

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios



NEGOCIO DE E-LEARNING ENFOCADO EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y EXPLORACIÓN DE INTERESES VOCACIONALES PARA JÓVENES

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Administración
y Dirección de Negocios

Marlene Michele Bustamante Carvallo

Código 20217039

Alvaro Javier Garland Reyes

Código 20101556

Jorge Andres Rodriguez Gonzales

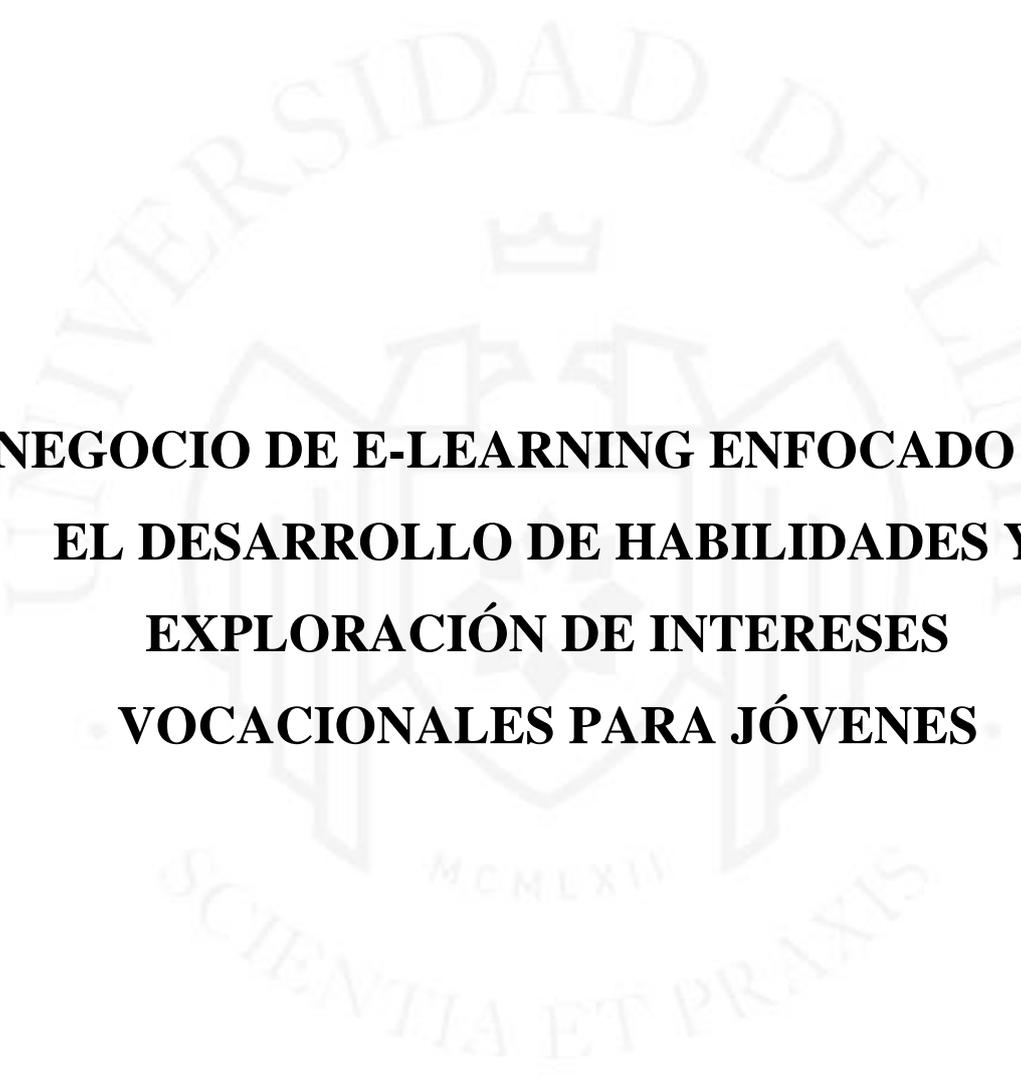
Código 20050995

Asesor

Richard Fernando Fernández Vásquez

Lima – Perú

Setiembre 2023



**NEGOCIO DE E-LEARNING ENFOCADO EN
EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y
EXPLORACIÓN DE INTERESES
VOCACIONALES PARA JÓVENES**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....	4
1.1. Presentación de la empresa.....	4
1.2. Marco teórico y Mercado (benchmark y mejores prácticas empresariales).....	5
1.3. Motivación del proyecto.....	9
1.4. Percepción de la necesidad: análisis problema-solución.....	11
1.5. Descripción de la idea y la oportunidad.....	13
1.6. Justificación del atractivo de la propuesta.....	14
1.7. Estrategia inicial y objetivos de alcance.....	15
1.7.1. Plan inicial de operación y ventas.....	16
1.7.2. Plan inicial de comunicación.....	17
1.8. Impacto comercial y responsabilidad social.....	17
CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN.....	20
2.1. Diseño y metodología de la investigación.....	20
2.1.1. Objetivos de Investigación.....	20
2.1.2. Métodos de Investigación.....	20
2.1.3. Población meta.....	21
2.1.4. Diseño del estudio.....	21
2.1.5. Limitaciones y consideraciones del estudio.....	22
2.2. Validación de hipótesis.....	22

2.3.	Validación de la solución.....	24
2.4.	Muestreo poblacional.....	27
2.5.	Análisis de tendencias y patrones.....	28
2.6.	Canvas del modelo de negocio.....	29
2.7.	Conclusiones.....	31
CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....		32
3.1.	Visión.....	32
3.2.	Misión.....	32
3.3.	Valores y ética.....	32
3.4.	Cultura organizacional.....	33
3.5.	Objetivos Estratégicos.....	34
3.5.1.	Perspectiva financiera.....	36
3.5.2.	Perspectiva de ventas.....	37
3.5.3.	Perspectiva de operaciones.....	37
3.6.	Análisis Externo (PESTEL).....	38
3.6.1.	Político – Legal.....	38
3.6.2.	Económico.....	39
3.6.3.	Social - cultural – demográfico.....	39
3.6.4.	Tecnológico.....	39
3.6.5.	Ecológico.....	39
3.7.	Análisis interno (PORTER).....	40
3.7.1.	Poder de negociación de los clientes.....	40
3.7.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	40
3.7.3.	Amenazas de nuevos competidores (Barreras de Entrada).....	40
3.7.4.	Amenazas de productos sustitutos.....	41
3.7.5.	Rivalidad entre competidores existentes.....	41

3.8.	Análisis FODA.....	41
3.9.	Estrategia de Éxito (FODA cruzado).....	43
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....		44
4.1.	Planteamiento de objetivos generales de marketing.....	44
4.1.1.	Objetivos Generales.....	44
4.1.2.	Objetivos específicos.....	44
4.2.	Estrategias de marketing.....	45
4.2.1.	Segmentación y perfil de cliente.....	45
4.2.2.	Posicionamiento y ventaja competitiva.....	51
4.2.3.	Diferenciación.....	53
4.3.	Mercado objetivo.....	58
4.3.1.	Tendencia de mercado.....	58
4.3.2.	Tamaño de mercado.....	59
4.3.3.	Mercado objetivo.....	59
4.3.4.	Identificación de agentes.....	60
4.3.5.	Potencial de crecimiento del mercado.....	60
4.3.6.	Rivalidad competidora y Potencial de ventas.....	61
4.4.	Desarrollo y estrategia del marketing mix.....	62
4.4.1.	Política de gestión del cliente.....	62
4.4.2.	Estrategia de producto.....	62
4.4.3.	Estrategia de precios: análisis de costos y precios.....	66
4.4.4.	Política comercial.....	66
4.4.5.	Estrategia comunicacional y canal.....	67
4.4.6.	Estrategia de distribución.....	69
4.5.	Plan de Ventas y Proyección de la Demanda.....	72
CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES.....		75

