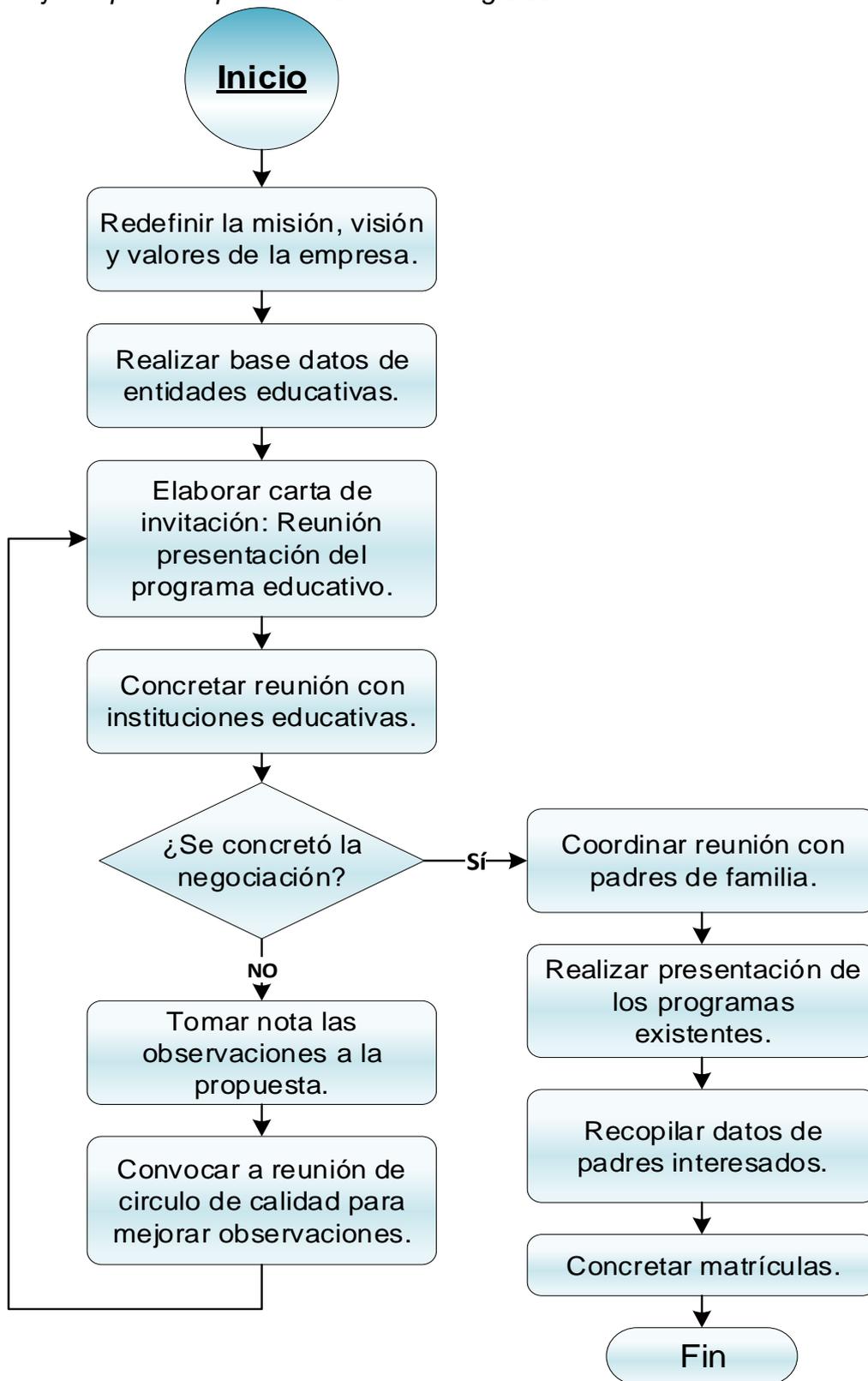
Nivel de satisfacción de clientes, medido de forma quincenal: mitad y fin de mes con el objeto de medir la calidad del servicio brindado por los profesores.

Nivel de alumnos matriculados por plataforma publicitaria, con el objeto de conocer cuál de todas tiene mayor impacto en la captura de clientes, así evaluar y dedicar mayor esfuerzo a aquella plataforma que tiene mayores vistas y contactos hacia la empresa como clientes. Analizando si la baja o disminución de llegada se debe a la falta de cumplimiento de colocación de publicidad.

Nivel de respuesta, este indicador debe buscar medir el tiempo que se demora en dar respuesta a una consulta, por cualquiera de las plataformas publicitarias.

Finalmente se presenta la Figura 35 con el flujo de proceso para lograr el posicionamiento a través del Marketing B2B.

Figura 35
Flujo de proceso para realizar Marketing B2B.

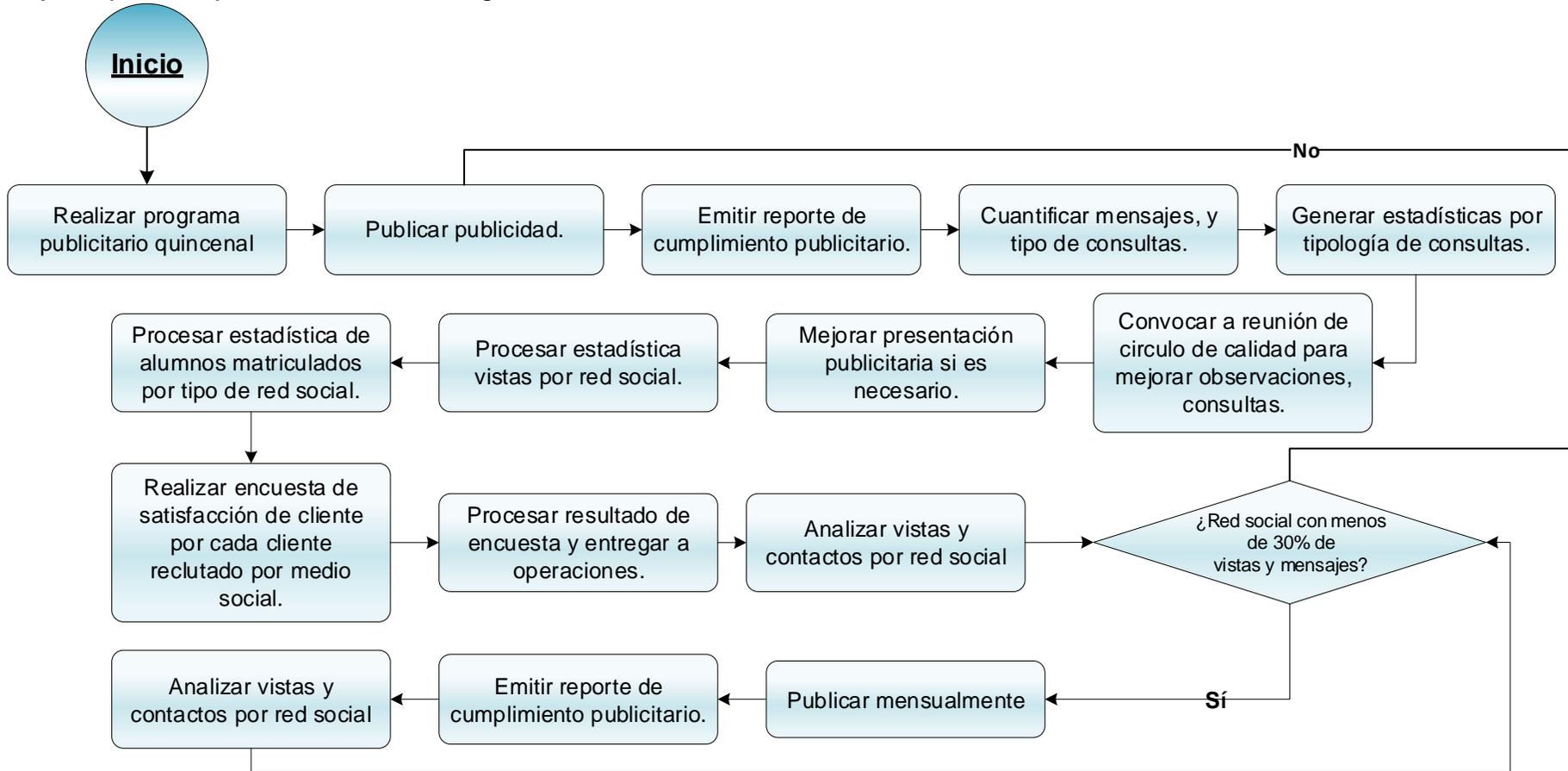


Nota. Proceso de Marketing B2B, Elaboración propia.

Finalmente se presenta el flujo de proceso a seguir para lograr el posicionamiento a través del Marketing B2C. ver Figura 36

Figura 36

Flujo de proceso para realizar Marketing B2C.



Nota. Proceso de Marketing B2C, Elaboración propia.

8.7.6 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto de aplicar el plan de marketing para un proyecto de 5 años, basado en marketing digital, llamándolo B2C y también para el marketing B2B.

Donde en el año cero se considera los costos por un trimestre, en el año 1 incluye los costos por marketing para un año con una inflación de 8.4%, de acuerdo al último reporte del mes de agosto 2022. A partir del segundo año la inflación se incrementa en 0.5%. Se calcula el presupuesto con y sin IGV, ver Tabla 33.

Tabla 33*Presupuesto proyectado del plan de marketing a 5 años de proyecto.*

Descripción	Año	Costo	0	1	2	3	4	5				
Marketing digital:												
LinkedIn	S/	2,700.00	S/	11,707.20	S/	11,765.74	S/	11,824.56	S/	11,883.69	S/	11,943.11
Facebook	S/	3,800.00	S/	16,476.80	S/	16,559.18	S/	16,641.98	S/	16,725.19	S/	16,808.82
Instagram	S/	3,600.00	S/	15,609.60	S/	15,687.65	S/	15,766.09	S/	15,844.92	S/	15,924.14
WhatsApp	S/	2,800.00	S/	12,140.80	S/	12,201.50	S/	12,262.51	S/	12,323.82	S/	12,385.44
Página Web	S/	3,600.00	S/	15,609.60	S/	15,687.65	S/	15,766.09	S/	15,844.92	S/	15,924.14
Google ADS	S/	2,800.00	S/	12,140.80	S/	12,201.50	S/	12,262.51	S/	12,323.82	S/	12,385.44
Flyer digital	S/	1,960.00	S/	8,498.56	S/	8,541.05	S/	8,583.76	S/	8,626.68	S/	8,669.81
Flyer impresos	S/	23,520.00	S/	101,982.72	S/	102,492.63	S/	103,005.10	S/	103,520.12	S/	104,037.72
B2B												
Reuniones de presentación	S/	3,000.00	S/	13,008.00	S/	13,073.04	S/	13,138.41	S/	13,204.10	S/	13,270.12
Demos	S/	2,800.00	S/	12,140.80	S/	12,201.50	S/	12,262.51	S/	12,323.82	S/	12,385.44
Total incluyendo IGV	S/	50,580.00	S/	219,314.88	S/	237,737.33	S/	238,926.02	S/	240,120.65	S/	241,321.25
Total sin IGV	S/	42,864.41	S/	185,860.07	S/	201,472.31	S/	202,479.68	S/	203,492.07	S/	204,509.53

Nota. Proyección anual de costos de marketing con y sin IGV. Fuente: Elaboración propia.

Este capítulo permitió determinar objetivos de marketing macro de marketing, así como segmentación de mercado, estrategias de posicionamiento, fidelización de clientes, se propuso algunos indicadores de gestión clave, tomando como base información recopilada en el capítulo de investigación de mercados. Finalmente se realizó el presupuesto con una proyección de 5 años a una tasa de inflación actualizada del 8.4% para el primer año y un crecimiento anual de la inflación a partir del segundo año de 0.5%.

Capítulo 9: Plan de operaciones y logística

En el presente capítulo se presenta el plan de operaciones y logística orientados a lograr el posicionamiento de la empresa educativa en análisis, el cual tiene una oficina administrativa como sede central, no posee local para clases presenciales, lo cual es una ventaja competitiva que permite ahorrar costos operativos y logísticos. Asimismo, plantearemos todos los procesos que intervienen en el desarrollo de esta sección del negocio con fines de asegurar el cumplimiento del plan estratégico. Por esta razón se presentarán todas las mejoras necesarias para lograr el posicionamiento de la empresa.

Este plan se encuentra alineado a su vez con la propuesta de valor, el cual a su vez ha sido validado por el estudio de mercado. Este plan permitirá el posicionamiento de la empresa educativa en análisis en cursos de programación digital para niños y adolescentes entre 5 y 17 años.

9.1 Objetivos del plan de operaciones y logística

A continuación, se presentan los objetivos del plan de operaciones:

- Definir el mapa de la cadena de valor de la empresa.
- Definir el mapa de proceso de la empresa.
- Definir el flujo de proceso operativo del negocio.
- Definir las políticas de operaciones y logística de la empresa a mediano y largo plazo.

A continuación, se presenta el diagrama de la cadena de valor propuesto para la empresa educativa, donde se identifica y resalta el valor de cada componente de la cadena: proceso comercial, de recursos humanos, compras, logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y servicio post venta, los cuales en su conjunto permiten a la empresa lograr altos índices de utilidad.

Figura 37

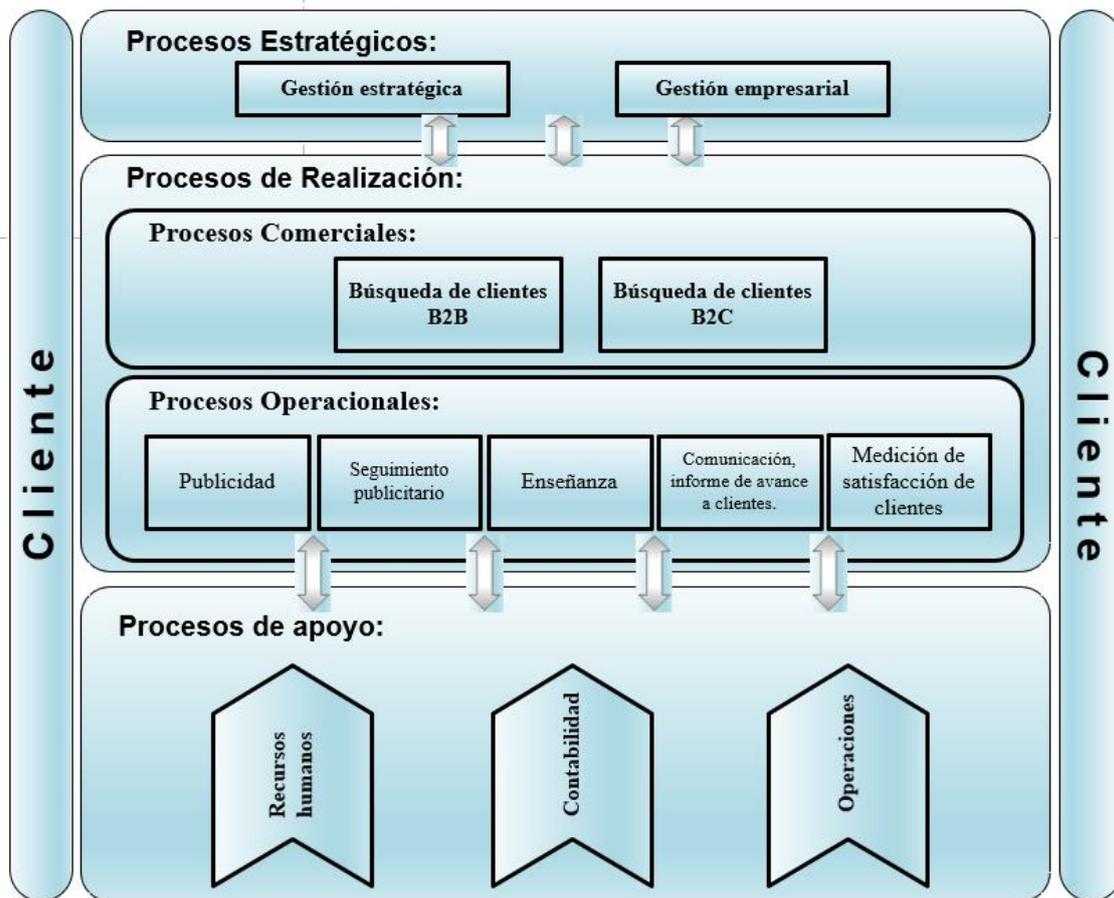
Cadena de valor propuesta para la empresa educativa.



Nota. Identificación de procesos, Elaboración propia.

Seguidamente se presenta el mapa de procesos para la empresa educativa en la Figura 38, en el cual se identifica como proceso estratégico a la gestión estratégica propiamente dicho, a la gestión empresarial, como procesos de realización se tiene a los procesos comerciales y operacionales. Destacando como procesos comerciales a la búsqueda de clientes mediante las estrategias de Marketing B2B y B2C. finalmente se presenta a los procesos de apoyo, en los que se encuentran recursos humanos, el cual es el responsable de reclutar los mejores profesores en programación digital; el área de contabilidad, el área que mantiene actualizada la contabilidad de la empresa respecto a los niveles de pago, deuda por parte de los alumnos y el área de operaciones, aquel que se encarga de la distribución y aseguramiento de carga de trabajo en los profesores de la empresa.

Figura 38
 Mapa de procesos de la empresa educativa.



Nota. Identificación de procesos, Elaboración propia.