5.1.	Políticas operacionales.....	75
5.1.1.	Calidad.....	75
5.1.2.	Procesos.....	76
5.1.3.	Planificación.....	78
5.1.4.	Inventarios.....	79
5.2.	Equipos, actividades y procesos.....	80
5.2.1.	Diseño y Capacidad de Instalaciones.....	80
5.2.2.	Equipos de Trabajo y Apoyos.....	81
5.2.3.	Gestión de proveedores, compras y stock.....	82
5.2.4.	Tercerización o integración de procesos.....	83
5.2.5.	Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor.....	84
5.2.6.	Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio.....	85
5.2.7.	Políticas de transformación de la actividad.....	89
5.2.8.	Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT.....	91
5.2.9.	Balanced Scorecard: control de gestión por indicadores.....	91
CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS		
HUMANOS.....		94
6.1.	Objetivos Organizacionales.....	94
6.1.1.	Naturaleza de la Organización.....	94
6.1.2.	Organigrama.....	95
6.1.3.	Diseño estructural por proyectos.....	96
6.2.	Diseño de Puestos y Responsabilidades.....	97
6.3.	Políticas Organizacionales.....	99
6.4.	Gestión del talento.....	100
6.4.1.	Selección y Contratación.....	100
6.4.2.	Remuneración y desempeño.....	102

6.4.3.	Empowerment y reconocimiento.....	102
6.4.4.	Capacitación, motivación y desarrollo.....	104
6.5.	Estructura de gastos de RRHH.....	104
CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....		106
7.1.	Plan de inversiones.....	106
7.2.	Activos, depreciación y amortización.....	106
7.2.1.	Activos tangibles y depreciación.....	107
7.2.2.	Activos Intangibles, Gastos Preoperativos y Amortización.....	108
7.3.	Capital de trabajo.....	109
7.4.	Fuentes de financiamiento y amortización.....	110
7.5.	Balances previsionales (Balance general)	113
7.6.	Cuentas de explotación previsionales (GGPP).....	114
7.7.	Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash Flow).....	115
7.7.1.	Proyección de Ventas.....	115
7.8.	Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera.....	117
7.9.	Políticas de aplicación de resultados.....	119
7.10.	Tasa de descuento del accionista.....	120
7.11.	Indicadores de rentabilidad representativos.....	121
7.11.1.	WACC.....	121
7.11.2.	VAN y TIR.....	122
7.11.3.	ROI.....	124
7.11.4.	Payback.....	124
7.12.	Análisis de riesgo y costo de oportunidad.....	125
7.13.	Análisis por escenarios y gráficas.....	126
7.14.	Principales riesgos del proyecto (cualitativos).....	127
7.15.	Plan de contingencia y disolución.....	128

CONCLUSIONES.....	131
RECOMENDACIONES.....	133
REFERENCIAS.....	134
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXOS.....	140



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Evolución de la tasa de deserción universitaria del periodo académico 2019-2 al 2021-1	7
Tabla 1.2 Tráfico a sitios web del grupo competitivo de Masterability	16
Tabla 1.3 Plan de expansión con un horizonte de 5 años	19
Tabla 2.1 Canvas de la Propuesta de Valor	26
Tabla 2.2 Canvas del Modelo de Negocio	30
Tabla 3.1 Objetivos estratégicos para Masterability	35
Tabla 3.2 EBITDA por empresas del sector Telecomunicaciones al 2020	36
Tabla 3.3 EBITDA por empresas del sector Educación Superior al 2020	37
Tabla 3.4 FODA de Masterability	42
Tabla 3.5 FODA cruzado de la empresa Masterability	43
Tabla 4.1 Segmentación psicográfica - Decisión sobre carrera vs Interés por aprender más	47
Tabla 4.2 Segmentación psicográfica - Decisión sobre carrera vs Necesidad de interacción	47
Tabla 4.3 Journey del Cliente antes de Masterability	51
Tabla 4.4 Journey del Cliente con Masterability	52
Tabla 4.5 Objetivos de recordación de marca	57
Tabla 4.6 Estimación de Tráfico Pagado y Orgánico Crehana.com según ahrefs	71
Tabla 4.7 Estimación de tráfico y tasa de conversión de visitas a clientes de Masterability.net	71
Tabla 4.8 Objetivos de Ventas Masterability Año 1-5	72
Tabla 6.1 Diseño de puestos de Masterability	98
Tabla 6.2 Perfil Docente de Masterability	101

Tabla 6.3 Cuadro de Remuneraciones Masterability.....	103
Tabla 6.4 Estructura de gastos mensual de RRHH en colaboradores.....	105
Tabla 7.1 Activos Tangibles y depreciación de Masterability.....	107
Tabla 7.2 Depreciación Anual de los Activos Tangibles.....	107
Tabla 7.3 Activos Intangibles de Masterability y amortización	108
Tabla 7.4 Gastos Pre-Operativos de Masterability y amortización	109
Tabla 7.5 Amortización Anual de Masterability	109
Tabla 7.6 Capital de trabajo de Masterability escenario moderado.....	110
Tabla 7.7 Usos y fuentes de Financiamiento escenario pesimista.....	111
Tabla 7.8 Usos y fuentes de Financiamiento escenario moderado	111
Tabla 7.9 Usos y fuentes de Financiamiento escenario optimista	111
Tabla 7.10 Comparación de las Tasas de Interés del Sistema Bancario.....	112
Tabla 7.11 Características del Financiamiento Bancario Masterability	113
Tabla 7.12 Financiamiento Anual requerido en escenario moderado	113
Tabla 7.13 Balance General (Previsional)	114
Tabla 7.14 Estado de Ganancias y Pérdidas (Previsional).....	115
Tabla 7.15 Tráfico estimado a plataformas de e-learning 2016-2020	116
Tabla 7.16 Proyección de ingresos de Masterability Escenario Moderado	116
Tabla 7.17 Proyección de ingresos de Masterability Escenario Pesimista	117
Tabla 7.18 Proyección de ingresos de Masterability Escenario Optimista.....	117
Tabla 7.19 Flujo de caja proyectado, VAN y TIR en el escenario Moderado.....	118
Tabla 7.20 Flujo de caja proyectado, VAN y TIR en el escenario Optimista	119
Tabla 7.21 Flujo de caja proyectado, VAN y TIR en el escenario Pesimista.....	119
Tabla 7.22 Variables para cálculo de COK mediante CAPM ajustado por escenarios	121
Tabla 7.23 Variables para cálculo de WACC por escenarios.....	122
Tabla 7.24 Análisis de VAN y TIR, escenario Moderado.....	123

Tabla 7.25 Análisis de VAN y TIR, escenario Pesimista.....	123
Tabla 7.26 Análisis de VAN y TIR, escenario Optimista	124
Tabla 7.27 ROI Anual de Masterability.....	124
Tabla 7.28 Payback de Masterability.....	125
Tabla 7.29 Análisis de escenarios de VANE, TIRE y cálculo de VANE Esperado....	127



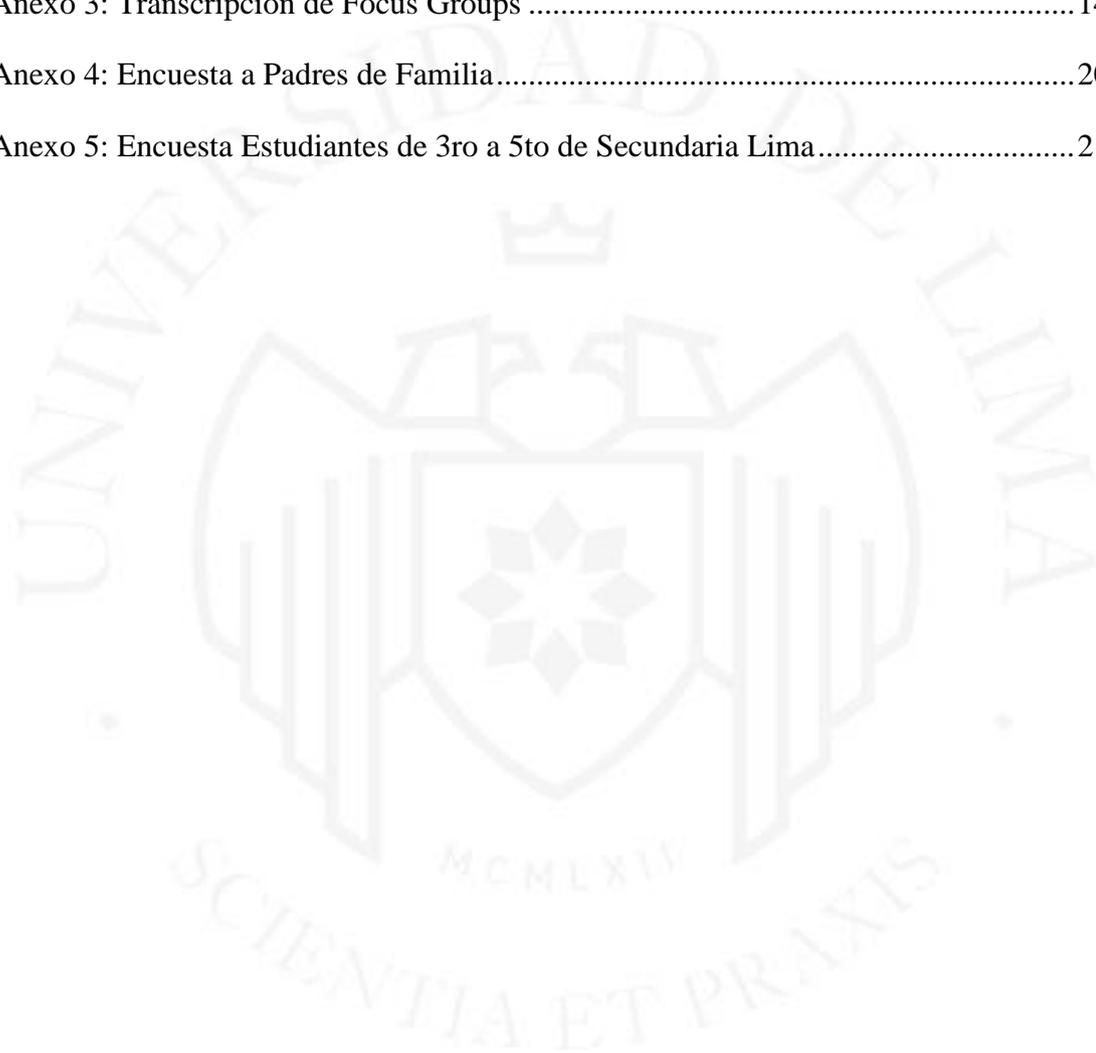
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Logo de la empresa Masterability	5
Figura 1.2 Matrícula escolar de 12 a 16 años, Secundaria	6
Figura 1.3 ¿Cuánto han pensado los estudiantes en su educación superior?	6
Figura 1.4 Benchmark de plataformas virtuales en el segmento de educación virtual.....	9
Figura 1.5 Evolución de la matrícula universitaria, según nivel de estudio, 2018-2020	10
Figura 1.6 Evolución del tamaño de mercado del e-Learning, por región, 2018-2030 ..	11
Figura 1.7 Estudiantes de secundaria y sus padres: Uso de fuentes de Información.....	12
Figura 4.1 Persona de Usuario Potencial para Masterability	49
Figura 4.2 Persona de Cliente Potencial para Masterability	50
Figura 4.3 Atributos diferenciales: Orientación a jóvenes vs Nivel de Acompañamiento	53
Figura 4.4 Mockup Pantalla Inicial de Masterability.com.....	54
Figura 4.5 Mockup Pantalla “Landing” de un curso de Masterability.com	55
Figura 4.6 Atributos diferenciales: Orientación a jóvenes vs Tipo de Contenido	56
Figura 4.7 Selección de Set Competitivo.....	57
Figura 4.8 Matrículas escolares, secundaria, sector privado 2005-2019 Perú.....	58
Figura 4.9 Pantalla de configuración inicial de plataforma Teachable.....	63
Figura 4.10 Ejemplo de pantalla de personalización de marca en Teachable	63
Figura 4.11 Ejemplo de pantalla de creación de cursos en Teachable	64
Figura 4.12 Estrategia Inicial de Comunicación de Masterability.....	69
Figura 4.13 Estrategia Digital de Distribución de Masterability	70
Figura 4.14 Funnel de Conversión de Masterability.....	72
Figura 5.1 Cadena de Valor de Masterability	78

Figura 5.2 Plano referencial de oficina de Masterability	81
Figura 5.3 Diagrama de Gantt de Actividades de Implementación de Proyecto Masterability	85
Figura 5.4 Proceso de Venta de Masterability.net	87
Figura 5.5 Proceso de Asistencia a Cursos Asincrónicos en Masterability.net	88
Figura 5.6 Proceso de Asistencia a una Clase de los Cursos Sincrónicos en Masterability.net	89
Figura 5.7 Diagrama PERT - Implementación de Proyecto Masterability	91
Figura 5.8 Balanced Scorecard de Masterability	93
Figura 6.1 Organigrama de Masterability	96
Figura 7.1 Estructura del Plan de inversiones de Masterability	106
Figura 7.2 Variación de VAN en función de cambios en Precio, Conversión y Tráfico	125
Figura 7.3 Box plot de escenarios de VANE y VANE Esperado	127

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de Entrevistas Semiestructurada de Estudiantes	141
Anexo 2: Guía de entrevista del Focus Group de Estudiantes.....	142
Anexo 3: Transcripción de Focus Groups	145
Anexo 4: Encuesta a Padres de Familia.....	207
Anexo 5: Encuesta Estudiantes de 3ro a 5to de Secundaria Lima.....	212



RESUMEN

A nivel global, el mercado de *e-learning* alcanza ya cifras por encima de los 100 mil millones de dólares y las proyecciones indican que se triplicará en el plazo de cinco años (Toro Dupouy, 2020). Del mismo modo, en América Latina se espera que el mercado del e-learning genere ingresos de más de 3 mil millones de dólares para el 2023 (“Latin America E-Learning Market - Industry Outlook and Forecast 2018-2023”, 2018). Sin embargo, vemos que al año 2022, las plataformas de educación virtual en el mercado se encuentran dirigidas principalmente hacia adultos o jóvenes profesionales.

Según el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE, 2018), un 70% de estudiantes aún no sabe qué estudiar y aproximadamente solo un 30% de jóvenes ingresa a educación superior al terminar la secundaria.

La presente tesis tiene como objetivo presentar el plan de negocios de Masterability, una plataforma de educación que busca ofrecer una experiencia de aprendizaje cercana y enriquecedora, de aplicación práctica para el desarrollo de habilidades y exploración de intereses de jóvenes estudiantes de 3ro a 5to año de educación secundaria, a través de internet, con excelente calidad de servicio y un enfoque sostenible.

A lo largo de los siete capítulos de la presente tesis, se expondrá el origen y motivación del proyecto; el desarrollo del plan estratégico; el plan de marketing enfocado en los tres pilares de marca de cercanía, practicidad y enriquecimiento con publicidad en medios digitales para alcanzar los objetivos comerciales; el plan de operaciones con el detalle de la cadena de valor de la empresa; la estructura organizacional; y finalmente el plan económico financiero del negocio.

Al concluir la evaluación económica-financiera observaremos que el proyecto de Masterability será viable con una inversión inicial de S/ 908,376 en un escenario pesimista. Esto otorga como resultado un VAN positivo en un periodo de análisis de cinco años, donde el WACC es 14.08% y la TIRE 44.34%.

ABSTRACT

Globally, the e-learning market already reaches figures above 100 billion dollars and projections indicate that it will triple within five years (Toro Dupouy, 2020). Similarly, in Latin America, the e-learning market is expected to generate revenues of over \$3 billion by 2023 (“Latin America E-Learning Market - Industry Outlook and Forecast 2018-2023”, 2018). However, we see that by 2022, virtual education platforms in the market are mainly targeted towards adults or young professionals.

According to the National System of Evaluation, Accreditation and Certification of Educational Quality (SINEACE, 2018), 70% of students still do not know what to study and approximately only 30% of young people enter higher education after finishing high school.

The objective of this thesis is to present the business plan of Masterability, an education platform that seeks to offer a close and enriching learning experience, with practical application for the development of skills and exploration of interests of young students from 3rd to 5th year of secondary education, through the Internet, with excellent quality of service and a sustainable approach.

Throughout the seven chapters of this thesis, the origin and motivation of the project will be presented; the development of the strategic plan; the marketing plan focused on the three brand pillars of closeness, practicality and enrichment with advertising in digital media to achieve business objectives; the operations plan with the detail of the value chain of the company; the organizational structure; and finally, the economic-financial plan of the business.