9.2 Estrategia de operaciones

Entre las principales estrategias a seguir para lograr el posicionamiento de la empresa se tiene:

- Generar programas estructurados de visitas a colegios, definir responsable del mantenimiento del programa, generar indicadores de cumplimiento y feedback de los resultados de las visitas realizadas.
- Generar indicadores de resultados de estrategia B2B, elaborar las respectivas fichas de los indicadores, estableciendo responsable, periodo de medición, rangos de aceptación, observación, rechazo.
- Tener base de datos de contactos post visita a colegios, administrar la información complementando con una segunda reunión.
- Controlar y generar indicadores de publicidad realizada por medio social realizado, mantener actualizado la cantidad de consultas que se realizan por tipo de red social, así como la cantidad de alumnos matriculados.
- Recabar encuesta de satisfacción de clientes para alimentar las plataformas sociales y mantenerlas actualizadas.
- Verificar, controlar, realizar seguimiento de la cantidad de alumnos matriculados por profesor.
- Realizar plan de prevención para reclutar profesores de acuerdo con la demanda.
- Obtener plan de mantenimiento a la plataforma (educativa de la franquicia y la complementaria).
- Asegurar la cantidad de personal por área administrativa, asegurando buen control de cada una de ellas.
- Contratar dos personas para que respondan a las consultas en menos de 24 horas.

A continuación, se presenta el modelo propuesto para realizar la programación de visitas B2B, ver Figura 39.

Figura 39

Modelo de programa estructurado de visitas.

Programa de Reuniones B2B							
Programa de reuniones del _____ al _____ año ____							
Zona:	Cantidad de colegios programados:			Responsable del programa:			
	Semana	Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Colegio	1						
Responsable visita							
Colegio	2						
Responsable visita							
Colegio	3						
Responsable visita							
Colegio	4						
Responsable visita							
Colegio	5						
Responsable visita							
Cumplimiento: En cantidad y porcentaje.							

Nota. Por distrito, Elaboración propia.

En la Figura 40 se presenta el modelo propuesto como ficha de indicador, en el cual se especifica los datos del indicador, con la característica que los resultados se miden tipo semáforo, tal como se muestra a continuación.

Figura 40
Modelo ficha de indicadores.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR 1	
Nombre:	
Objetivo:	
Fórmula:	
Unidad de medida:	
Referencias:	 Menor a 75%
	 Entre 75% y 85%
	 Mayor a 85%
Valor actual:	
Responsable del cálculo:	
Frecuencia de cálculo:	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 41 se presenta el modelo propuesto de base de contactos, en el cual se deberá ingresar desde datos del colegio, contactos del mismo, cantidad de alumnos por nivel de estudios, nombres de al menos 2 psicólogos del colegio visitado, fecha de visita y resultados obtenidos de la visita.

Figura 41*Modelo propuesto de base de contactos.*

N°	Zona	Colegio	Dirección	Turnos y horarios de clases	Contacto 1	Contacto 2	Director	Cantidad de alumnos Nivel Primaria	Cantidad de alumnos Nivel Secundaria	Psicólogo 1	Psicólogo 2	Fecha de visita 1	Resultado 1	Fecha de visita 2	Resultado 2
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se presenta el perfil de puesto para las dos personas a contratar en atención de publicidad por redes sociales. Ver tabla 34.

Tabla 34

Perfil de puesto propuesto para: La atención a publicidad por redes sociales.

Perfil de puesto: Atención publicidad	
Jefe inmediato:	Jefe de Marketing.
Misión	
Revisar y atender las consultas de posibles clientes que contacten por redes sociales, responder consultas públicas y privadas.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener activas las redes sociales institucionales durante la jornada de trabajo. - Responder consultas por mensajería interna, manteniendo el respeto y cordialidad con el público. - Responder consultas públicas en la red social, manteniendo el respeto y cordialidad con el público. - Solicitar número de contacto al público interesado por mensajería interna sólo con fines de atención al público. - Llamar a quienes accedan dar número de contacto y ofrecer información de los cursos o programas según edad del niño a matricularse. - Enviar costos de acuerdo al curso en consulta. - Enviar programa de acuerdo al curso en consulta. - Llenar ficha de datos de posible cliente para realizar seguimiento posterior. - Reportar eventos del día a su jefe inmediato. - General indicadores del día. - Otros que especifique su jefe inmediato. 	
Interrelaciones	
<ul style="list-style-type: none"> - Jefatura - Ventas - Público, potenciales clientes. 	
Perfil	
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Office completo, nivel intermedio. - Dominio de redes sociales, nivel intermedio. - Experiencia en atención al público. - Educación técnica en ventas, atención al cliente. 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades de expresión, redacción. - Manejo de estrés. - Trabajo en equipo. 	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

9.3 Gestión de operaciones

A continuación, se presentan las ideas fuerza que debe contemplar la gestión de operaciones:

- Las estrategias definidas en el punto anterior deben generar una gestión de operaciones que permita mejorar los indicadores obtenidos En periodo anterior.
- Redefinir estrategias en caso sea conveniente, previo análisis de los resultados obtenidos.
- Realizar un mapa de gestión estratégica de la empresa, definir funciones, responsabilidades a mediano y largo plazo para lograr cumplir los objetivos y metas institucionales.

9.4 Indicadores

Generar indicadores de desempeño basado en el cumplimiento y satisfacción de las áreas clientes al área de operaciones, este indicador debe ser medido a través de encuestas de satisfacción interna, el cual permitirá replantear los objetivos, estrategias y mejorar el clima laboral y asegurar los objetivos de posicionamiento.

9.5 Gastos de operaciones

En la Tabla 35 se presenta la proyección de inversión a 5 años de proyecto en operaciones, los cuales ascienden a S/ 7,796.61 sin IGV para el año 0, y S/ 9,200 con IGV para el mismo año.

Tabla 35*Presupuesto proyectado del plan de operaciones a 5 años de proyecto.*

Descripción	Año	Costo	0	1	2	3	4	5
Contratación de personal								
Persona 1		S/ 1,200.00		S/ 23,414.40	S/ 23,531.47	S/ 23,649.13	S/ 23,767.38	S/ 23,886.21
Persona 2		S/ 1,200.00		S/ 23,414.40	S/ 23,531.47	S/ 23,649.13	S/ 23,767.38	S/ 23,886.21
Juego de escritorio		S/ 700.00	S/ 1,400.00					
Computador		S/ 3,800.00	S/ 7,600.00					
Pack de útiles de escritorio		S/ 100.00	S/ 200.00	S/ 2,601.60	S/ 2,614.61	S/ 2,627.68	S/ 2,640.82	S/ 2,654.02
Total con IGV			S/ 9,200.00	S/ 49,430.40	S/ 49,677.55	S/ 49,925.94	S/ 50,175.57	S/ 50,426.45
Total sin IGV			S/ 7,796.61	S/ 41,890.17	S/ 42,099.62	S/ 42,310.12	S/ 42,521.67	S/ 42,734.28

Nota. Proyección anual de costos de marketing con y sin IGV. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, al ser un plan de posicionamiento porque la empresa ya se encuentra en funcionamiento, los gastos de inversión en operaciones prácticamente son operativos, salvo los realizados por incremento de dos personas para la gestión de mensajes de posibles clientes.

Capítulo 10: Plan de tecnologías de información

En este plan se desarrolla el plan de inversión en tecnologías de información (TI), el cual está orientado principalmente a la creación de una plataforma en paralelo que sea como complemento al que se utiliza para dictar las clases. Asimismo, determinaremos las necesidades tecnológicas requeridas para la implementación y su efectivo desarrollo, con su fin principal de afianzar la comunicación entre los clientes y la entidad educativa. Esto nos permitirá seguir reforzando y mejorando el servicio para lograr así el cumplimiento del plan estratégico indicado anteriormente.

Este plan de se encuentra alineado a su vez con la propuesta de valor, el cual a su vez ha sido validado por el estudio de mercado. Este plan permitirá el posicionamiento de la empresa educativa en análisis en cursos de programación digital para niños y adolescentes entre 5 y 17 años.

10.1 Objetivos tecnológicos

- Diseñar y crear una plataforma complementaria para evaluación de avances en los alumnos, para mensajería y mantener comunicación con los padres, con acceso exclusivo por padre alumno.
- Elaborar el presupuesto de inversión para la implementación de la plataforma complementaria.

10.2 Estrategias tecnológicas

Es preciso indicar que, respecto a la plataforma rusa, no se puede realizar ninguna mejora, por ser parte de la franquicia adquirida, además cumple con los estándares y es similar a los de la competencia, salvo el respaldo internacional.

Sin embargo, se requiere incorporar una plataforma complementaria para que trabaje en paralelo respecto a calificaciones diarias por parte de los docentes, así como medio de comunicación con los padres por medio de mensajería sólo para padres de forma personalizada, con acceso personalizada

y exclusivo para padres por hijo matriculado. En vista de ello se plantea lo siguiente

10.2.1 Interfaz para calificación online

La plataforma debe permitir tener acceso privado por padre de familia, de acuerdo con cada hijo matriculado, es decir, si un padre tiene dos hijos llevando cursos en la empresa, deberá tener dos accesos, porque cada uno de ellos es privado.

En ese sentido esta interfaz debe permitir que los profesores puedan realizar evaluación y seguimiento del avance de sus alumnos por programa y salón, de tal forma que pueda informar al padre y a la institución sobre algún problema en el desarrollo del aprendizaje por parte del alumno.

10.2.2 Interfaz para control de padres

Esta interfaz debe tener los siguientes alcances:

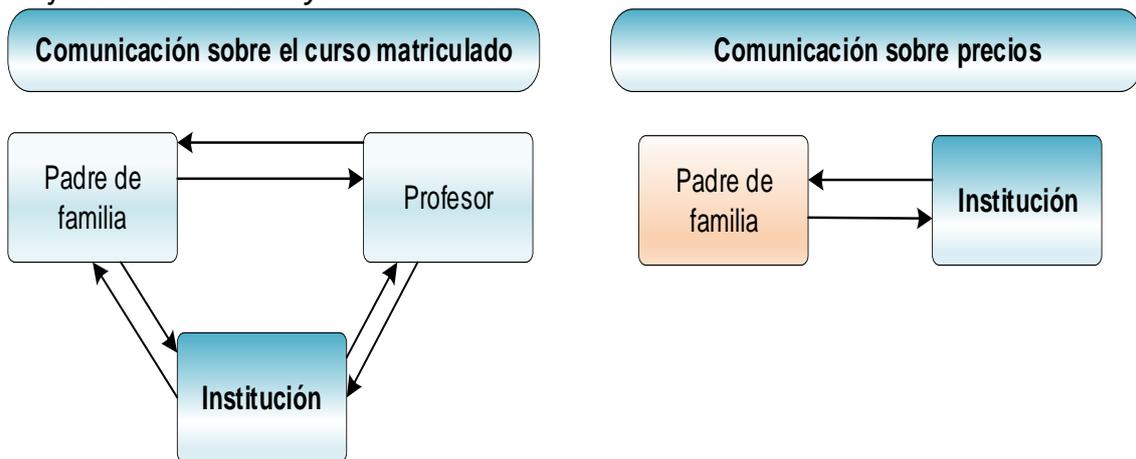
- Debe estar en línea, para que cuando el padre de familia o tutor decida ingresar a revisar el avance de su hijo, la información se encuentre actualizada.

- También debe permitir mensajería entre tutor y padre, así como entre institución y padre, donde el profesor no puede revisar la mensajería que llega al padre, el tutor sólo deberá poder visualizar aquello que gestione producto de sus funciones educativas.

- La plataforma debe permitir que el padre llene una encuesta de satisfacción del cliente.

Entonces, la plataforma debe permitir la comunicación respecto a las de la siguiente manera, ver Figuras 42.

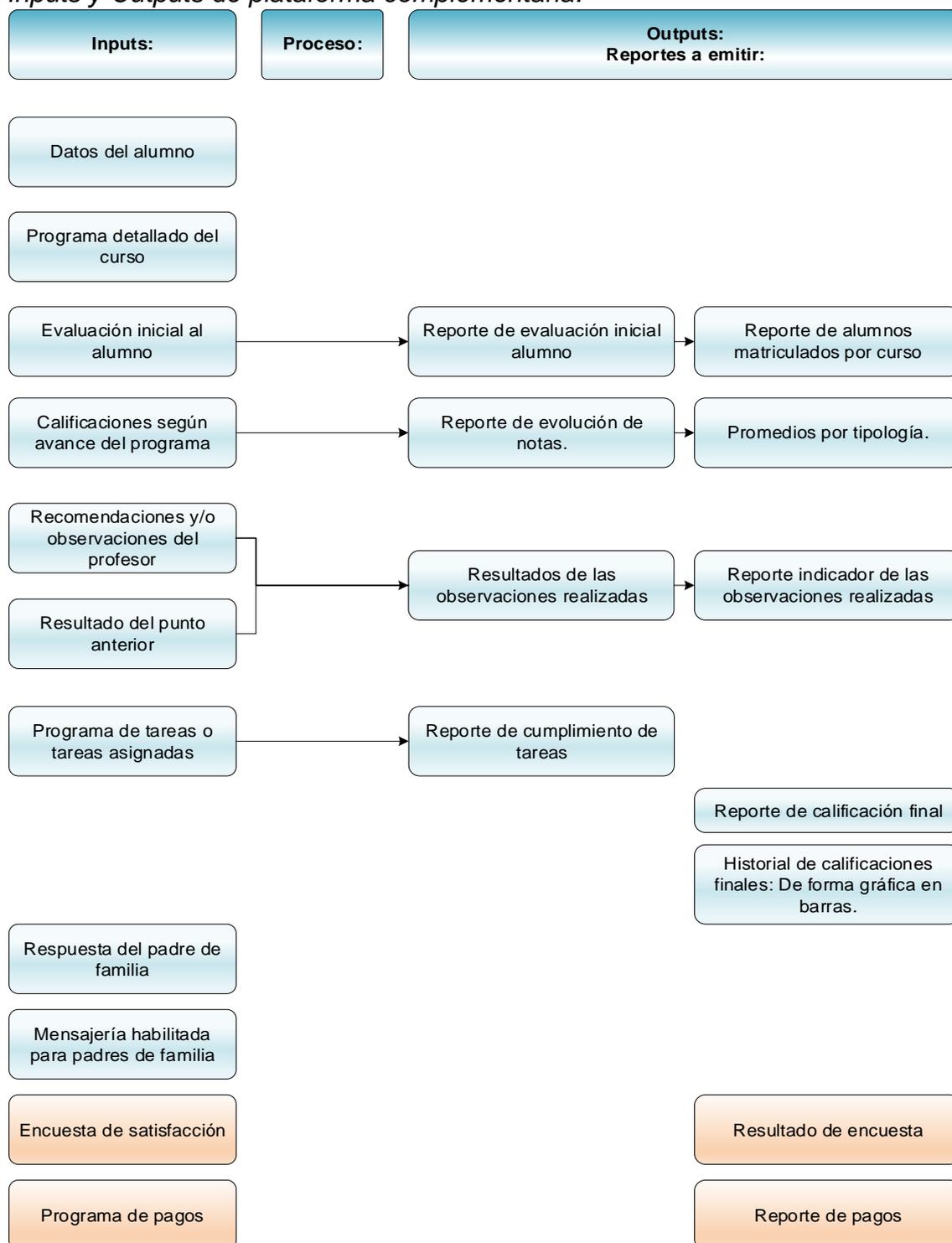
Figura 42
Flujo de información y comunicación.



Nota. Propuesta de comunicación por medio de la plataforma complementaria.
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se presenta los Inputs y Outputs que debe ofrecer la plataforma complementaria, donde se ha resaltado en color anaranjado aquellas comunicación o información que debe ser exclusiva entre padre institución, es decir, ningún profesor tendría acceso a ese tipo de comunicación. Ver Figura 43.

Figura 43
Inputs y Outputs de plataforma complementaria.



Nota. Fuente: Elaboración propia.

10.3 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto de la plataforma digital propuesta, ver Tabla 36.

Tabla 36*Presupuesto de inversión en el plan de tecnologías de información (TI).*

Concepto	Costo	0	1	2	3	4	5
Plataforma digital	S/ 65,000.00						
Licencias	S/ 3,800.00		S/ 3,490.85	S/ 3,508.30	S/ 3,525.84	S/ 3,543.47	S/ 3,561.19
Derecho a la nube	S/ 1,577.60		S/ 1,449.25	S/ 1,456.50	S/ 1,463.78	S/ 1,471.10	S/ 1,478.46
Total con IGV	S/ 70,377.60	S/ -	S/ 4,940.10	S/ 4,964.80	S/ 4,989.62	S/ 5,014.57	S/ 5,039.65
Total sin IGV	S/ 59,642.03	S/ -	S/ 4,186.53	S/ 4,207.46	S/ 4,228.50	S/ 4,249.64	S/ 4,270.89

Nota. Presupuesto basado en la creación de una plataforma digital. Fuente: Elaboración propia, basado en información del mercado.

En este capítulo se identificó el monto de la inversión en la plataforma digital y las características fundamentales que debe cumplir para una mejor gestión docente y brindar mejor servicio a los padres de familia en mantenerlos informados de la evolución en el aprendizaje de sus hijos en los cursos que ofrece la empresa educativa en análisis.

Capítulo 11: Plan de administración y recursos humanos

Este capítulo presenta el plan de administración y recursos humanos con el objetivo de contribuir al cumplimiento del plan estratégico y estar alineado a la propuesta de valor, el cual a su vez ha sido validado por el estudio de mercado; permitiendo así el posicionamiento de la empresa educativa de cursos de programación digital para niños y adolescentes entre 5 y 17 años.

Tomando en cuenta el objetivo principal de lograr exitosamente el posicionamiento de la empresa educativa en análisis, este plan está relacionado básicamente a la contratación de personal y gestión del recurso humano.