At the conclusion of the economic-financial evaluation we will observe that the Masterability project will be viable with an initial investment of PEN 908,376 in a pessimistic scenario. Therefore, resulting in a positive NPV in a five-year analysis period, where the WACC is 14.08% and the EIRR is 44.34%.

INTRODUCCIÓN

La motivación para el presente proyecto de tesis se origina en el conocimiento de que un 70% de estudiantes de educación secundaria aún no sabe qué estudiar y aproximadamente solo un 30% de jóvenes ingresa a educación superior al terminar la secundaria (SINEACE, 2018). Complementando esta información con los resultados de la encuesta desarrollada por el SINEACE en el proyecto “Decidiendo para un futuro mejor” (2018), donde se reconoce que la principal fuente de información para los planes educativos para un joven estudiante es internet 45.4%. Es así que encontramos un marco de oportunidad para investigar si es factible cubrir la dificultad de elección existente en los estudiantes jóvenes con una plataforma educativa de exploración de intereses y desarrollo de habilidades a través de internet.

Este es el momento propicio para iniciar este proyecto de negocio, ya que en el mercado de e-learning en Perú existen pocos competidores posicionados en el segmento de jóvenes estudiantes. De acuerdo al diario Gestión y la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (Lu, 2021) la inversión en *startups* peruanas habría cerrado en USD 100 millones, más del doble de lo obtenido el 2020. El monto anterior podría ser incluso mayor, considerando la ronda de financiamiento serie B del startup de tecnología educativa Crehana por USD 70 millones en agosto de 2021 (Delgado, 2021).

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1. Presentación de la empresa

La empresa “Masterability” buscará ofrecer, a través de una plataforma de e-learning, diversos cursos de extensión enfocados en la exploración de intereses vocacionales. Esto estarán dirigidos principalmente hacia estudiantes entre 3ero y 5to de secundaria.

El enfoque que tendrá este servicio no ha sido visto en otras plataformas de e-learning actuales, tales como Crehana, Netzun, Coursera, entre otras. Esto debido a que estas solo ofrecen paquetes de cursos asincrónicos que no están directamente relacionados con la exploración y desarrollo de intereses vocacionales.

La plataforma será una web con difusión a través de diversos medios digitales que permitirá acceder a una amplia gama de cursos de extensión que se encuentran enfocados en la exploración de intereses y en el desarrollo de habilidades (sociales y cognitivas) ligadas a múltiples vocaciones. De esta manera, los estudiantes podrán tener una idea más clara de los estudios superiores, sean universitarios o técnicos, que podrían seguir en el futuro. Los cursos son dictados por profesionales con experiencia en el rubro al que se relaciona el curso, teniendo módulos con partes sincrónicas y asincrónicas en diversas medidas. Según EdTick (“Aprendizaje sincrónico vs aprendizaje asincrónico: diferentes formas de aprender en línea”, s.f.), el aprendizaje sincrónico es aquel que ocurre en tiempo real, ya sea de forma física o virtual; mientras que el aprendizaje asincrónico se refiere al tipo de aprendizaje se refiere aquel que no sucede en tiempo y donde el docente suele proporcionar todos los materiales para que el alumno aprende a su propio ritmo, horario y lugar de elección.

Figura 1.1

Logo de la empresa Masterability



1.2. Marco teórico y Mercado (*benchmark* y mejores prácticas empresariales)

Justo Zaragoza, director de Grupo Educación al Futuro (“El 80% de escolares no sabe qué carrera profesional estudiar al terminar el colegio”, 2019), señaló que el 80% de escolares no sabe qué carrera profesional estudiar al terminar el colegio. En el artículo periodístico, presentado en el diario Gestión el 08 de mayo del 2019, se señalan múltiples razones por las se presenta este fenómeno en los jóvenes como, por ejemplo: i) falta de conocimiento sobre la demanda laboral y opciones del mercado; ii) desconocimiento sobre las ventajas y correcta interpretación de los test vocacionales; iii) presión ejercida para tomar decisiones rápidas sobre su futuro a una corta edad que pueden llevarlos a elegir mal.

Según el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE, 2018), un 70% de estudiantes aún no sabe qué estudiar y aproximadamente solo un 30% de jóvenes ingresa a educación superior al terminar la secundaria.

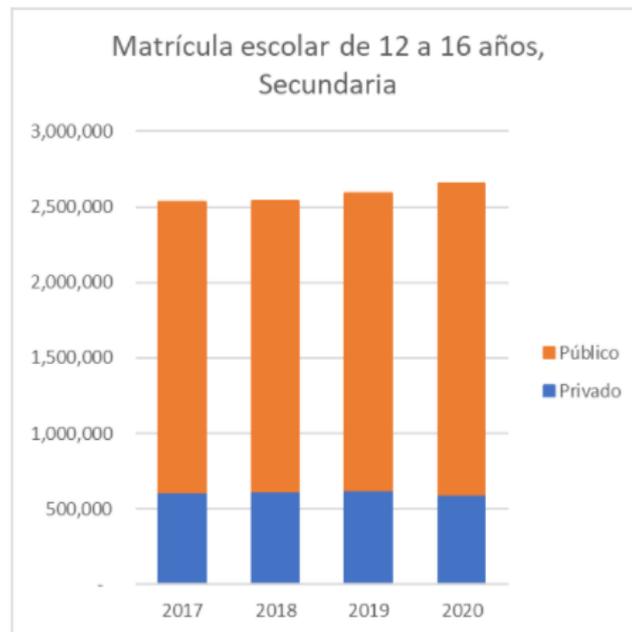
Lo señalado por SINEACE en el 2018 va en línea con lo indicado por el director del Grupo Educación al Futuro respecto a la indecisión que existe por parte de los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria que están por terminar el colegio sobre cómo continuar su formación superior luego de graduarse de la secundaria.

Según INEI (2021), al cierre del 2020 existen 2.6 millones de estudiantes de secundaria matriculados en el Perú entre las edades de 12 a 16 años, siendo aproximadamente el 22% (593 mil) estudiantes de entidades educativas privadas. (Ver figura1.2)

Esto quiere decir que hay un importante porcentaje de la población peruana, entre el 7% y 8%, que tendrá que tomar la decisión sobre qué carrera seguir o a qué dedicarse en un futuro cercano. Según SINEACE (2018), el 80% de jóvenes ha dedicado tiempo a pensar sobre cuáles son sus planes de educación superior a futuro. (Ver figura 1.3)

Figura 1.2

Matrícula escolar de 12 a 16 años, Secundaria

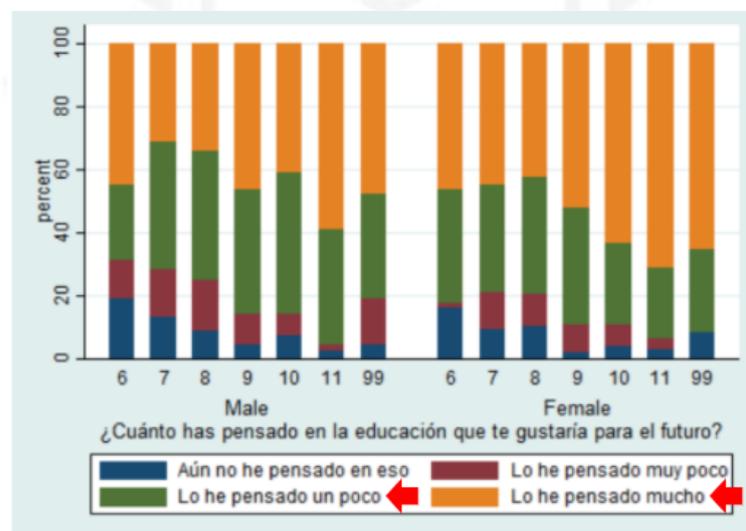


Nota: De *Series Nacionales 2017 -2020*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática., 2021.

(<http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>)

Figura 1.3

¿Cuánto han pensado los estudiantes en su educación superior?



Nota: De *Estudio de evaluación del uso de la información en la selección de la educación superior postsecundaria en el Perú*. Por Sineace, 2018 (<https://www.gob.pe/institucion/sineace/informes-publicaciones/914032-estudio-de-evaluacion-del-uso-de-la-informacion-en-la-seleccion-de-la-educacion-superior-postsecundaria-en-el-peru>)

Es importante señalar que la decisión de qué estudiar o a qué dedicarse en un futuro, si es una decisión no evaluada desde un punto de vista responsable por los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria, puede llevarlos a desertar de la carrera en los primeros ciclos.