Y en línea con ello, se busca garantizar que la organización cuente con un sólido y valioso equipo humano, el cual permita sumar a la entidad educativa siendo éste una proyección de los valores, misión y visión de esta.

11.1 Objetivos del plan

- Reunión de círculo de calidad y elaborar las evaluaciones de personal.
- Medir el nivel de satisfacción de personal interno.
- Medir el nivel de satisfacción de los profesores.
- Diseñar el perfil docente para los cursos de programación digital.
- Elaborar manual de organización y funciones (MOF).
- Asegurar que el personal contratado cumpla con cada perfil de puesto.
- Estructurar y diseñar avisos publicitarios para reclutar personal.
- Reclutar personal por medio de LinkedIn.
- Realizar programa de evaluación de personal.
- Promover reuniones de integración y motivación en el personal.

Por otro lado, la administración debe cumplir con los siguientes:

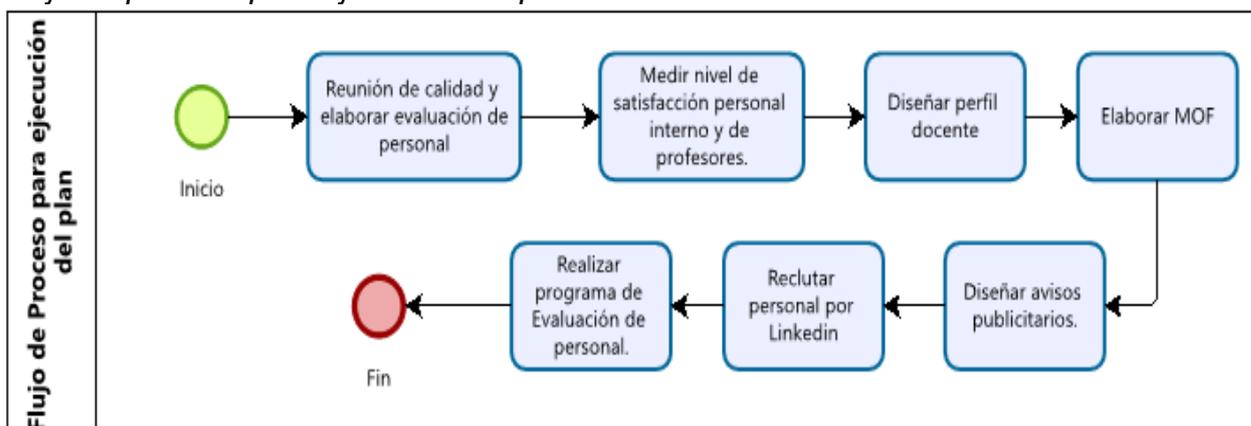
- Realizar la planificación de actividades de la empresa, definir el programa de planificación o de actualización de la planificación.
- Determinar la distribución de gastos por áreas para mantener control de estos.

- Programar reuniones de análisis de periodos cerrados (determinar estos periodos) y promover planes de acción para el siguiente periodo.
- Generar indicadores de control administrativos, capacitar al personal para buen uso de estos.
- Analizar los resultados de indicadores económicos con el responsable de las finanzas.
- Convocar a reunión a los dueños y evaluar medidas de acción de mejora, aun cuando los indicadores sean positivos.
- Velar por la difusión de la visión, misión y valores organizacionales, actualizarlos de acuerdo con el cumplimiento de estrategias empresariales.

A continuación, se presenta el flujo de proceso a seguir para la ejecución del plan propuesto:

Figura 44

Flujo de proceso para ejecución del plan de administración.

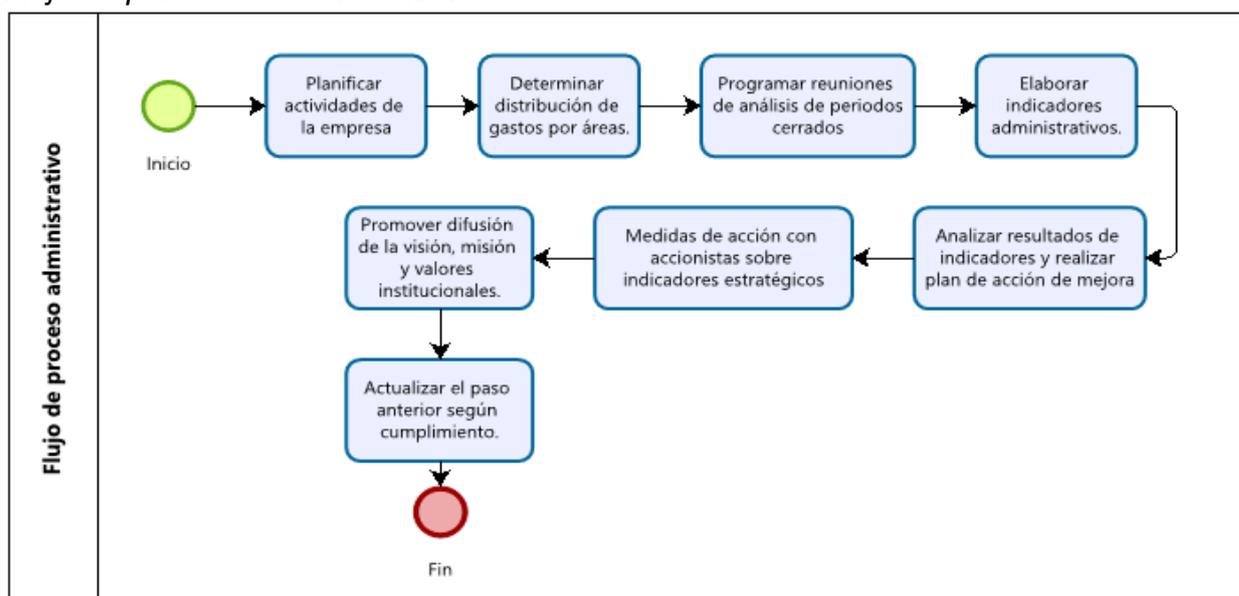


Nota. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 45 se presenta el flujo de proceso administrativo propuesto.

Figura 45

Flujo de proceso administrativo.



Nota. Fuente: Elaboración propia.

11.2 Proceso de recursos humanos

Se debe definir el proceso de gestión del área de recursos humanos y que este se encuentre alineado al organigrama de empresa, en función de cual se debe elaborar los MOF de la empresa indicando por puesto el perfil del puesto, funciones, cualidades, aptitudes requeridas, experiencia, conocimientos,

personas con las que debe coordinar, debe indicar quien es su jefe inmediato, a quien reporta, quienes están bajo su cargo, así como sus funciones propias del puesto de trabajo.

Además, se debe establecer la banda salarial por puesto, las escalas salariales, con el objeto de generar líneas de carrera al personal.

11.2.1 Reclutamiento y selección

Se debe establecer el plan de reclutamiento y selección de personal, las políticas de publicación de vacantes, las bases laborales donde se colocará la publicación de vacante, dando prioridad a LinkedIn, por ser una de las plataformas de carácter laboral más activa y en línea.

Debe definir aspectos que se deben evaluar por puesto de trabajo, debe estar asociado al perfil de puesto, dado que ahí se especifican las competencias para ocupar el puesto.

11.2.2 Inducción

También se debe diseñar el plan de inducción para personal nuevo, así como plan de integración para que el personal se adapte con facilidad y sea productivo.

11.2.3 Capacitación

Se debe elaborar el plan de capacitación para todo el personal de la empresa, con énfasis los puestos claves, para lo cual debe buscar convenios para que existan propuestas de capacitación para todo el personal. Sin embargo, debe estar alineado al puesto, cargo, funciones.

11.2.4 Evaluación de desempeño

Se debe realizar evaluaciones de desempeño post capacitación, dado que las capacitaciones deben ser realizadas para mejorar el desempeño del colaborador. Aunque independientemente de la capacitación, el área de recursos humanos debe promover evaluaciones de desempeño programadas

Este plan es muy importante en toda organización, porque es el motor de la cultura organizacional de la empresa, en ese sentido toda empresa que busca mejorar su competitividad debe tener una buena estructura administrativa y de recursos humanos para evitar conflictos, tiempos muertos e improductividad en la organización.

Capítulo 12: Plan financiero

En este capítulo se procede a desarrollar la evaluación económica del plan de posicionamiento para la empresa educativa en análisis, para un proyecto de cinco años. Se evalúan supuestos, datos económicos preestablecidos, costos y gastos de los diferentes planes de marketing, operaciones, TI, organización y recursos humanos.

Con los resultados que se obtuvo, también se determinó los indicadores financieros que permitió conocer la viabilidad económica del proyecto.

Este plan se encuentra alineado al plan estratégico, de acuerdo con la propuesta de valor, el cual a su vez ha sido validado por el estudio de mercado. Este plan permitirá el posicionamiento de la empresa educativa en análisis en cursos de programación digital para niños y adolescentes entre 5 y 17 años.

12.1 Supuestos

A continuación, se presentan los siguientes supuestos, los cuales se han considerado para la elaboración del presente plan financiero.

- El horizonte de evaluación del proyecto de posicionamiento será por cinco años.
- Se considera 8.4% como tasa de inflación, de acuerdo con el último reporte de inflación promedio a agosto 2022 (BCRP, 2022), con un crecimiento de 0.5% al año.
- Se considera 29.5% como tasa del Impuesto a la Renta (IR) (SUNAT, 2022).
- La recuperación de la inversión se dará al quinto año de proyecto.
- Se considera 18% como IGV, el cual se calcula por efectos de costos, precios del mercado, sin embargo, se descuenta para efectos del flujo de caja.
- Se considera como ingresos el 100% de ingresos por matrícula de alumnos, determinado de acuerdo con el análisis de la demanda con 1785 alumnos para el primer año de proyecto.

- Para la proyección de gastos de planilla se considera 50% como costo laboral.
- La penetración del mercado será 0.5% de incremento anual a partir del segundo año de proyecto.
- Se considera un pago por derecho de franquicia del 12% sobre las ventas anuales.
- Para la inversión se considera aporte de los tres socios, es decir sin financiamiento financiero, motivo por el cual se realiza un plan económico y no financiero.
- Se considera una tasa de descuento del 14.5%, de acuerdo con información recopilada de dos instituciones educativas ubicadas en Lima Metropolitana.
- Valores expresados en Nuevos Soles.

12.2 Ingresos

Teniendo en cuenta que la cantidad de alumnos objetivo al año es de 1785 y que la pensión mensual es de S/. 350.00 en promedio, se tiene que para el primer año de proyecto existe un ingreso proyectado de S/ 627,927.57, en la Tabla 37 se presenta la proyección de ingresos para los 5 años del proyecto, considerando 8.4% de inflación para el año 1 y un crecimiento de la inflación de 0.5% a partir del año 2.

Tabla 37
Proyección de ventas (Ingresos).

Concepto	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de alumnos meta	1785 Alumnos					
Ingreso por alumno	S/ 350.00					
Ingreso al año		S/ 627,927.57	S/ 631,067.21	S/ 634,222.54	S/ 637,393.65	S/ 640,580.62

Nota. Calculado en función a la cantidad de alumnos objetivo al año, determinado en la investigación de mercado. Fuente: Elaboración propia.

12.3 Egresos

Como parte de los egresos se consideran los siguientes ítems:

- Gastos de marketing, calculado en la Tabla 33.
- Gastos de operaciones, calculado en la Tabla 35.
- Gastos de planilla, pago a personal administrativo de la empresa (Ver Tabla 38).
- Gastos por servicios profesionales, pago por enseñanza a los profesores (Ver Tabla 39).
- Gastos preoperativos: 12% de las ventas por derecho de franquicia (Ver Tabla 40).
- Costos fijos, el cual incluye los gastos por alquiler de oficina administrativa, pago de servicios y los costos de presupuestos de marketing y de operaciones, ver Tabla 41.

A continuación, se presentan los egresos proyectados por pago de planilla al personal administrativo de la empresa por los 5 años de proyecto, ver Tabla 38.

Tabla 38
Proyección de gastos de planilla.

Gastos de planilla	Sueldo	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/ 2,200.00	2	S/ 7,154.40	S/ 7,190.17	S/ 7,226.12	S/ 7,262.25	S/ 7,298.56
Ejecutivos-Promotores	S/ 2,200.00	10	S/ 35,772.00	S/ 35,950.86	S/ 36,130.61	S/ 36,311.27	S/ 36,492.82
Total			S/ 42,926.40	S/ 43,141.03	S/ 43,356.74	S/ 43,573.52	S/ 43,791.39

Nota. Calculado de acuerdo a la cantidad de personal vigente laborando en la empresa educativa. Fuente: Elaboración propia.

Mientras que en la Tabla 39 se presentan los gastos por servicios de enseñanza, pago a los profesores de programación digital a través de recibo por honorarios. Monto calculado teniendo en cuenta que de 1785 alumnos matriculados para el primer año de proyecto y considerando que los grupos tienen máximo 8 alumnos, se tiene 19 grupos al mes. Cada sesión de clase dura 1 hora y el programa mensual tiene 4 sesiones, entonces se tiene 75 horas de clase al mes.

Considerando que cada profesor puede dictar hasta 3 clases al día; es decir, 1 hora por clase, donde cada hora pagada es de S/. 40.00; por tanto, para el primer año de proyecto se calcula un monto de pago por servicios profesionales en dictado de clases de S/ 36,000.00

Tabla 39

Gastos por servicios profesionales – Pago a profesores.

Concepto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Mercado objetivo	1785 Alumnos		1811 Alumnos		1847 Alumnos		1893 Alumnos		1949 Alumnos	
Penetración anual	1.00%		1.50%		2.00%		2.50%		3.00%	
Total horas de enseñanza requerido	75 Hrs		76 Hrs		77 Hrs		79 Hrs		82 Hrs	
Costo hora de enseñanza	S/	40.00	S/	44.01	S/	45.12	S/	46.47	S/	48.11
Total pago a profesores por enseñan	S/	36,000.00	S/	40,137.48	S/	41,686.32	S/	44,057.50	S/	47,338.00

Nota. Calculado de acuerdo con el análisis realizado en el estudio de la demanda. Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se tiene los gastos preoperativos, considerando como tal al gasto que se debe realizar producto de derecho de tener la franquicia rusa, el cual por convenio equivale al 12% sobre los ingresos, equivalente a S/ 80,291.41 para el primer año de proyecto. El pago de licencias y derecho a la nube para la operatividad de la plataforma complementaria al de programación digital. Ver Tabla 40 con la proyección en 5 años de proyecto.

Tabla 40

Gastos preoperativos: Pago derecho de franquicia.

Concepto	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Gastos preoperativos (12% Ventas - Franquicia)	S/	75,351.31	S/	75,728.06	S/	76,106.70	S/	76,487.24	S/	76,869.67		
Licencias	S/	3,220.34	S/	3,490.85	S/	3,508.30	S/	3,525.84	S/	3,543.47	S/	3,561.19
Derecho a la nube	S/	1,336.95	S/	1,449.25	S/	1,456.50	S/	1,463.78	S/	1,471.10	S/	1,478.46
Total	S/	4,557.29	S/	80,291.41	S/	80,692.87	S/	81,096.33	S/	81,501.81	S/	81,909.32

Nota. Pago del 12% de acuerdo a convenio establecido con la franquicia. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se presentan los costos fijos, considerando como tal a los costos por alquileres de oficina central, la oficina administrativa, pago de servicios

de luz, agua, telefonía fija, móvil e internet, así como los gastos de marketing y de operaciones. Ver Tabla 41.

Tabla 41
Costos fijos.

Concepto	Monto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler de oficina administrativa	S/ 5,835.00	S/ 75,901.68	S/ 76,281.19	S/ 76,662.59	S/ 77,045.91	S/ 77,431.14
Servicio de luz	S/ 250.00	S/ 3,252.00	S/ 3,268.26	S/ 3,284.60	S/ 3,301.02	S/ 3,317.53
Servicio de agua	S/ 120.00	S/ 1,560.96	S/ 1,568.76	S/ 1,576.61	S/ 1,584.49	S/ 1,592.41
Teléfono fijo - internet	S/ 130.00	S/ 1,691.04	S/ 1,699.50	S/ 1,707.99	S/ 1,716.53	S/ 1,725.12
Teléfono celular	S/ 100.00	S/ 1,300.80	S/ 1,307.30	S/ 1,313.84	S/ 1,320.41	S/ 1,327.01
Presupuesto de marketing (Tabla 33)		S/ 185,860.07	S/ 201,472.31	S/ 202,479.68	S/ 203,492.07	S/ 204,509.53
Presupuesto de operaciones (Tabla 35)	S/ 7,796.61	S/ 41,890.17	S/ 42,099.62	S/ 42,310.12	S/ 42,521.67	S/ 42,734.28
Total		S/ 311,456.72	S/ 327,696.95	S/ 329,335.43	S/ 330,982.11	S/ 332,637.02

Nota. Costos que incluyen el costo de marketing y de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

12.4 Inversión

La inversión está conformada por el costo de la plataforma, las licencias, derecho de nube, juego de escritorio, dos computadoras, entre otros, tal como se muestra en la Tabla 42, haciendo un total de S/ 153,503.05.

Tabla 42
Inversión del proyecto.

Inversión	Monto
Plataforma digital	S/ 55,084.75
Licencias	S/ 3,220.34
Derecho a la nube	S/ 1,336.95
Juego de escritorio	S/ 1,186.44
Computador	S/ 6,440.68
Pack de útiles de escritorio	S/ 169.49
Contratación de 2 personas	S/ 43,200.00
Gastos de marketing	S/ 42,864.41
Total	S/ 153,503.05

Nota. Monto requerido para ejecutar el proyecto. Fuente: Elaboración propia.

12.5 Flujo de caja

Con los datos obtenidos en las Tablas 37 al 42 se presenta el flujo de caja en la Tabla 43. la cual es positivo para el proyecto.