Se informó que antes de la pandemia, la tasa de interrupción de estudios universitarios fue de 12.6% en el ciclo 2019-2 y posteriormente, ante la llegada del covid-19, aumentó a 18.3% para el semestre 2020-1. Sin embargo, para el ciclo 2020-2 bajó a 16.2% y para el ciclo 2021-1 se redujo a 11.5%, la tasa más baja, incluso en comparación con la cifra prepandémica. (“Tasa de deserción en educación universitaria se redujo a 11.5%”, 2021).

Tabla 1.1

Evolución de la tasa de deserción universitaria del periodo académico 2019-2 al 2021-1

Evolución de la tasa de deserción universitaria del periodo académico 2019-2 al 2021-1				
Periodo Académico	2019-2	2020-1	2020-2	2021-1
Tasa de deserción	12.60%	18.30%	16.20%	11.50%
Variación		45%	-11%	-29%

Nota: Adaptado de *Tasa de deserción en educación universitaria se redujo a 11.5%*, por El Peruano, 2021 (<https://elperuano.pe/noticia/132926-minedu-tasa-de-desercion-en-educacion-universitaria-se-redujo-a-115>).

De acuerdo con la definición de tasa de interrupción, o tasa de deserción, universitaria del Ministerio de Educación de Perú (MINEDU, s.f.), la tasa de deserción universitaria corresponde a los estudiantes que no han culminado la educación universitaria y que no se matricularon en el siguiente periodo o nivel correspondiente de sus estudios. Esta métrica es elaborada con la finalidad de estimar el número de alumnos que no se han matriculado en el periodo de estudios correspondiente, habiendo cursado el anterior y a pesar de no haber culminado el programa de estudios.

A pesar de que hoy en día nos encontramos con una tasa de deserción de estudios universitarios por debajo de las tasas antes de la pandemia, los indicadores siguen siendo elevados de cara a garantizar que los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria tengan continuidad con una formación superior que les permita ser profesionales. Las razones

por las que los jóvenes suelen dejar sus estudios superiores (técnicos o universitarios) son múltiples como, por ejemplo: problemas económicos, falta de interés en la carrera, problemas con las materias, entre otros (“¿Qué motiva la deserción universitaria?”, 2021)

De las razones más destacadas, extraídas del artículo del periódico Perú21, podemos mencionar lo siguiente: i) los problemas económicos suelen ser eventualidades no presupuestadas por el estudiante o su familia que impiden continuar con el pago de sus estudios de forma regular; ii) la falta de interés en la carrera suele presentarse debido a que esta no era lo que el estudiante esperaba, lo cual podría asociarse a una inadecuada exploración de los intereses vocacionales; iii) los problemas con las materias suelen referirse a los problemas con las materias por falta de preparación previa en un rubro específico, como matemáticas, o también la desmotivación por el hecho de reprobado las mismas.

Según El Diario el Comercio, el 41% que abandona tiene falta de motivación para continuar con la carrera por dificultades en las asignaturas, déficit de tiempo, entre otras (“El 60% de jóvenes peruanos que abandonan sus estudios se dedican a trabajar”, 2018)

La falta de motivación podría suponer un claro indicador de una inadecuada exploración de las habilidades de los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria que hacen referencia a sus aptitudes vocacionales.

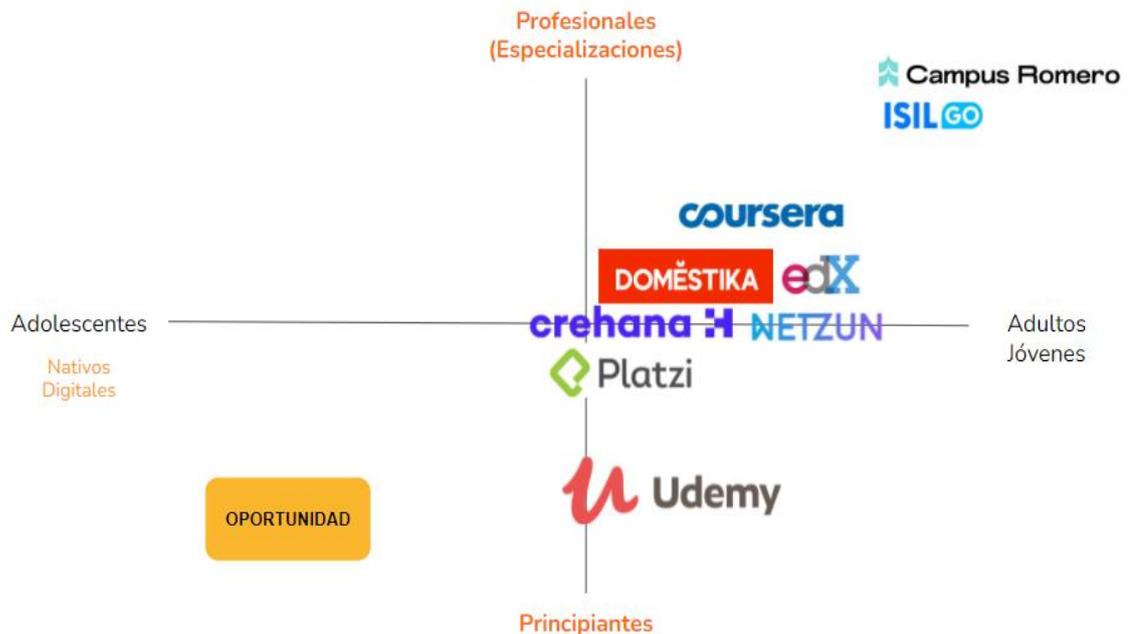
En la actualidad existen múltiples plataformas en internet que brindan una oferta de cursos de diferentes rúbricas orientadas en jóvenes y adultos que desean complementar sus conocimientos o buscan desarrollar nuevas habilidades. Sin embargo, encontramos espacio de oportunidad en un perfil de estudiantes adolescentes considerando una segmentación de mercado en dos ejes.

En la Figura 1.4 podemos observar múltiples plataformas como Domestika, Coursera, Netzun, Platzi, Crehana, entre otras distribuidas en los cuadrantes. La segmentación se hace a través de dos ejes: i) En el eje horizontal se encuentran los usuarios que son los adolescentes y adultos o jóvenes; ii) En el eje vertical se encuentra el tipo de plataforma según el grado de especialización, donde en este caso puede ser principiante o profesional. En dicho sentido vemos que las plataformas virtuales del segmento de educación virtual en el mercado se encuentran dirigidos principalmente hacia adultos o jóvenes profesionales que buscan algún tipo de certificación de competencias para sus carreras universitarias o centros de trabajo. Observamos que no

hay un contenido dirigido para los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria que pudiesen estar buscando explorar habilidades en cursos que sean de su interés.

Figura 1.4

Benchmark de plataformas virtuales en el segmento de educación virtual



Es así, que surge la idea de este proyecto que busca abordar una problemática actual como la de brindar una herramienta de orientación a los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria de cara a que estos puedan evaluar de una forma integral sus competencias y que así puedan tener un panorama más completo al momento de decidir a qué dedicarse una vez se gradúen de la secundaria.

1.3. Motivación del proyecto

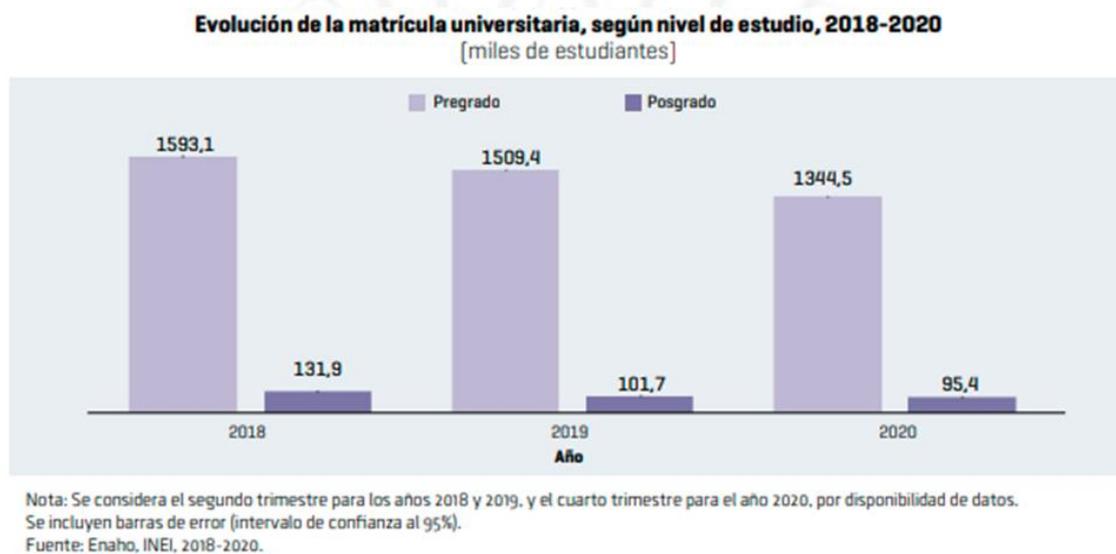
La idea de este proyecto surge de la preocupación en la situación de la educación en el Perú, donde se observan indicadores que llaman la atención como un alto número de estudiantes de cuarto y quinto de secundaria que no saben qué estudiar o a que dedicarse luego de finalizar la secundaria, el desconocimiento de los jóvenes sobre la oferta académica y la demanda laboral, la alta tasa de deserción en los primeros ciclos universitarios, entre los principales.

La principal motivación para implementar este servicio tecnológico es de carácter social. Esto debido a que estaríamos beneficiando a uno de los principales motores del

desarrollo de un país, que son los jóvenes, con una herramienta que les permita conocer y experimentar nuevas alternativas con las que puedan tomar una decisión mejor estructurada de cara hacia su desempeño a futuro. Además, a nivel comercial estaríamos aprovechando la evolución favorable que ha venido teniendo el sector educación, en cuanto a número de estudiantes (ver Figura 1.5), donde a nivel de pregrado se ha venido registrando en los años prepandemia entre 1.5 millones y 1.6 millones estudiantes.

Figura 1.5

Evolución de la matrícula universitaria, según nivel de estudio, 2018-2020



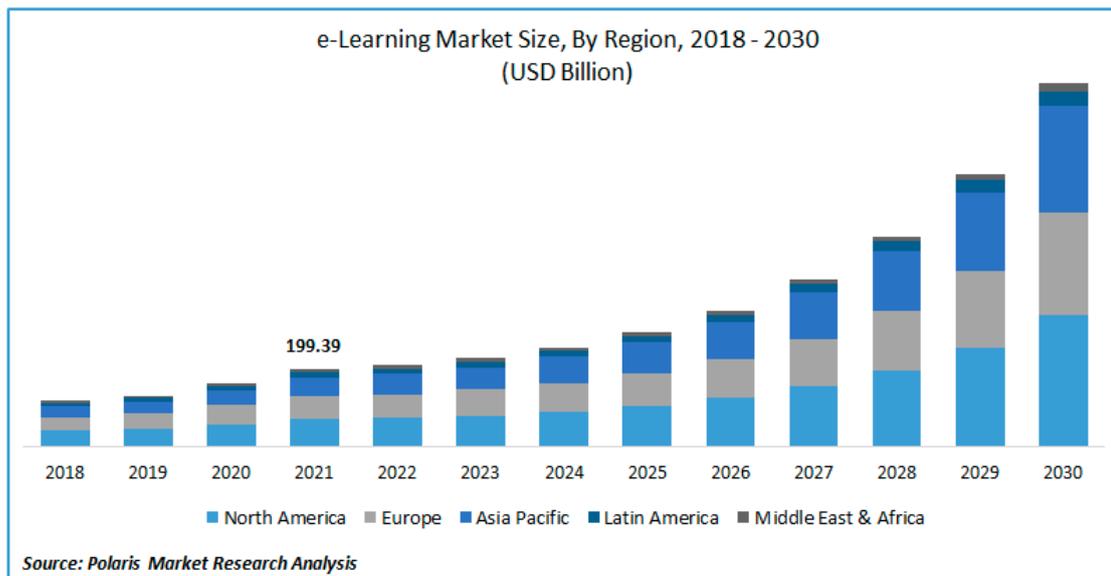
Nota: De *III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*, por Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, 2021

(<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3018068/III%20Informe%20Bienal.pdf>).

Además, también se ha observado una tendencia positiva en la evolución que ha tenido el e-learning en Latinoamérica y el mundo. En la figura 1.6 podemos observar el crecimiento real que ha venido teniendo el mercado de e-Learning por región durante los años 2018 a 2021 y la proyección de crecimiento hacia el 2030, según la estimación de Polaris Market Research (“E-learning Market Size Global Report, 2022 – 2030”, 2022). Los datos muestran un mercado en América Latina poco desarrollado pero que hacia el 2030 se triplicará.

Figura 1.6

Evolución del tamaño de mercado del e-Learning, por región, 2018-2030



Nota: De *E-learning Market Size Global Report, 2022 – 2030*, por Polaris Market Research, 2022 (<https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/e-learning-market>).

Por otro lado, de acuerdo con un informe de OBS Business School (Toro Dupouy, 2020), a nivel global, el mercado global del e-learning alcanza ya cifras por encima de los 100 mil millones de dólares y las proyecciones indican que se triplicará en el plazo de un lustro. Según Research And Markets.com (“Latin America E-Learning Market - Industry Outlook and Forecast 2018-2023”, 2018) en América Latina se espera que el mercado de e-learning genere ingresos de más de 3 mil millones de dólares para el 2023, creciendo a una tasa compuesta anual de más del 4 % durante 2018-2023.

1.4. Percepción de la necesidad: análisis problema-solución

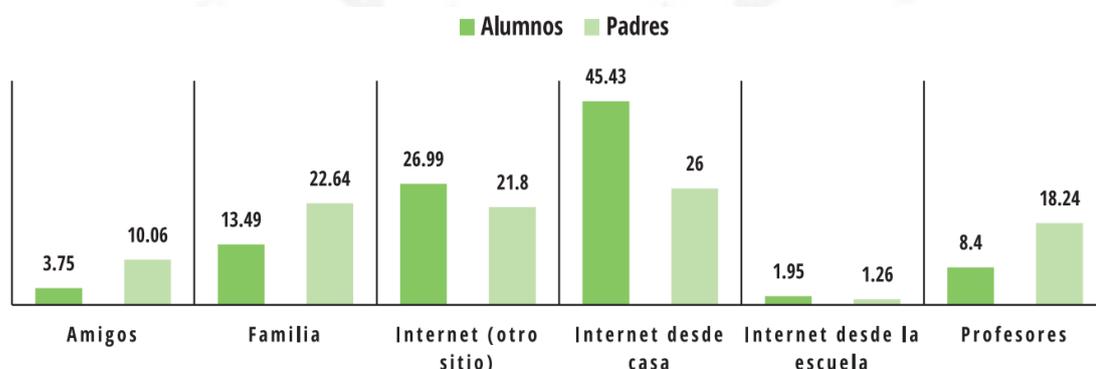
En lo que respecta a orientación vocacional en los jóvenes, según lo que dicen las cifras señaladas en los puntos 1.2 y 1.3, si bien las escuelas pueden llegar a tener docentes encargados o especializados en el rubro, es claro que los métodos convencionales no llegan a satisfacer los requerimientos de los jóvenes de las generaciones actuales. Más allá de los resultados que puedan presentarse en un test, ellos buscan una interpretación y puesta en práctica de los mismos de cara a saber si el desarrollo de esa actividad o el estudio de la misma los va a satisfacer en el futuro.

Basándonos en la teoría de la motivación humana de Abraham H. Maslow (1943), el servicio que proponemos satisface múltiples niveles dentro de la pirámide de motivación. Para los padres, satisface las necesidades psicológicas pertenencia a la familia. Esto pues afianza el lazo emocional con sus hijos a través del apoyo en la elección de una carrera profesional mediante la matrícula en diferentes actividades extracurriculares, y, del mismo modo, satisface a futuro las necesidades de estima (prestigio y sentido de logro) al lograr que sus hijos elijan una carrera y se conviertan en buenos profesionales. Para los hijos, satisface la necesidad de pertenencia al formar parte de una “comunidad virtual” de estudiantes y profesores con sus mismos intereses, y satisface la necesidad de prestigio y sentido de logro al terminar un curso o taller.