Tabla 43*Flujo de caja del proyecto.*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por matricula		S/ 627,927.57	S/ 631,067.21	S/ 634,222.54	S/ 637,393.65	S/ 640,580.62
Costo por enseñanza		S/ 36,000.00	S/ 40,137.48	S/ 41,686.32	S/ 44,057.50	S/ 47,338.00
Planilla		S/ 42,926.40	S/ 43,141.03	S/ 43,356.74	S/ 43,573.52	S/ 43,791.39
Costos fijos		S/ 311,456.72	S/ 327,696.95	S/ 329,335.43	S/ 330,982.11	S/ 332,637.02
Gastos pre-operativos		S/ 80,291.41				
Utilidad Neta		S/ 157,253.04	S/ 139,800.33	S/ 139,552.65	S/ 138,489.12	S/ 136,522.81
Impuesto a la renta (29.5%)		S/ (46,390)	S/ (41,241)	S/ (41,168)	S/ (40,854)	S/ (40,274)
Flujo de efectivo neto		S/ 110,863.39	S/ 98,559.24	S/ 98,384.62	S/ 97,634.83	S/ 96,248.58
Flujo de inversiones	S/ (153,503.05)					
Flujo de inversiones	S/ (153,503.05)					
Flujo de caja económico	S/ (153,503.05)	S/ 110,863.39	S/ 98,559.24	S/ 98,384.62	S/ 97,634.83	S/ 96,248.58
Flujo de caja económico acumulado		S/ 110,863.39	S/ 209,422.63	S/ 307,807.25	S/ 405,442.08	S/ 501,690.66

Nota. Flujo de caja, VAN y TIR del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

12.6 Indicadores económicos

Los indicadores económicos que se pueden obtener del proyecto son:

Cálculo del VAN y TIR del proyecto, para un COK de 14.5%, obteniendo que para lograr el posicionamiento de la empresa educativa con un proyecto de 5 años se tiene un VAN de S/189,749.81 y un TIR de 61.19% (TIR > COK), lo cual indica que el proyecto es viable y rentable. Ver Tabla 44.

Tabla 44
VAN-TIR.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	S/ (153,503.05)	S/ 110,863.39	S/ 98,559.24	S/ 98,384.62	S/ 97,634.83	S/ 96,248.58
Flujo de caja económico acumulado		S/ 110,863.39	S/ 209,422.63	S/ 307,807.25	S/ 405,442.08	S/ 501,690.66
VALOR PRESENTE	S/ (153,503.05)	S/ 96,823.93	S/ 75,177.24	S/ 65,540.65	S/ 56,804.51	S/ 48,906.54

WACC (INFORMACIÓN DEL SECTOR)	=	14.50%
--------------------------------------	---	---------------

Tasa de descuento Costo Promedio	14.50%
Valor Presente Neto (VAN) :	S/189,749.81
Tasa Interna de Retorno (TIR) :	61.19%

Nota. Monto requerido para ejecutar el proyecto. Fuente: Elaboración propia.

12.7 Análisis de riesgos

El presente proyecto se realizó contemplando una penetración de mercado para el año cero de 1%, equivalente a 1785 alumnos matriculados en un primer año, con lo cual se obtuvo un VAN de S/189,749.81 y un TIR de 61.19%. Bajo un escenario pesimista, asumiendo que la penetración del mercado fuera de 0.9% se tendría 1607 alumnos matriculados, con lo cual se obtendría un VAN S/. 66,194.72 y un TIR de 32.24%, lo cual indicaría que el proyecto seguiría siendo rentable y viable. Ver Tabla 45.

Tabla 45*VAN – TIR con 0.9% de penetración de mercado.*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	S/ (153,503.05)	S/ 74,613.97	S/ 62,359.89	S/ 61,655.91	S/ 61,156.22	S/ 59,655.85
Flujo de caja económico acumulado		S/ 74,613.97	S/ 136,973.86	S/ 198,629.77	S/ 259,785.98	S/ 319,441.83
VALOR PRESENTE	S/ (153,503.05)	S/ 65,165.04	S/ 47,565.75	S/ 41,073.17	S/ 35,581.04	S/ 30,312.77

WACC (INFORMACIÓN DEL SECTOR)	=	14.50%
--------------------------------------	---	---------------

Tasa de descuento Costo Promedio	14.50%
Valor Presente Neto (VAN) :	S/66,194.72
Tasa Interna de Retorno (TIR) :	32.24%

Nota. Monto requerido para ejecutar el proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, existe riesgo de fuga de profesores, para lo cual se debe crear o diseñar una escala salarial con proyección de carrera, formando círculos de calidad que permitan mejorar la metodología de enseñanza de los profesores y así hacer más retador su desempeño profesional.

Además, se debe generar alianzas estratégicas con convenios con grupos empresariales, como parte de programa vacacional y de premiación a los hijos de trabajadores con mejores calificaciones bimestrales, como parte de su programa motivacional y de compromiso entre sus colaboradores.

Como parte de la fidelización se debe presentar una escala de reducción de precios por matrículas en los programas siguientes por ser alumno antiguo, igual para hermanos y familiares. Teniendo en cuenta que si bien es cierto baja el costo en un porcentaje mínimo, la inversión se realiza en el año cero, luego sólo son gastos operativos, los cuales se pagan con las mensualidades. Lo que siempre debe rescatar la empresa es el respaldo de metodología rusa.

Además de participar en ferias escolares, con clases demo. Así mismo se debe elaborar una propuesta con el estado para incorporar el curso de programación digital, si bien el estado no puede subvencionar el 100% de los costos de este programa de cursos, podría ser para los mejores alumnos de colegios, por regiones, sedes, se debe elaborar un plan que promueva un incentivo de mejora en los estudios de los alumnos de colegios del sector público.

Realizando una simulación con una penetración de mercado el 1.1%, equivalente a 1964 alumnos matriculados; los resultados serían favorables para el proyecto, dado que se tendría un VAN de S/. 313,346.18y un TIR de 87.82%, ver Tabla 46.

Tabla 46

VAN – TIR con 0.7% de penetración de mercado.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja económico	S/ (153,503.05)	S/ 147,451.22	S/ 134,758.58	S/ 134,731.65	S/ 134,113.44	S/ 132,841.32
Flujo de caja económico acumulado		S/ 147,451.22	S/ 282,209.80	S/ 416,941.46	S/ 551,054.90	S/ 683,896.22
VALOR PRESENTE	S/ (153,503.05)	S/ 128,778.36	S/ 102,788.72	S/ 89,753.87	S/ 78,027.98	S/ 67,500.31

WACC (INFORMACIÓN DEL SECTOR)	=	14.50%
--------------------------------------	---	---------------

Tasa de descuento Costo Promedio	14.50%
Valor Presente Neto (VAN) :	S/313,346.18
Tasa Interna de Retorno (TIR) :	87.82%

Nota. Monto requerido para ejecutar el proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, el presente proyecto es viable y rentable, aun en escenario pesimista, aun contemplando sólo 1% de penetración de mercado, es decir siendo conservadores.

Capítulo 13: Conclusiones y recomendaciones

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del proyecto, donde las conclusiones se realizan en función a cada objetivo planteado.

13.1 Conclusiones

Objetivo específico 1: Diseñar un plan de investigación de mercados para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes.

Se logró diseñar un plan de investigación de mercados con los resultados de las entrevistas a profesores, psicólogos y encuesta a padres de familia, donde los profesores aportaron en la necesidad de evaluar a los alumnos previo a inicio del curso, así como manifestaron estar de acuerdo con incorporar una plataforma complementaria para realizar evaluaciones, calificaciones y comunicación con los padres en línea. Por su parte los psicólogos brindaron un aporte valioso respecto a que las ventajas del curso pueden ser tomadas como estrategia de marketing para capturar mayor cantidad de clientes. Finalmente, los resultados de la encuesta a los padres complementaron información relevante para la formulación de planes estratégicos.

Objetivo específico 2: Establecer un plan estratégico para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes.

Se logró diseñar el plan estratégico para el posicionamiento de los cursos de programación digital, el cual se presentó los alcances en los Capítulos 8, 9 10 y 11 del presente proyecto.

Objetivo específico 3: Diseñar un plan de marketing para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes.

Se logró diseñar el plan de marketing posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes a través de formulación de estrategia de Marketing B2B y B2C., los cuales permitirán direccionar esfuerzos de búsqueda de clientes en dos flancos claramente direccionados, cada uno con procesos diferenciados, sin embargo ambos direccionados al NSEA y NSEB de Lima Metropolitana, llegando a determinar un mercado objetivo de 1785 alumnos matriculados.

Objetivo específico 4: Establecer un plan de operaciones y logística para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes.

Se logró establecer un plan de operaciones y logística para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes, los cuales permitirán mejor administración de la información del proceso evolutivo de los resultados de la gestión de Marketing en el reclutamiento de clientes.

Objetivo específico 5: Establecer un plan de tecnologías de información para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes.

Se logró establecer un plan de tecnologías de información para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes a través de la propuesta de incorporar una plataforma paralelo al de la franquicia con el objeto de canalizar por ese medio información respecto a evaluación de los alumnos, comunicación de padres con profesores y padres con la institución, así como el poder medir por ese medio la satisfacción de los clientes.

Objetivo específico 6: Diseñar un plan de administración y recursos humanos para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes.

Se logró diseñar un plan de administración y recursos humanos para el posicionamiento de cursos de programación digital que desarrollen el

pensamiento lógico y analítico en niños y adolescentes, el cual debe permitir mejorar el proceso administrativo de la empresa educativa en análisis.

13.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda incorporar como población objetivo a Distritos como San Miguel, analizando los reportes mensuales de APEIM, dado que cada mes varía, y según el reporte al año 2022, este distrito tiene buen porcentaje de familias clasificadas como NSEB. El plan para desarrollar sería similar al propuesto, sólo cambiaría la cantidad de alumnos objetivos y con ello los resultados económicos.
- Las estrategias no son fijas, el proyecto se ha realizado con un horizonte de 5 años, sin embargo, debe estar en constante evaluación, dado la globalización y la mejora de la competitividad, los programas pueden mejorar, así como los precios, ello implicaría cambio de estrategias, por ejemplo. Esta propuesta se realizaría mediante alianzas estratégicas con colegios particulares, a través de convenios con obtención de descuentos por parte de los alumnos del colegio, como beneficio los colegios tendrían mejor rendimiento de sus alumnos y podrían evaluar los resultados no sólo a través de notas, sino a través de evaluaciones por parte de expertos en psicología para tener un feedback de su evolución a raíz de llevar cursos de programación digital.
- Se debe complementar refuerzo de estrategia orientado a clases exclusivas virtuales, hasta que la cantidad de alumnos (demanda) justifique alquiler de local para dictar clases presenciales, en tal sentido, se debe reforzar la estrategia por cursos virtuales, como por ejemplo mejor seguridad: prepararse sin salir de casa, sin exposición a riesgo contra la vida y salud. Para tal fin se debe dar más valor a las clases virtuales dirigido a padres de familia, dado que son quienes tienen la responsabilidad de seguridad de sus hijos.

- Crear una red de alumnos, considerando en ella a los exalumnos, así mantener contactos y futuros clientes a través de ello. Para ello se debe contratar conectar la base la plataforma complementaria propuesta en este proyecto y enlazarlo con las cuentas de correos de los padres y alumnos, así los padres/alumnos pueden aceptar de forma directa la invitación institucional de formar parte de la red de exalumnos.

Referencias

- Andina. (2022, 03 09). Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-inei-867-ninos-y-adolescentes-accedio-a-internet-ultimo-trimestre-del-2021-883990.aspx>
- APEIM. (2021). *Asociación peruana de Empresas*. Recuperado el 07 28, 2022, de <https://app.klipfolio.com/dashboard>
- Banco Mundial. (2022, 06 07). *www.bancomundial.org*. Recuperado el 08 01, 2022, de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- BCRP. (2022). *Programa Monetario Julio 2022*. Resumen económico, Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Lima, Perú. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2022/presentacion-07-2022.pdf>
- Conexión ESAN. (2016, 07 19). *Conexión ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-modelo-canvas-una-metodologia-para-el-exito-del-negocio>
- Cuadras, M. (2022, 05 17). *¿Es posible emprender en el sector educativo? Errores que debes evitar*. Recuperado el 08 07, 2022, de <https://pqs.pe/emprendimiento/es-posible-emprender-en-el-sector-educativo-errores-que-debes-evitar/>

- El Peruano. (2010). Código de los niños y adolescentes. 36. Obtenido de https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diff/normatividad_nacional_general/4_Codigo_de_los_Ni%C3%B1osyAdolescentes.pdf
- El Peruano. (2013). Normas legales. 31. Obtenido de <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0036/ley-proteccion-datos-personales.pdf>
- El Peruano. (2021, 08 31). *Elperuano.pe*. Recuperado el 08 01, 2022, de <https://elperuano.pe/noticia/128068-presupuesto-2022-para-educacion-crece-79-y-es-mayor-al-de-los-ultimos-tres-anos>
- Empresa en análisis. (2021). Obtenido de <https://algorithmicsperu.com/>
- Esparza, I. (2010). *Programación lógica y programación imperativa. Diferencias básicas. Aplicación en Prolog*. Proyecto Fin de Carrera / Ikasketen Amaierako Proiektua, Universidad Pública de Navarra (UPNA), Navarra, España. doi:<https://hdl.handle.net/2454/1197>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2020, 06 05). *Unicef.org*. Obtenido de <https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/la-falta-de-igualdad-en-el-acceso-la-educaci%C3%B3n-distancia-en-el-contexto-de-la>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2021, 11 08). *UNICEF*. Obtenido de <https://www.unicef.org/peru/historias/educacion-tecnologia-en-tiempos-covid19>
- Fred, D. (2013). *Administración estratégicas* (Decimocuarta edición ed.). México: Pearson Educación.

- Fundación SM. (2022, 01 26). *Grupo SM*. Obtenido de <https://www.grupo-sm.com/es/event/dia-de-la-educaci%C3%B3n-ambiental-2022>
- Hacker Kids. (2022, 07). *Facebook.com - hackerkidsperu*. Obtenido de <https://es-la.facebook.com/hackerkidsperu/>
- Hornig, J., Liu, C., Chou, S., Yu, T., Fang, Y., & Huang, C. (2022, 11). Student's perceptions of sharing platforms and digital learning for sustainable behaviour and value changes. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 31(2022). doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2022.100380>
- MEF. (2021). *Ley de presupuesto del sector público - 2022*. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Lima, Perú. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/sectr_publico/proye_2022/PL_Presupuesto_2022.PDF
- MINEDU. (2003, 07 28). *Ministerio de Educación*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Naciones Unidas. (2020, 07). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.un.org/es/observances/environment-day>
- Robotec Perú. (2022, 07 26). *ROBOTEC Robótica y Tecnología Perú*. Obtenido de <https://www.robotecperu.com/>
- Silabuz. (2022, 07). *Silabuz.com*. Obtenido de <https://silabuz.com/>
- Tellhed, U., Bjorklund, F., & Kalio, K. (2022, 06 23). Sure I can code (but do I want to?). Why boys' and girls' programming beliefs differ and the effects

of mandatory programming education. *Computers in Human Behavior*, 135, 11. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107370>

UNICEF. (2022, 01 24). *Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)*. Obtenido de <https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/covid-19-mas-de-635-millones-de-estudiantes-mundo-siguen-afectados-por-el-cierre-de-escuelas>

UTEC. (2022, 07 25). *Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC)*. Obtenido de <https://utec.edu.pe/blog-de-carreras/ciencia-de-datos/ciencia-de-datos-catalogada-como-la-carrera-mas-atractiva-del-siglo-xxi-se-ensena-en-utec#:~:text=ense%C3%B1a%20en%20UTEC-,Ciencia%20de%20Datos%3A%20catalogada%20como%20la%20carrera%20m%C3%A1s%20atractiva>

Anexos

Anexo 1

Detalle de anuncios publicados de forma mensual 2021.

Mes	Cantidad	%
Enero	23	15.13%
Febrero	22	14.47%
Marzo	10	6.58%
Abril	12	7.89%
Mayo	10	6.58%
Junio	8	5.26%
Julio	10	6.58%
Agosto	10	6.58%
Setiembre	10	6.58%
Octubre	11	7.24%
Noviembre	11	7.24%
Diciembre	15	9.87%
Total	152	100.00%

Fuente: Tomado de la empresa en análisis.

Anexo 2

Alumnos matriculados por mes durante el año 2021.

Mes	Alumnos matriculados	%
Enero	31	23.13%
Febrero	45	33.58%
Marzo	0	0.00%
Abril	0	0.00%
Mayo	8	5.97%
Junio	5	3.73%
Julio	7	5.22%
Agosto	7	5.22%
Setiembre	5	3.73%
Octubre	5	3.73%
Noviembre	5	3.73%
Diciembre	16	11.94%
Total	134	100.00%

Fuente: Tomado de la empresa en análisis.

Anexo 3

Alumnos matriculados por curso - 2021.

Categoría	Curso	Cantidad	%
Formación	Caballero del código	8	5.97%
	Aprendiendo informática	12	8.96%
Programación inicial	Programación visual	10	7.46%
Diseño	Diseño gráfico	15	11.19%
	Diseño de videojuegos	15	11.19%
Python	Python Básico-Intermedio	35	26.12%
	Python Básico-Avanzado	39	29.10%
Total		134	100.00%

Fuente: Tomado de la empresa en análisis.

Anexo 4

Tabla de datos base utilizado para el análisis de Pareto.

Categoría	Cantidad	%	% AC
Python	74	55.22%	55.22%
Diseño	30	22.39%	77.61%
Formación	20	14.93%	92.54%
Programación inicial	10	7.46%	100.00%
Total	134	100.00%	

Fuente: Tomado de la empresa en análisis.

Anexo 5

Respuestas a la entrevista a Profesores.

Respuesta Profesor 1:

Pregunta 1: ¿Qué importancia le da Ud. la conectividad en el desarrollo de clases virtuales: Tanto para el docente como para el alumno?

Bueno, para mi es una herramienta necesaria tanto para el docente como para el estudiante, ya que en la actualidad es una alternativa para poder seguir brindando el acceso a la educación, además de fortalecer y facilitar los procesos de aprendizaje en los estudiantes.

Pregunta 2: ¿Considera que existen días y/o horas con menor conectividad?, ¿Cuáles ha identificado?

Bueno, durante el transcurso del tiempo me he dado cuenta de que, he podido observar también que los lunes la asistencia a las clases virtuales son menores.

Pregunta 3: ¿Ha tenido ausencia o reclamos de alumnos por conectividad?, ¿Con qué frecuencia?

Las manifestaciones de los alumnos han sido por conectividad por parte de ellos mismo, pero mínimas, es decir si se ha dado ha sido esporádicamente, donde los alumnos manifiestan que no hay conectividad, se acabaron los megas, se va la señal, esas son las situaciones que manifiestan los estudiantes. Por parte de la empresa sólo por efectos de la guerra Rusia-Ucrania, sin embargo, se dio solución inmediata y no se tuvo más problemas.

Pregunta 4: ¿Ha tenido algún tipo de problemas al dictar las clases con el dispositivo que utiliza para tal fin? Por favor, especificar.

Me he podido conectar con los estudiantes con facilidad, no he tenido ningún problema, no he tenido gracias a Dios ningún inconveniente para poder yo conectarme con los estudiantes.

Pregunta 5: ¿Considera Ud. Que se debería estandarizar requisitos de características mínimas que deben cumplir los dispositivos de los alumnos

para que el grupo de alumnos por clase avance de manera uniforme en las clases que se imparten?: ¿Cuáles serían estas características mínimas que deben tener sus dispositivos?

Si, PC de escritorio, mínimo CORE I7 y con memoria RAM de 8.

Pregunta 6: Con la finalidad de facilitar la calificación de sus alumnos y a la vez que esta información se encuentre en línea a su disposición en el momento que lo requiera: ¿Qué importancia tendría la existencia de una plataforma en paralelo que le permita calificar por clase a sus alumnos y obtener indicadores de avances?

Bueno, es muy importante contar con una plataforma donde se puede visualizar el avance de los aprendizajes de los estudiantes y no solamente para el estudiante, sino también para los padres de familia y así también ellos estén informados de cómo se encuentran sus menores hijos y en qué ellos les pueden apoyar.

Pregunta 7: ¿Qué ventajas tendría para los alumnos la calificación en línea por sesión?

Las ventajas son muy positivas, ya que habría una mejor participación, dialogo e intervención entre ellos, habría una competencia, en este caso también los padres de familia tendrían una mejor información del avance y los logros de aprendizaje de sus menores hijos.

Pregunta 8: ¿Cuál de las opciones siguientes considera como un valor más importante para una institución educativa?:

- Que los padres tengan acceso virtual para revisar las calificaciones de sus hijos.
- Que la plataforma les permita a los profesores enviar de forma masiva, pero individualizada y privada, información de avances de calificaciones de sus hijos.
- Las dos opciones anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

Fundamente su respuesta.

Bueno, particularmente a mí me parece que las dos opciones anteriores, tanto el acceso a los padres de familia para ver las calificaciones o avance de sus hijos y que los docentes envíen una información individual y privada de los estudiantes para ver cómo va el avance de ellos, ya que a veces los padres de familia por motivos de trabajo no pueden estar con ellos, entonces, estén en el lugar donde estén, pueden entrar y revisar cómo están avanzando, cómo van con sus actividades diarias, están cumpliendo o no.

Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia cree Ud. Que se debe enviar información de calificación de avances a los padres o tutores? Justifique su respuesta.

Yo creo que particularmente se debe enviar una información todos los días, para que así también los padres estén informados, y de qué manera también ellos pueden apoyar en casa, y conozcan qué criterios fueron evaluados en sus hijos.

Pregunta 10: ¿Qué mejoras considera que se deberían realizar al medio virtual donde se realizan las clases y por qué?

Ninguno, de los que he manejado en programación digital, es el mejor, no veo mejoras por realizar.

Pregunta 11: ¿Considera que los alumnos deberían pasar por una evaluación previa de conocimiento, habilidades y destrezas: Para así clasificarlos y formar grupos de alumnos homogéneos y así brindar mejor servicio de enseñanza?, fundamente su respuesta.

Yo creo que todos los estudiantes deberían recibir una enseñanza en igualdad de oportunidades ya que todos tienen la misma capacidad y habilidad para poder desarrollarse altitudinalmente.

Pregunta 12: ¿Qué otro(s) aspecto(s) recomendaría debe mejorar y ofrecer como enseñanza virtual para que los padres de familia y alumnos elijan a esta institución como medio de educación?

Capacitar a docentes en los cursos que se enseñan, la metodología. Los profesores tenemos experiencia, sin embargo, considero que se deben uniformizar ciertos criterios de enseñanza.

Respuesta Profesor 2:

Pregunta 1: ¿Qué importancia le da Ud. la conectividad en el desarrollo de clases virtuales: Tanto para el docente como para el alumno?

Hoy en día se ha convertido en una herramienta fundamental para la comunicación, más aún en la enseñanza, porque puede interconectar a más de dos personas, grupos de personas a pesar de la distancia para cumplir un objetivo, considero que utilizando este medio no existe excusas para perder una sesión de clases, porque incluso se puede asistir a clase, escuchar la clase desde el auto. Respecto a las anotaciones, generalmente estas clases quedan gravadas y sirven para que los alumnos que requieran puedan volver a escucharla, aunque no podrían participar porque son grabaciones.

Pregunta 2: ¿Considera que existen días y/o horas con menor conectividad?, ¿Cuáles ha identificado?

De acuerdo con mi experiencia puedo decir que existe menor conectividad los lunes y viernes.

Pregunta 3: ¿Ha tenido ausencia o reclamos de alumnos por conectividad?, ¿Con qué frecuencia?

Al inicio por problemas de la guerra se tuvo un incidente, sin embargo, la institución supo superar ese impase. Generalmente por parte de los alumnos: Ruidos, baja conectividad, fin de megas; como profesor uno trata de prever estos casos, incluso las interrupciones para que las clases sean fluidas. Salvo por la guerra, lo cual hizo que falle la conectividad en la sede central.

Pregunta 4: ¿Ha tenido algún tipo de problemas al dictar las clases con el dispositivo que utiliza para tal fin? Por favor, especificar.

No he tenido problemas de conectividad para dictar clases, el dispositivo que utilizo es una computadora de escritorio.

Pregunta 5: ¿Considera Ud. Que se debería estandarizar requisitos de características mínimas que deben cumplir los dispositivos de los alumnos para que el grupo de alumnos por clase avance de manera uniforme en las

clases que se imparten?: ¿Cuáles serían estas características mínimas que deben tener sus dispositivos?

Si, PC de escritorio, mínimo CORE I7 y con memoria RAM de 8.

Pregunta 6: Con la finalidad de facilitar la calificación de sus alumnos y a la vez que esta información se encuentre en línea a su disposición en el momento que lo requiera: ¿Qué importancia tendría la existencia de una plataforma en paralelo que le permita calificar por clase a sus alumnos y obtener indicadores de avances?

Es de suma importancia, porque permite el control del docente, así como el seguimiento de los padres, lo cual beneficia a la institución porque muestra transparencia y facilidad de evaluación por parte de los padres.

Pregunta 7: ¿Qué ventajas tendría para los alumnos la calificación en línea por sesión?

Incrementaría la participación de los alumnos, lo cual trae consigo un empeño mayor por aprender por parte de ellos.

Pregunta 8: ¿Cuál de las opciones siguientes considera como un valor más importante para una institución educativa?:

- Que los padres tengan acceso virtual para revisar las calificaciones de sus hijos.
- Que la plataforma les permita a los profesores enviar de forma masiva, pero individualizada y privada, información de avances de calificaciones de sus hijos.
- Las dos opciones anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

Fundamente su respuesta.

Apoyaría a las dos opciones anteriores, porque los padres pueden ver el avance de sus hijos y porque minimiza el tiempo de enviar uno por uno las notas a los padres, aunque no es usual función del profesor, sin embargo, al estar en línea se puede realizar esta opción.

Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia cree Ud. Que se debe enviar información de calificación de avances a los padres o tutores? Justifique su respuesta.

Todos los días para que los padres valoren más el compromiso de la institución, profesor y avance de sus hijos. Lo cual incluso permite mejorar o elevar la participación de sus hijos en el curso y en cursos siguientes.

Pregunta 10: ¿Qué mejoras considera que se deberían realizar al medio virtual donde se realizan las clases y por qué?

Considero que es completo, permite el desarrollo normal de las clases.

Pregunta 11: ¿Considera que los alumnos deberían pasar por una evaluación previa de conocimiento, habilidades y destrezas: Para así clasificarlos y formar grupos de alumnos homogéneos y así brindar mejor servicio de enseñanza?, fundamente su respuesta.

Creo que si para uniformizar la rapidez de enseñanza, pero a la vez creo que ninguno debe ser excluido, porque este tipo de programas es para todos. El evaluar previamente permite uniformizar habilidades, las cuales van a ser desarrolladas a un mismo nivel uniformizando grupos.

Pregunta 12: ¿Qué otro(s) aspecto(s) recomendaría debe mejorar y ofrecer como enseñanza virtual para que los padres de familia y alumnos elijan a esta institución como medio de educación?

Capacitar más a los profesores en los cursos, en técnicas de enseñanzas con niños.

Respuesta Profesor 3:

Pregunta 1: ¿Qué importancia le da Ud. la conectividad en el desarrollo de clases virtuales: Tanto para el docente como para el alumno?

Importante porque permite a ambos actores, profesores y alumnos conectarse para que se imparta el proceso de aprendizaje.

Pregunta 2: ¿Considera que existen días y/o horas con menor conectividad?, ¿Cuáles ha identificado?

Podría decir que es más masivo los lunes, con también casos en los días viernes y en los primeros 30 a 40 min.

Pregunta 3: ¿Ha tenido ausencia o reclamos de alumnos por conectividad?, ¿Con qué frecuencia?

Bueno, si cuando inició la guerra, se solucionó rápido, y fue superado, también se dado por parte de los mismos alumnos, baja señal, solicitan repetición algunos por ello, hasta falta de batería, casos extremos cortes de luz.

Pregunta 4: ¿Ha tenido algún tipo de problemas al dictar las clases con el dispositivo que utiliza para tal fin? Por favor, especificar.

Utilizo pc de escritorio y no he tenido inconvenientes.

Pregunta 5: ¿Considera Ud. Que se debería estandarizar requisitos de características mínimas que deben cumplir los dispositivos de los alumnos para que el grupo de alumnos por clase avance de manera uniforme en las clases que se imparten?: ¿Cuáles serían estas características mínimas que deben tener sus dispositivos?

Considero que sí, para que los alumnos no tengan inconvenientes al utilizar la plataforma digital. El dispositivo debe ser sí o sí una computadora de escritorio, con cámara web, micrófono o audífonos, mínimo una CORE I7 11ava generación, RAM de 8.

Pregunta 6: Con la finalidad de facilitar la calificación de sus alumnos y a la vez que esta información se encuentre en línea a su disposición en el momento que lo requiera: ¿Qué importancia tendría la existencia de una plataforma en paralelo que le permita calificar por clase a sus alumnos y obtener indicadores de avances?

Me parece muy importante, como profesor me ayuda a calificar en el momento y plasmar una calificación que quede gravada y no necesite de otros horarios para

recapitular y calificar a los alumnos. A los padres les ayudará a tener conocimiento del avance de sus hijos, así como el brindarles soporte.

Pregunta 7: ¿Qué ventajas tendría para los alumnos la calificación en línea por sesión?

Es un motivador de estudio para los alumnos, por resaltar en participaciones, además que los ayuda a participar, comunicarse, es decir de paso los niños mejoran este tipo de competencias comunicacionales.

Pregunta 8: ¿Cuál de las opciones siguientes considera como un valor más importante para una institución educativa?:

- Que los padres tengan acceso virtual para revisar las calificaciones de sus hijos.
- Que la plataforma les permita a los profesores enviar de forma masiva, pero individualizada y privada, información de avances de calificaciones de sus hijos.
- Las dos opciones anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

Fundamente su respuesta.

Las dos opciones anteriores: Para que exista confianza por parte de los padres y tengan conocimiento de la evolución de avance de sus hijos, y porque exige al profesor en calificar constantemente y que este sea realizado directamente sin pérdida de tiempo.

Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia cree Ud. Que se debe enviar información de calificación de avances a los padres o tutores? Justifique su respuesta.

Debe ser a diario, como padre yo preferiría tener información por cada clase, así sabría que tan bien va mi hijo y si mi inversión tiene resultados que me dijeron iba tener en el desarrollo de mi hijo.

Pregunta 10: ¿Qué mejoras considera que se deberían realizar al medio virtual donde se realizan las clases y por qué?

Por mi experiencia puedo decir que es uno de los más completos, no creo que le agregaría algo más, cumple bien la función de enseñanza que se imparte.

Pregunta 11: ¿Considera que los alumnos deberían pasar por una evaluación previa de conocimiento, habilidades y destrezas: Para así clasificarlos y formar grupos de alumnos homogéneos y así brindar mejor servicio de enseñanza?, fundamente su respuesta.

Si, sin dejar de enseñar o bajar el nivel, sino por el contrario buscar nivelarlos con los demás para cumplir el programa con éxito.

Pregunta 12: ¿Qué otro(s) aspecto(s) recomendaría debe mejorar y ofrecer como enseñanza virtual para que los padres de familia y alumnos elijan a esta institución como medio de educación?

Capacitación en enseñanza a niños, básicamente metodología de enseñanza.

Respuesta Profesor 4:

Pregunta 1: ¿Qué importancia le da Ud. la conectividad en el desarrollo de clases virtuales: Tanto para el docente como para el alumno?

Es fundamental, para lograr brindar y acceder a la educación a distancia.

Pregunta 2: ¿Considera que existen días y/o horas con menor conectividad?, ¿Cuáles ha identificado?

Diría que más que los lunes y en los primeros 40 min.

Pregunta 3: ¿Ha tenido ausencia o reclamos de alumnos por conectividad?, ¿Con qué frecuencia?

Como profesor uno debe prever todo ello, pero no se puede manejar ni controlar la conectividad de los alumnos y existen casos en que se ausentan de clases momentáneamente por ello, donde es más crítico cuando el alumno justo se encuentra participando. Aunque se tuvo problemas por temas de guerra, ajenos a todos, incluso a nosotros, porque fue un problema de la plataforma.

Pregunta 4: ¿Ha tenido algún tipo de problemas al dictar las clases con el dispositivo que utiliza para tal fin? Por favor, especificar.

Ninguno, utilizo computadora de escritorio.

Pregunta 5: ¿Considera Ud. Que se debería estandarizar requisitos de características mínimas que deben cumplir los dispositivos de los alumnos para que el grupo de alumnos por clase avance de manera uniforme en las clases que se imparten?: ¿Cuáles serían estas características mínimas que deben tener sus dispositivos?

Si, porque así se evita la pérdida de clases y de avances. Las características mínimas deben ser CORE I7, 11ava generación y memoria RAM de 8.

Pregunta 6: Con la finalidad de facilitar la calificación de sus alumnos y a la vez que esta información se encuentre en línea a su disposición en el momento que lo requiera: ¿Qué importancia tendría la existencia de una plataforma en paralelo que le permita calificar por clase a sus alumnos y obtener indicadores de avances?

Bastante importante, facilitaría creo yo la calificación del docente, y se puede decir que sería como calificación en línea, donde el padre puede tener acceso y ver desde la asistencia de su hijo a la clase y la calificación de las participaciones, incluso las evaluaciones.

Pregunta 7: ¿Qué ventajas tendría para los alumnos la calificación en línea por sesión?

Muy positivo para los alumnos porque habría mayor participación, así también como profesor puedo evaluar el desarrollo del alumno en las clases.

Pregunta 8: ¿Cuál de las opciones siguientes considera como un valor más importante para una institución educativa?:

- Que los padres tengan acceso virtual para revisar las calificaciones de sus hijos.
- Que la plataforma les permita a los profesores enviar de forma masiva, pero individualizada y privada, información de avances de calificaciones de sus hijos.

- Las dos opciones anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

Fundamente su respuesta.

Considero la alternativa de las dos opciones anteriores: Porque es una forma de mostrar transparencia, compromiso de la institución y de los profesores por mostrar de forma diaria el avance de sus hijos y por otro lado, porque se ahorraría tiempo en calificar notas y calcular promedios, dado a que todo se realizaría en el momento y saldría el promedio de forma automática.

Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia cree Ud. Que se debe enviar información de calificación de avances a los padres o tutores? Justifique su respuesta.

Diario, es decir por clase, así existe soporte y compromiso de los padres y a la vez una buena.

Pregunta 10: ¿Qué mejoras considera que se deberían realizar al medio virtual donde se realizan las clases y por qué?

Me parece que ninguno, tiene lo necesario para cubrir las clases, no se cuelga. Dentro de los que he manejado este me parece bueno.

Pregunta 11: ¿Considera que los alumnos deberían pasar por una evaluación previa de conocimiento, habilidades y destrezas: Para así clasificarlos y formar grupos de alumnos homogéneos y así brindar mejor servicio de enseñanza?, fundamente su respuesta.