La encuesta desarrollada por el Sineace en el proyecto “Decidiendo para un futuro mejor” (2015) a estudiantes entre quinto de primaria y quinto de secundaria de Lima Metropolitana, nos presenta las perspectivas relevantes de los estudiantes para la elección de una carrera profesional. En esta preguntan acerca de las percepciones sobre la educación superior y sus planes educativos. En la encuesta, se reconoce que la principal fuente de información para los planes educativos para un joven estudiante es internet (45.4%), seguida de la familia (13.4%) y los profesores (8.4%). Por lo tanto, se valida la importancia de desarrollar una plataforma que sea digital.

Figura 1.7

Estudiantes de secundaria y sus padres: Uso de fuentes de Información



Nota: De Decidiendo para un futuro mejor - Perú. Entrega de información sobre el valor de concluir la educación secundaria para reducir la deserción: nota conceptual, por Sineace (2015-2016) (<https://hdl.handle.net/20.500.12799/5299>).

Del mismo modo, el diagnóstico de Sineace (2018) sobre el uso de la información en la selección de educación superior, presenta un indicador de Google Trends que sugiere que los jóvenes estudiantes no revelan su interés por la educación superior sino hasta las fechas cercanas al proceso de admisión. Esta información es congruente con el dato de la encuesta (Figura 1.8) que indica que el 66% de los estudiantes de quinto de secundaria han pensado mucho en su educación para el futuro versus el 51% de estudiantes de segundo de secundaria. Esto nos presenta un campo de oportunidad para implementar una plataforma digital que complementará el proceso de decisión de carrera de los jóvenes estudiantes mediante la exploración de cursos y talleres relacionados a sus áreas de interés antes de llegar al proceso de admisión.

La plataforma planteada se diferencia de la competencia al buscar cubrir los requerimientos que los jóvenes tienen en la actualidad como, por ejemplo: i) exploración de intereses y el cómo dedicarse en un futuro a estos; ii) interacción con otros jóvenes con un perfil similar al de ellos; iii) exposición de profesionales relacionados a las áreas de intereses que cuentan sus experiencias a detalle; entre lo principal.

1.5. Descripción de la idea y la oportunidad

Considerando la oportunidad identificada en el nicho de estudiantes de tercero y quinto de secundaria que están por concluir sus estudios secundarios, producto de la limitada oferta identificada hacia este segmento, proponemos una plataforma didáctica que complementa su aprendizaje, el desarrollo de habilidades y la exploración de intereses vocacionales.

El desarrollo de esta plataforma virtual permitirá a los estudiantes ser eficientes en lo que respecta a tiempo, evitando los tiempos de traslado, los cuales son limitados a esas edades y en muchos casos dependientes de la disponibilidad de los padres.

La interfaz de la plataforma será amigable y sencilla de usar. En el *front*, que es toda la parte visible del sitio web con la que el usuario interactúa, se podrá visualizar de forma clara los servicios brindados en la plataforma, los beneficios que se obtendrán por completar los cursos, los precios y las ofertas.

Asimismo, es importante señalar que la plataforma ofrecerá un servicio integral a los jóvenes al momento de explorar sus intereses. Esto considerando que los cursos tendrán una parte dictada en vivo y podrán escuchar las experiencias de los expertos en

sus áreas de interés y absolver sus dudas en el momento. Esta cuestión no es observada en otras plataformas, dado que se tratan de cursos grabados.

El proyecto iniciaría bajo un modelo B2C donde nos dirigiremos hacia el usuario final a través de publicidad en medios digitales y redes de contactos.

El segmento B2B no se descarta como una posibilidad de incorporación al modelo de negocio a través de relaciones con colegios o entidades de educación superior, y; si bien quedará fuera del alcance inicial para poder enfocar el negocio en hacer que la plataforma cuente con la mejor experiencia para usuarios finales, detallaremos algunos datos relevantes al final de la sección 1.6 sobre el atractivo del negocio B2B. Además, mencionaremos algunos objetivos opcionales para este mercado en la sección 1.8 y detallaremos en la sección 4.4 y 4.5 algunas definiciones sobre la estrategia comercial opcional para este segmento.

1.6. Justificación del atractivo de la propuesta

La propuesta de Masterability se encuentra en la intersección de dos mega tendencias de acuerdo con Future Trends Forum (2022), conexiones humanas en un mundo cada vez más virtual y un nuevo paradigma educacional en un mundo cambiante. De acuerdo con el artículo, la educación es más accesible que nunca y a partir de ahora será híbrida y multidimensional. Destaca el cambio para prescindir de la presencialidad y la necesidad de preparar futuros líderes para organizaciones cada vez más horizontales donde priman las habilidades blandas.

Además de la alineación con mega tendencias, el ámbito de desarrollo para un startup EdTech en Perú es propicio en este momento, de acuerdo al diario Gestión y la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (Lu, 2021) la inversión en Startups peruanas habría cerrado en USD 100 millones, más del doble de lo obtenido el 2020. El monto anterior podría ser incluso mayor, considerando la ronda de financiamiento serie B del startup de tecnología educativa Crehana por USD 70 millones en agosto de 2021 (Delgado, 2021).

Actualmente el desarrollo profesional de los jóvenes es un área primordial de interés, no solo para los padres sino también para la sociedad, dado que los jóvenes son uno de los principales motores para el desarrollo a futuro del país.

El desarrollo de una plataforma donde los jóvenes no solo puedan complementar la oferta educativa que vienen recibiendo, sino que también puedan desarrollar habilidades o explorar intereses desde temprana edad se hace vital de cara a que ellos puedan tomar la mejor decisión sobre a qué dedicarse en el futuro.

Si bien ya existen múltiples plataformas virtuales en el rubro de educación, estas no brindan una oferta de cursos especialmente dirigida hacia jóvenes que estén buscando algún tipo de orientación vocacional. En dicho sentido, el proyecto es de carácter innovador dado que buscamos generar una herramienta donde los jóvenes puedan recibir orientación vocacional de manera didáctica y con asesoría especializada.

Esto a futuro generaría una menor deserción de los estudiantes que cursen los primeros años de educación superior, dado que hoy en día las decisiones no suelen tener un alto grado de contraste y muchos jóvenes terminan abandonando sus carreras al inicio de las mismas. Esto definitivamente sería un gran beneficio para el Ministerio de Educación, dado que mejoraría el perfil de los estudiantes peruanos respecto a geografías de características similares dentro de Latinoamérica.

Además, el proyecto es escalable porque al ser una plataforma virtual, los servicios podrían incrementar a través de alianzas con colegios que deseen utilizar nuestra plataforma para que sus alumnos exploren intereses vocacionales o centros de educación superior que deseen promocionar sus carreras, donde se diseñaría en conjunto la estructura del taller o curso.

Una oportunidad atractiva para el negocio de e-learning es la posibilidad de alcanzar al público objetivo a través de un modelo B2B en alianza con centros educativos. Según información del Ministerio de Educación (2023), en el Perú existen 5,329 locales educativos de educación secundaria con un total de 628,836 alumnos matriculados. 3,680 (69%) de estos locales cuentan con acceso a internet, representando un importante público objetivo para la comercialización de cursos virtuales como actividad extracurricular o actividades de educación complementaria.

1.7. Estrategia inicial y objetivos de alcance

La estrategia inicial de Masterability abarca planes de operación, ventas y comunicación en el primer año de funcionamiento de la empresa.

Al ser una empresa de comercio electrónico, tomamos al tráfico al sitio como uno de los principales indicadores iniciales para poder alcanzar ingresos por ventas de cursos. Para determinar los objetivos iniciales desarrollamos un análisis de información de desempeño en base al tráfico (visitas) a las páginas web del grupo competitivo de referencia de Masterability (ver tabla 1.2).