Si y a la vez cumplir el programa, es decir no dejando o brindando menor nivel e enseñanza a grupos con menores habilidades.

Pregunta 12: ¿Qué otro(s) aspecto(s) recomendaría debe mejorar y ofrecer como enseñanza virtual para que los padres de familia y alumnos elijan a esta institución como medio de educación?

Capacitar a los docentes en didácticas de enseñanza.

Respuesta Profesor 5:

Pregunta 1: ¿Qué importancia le da Ud. la conectividad en el desarrollo de clases virtuales: Tanto para el docente como para el alumno?

Es importante como alternativa de enseñanza para uno como profesor y para el alumno como estudiante, ya que permite impartir conocimiento a distancia.

Pregunta 2: ¿Considera que existen días y/o horas con menor conectividad?, ¿Cuáles ha identificado?

Teniendo en cuenta que dicto clases en las mañanas: Los lunes en la primera hora, raras veces los viernes también en la primera hora.

Pregunta 3: ¿Ha tenido ausencia o reclamos de alumnos por conectividad?, ¿Con qué frecuencia?

Alguna vez tuve problemas de conectividad por trabajos externos fuera de mi domicilio, menos mal que este tipo de enseñanza a distancia permite recuperar esos impases. Por parte de los alumnos también, aunque son por falta de megas, falla en la conexión, baja de batería, aunque no son reclamos, pero si se evidencian, sobre todo se evidencian cuando existe participación del alumno y de pronto desaparece su conexión.

Pregunta 4: ¿Ha tenido algún tipo de problemas al dictar las clases con el dispositivo que utiliza para tal fin? Por favor, especificar.

Inicié dictando clases por laptop, de ahí por pc de escritorio, por ninguno tuve problemas, pero es preciso indicar que la computadora de escritorio es más amigable para dictar clases.

Pregunta 5: ¿Considera Ud. Que se debería estandarizar requisitos de características mínimas que deben cumplir los dispositivos de los alumnos para que el grupo de alumnos por clase avance de manera uniforme en las clases que se imparten?: ¿Cuáles serían estas características mínimas que deben tener sus dispositivos?

Si, para asegurar que los alumnos no tengan problemas de conexión por lentitud de sus computadoras, bueno las características deben ser computadora de escritorio de CORE I7 mínimo 11ava generación, con memoria RAM de 8.

Pregunta 6: Con la finalidad de facilitar la calificación de sus alumnos y a la vez que esta información se encuentre en línea a su disposición en el momento que lo requiera: ¿Qué importancia tendría la existencia de una plataforma en paralelo que le permita calificar por clase a sus alumnos y obtener indicadores de avances?

Importante para los maestros y padres, ayuda a mejorar la exigencia de enseñanza como profesor porque una calificación baja del alumno implica también una falla del docente y la mejor recomendación que puede existir es el desenvolvimiento del alumno. respecto a los padres les ayuda a monitorear el avance de sus hijos.

Pregunta 7: ¿Qué ventajas tendría para los alumnos la calificación en línea por sesión?

Mejora e incrementaría el nivel participativo de los alumnos, ayuda a mejorar soltar miedos de expresión, de equivocarse, desarrollan más su capacidad de análisis porque buscarán aprender algo previamente para que su participación sea exitosa.

Pregunta 8: ¿Cuál de las opciones siguientes considera como un valor más importante para una institución educativa?:

- Que los padres tengan acceso virtual para revisar las calificaciones de sus hijos.
- Que la plataforma les permita a los profesores enviar de forma masiva, pero individualizada y privada, información de avances de calificaciones de sus hijos.
- Las dos opciones anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

Fundamente su respuesta.

Definitivamente las dos opciones anteriores, es importante que los padres tengan acceso a ver la evolución de sus hijos y a la vez que sea a diario, es preferible proporcionar información que esperar a que sea solicitado, o enviar sólo calificaciones finales, las calificaciones diarias permiten tomar acción, las calificaciones de conocimiento final dejan poca capacidad de reacción de ambas partes: Profesor, padres y alumnos.

Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia cree Ud. Que se debe enviar información de calificación de avances a los padres o tutores? Justifique su respuesta.

Debe ser a diario, así se mantiene informados a los padres y también a los profesores nos permiten ver que dificultades tienen los o algún niño en especial y brindar el soporte para que supere el problema existente.

Pregunta 10: ¿Qué mejoras considera que se deberían realizar al medio virtual donde se realizan las clases y por qué?

No tendría mejora por ahora, cumple con los objetivos de los programas.

Pregunta 11: ¿Considera que los alumnos deberían pasar por una evaluación previa de conocimiento, habilidades y destrezas: Para así clasificarlos y formar grupos de alumnos homogéneos y así brindar mejor servicio de enseñanza?, fundamente su respuesta.

Creo que no, porque finalmente las clases son prácticamente personalizadas, los grupos no superan de 10.

Pregunta 12: ¿Qué otro(s) aspecto(s) recomendaría debe mejorar y ofrecer como enseñanza virtual para que los padres de familia y alumnos elijan a esta institución como medio de educación?

Capacitación a los profesores en los cursos que se imparten, la experiencia es buena, pero ayuda más si existe una capacitación específica de los cursos a dictar.

Respuesta Profesor 6:

Pregunta 1: ¿Qué importancia le da Ud. la conectividad en el desarrollo de clases virtuales: Tanto para el docente como para el alumno?

Califico a la conectividad como buena, no he tenido problemas por ello, no he tenido inconvenientes, recomendaría que exista mayor diversificación en distintos países.

Pregunta 2: ¿Considera que existen días y/o horas con menor conectividad?, ¿Cuáles ha identificado?

En general es constante, anteriormente sí; sin embargo, últimamente no.

Pregunta 3: ¿Ha tenido ausencia o reclamos de alumnos por conectividad?, ¿Con qué frecuencia?

Por temas de la guerra, existieron fallos y tuvimos que trabajar por medio del MEET.

Pregunta 4: ¿Ha tenido algún tipo de problemas al dictar las clases con el dispositivo que utiliza para tal fin? Por favor, especificar.

No, utilizo una computadora con disco sólido y de 16 MG, no he tenido problemas por esa parte.

Pregunta 5: ¿Considera Ud. Que se debería estandarizar requisitos de características mínimas que deben cumplir los dispositivos de los alumnos para que el grupo de alumnos por clase avance de manera uniforme en las clases que se imparten?: ¿Cuáles serían estas características mínimas que deben tener sus dispositivos?

8 de RAM, CORE I3, I5 para que puedan correr juegos y programación para programación de videojuegos, para casos de programación neta no necesita ninguno porque todo se encuentra en la plataforma.

Pregunta 6: Con la finalidad de facilitar la calificación de sus alumnos y a la vez que esta información se encuentre en línea a su disposición en el momento que lo requiera: ¿Qué importancia tendría la existencia de una

plataforma en paralelo que le permita calificar por clase a sus alumnos y obtener indicadores de avances?

La empresa no tiene, pero sería importante, sólo se puede calificar en el momento y el alumno lo puede ver porque se encuentra enlazado a la clase.

Pregunta 7: ¿Qué ventajas tendría para los alumnos la calificación en línea por sesión?

Sería bueno e incluso una comunicación con los padres por medio de la plataforma para comunicarse con ellos sobre materiales, por ejemplo, donde se pueda solicitar a los padres los materiales que deben tener sus hijos en una siguiente sesión.

Pregunta 8: ¿Cuál de las opciones siguientes considera como un valor más importante para una institución educativa?:

- Que los padres tengan acceso virtual para revisar las calificaciones de sus hijos.
- Que la plataforma les permita a los profesores enviar de forma masiva, pero individualizada y privada, información de avances de calificaciones de sus hijos.
- Las dos opciones anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

Fundamente su respuesta.

La opción de dos opciones, porque muestra transparencia y a la vez seguridad que puede brindar la institución hacia los padres.

Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia cree Ud. Que se debe enviar información de calificación de avances a los padres o tutores? Justifique su respuesta.

Puede ser diario o mensual, la idea es no saturar a los padres, sino mantenerlos informados.

Pregunta 10: ¿Qué mejoras considera que se deberían realizar al medio virtual donde se realizan las clases y por qué?

No se puede realizar cambios estructurales, si tal vez de enseñanza e incorporar nuevos juegos porque a veces los alumnos quieren desarrollar nuevos juegos.

Pregunta 11: ¿Considera que los alumnos deberían pasar por una evaluación previa de conocimiento, habilidades y destrezas: Para así clasificarlos y formar grupos de alumnos homogéneos y así brindar mejor servicio de enseñanza?, fundamente su respuesta.

Sería bueno para niños de menor conocimiento o de ningún conocimiento, para poder enseñar mejor porque ya estarían clasificados.

Pregunta 12: ¿Qué otro(s) aspecto(s) recomendaría debe mejorar y ofrecer como enseñanza virtual para que los padres de familia y alumnos elijan a esta institución como medio de educación?

Capacitar en la metodología de la enseñanza considero que sería bueno para estandarizar el proceso.

Respuesta Profesor 7:

Pregunta 1: ¿Qué importancia le da Ud. la conectividad en el desarrollo de clases virtuales: Tanto para el docente como para el alumno?

Es buena, por problemas de la guerra Rusia-Ucrania al inicio fue un problema, sin embargo, luego fue mejorando, y ahora no se tiene problemas.

Pregunta 2: ¿Considera que existen días y/o horas con menor conectividad?, ¿Cuáles ha identificado?

A veces, generalmente al iniciar la clase, sin embargo, es por demora en conectarse de algún niño.

Pregunta 3: ¿Ha tenido ausencia o reclamos de alumnos por conectividad?, ¿Con qué frecuencia?

Al inicio de la guerra, la empresa supo dar solución rápida a ello, los padres entendieron que no era problema de nosotros, sino de la plataforma que viene

de Rusia; por ello se optó por utilizar las funciones del Google y del MEET, así no perder las clases con los niños.

Pregunta 4: ¿Ha tenido algún tipo de problemas al dictar las clases con el dispositivo que utiliza para tal fin? Por favor, especificar.

No, porque utilizo dos computadoras, una para la clase y otra para grabar; en caso de los alumnos si, por velocidad, conectividad

Pregunta 5: ¿Considera Ud. Que se debería estandarizar requisitos de características mínimas que deben cumplir los dispositivos de los alumnos para que el grupo de alumnos por clase avance de manera uniforme en las clases que se imparten?: ¿Cuáles serían estas características mínimas que deben tener sus dispositivos?

Ryzen 5 o 7 para evitar problemas de video, o una I5 o I7, en cuanto a RAM de 16 GB en adelante.

Pregunta 6: Con la finalidad de facilitar la calificación de sus alumnos y a la vez que esta información se encuentre en línea a su disposición en el momento que lo requiera: ¿Qué importancia tendría la existencia de una plataforma en paralelo que le permita calificar por clase a sus alumnos y obtener indicadores de avances?

Considero que no, porque los padres podrían estar pendiente del porque los niños no tienen un 20 como nota. Considero que debería existir como parte final el módulo, generalmente ya es una carrera entre ellos mismos por ver quien acaba más rápido.

Pregunta 7: ¿Qué ventajas tendría para los alumnos la calificación en línea por sesión?

Sería presionarlos más de lo que ellos ya se presionan porque existe competencia entre ellos por terminar primero, por avanzar más.

Pregunta 8: ¿Cuál de las opciones siguientes considera como un valor más importante para una institución educativa?:

- Que los padres tengan acceso virtual para revisar las calificaciones de sus hijos.
- Que la plataforma les permita a los profesores enviar de forma masiva, pero individualizada y privada, información de avances de calificaciones de sus hijos.
- Las dos opciones anteriores.
- Ninguna de las anteriores.

Fundamente su respuesta.

Bueno, las primeras dos opciones, así queda bajo responsabilidad de los padres el realizar seguimiento, a la vez es una forma de flexibilidad, así no se tienen que regir a un día u horario determinado como si sucede en el colegio.

Pregunta 9: ¿Con qué frecuencia cree Ud. Que se debe enviar información de calificación de avances a los padres o tutores? Justifique su respuesta.

Considero que puede ser por curso, para evitar el estrés en ellos, además porque como los cursos son como juego, pues los alumnos se encuentran muy motivados, contentos y ello ya habla bien del programa, de los cursos y de los profesores.

Pregunta 10: ¿Qué mejoras considera que se deberían realizar al medio virtual donde se realizan las clases y por qué?

Cambiar la rapidez del avance del curso, valorar más el aprender, el hacer que el avanzar. Con la finalidad de que los niños salgan con mayor cantidad de aprendizaje con conocimiento del mismo, que conozcan todas las herramientas del Google, hasta el uso del MEET.

Pregunta 11: ¿Considera que los alumnos deberían pasar por una evaluación previa de conocimiento, habilidades y destrezas: Para así clasificarlos y formar grupos de alumnos homogéneos y así brindar mejor servicio de enseñanza?, fundamente su respuesta.

Claro que sí, para uniformizar mejor las clases, aunque como es practico como jugando la adaptación es buena.

Pregunta 12: ¿Qué otro(s) aspecto(s) recomendaría debe mejorar y ofrecer como enseñanza virtual para que los padres de familia y alumnos elijan a esta institución como medio de educación?

Considero que la flexibilidad de horarios, sobre todo para los más pequeños que necesitan y asisten a las clases con sus papás, y al tener un horario rígido limita a algunos casos que los niños no puedan conectarse.

Anexo 6

Respuestas a la entrevista a Psicólogos.

Respuesta Psicólogo 1:

Pregunta 1: ¿Qué importancia le da Ud. A los cursos de Programación digital orientados a desarrollar el pensamiento lógico y analítico a alumnos en edad escolar?: Favor, fundamente su respuesta.

Actualmente de acuerdo con la realidad que tenemos y debido a las brechas y todo lo que ha pasado por las situaciones de pandemia, este tipo de cursos sí que están orientados al desarrollo del pensamiento lógico lo veo muy importante la verdad, es preciso que desde la psicología vemos que siempre hay un desarrollo cognitivo, desde los dos años, desde la edad de nacidos, como tal, y la parte lógica analítica se empieza a desarrollar a partir de los cinco años.

Según Piaget podemos mencionar que desde los dos a siete años la etapa preoperacional, las operaciones concretas a los siete y once años, y las operaciones formales a los once años y a partir de los once años hasta la adultez. Entonces viendo este tipo de situación, con este tipo de programas o diseños y cursos, ayuda a fomentar creo yo, algo que se está perdiendo bastante actualmente, y en nuestro país es algo muy necesario.

El desarrollo quizás de la parte programación digital no estoy muy enterado sobre el tema, sé que es programación, pero en la parte del desarrollo del pensamiento lógico y analítico me parece una muy buena propuesta.

Pregunta 2: ¿A partir de qué edad considera importante que los niños lleven cursos de programación digital a modo de juego, por qué?

Podría ser desde los 5 o 6 años, porque los niños tienen mayor desarrollo de la etapa preoperacional, así se promueve su desarrollo en operaciones concretas, el cual se da entre los siete y once años.

Pregunta 3: Teniendo en cuenta que los cursos de programación digital se dictan a modo de juego y permiten desarrollar capacidad de análisis, resolución de problemas y habilidades blandas: ¿Considera que todos los

niños pueden llevar cursos de programación digital o debe existir una evaluación previa que determine su vocación hacia la programación?: Favor, fundamente su respuesta.

Bueno, como lo planteas como un curso o bueno un programa para desarrollar habilidades blandas, del trabajo en equipo, del pensamiento lógico y en búsqueda de la curiosidad y la creatividad, creo que debería ser orientado para todos los niños, sin embargo siempre hay que tener en cuenta, a consideración propia diría yo, las habilidades propias de cada niño, la inteligencia emocional, las propias inteligencias que tiene cada persona, quizás hay personas que si tienen a desarrollar más rápido la inteligencia para la programación, inteligencias lógicas, pero también tenemos otros tipos de inteligencias, entonces yo diría que si el niño tiene la predisposición sería muy optimo, pero recomendaría que se pueda aplicar para todos los niños.

Pregunta 4: Un niño que lleva cursos de programación digital está siendo inducido a que en el futuro elija estudiar determinadas carreras profesionales. Fundamentar su respuesta.

No, porque es parte del desarrollo propio del aprendizaje de la parte preoperacional y operacional, lo que influye es en desarrollar la capacidad de analizar, como indicas jugando, al ser juego inducido de forma indirecta no existe predisposición a futuro, sino parte de la etapa de niños que todos pasamos, donde cuando el juego es más divertido, nos sentimos cómodos y ello no predispone nuestro futuro profesional de manera sesgada.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de ventajas considera Ud. que pueda obtener un niño que lleve cursos de programación digital en edad escolar?: En su desempeño escolar y en su futuro académico y profesional.

Desde lo planteado el desarrollo del pensamiento basado en proyectos, creo que serían bastante importantes para ellos este tipo de cursos y podrían generar esa capacidad. Lo que se busca actualmente en el mercado, ya no se busca por conocimientos sino por la capacidad resolutive que tiene la persona, cuando se hace reclutamiento ya no buscamos personas con conocimiento amplio sino personas que tienen la capacidad para solucionar los problemas, entonces este

curso, este programa, está desarrollado o pensado en eso, en buscar el pensamiento lógico para estas situaciones, Allí sería (lograr) una muy buena capacidad que serviría al niño tanto en su presente para el trabajo escolar y en el futuro. El trabajo en equipo también es algo muy importante, actualmente dentro de la psicología y dentro de todos los modelos que estamos viendo, tanto como la sistémica por ejemplo, vemos que el ser humano es un individuo en sí, pero vive en sociedad, por lo tanto es parte de un sistema, entonces el trabajo en equipo, esta capacidad lograrla desarrollar en un niño, es algo muy productivo tanto para la sociedad, como para el propio desarrollo personal del menor, y siempre impulsando las diferentes habilidades que pueda tener (el menor).

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia recomienda se debe realizar evaluación a los alumnos, de tal forma que no genere estrés en ellos ni para sus padres?

Es una buena pregunta, considero que las evaluaciones como tal deben ser realizadas al culminar un programa educativo, estos suelen darse de acuerdo con el syllabus educativo, el cual se supone está diseñado de acuerdo con objetivos planteados por curso. El estrés es más para los alumnos que para los padres para escolares mayores de 11 años, sin embargo, en estudios menores a esta edad, aun requieren de monitoreo de los padres.

También es cierto que, tratándose de cursos de programación, como indicas, tipo juegos, estos exámenes de evaluación resultan menos estrés para ambos. Aunque recomiendo que este tipo de cursos deben ser evaluados de forma constante, a través de desarrollos de juegos en la que apliquen lo aprendido en las sesiones anteriores, porque desde ya a cualquier persona sin importar la edad, basta que nos digan la palabra examen: Causa cierto nivel de estrés."

Pregunta 7: ¿Los cursos de programación digital podrían ocasionar un problema de ludopatía o similar en los niños y adolescentes, a corto, mediano o largo plazo?: Favor, justifique su respuesta.

Para usar el término ludopatía tendría que ser algo más orientado al tema del juego, tendríamos que entender primero que la ludopatía es una adicción a los juegos, ya sea al del azar, actualmente a los videojuegos, o a diferentes (juegos) de ellos. Si éste es un programa educativo, como tal, no le vería la lógica de

llamarlo ludopatía, quizás si una pequeña adicción al uso de las redes sociales, de las computadoras, y toda la tecnología por ese lado, pero ludopatía NO. Ahora hay que recordar que todo en exceso es dañino; y si esto es un programa educativo como tal, dudo mucho que este programa pueda desarrollar algún tipo de dificultad o de problema a largo plazo al menor o al adolescente, porque si es un programa educativo, entiendo yo, que debe estar pautado, debe tener sus horarios, debe tener una metodología ya clara, y como me dices que está en muchos países, yo no tendría esa duda de que pueda generar algo (negativo), creo que, todo lo contrario.

Respuesta Psicólogo 2:

Pregunta 1: ¿Qué importancia le da Ud. A los cursos de Programación digital orientados a desarrollar el pensamiento lógico y analítico a alumnos en edad escolar?: Favor, fundamente su respuesta.

Considero que la era digital y la virtualización de las labores escolares de manera también cotidiana en todo ser humano han permitido que se pueda interconectar el mundo por medio del internet, por lo tanto esto se convierte realmente en un lenguaje universal y de la misma forma como los niños aprenden a leer y escribir también los niños aprenden a utilizar un lenguaje dirigido a la programación digital, considero que estas nuevas generaciones de niños realmente necesitan desarrollar habilidades tecnológicas para poder ser competitivos, por esta razón es importante de que los niños aprendan a realizar programaciones y de esta manera sus aprendizajes sean relevantes para el futuro y fundamentalmente en los programas que ellos mismos puedan crear.

Cuando nosotros fomentamos el aprendizaje del pensamiento computacional por decirlo y la programación desde que los niños son muy pequeñitos vamos a despertar en ellos habilidades como la creatividad, el trabajo cooperativo, la lógica, el análisis, y todo esto va a conllevar a que el ser humano aprenda a tener la capacidad de resolución de problemas, no solamente en situaciones de aprendizaje, sino también en su vida cotidiana, en su desarrollo personal, en su desarrollo social.

También a través de esta posibilidad de tener un pensamiento analítico lógico, le va a permitir potenciar todas sus habilidades blandas y duras, en los niños y en las niñas, que van a ser necesarias para que se puedan desempeñar y desarrollarse en el mundo futuro.

Pregunta 2: ¿A partir de qué edad considera importante que los niños lleven cursos de programación digital a modo de juego, por qué?

Desde los 5 años y considero que es muy importante porque los niños con estos cursos van a poder permitir ejercitar otras capacidades que le van a servir siempre en todos los ámbitos de su vida como por ejemplo mejorar el razonamiento lógico formal y sobre todo potenciar la habilidad para poder solucionar problemas, también les van a ayudar a mejorar su atención, su concentración, poder practicar el inglés porque generalmente la programación se estudia en este idioma y van adquiriendo un vocabulario tecnológico.

Van a tener también mayores habilidades frente a lo que es la computadora, porque ya los niños van a familiarizarse más con el uso de la computadora, van a poder realizar trabajos, juegos, y poder manejar mejor estas habilidades, van a poder desarrollar su lógica, ya que van a poder dividir un problema que se les pueda presentar en pequeñas partes, razonar, ver todas las cosas que se le enfrenten desde diferentes perspectivas y van a aprender a tomar decisiones acertadas frente a ellas.

Considero también que fomenta su creatividad, aprenden de manera entretenida, y lo más importante también que ayudan a mejorar sus capacidades de planificación y orden porque la programación por ejemplo implica ser estructurado, ir paso a paso solucionando cada error que pueda aparecer, y psicológicamente también el niño aprende a mejorar lo que es la tolerancia a la frustración, su paciencia, una mejor actitud y ganas de aprender frente a estos nuevos aprendizajes.

Pregunta 3: Teniendo en cuenta que los cursos de programación digital se dictan a modo de juego y permiten desarrollar capacidad de análisis, resolución de problemas y habilidades blandas: ¿Considera que todos los niños pueden llevar cursos de programación digital o debe existir una

evaluación previa que determine su vocación hacia la programación?: Favor, fundamente su respuesta.

Considero que no debe existir evaluación previa, si bien es cierto aquellos niños que tienen aptitudes probablemente lo van a aprender más rápido, pero pienso que este es un campo tecnológico abierto para los aprendizajes de todos los niños, sin diferenciar ninguna condición incluso aquellos niños que con mayor razón pueden presentar alguna dificultad escolar pues el aprender van a ser muy entretenidos para ellos y van a desarrollar como ya hablamos conversado en preguntas anteriores toda su capacidad lógica, analítica, creativa, su tolerancia; entonces si considero que es un curso que debe estar abierto a todo tipo de niños, adolescentes y que se puedan fomentar a través de ellos nuevos aprendizajes, entonces si considero que deben inscribirse todos los niños.

Pregunta 4: Un niño que lleva cursos de programación digital está siendo inducido a que en el futuro elija estudiar determinadas carreras profesionales. Fundamentar su respuesta.

Definitivamente no, por el contrario, se estaría dando apertura o alimentando más el desarrollo lógico, pensante, analítico desde edad temprana de forma estructurada a través de cursos bien diseñados para tal fin, Más bien diría yo que su amplitud de análisis permitiría incluso mejor comprensión de temas o cursos de letras, algo que tal vez no veía atractivo como parte de los cursos que se debe llevar en etapa escolar, lo cual a futuro lo llevaría a analizar mejor hacia donde quiere enfocar su desarrollo profesional.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de ventajas considera Ud. que pueda obtener un niño que lleve cursos de programación digital en edad escolar?: En su desempeño escolar y en su futuro académico y profesional.

Considero que mejoraría mucho el nivel de atención y concentración en los niños, aprenderían a solucionar problemas, su capacidad para decodificar cualquier situación en sus procesos de lectura y escritura, también serían bastante buenos a nivel social su participación cooperativa los ayudaría a trabajar en grupo y sus aprendizajes serían óptimos, en ello en etapa escolar, en su futuro académico diría que asimilaría mejor los cursos, la carrera misma que

decida estudiar, aprovecharía mejor los estudios académicos porque tienen desarrollada su parte lógica, pensante, digamos de cuestionamiento, lo cual les permite investigar, preguntar y conocer más de algo que le permita dar mejor respuesta o solución a casos. Ahora desde el aspecto profesional mejor capacidad de comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas, algo que se busca mucho hoy en día en las empresas para que sean más competitivas.

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia recomienda se debe realizar evaluación a los alumnos, de tal forma que no genere estrés en ellos ni para sus padres?

Definitivamente deberían evaluarse los resultados para poder decidir en qué nivel o cómo van avanzando los niños, considero que debería de evaluarse en un promedio de cada cinco sesiones de clase aproximadamente, para tomar las consideraciones de los avances y sobre todo de los aprendizajes de ellos en estos cursos.

Pregunta 7: ¿Los cursos de programación digital podrían ocasionar un problema de ludopatía o similar en los niños y adolescentes, a corto, mediano o largo plazo?: Favor, justifique su respuesta.

Considero que NO podría ocasionar un problema de ludopatía, porque programar no es jugar, entonces definitivamente no ocasionaría ese problema, porque programar nos va a permitir experimentar a través del ensayo y error, por el contrario, considero que el estudiante, el adolescente, el niño, va a tener interés en desarrollar otras capacidades y habilidades de aprendizaje, por esa razón yo considero que no lograría el niño convertirse en un ludópata.

Respuesta Psicólogo 3:

Pregunta 1: ¿Qué importancia le da Ud. A los cursos de Programación digital orientados a desarrollar el pensamiento lógico y analítico a alumnos en edad escolar?: Favor, fundamente su respuesta.

Considero de suma importancia, porque ayuda a desarrollar, habilidades blandas a temprana edad, lo cual es muy importante en la formación de los niños.

Además, porque participar en este tipo de cursos les permite desarrollar mejores capacidades de comprensión analítico y lógico, lo cual les brinda una ventaja competitiva en su aprendizaje de cursos en edad escolar, lo cual es básico para sus estudios posteriores, aprovechan mejor el aprendizaje escolar para que culminado la etapa escolar los niños tengan mayor amplitud y apertura en inclinar sus expectativas de estudios profesionales.

Pregunta 2: ¿A partir de qué edad considera importante que los niños lleven cursos de programación digital a modo de juego, por qué?

Siendo tratado de forma virtual, considero que debería ser desde los 5 años, debido a que a esa edad pueden tener mayor manejo de concentración, manejo de un ordenador, aunque siempre tendrían el soporte de un adulto, porque a esa edad son propensos a los distractores; sin embargo, buena edad para que ayude al desarrollo de sus habilidades lógicas. Aunque se debe tener en cuenta también el beneficio de que, al ser cursos en modo de juego, atrae la atención de los niños, y se logra mayor concentración por parte de ellos, lo cual influye en su formación cultural.

Pregunta 3: Teniendo en cuenta que los cursos de programación digital se dictan a modo de juego y permiten desarrollar capacidad de análisis, resolución de problemas y habilidades blandas: ¿Considera que todos los niños pueden llevar cursos de programación digital o debe existir una evaluación previa que determine su vocación hacia la programación?: Favor, fundamente su respuesta.

Considero que, si debe existir una evaluación, clasificación previa, porque no todos los seres humanos tenemos las mismas habilidades; si bien es cierto los niños por naturaleza están en proceso de descubrimiento de cosas, no todos tienen las mismas habilidades y formas de interrelacionarse con los demás. Entonces debería existir una evaluación, para así se formen grupos, donde el avance de los cursos sea mejor aprovechado por los mismos niños.

Pregunta 4: Un niño que lleva cursos de programación digital está siendo inducido a que en el futuro elija estudiar determinadas carreras profesionales. Fundamentar su respuesta.

No, porque entiendo son cursos que se llevan de forma didáctica, como juego, siendo así lo que permitiría al niño es mejorar su lado pensante, aquel que se encuentra en desarrollo, que sin embargo con esos cursos de programación aceleraría el desarrollo en ese aspecto, dándoles mejor claridad de lo que en el futuro quieran orientarse profesionalmente hablando.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de ventajas considera Ud. que pueda obtener un niño que lleve cursos de programación digital en edad escolar?: En su desempeño escolar y en su futuro académico y profesional.

Definitivamente mayor capacidad de aprendizaje, mayor necesidad de conocimiento también, lo cual lo llevaría a obtener mejores resultados escolares y académicos. Profesionalmente hablando, mejor capacidad de resolución de problemas, trabajo en equipo, mayor capacidad de análisis, lo cual puede llevarlo a ser buen líder.

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia recomienda se debe realizar evaluación a los alumnos, de tal forma que no genere estrés en ellos ni para sus padres?

Considero que las evaluaciones deben ser cada 4 o 5 sesiones, más importante es cerrar ciclos de aprendizajes, materias; entonces bajo ese aspecto se debería identificar cierres de enseñanza para evaluar un ciclo, un tema concreto. Las evaluaciones son buenas para todos: profesor, alumno e instituciones porque todo se regula en función a los resultados, en realidad una evaluación mide a los 3 al mismo tiempo.

Pregunta 7: ¿Los cursos de programación digital podrían ocasionar un problema de ludopatía o similar en los niños y adolescentes, a corto, mediano o largo plazo?: Favor, justifique su respuesta.

Absolutamente no, porque son cursos con carácter lógico entiendo yo, si bien es cierto despierta más bien la curiosidad por desarrollar, resolver digamos casos, lo que en el futuro puede decirse resolver problemas, lo cual no es malo, al contrario, porque se promueve el desarrollo de solucionar problemas utilizando la lógica. Incluso podría decir que los juegos o pasar horas en redes sociales pasarían a un segundo plano, debido a que se encuentra más diversión en desarrollar tareas que capten su atención de raciocinio lógico.

Respuesta Psicólogo 4:

Pregunta 1: ¿Qué importancia le da Ud. A los cursos de Programación digital orientados a desarrollar el pensamiento lógico y analítico a alumnos en edad escolar?: Favor, fundamente su respuesta.

Vivimos en un mundo de digitalización, desde temprana edad los niños manejan bien celulares, han desarrollado muy bien sus funciones motoras, habilidades en el uso de teclados, sincronización para poder pasar niveles de juegos, ahora bajo la perspectiva de enseñanza bajo programación digital con enfoque de desarrollo del pensamiento lógico y analítico en niños escolares y adolescentes me parece muy importante porque así se canalizaría mejor el desarrollo de habilidades que van de la mano con el desarrollo de la tecnología, más aún si ello va servir de desarrollo en el futuro del niño de ahora.

Pregunta 2: ¿A partir de qué edad considera importante que los niños lleven cursos de programación digital a modo de juego, por qué?

Debería ser desde los 5 años, porque a esa edad tienen mejor control locomotor para manipular con mayor precisión y velocidad los teclados y el mouse de un computador, podría ser desde los 3 años, con la limitación que pudieran tener algunos niños en el uso del computador, lo cual no ayudaría en el aprovechamiento de los cursos y retrasaría el avance de otros niños.

Pregunta 3: Teniendo en cuenta que los cursos de programación digital se dictan a modo de juego y permiten desarrollar capacidad de análisis, resolución de problemas y habilidades blandas: ¿Considera que todos los niños pueden llevar cursos de programación digital o debe existir una evaluación previa que determine su vocación hacia la programación?: Favor, fundamente su respuesta.

Considero que debe ser para todos los niños, sin excepción alguna; sin embargo creo que debe existir una evolución de selección por grupos de niveles de conocimientos, habilidades y destrezas, para que tanto la institución como los padres de familia puedan conocer los alcances actuales previos a la matriculas de este tipo de cursos, puedan medir los avances logrados y puedan también

comparar con resultados en paralelo que pueda obtener su niño(a) en el colegio a raíz de la asistencia de sus hijos a este tipo de cursos.

Pregunta 4: Un niño que lleva cursos de programación digital está siendo inducido a que en el futuro elija estudiar determinadas carreras profesionales. Fundamentar su respuesta.

No debería porque se asume que son cursos orientados a desarrollo de habilidades de pensamiento lógico, entonces va a desarrollar la parte lógica ya analítica de los niños y adolescentes, más aún cuando la forma de aprendizaje es a modo de juegos. Considero que al contrario va a permitir mayor capacidad de raciocino de la carrea que querrá estudia culminando sus estudios escolares.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de ventajas considera Ud. que pueda obtener un niño que lleve cursos de programación digital en edad escolar?: En su desempeño escolar y en su futuro académico y profesional.

Bueno, entre las principales considero que se encuentra la capacidad de analizar las preguntas, casos, cosas antes de dar una respuesta; es decir considerará varios aspectos para dar su respuesta, lo cual se verá reflejado en participaciones en clase y buenas notas en las calificaciones del colegio. Mientras que, en su futuro académico, considero que la capacidad desarrollada en pensamiento lógico le permitirá mejor comprensión de sus clases, igualmente mejores resultados y en el aspecto profesional, mejor desempeño laboral con capacidad de solucionar problemas.

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia recomienda se debe realizar evaluación a los alumnos, de tal forma que no genere estrés en ellos ni para sus padres?

Deben estar asociados a tipologías, programa que cierre materias de aprendizaje, para que sea mejor evaluado, y así no generar estrés a los alumnos y padres de familia, aunque generalmente los más estresados en los exámenes son los padres de niños con edad escolar primaria, porque requieren de soporte para recibir clases.

Pregunta 7: ¿Los cursos de programación digital podrían ocasionar un problema de ludopatía o similar en los niños y adolescentes, a corto, mediano o largo plazo?: Favor, justifique su respuesta.

No, porque entiendo estos cursos están orientados a desarrollo de pensamiento lógico a través de juegos de desarrollo, como proyectos, que me imagino hacen pensar al alumno para llevar a cabo o dar solución, es decir tienen objetivos alcanzables. Mientras que los juegos son otro tipo de programas, que buscan enganchar al público en base a avances, pagos, premios, es decir inviertes tiempo en algo para obtener recompensas que cada vez van creciendo.

Respuesta Psicólogo 5:

Pregunta 1: ¿Qué importancia le da Ud. A los cursos de Programación digital orientados a desarrollar el pensamiento lógico y analítico a alumnos en edad escolar?: Favor, fundamente su respuesta.

Es una buena alternativa, no lo había escuchado, me parece interesante enfocar programas que permitan el desarrollo de niños y adolescentes, más aún si les va permitir desarrollar el pensamiento lógico y analítico, porque promueve o mejor dicho permite el aceleramiento de ese desarrollo, el cual de alguna manera se da de acuerdo al crecimiento del niño, considero que con estos cursos se motivaría y desarrollaría aún más las cualidades que aún no estaban en etapa de desarrollarse, siendo una forma de direccionar a los niños de buena forma en el análisis y pensamiento lógico.

Pregunta 2: ¿A partir de qué edad considera importante que los niños lleven cursos de programación digital a modo de juego, por qué?

Debería ser a los 5 años, edad en que la mayoría de los niños comienzan a recibir clases más matemáticas pensante, y este tipo de cursos ayudaría enormemente en desarrollar las habilidades de los niños.

Pregunta 3: Teniendo en cuenta que los cursos de programación digital se dictan a modo de juego y permiten desarrollar capacidad de análisis, resolución de problemas y habilidades blandas: ¿Considera que todos los

niños pueden llevar cursos de programación digital o debe existir una evaluación previa que determine su vocación hacia la programación?: Favor, fundamente su respuesta.

Debe existir una evaluación, para emparejar los niveles y avanzar en grupos en función a las capacidades y habilidades, así para los que tienen menores habilidades considero que el programa debe ser más riguroso en el sentido de hacer desarrollar esas habilidades para que puedan estar al nivel de los grupos de mayor habilidad. Es decir la evaluación previa para mí no debe ser motivo de tener aulas de bajo nivel, nivel intermedio y alto por así decirlo, sino que los seleccionados como nivel bajo puedan desarrollar en grupo las habilidades de pensamiento lógico, lo cual sería muy bueno para el grupo de alumnos, así como para el profesor, dado que por la edad de los niños, sobre todo cuando son menores a 11 años requiere de mayor supervisión por parte de los profesores hacia sus alumnos, si a ello se suma diferencias de niveles de desarrollo, entonces los resultados pueden no ser buenos.

Pregunta 4: Un niño que lleva cursos de programación digital está siendo inducido a que en el futuro elija estudiar determinadas carreras profesionales. Fundamentar su respuesta.

Entiendo esta pregunta como sí estos cursos de programación digital van a direccionar los gustos y carrera a futuro de los niños: Considero que no porque para elegir una carrera se requiere analizar qué es lo que más le gusta al adolescente como carrera y considero más bien que estos cursos permiten mejor análisis de la carrera futura a estudiar por estos niños, más que direccionarlos a un tipo de carrera o ciencia. Es como decir, todos los escolares llevan curso de física según el currículo escolar y no por ello existe una promoción de alumnos egresados, donde hayan coincidido en estudiar física, más bien habrá alumnos a los que les guste sobre física, mientras que, a otras letras como el derecho, o incluso el arte. Porque este tipo de cursos entiendo está orientado al desarrollo de pensamiento lógico no direccionado.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de ventajas considera Ud. que pueda obtener un niño que lleve cursos de programación digital en edad escolar?: En su desempeño escolar y en su futuro académico y profesional.

A nivel escolar el avance sería en aprovechamiento de esa capacidad de absorber todo como una esponjita. Lo cual se evidenciaría en las calificaciones, siendo clave en esta etapa escolar, más aún si se da en la educación primaria, en etapa temprana. A nivel académico, mejor capacidad de comprensión, de análisis, lo cual le permitirá mejores calificaciones y aprovechamiento de los cursos dictados. Profesionalmente, tendría mejor desarrollo de sus habilidades blandas y duras, capacidad de trabajo en equipo y de liderar grupos de trabajo con éxito.

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia recomienda se debe realizar evaluación a los alumnos, de tal forma que no genere estrés en ellos ni para sus padres?

Debería ser mensual, el currículo debe estar formulado por logros, y estos deben ser de forma mensual. El estrés se da más asociado a la capacidad de la persona (niño, padre) de la forma de afrontar una evaluación, en todo caso los exámenes deben ser juegos que permitan evaluar el aprendizaje de los niños, así evitar el estrés en niños y padres.

Pregunta 7: ¿Los cursos de programación digital podrían ocasionar un problema de ludopatía o similar en los niños y adolescentes, a corto, mediano o largo plazo?: Favor, justifique su respuesta.

No, porque al ser cursos con objetivos claros y guiados por profesionales, éstos no pueden ser comparados como juegos de enganche sin sentido o beneficio, además estos cursos tienen horarios específicos, guiados.

Anexo 7

Cuestionario creado e Google Forms.

Valoramos su participación en esta encuesta para mejorar el posicionamiento de una entidad educativa en el desarrollo del pensamiento lógico y analítico dirigido a menores de edad.

Estimado Señor. Agradecemos su participación en esta encuesta, el presente cuestionario tiene por finalidad conocer su apreciación sobre algunos aspectos relacionados sobre cursos de programación digital que permiten el desarrollo de pensamiento lógico, analítico y de habilidades blandas.

Este cuestionario tiene una duración máxima de 5 minutos, conformado por 14 preguntas con 5 opciones como alternativas de respuesta por pregunta.



preguntas.forms@gmail.com (no compartidos)

[Cambiar de cuenta](#)



¿Se encuentra de acuerdo en participar en la presente encuesta?

Sí

No

Datos Generales

Se solicita responder las siguientes preguntas para conocer el perfil de los encuestados.

Sexo

- Masculino
- Femenino

Grado de instrucción

- Técnico incompleto
- Técnico completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Secundaria

Cantidad de hijos entre 5 y 17 años

- 1 Hijo(a)
- 2 Hijos
- 3 Hijos
- 4 Hijos
- Más de 4 hijos

Factor: Comportamiento del consumidor

Responder sólo una de las alternativas

1. ¿Conoce o ha escuchado antes sobre cursos de programación digital para niños y adolescentes?

- Definitivamente no
- No
- Alguna vez
- Sí
- Definitivamente sí

2. ¿Cuánto presupuesto de inversión destina Usted al año para educación complementaria para su hijo/a?

- S/. 500 a S/. 999
- S/. 1000 a S/. 1499
- S/. 1500 a S/. 1999
- S/. 2000 a S/. 2499
- S/. 2500 a más

3. ¿Con cuánta frecuencia invierte usted en educación complementaria para su hijo/a?

- 1 a 3 veces al año
- 3 a 5 veces al año
- 5 a 7 veces al año
- 8 a 10 veces al año
- Más de 10 veces al año

Factor: Comunicación

Responder sólo una de las alternativas

4. ¿Qué resultados espera Ud. Obtener al finalizar un programa de enseñanza?

- Que quiera profundizar el aprendizaje
- Que lo ayude a mejorar calificaciones en cursos del colegio
- Destreza
- Habilidad
- Rapidez

5. Para que los niños tengan la oportunidad de desarrollar habilidades de pensamiento lógico y blandas: ¿Por qué medio(s) considera Ud. que debería realizarse la publicidad?

- Periódico
- LinkedIn
- Correo electrónico
- Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp)
- Todo las anteriores.

Factor: Conectividad

Responder sólo una de las alternativas

6. ¿Qué valoración brinda Ud. A la calidad de conectividad en el desarrollo de las clases virtuales?

- Sin importancia
- De poca importancia
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

Factor: Dispositivo

Responder sólo una de las alternativas

7. ¿Considera importante brindar buen dispositivo a su hijo(a) para sus estudios?

- Sin importancia
- De poca importancia
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

Factor: Precio

Responder sólo una de las alternativas

8. ¿Por qué medio de pago considera que sería la mejor opción de pago?

- En efectivo, presencial.
- Con tarjeta de crédito/débito
- En línea por medio de la plataforma educativa
- Por medio de la APP
- Otro, especifique:

Factor: Control de avances

Responder sólo una de las alternativas

9. ¿Con qué frecuencia considera se debe informar a los padres sobre los resultados de evolución de su hijo(a) a las clases impartidas?

- Semanal
- Mensual
- Al finalizar cada curso
- Al finalizar el programa
- Otro: _____

Factor: Producto

Responder sólo una de las alternativas

10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra de la calidad brindada en las clases impartidas por medio virtual?

- No satisfecho
- Poco satisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Extremadamente satisfecho

11. ¿Qué tan importante considera Ud. Que se dicten cursos de programación digital como parte del desarrollo pensamiento lógico, analítico y blandas en niños y adolescentes ?

- Sin importancia
- De poca importancia
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

12. ¿Matricularía a sus hijo en cursos de programación digital si este le ofrece que le permitirá desarrollar habilidades de pensamiento lógico, analítico y blandas?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

13. ¿Estaría dispuesto(a) que su hijo(a) culmine un programa completo de programación digital, conociendo que este tipo de cursos desarrollan habilidades que les servirá en sus estudios escolares y en el desempeño profesional en el futuro?

- Definitivamente no
- No
- Sí, sino descuida el colegio.
- Sí
- Definitivamente sí

14. ¿Cómo preferiría que se dicte este tipo de cursos?

- Presencial
- Virtual
- Semi presencial
- Indiferente
- Libre al escoger según posibilidad de asistencia

Fuente: Google Forms, elaboración propia.

Anexo 8

Análisis cruzado entre grado de instrucción y ¿Conoce o ha escuchado antes sobre cursos de programación digital para niños y adolescentes?

		¿Conoce o ha escuchado antes sobre cursos de programación digital para niños y adolescentes?					Total	
		Definitivam	No	Alguna vez	Sí	Definitivam		
Grado de instrucción	Técnico completo	Recuento	2	0	3	20	0	25
		% del total	1.0%	0.0%	1.5%	10.0%	0.0%	12.5%
	Superior incompleto	Recuento	2	26	1	4	0	33
		% del total	1.0%	13.0%	0.5%	2.0%	0.0%	16.5%
	Superior completo	Recuento	2	114	3	22	1	142
		% del total	1.0%	57.0%	1.5%	11.0%	0.5%	71.0%
Total	Recuento	6	140	7	46	1	200	
	% del total	3.0%	70.0%	3.5%	23.0%	0.5%	100.0%	

Fuente: Programa SPSS.

Anexo 9

Análisis cruzado entre grado de instrucción y ¿Cuánto presupuesto de inversión destina Usted al año para educación complementaria para su hijo/a?

		S/. 500 a S/. 2500 a					Total	
		S/. 500 a	S/. 1000 a	S/. 1500 a	S/. 2000 a	S/. 2500 a		
Grado de instrucción	Técnico completo	Recuento	0	9	8	8	0	25
		% del total	0.0%	4.5%	4.0%	4.0%	0.0%	12.5%
	Superior incompleto	Recuento	23	5	1	1	3	33
		% del total	11.5%	2.5%	0.5%	0.5%	1.5%	16.5%
	Superior completo	Recuento	103	16	8	5	10	142
		% del total	51.5%	8.0%	4.0%	2.5%	5.0%	71.0%
Total	Recuento	126	30	17	14	13	200	
	% del total	63.0%	15.0%	8.5%	7.0%	6.5%	100.0%	

Fuente: Programa SPSS.

Anexo 10

Análisis cruzado entre grado de instrucción y ¿Con cuánta frecuencia invierte usted en educación complementaria para su hijo/a?

		¿Con cuánta frecuencia invierte usted en educación complementaria para su hijo/a?					Total
		1 a 3 veces	3 a 5 veces	5 a 7 veces	8 a 10 veces		
Grado de instrucción	Técnico completo	Recuento	12	8	5	0	25
		% del total	6.0%	4.0%	2.5%	0.0%	12.5%
	Superior incompleto	Recuento	30	2	0	1	33
		% del total	15.0%	1.0%	0.0%	0.5%	16.5%
	Superior completo	Recuento	124	12	4	2	142
		% del total	62.0%	6.0%	2.0%	1.0%	71.0%
Total		Recuento	166	22	9	3	200
		% del total	83.0%	11.0%	4.5%	1.5%	100.0%

Fuente: Programa SPSS.

Anexo 11

Análisis cruzado entre grado de instrucción y ¿Qué resultados espera Ud. Obtener al finalizar un programa de enseñanza?

		¿Qué resultados espera Ud. Obtener al finalizar un programa					Total	
		Que quiera	Que lo	Destreza	Habilidad	Rapidez		
Grado de instrucción	Técnico completo	Recuento	3	1	7	4	10	25
		% del total	1.5%	0.5%	3.5%	2.0%	5.0%	12.5%
	Superior incompleto	Recuento	1	8	9	11	4	33
		% del total	0.5%	4.0%	4.5%	5.5%	2.0%	16.5%
	Superior completo	Recuento	11	11	33	68	19	142
		% del total	5.5%	5.5%	16.5%	34.0%	9.5%	71.0%
Total		Recuento	15	20	49	83	33	200
		% del total	7.5%	10.0%	24.5%	41.5%	16.5%	100.0%

Fuente: Programa SPSS.

Anexo 12

Análisis cruzado entre Cantidad de hijos entre 5 y 17 años y ¿Qué tan importante considera Ud. Que se dicten cursos de programación digital como parte del desarrollo pensamiento lógico, analítico y blandas en niños y adolescentes?

		¿Qué tan importante considera Ud. Que se dicten cursos de					Total	
		Sin	De poca	Moderada	Importante	Muy		
Cantidad de hijos entre 5 y 17 años	1 hijo(a)	Recuento	17	26	6	111	9	169
		% del total	8.5%	13.0%	3.0%	55.5%	4.5%	84.5%
	2 hijos	Recuento	0	1	2	11	2	16
		% del total	0.0%	0.5%	1.0%	5.5%	1.0%	8.0%
	3 hijos	Recuento	1	3	3	3	0	10
		% del total	0.5%	1.5%	1.5%	1.5%	0.0%	5.0%
	4 hijos	Recuento	2	0	2	1	0	5
		% del total	1.0%	0.0%	1.0%	0.5%	0.0%	2.5%
Total	Recuento			20			200	
	% del total	0.1	0.15	0.065	0.63	0.055	1	

Fuente: Programa SPSS.

Anexo 13

Análisis cruzado entre Cantidad de hijos entre 5 y 17 años y ¿Matricularía a sus hijo en cursos de programación digital si este le ofrece que le permitirá desarrollar habilidades de pensamiento lógico, analítico y blandas?

		¿Matricularía a sus hijo en cursos de programación digital si este le ofrece que le permitirá desarrollar habilidades de pensamiento lógico, analítico y blandas?					Total	
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre		
Cantidad de	1 hijo(a)	Recuento	18	15	10	106	20	169
		% del total	9.0%	7.5%	5.0%	53.0%	10.0%	84.5%
	2 hijos	Recuento	0	1	6	4	5	16
		% del total	0.0%	0.5%	3.0%	2.0%	2.5%	8.0%
	3 hijos	Recuento	2	0	1	3	4	10
		% del total	1.0%	0.0%	0.5%	1.5%	2.0%	5.0%
	4 hijos	Recuento	0	0	1	3	1	5
		% del total	0.0%	0.0%	0.5%	1.5%	0.5%	2.5%
	Total	Recuento	20	16	18	116	30	200
		% del total	10.0%	8.0%	9.0%	58.0%	15.0%	100.0%

Fuente: Programa SPSS.

Anexo 14

Análisis cruzado entre Cantidad de hijos entre 5 y 17 años y ¿Estaría dispuesto(a) que su hijo(a) culmine un programa completo de programación digital, conociendo que este tipo de cursos desarrollan habilidades que les servirá en sus estudios escolares y en el desempeño profesional en el futuro?

		¿Estaría dispuesto(a) que su hijo(a) culmine un programa completo de programación digital, conociendo que este tipo de cursos desarrollan habilidades que les servirá en sus estudios escolares y en el desempeño profesional en el					Total
		No	Definitivam	Sí	Alguna vez		
Cantidad de hijos entre 5 y 17 años	1 hijo(a)	Recuento	1	143	10	15	169
		% del total	0.5%	71.5%	5.0%	7.5%	84.5%
	2 hijos	Recuento	0	6	4	6	16
		% del total	0.0%	3.0%	2.0%	3.0%	8.0%
	3 hijos	Recuento	0	3	3	4	10
		% del total	0.0%	1.5%	1.5%	2.0%	5.0%
	4 hijos	Recuento	0	1	4	0	5
		% del total	0.0%	0.5%	2.0%	0.0%	2.5%
Total	Recuento	1	153	21	25	200	
	% del total	0.5%	76.5%	10.5%	12.5%	100.0%	

Fuente: Programa SPSS.

Anexo 15

Análisis cruzado entre Cantidad de hijos entre 5 y 17 años y ¿Cómo preferiría que se dicte este tipo de cursos?

		¿Cómo preferiría que se dicte este tipo de cursos?					Total	
		Presencial	Virtual	Semi	Indiferente	Libre al		
Cantidad de hijos entre 5 y 17 años	1 hijo(a)	Recuento	31	114	2	15	7	169
		% del total	15.5%	57.0%	1.0%	7.5%	3.5%	84.5%
	2 hijos	Recuento	1	13	1	1	0	16
		% del total	0.5%	6.5%	0.5%	0.5%	0.0%	8.0%
	3 hijos	Recuento	1	7	2	0	0	10
		% del total	0.5%	3.5%	1.0%	0.0%	0.0%	5.0%
	4 hijos	Recuento	0	4	0	1	0	5
		% del total	0.0%	2.0%	0.0%	0.5%	0.0%	2.5%
Total	Recuento	33	138	5	17	7	200	
	% del total	16.5%	69.0%	2.5%	8.5%	3.5%	100.0%	

Fuente: Programa SPSS.