Tomamos en consideración que todos los competidores de referencia de Masterability iniciaron operaciones alrededor del año 2016 y aplicamos un promedio simple de cuatro plataformas para determinar el tráfico inicial que debería alcanzar la empresa en su primer año de operación. Obtenemos así un objetivo inicial de tráfico de 128 mil visitantes. Se espera que, de estos 128 mil visitantes, el 2.5% concrete una matrícula en el sitio, estableciendo de tal manera una meta de 3,200 matriculados para el primer año de operación.

1.7.1. Plan inicial de operación y ventas:

- Estabilizar operación inicial de plataforma (calidad de servicio, contenido educativo, satisfacción con metodología de aprendizaje, etc.) para los cursos más relevantes según las principales áreas de interés de los clientes y usuarios.
- Implementar proceso de e-commerce en Masterability para procesar transacciones comerciales.
- Generar alianzas estratégicas para el desarrollo de contenido educativo de primeros cursos.
- Alcanzar una meta de 3,200 usuarios matriculados en al menos 1 curso.

Tabla 1.2

Tráfico a sitios web del grupo competitivo de Masterability

TOTAL Trafico	Crehana	Platzi	Domestika	NetxU	Promedio
2016	22,033	102,095	358,737	29,141	128,002
2017	428,461	995,352	3,081,678	1,088,630	1,398,530
2018	742,724	1,470,647	4,568,791	2,084,375	2,216,634
2019	1,250,819	2,224,628	5,481,543	2,440,177	2,849,292
2020	6,144,916	2,788,916	12,322,782	2,144,126	5,850,185

Nota: Adaptado de *Ahrefs*, datos del 2016 al 2020 (<https://ahrefs.com/site-explorer>).

1.7.2. Plan inicial de comunicación:

- Alcanzar 128,002 visitas al sitio web de Masterability con una tasa de conversión de al menos 2.5% para alcanzar la meta comercial de 3,200 matriculados.
- Difundir los servicios de e-learning con una estrategia de pastillas de conocimiento “freemium” para enganchar el interés de los usuarios y generar una masa crítica de tráfico al sitio web (Kumar, 2014).
- Establecer alianzas estratégicas de comunicación con el ecosistema EdTech en Perú. Con al menos una aceleradora de negocios, un medio de comunicación y una institución representativa del sector educación.
- Implementar canales de contenido (redes sociales, contenido de video, podcasts y notas de prensa) para difundir la propuesta de valor.
- Implementar un plan de difusión a través de medios de comunicación enfocados en emprendimiento y educación.

Diferenciación: La diferenciación del proyecto está basada en resaltar que se trata de un servicio que busca cubrir los requerimientos de los jóvenes. Este segmento hoy en día no está siendo atendido por las otras empresas del mercado, tal como se muestra en la descripción y análisis de la figura 1.4.

Retroalimentación: El plan de retroalimentación consiste en recibir el *feedback* de los estudiantes que se inscriban en los cursos y/o talleres a través de las encuestas de evaluación de docentes y servicios que se les remitirá en la parte final del curso.

1.8. Impacto comercial y responsabilidad social

Con referencia al impacto comercial, buscamos que el proyecto nos posicione como la primera opción que tendrían los jóvenes para explorar sus intereses vocacionales.

En la actualidad, la búsqueda de plataformas que permitan brindar un complemento a la oferta educativa recibida en las escuelas suele ser a través de recomendaciones de amigos, sugerencias por parte de la familia o por publicidad observada en redes sociales. A través de estos medios, buscamos ir penetrando el mercado específico y el servicio estaría diferenciándose de la competencia dada la problemática que se está buscando resolver.

Bajo el enfoque de la diferenciación, le permitimos a los jóvenes tomar decisiones más informadas sobre a qué dedicarse y romper con varios estereotipos de carreras que la sociedad muchas veces identifica como menos rentables o sin potencial trabajo.

Con referencia a la responsabilidad social, buscamos que el proyecto tenga un impacto positivo en la sociedad, permitiendo que los jóvenes cuenten con un panorama más completo al momento de decidir a qué dedicarse una vez concluida su etapa escolar. Es así que se busca que se vaya reduciendo la tasa de deserción en los primeros años de educación superior. Esto se podrá lograr una vez que los jóvenes hayan explorado sus intereses vocacionales y encuentren un equilibrio entre lo que desean dedicarse y sus intereses personales, generando mayor satisfacción.

Los objetivos comerciales se establecen en base a cinco fases de expansión con un horizonte de tiempo de un año (ver tabla 1.3). En la primera fase de implementación y estabilización de la plataforma se espera alcanzar una penetración del 0.76% del mercado meta de estudiantes de educación secundaria matriculados en instituciones privadas con padres que han realizado compras por internet y están dispuestos a matricular a sus hijos en cursos extracurriculares.

En la segunda fase el objetivo es buscar mayor penetración de mercado a través de inversión publicitaria y recomendación de clientes. En la tercera fase se espera aumentar la frecuencia de consumo (cantidad de cursos por cliente) con campañas de descuento. Posteriormente en la cuarta fase esperamos poder ampliar el portafolio de productos con más cursos disponibles según los intereses del mercado. Finalmente, en la quinta fase de expansión se buscará mejorar los KPIs del negocio optimizando el ingreso promedio por curso para generar un mayor ingreso por ventas y se buscará penetrar mercados extranjeros en Colombia y México, ampliando la población objetivo a 2,03 MM, considerando las dimensiones de los nuevos mercados.

Tabla 1.3*Plan de expansión con un horizonte de 5 años*

Objetivos de Ventas Masterability	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Implementación y Estabilización	Penetración de Mercado	Incremento de frecuencia	Desarrollo de Productos	Expansión a Colombia y México
Tráfico Total	128,002	1,398,530	2,216,634	2,849,292	5,850,185
Tasa de Conversión	2.5%	2.0%	2.0%	2.0%	1.5%
Clientes	3,200	27,971	44,333	56,986	87,753
Clientes sincrónicos	961	8,392	13,300	17,096	26,326
Clientes asincrónicos	2,241	19,580	31,033	39,891	61,427
Prom. Cursos / Cliente	1	1.2	1.7	1.8	1.8
Ingresos por cliente Sinc.	S/ 249	S/ 284	S/ 382	S/ 384	S/ 423
Ingresos por cliente Asinc.	S/ 79	S/ 90	S/ 121	S/ 122	S/ 134
Total Ingresos	S/ 416,328	S/ 4,145,670	S/ 8,842,418	S/ 11,433,090	S/ 19,366,168

En base al plan de expansión señalado, se espera lograr un retorno de la inversión hacia el quinto año. Por otro lado, pueden existir otras fuentes de ingresos, como los ingresos por concepto de publicidad dentro de nuestra plataforma; sin embargo, dentro de nuestro flujo inicial no los estamos considerando. Con relación a los costos y gastos, como los asociados al mantenimiento de la plataforma, el personal docente y administrativo, estos serán detallados y cuantificados en los capítulos de operaciones, recursos humanos y planeamiento financiero.

El plan de expansión no contempla el desarrollo del modelo de negocio con comercialización a través de canales B2B para priorizar el impacto a consumidores directos. Sin embargo, es importante establecer que si hacemos una estimación mediante reglas de tres simples, con un promedio de 70.8 alumnos entre 3ro y 5to año de secundaria por cada institución educativa privada, decidimos ampliar la gestión de Masterability hacia un mercado B2B y afiliamos al 5% de las 3,680 instituciones con acceso a internet (184), podríamos estar hablando de unos 13,027 matriculados adicionales para el negocio (que no forman parte de las proyecciones comerciales de este documento).

CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN

2.1. Diseño y metodología de la investigación

Basándose en la problemática identificada en el capítulo anterior, se realizó la investigación de mercado para conocer y validar las necesidades de los estudiantes (usuario), validar las características de la propuesta de valor del proyecto, y validar que hay interés de los padres (clientes) de adquirir el servicio para sus hijos.

2.1.1. Objetivos de Investigación

Se plantearon los siguientes objetivos de investigación:

- Explorar sobre las expectativas y preocupaciones de los estudiantes respecto a su preparación para el futuro. (interés en un descubrimiento personal y aprendizaje para el mundo laboral).
- Identificar las facilidades y dificultades de los estudiantes respecto a la selección de educación superior.
- Conocer los perfiles de compra de servicios de internet y validar la necesidad de utilizar alguna herramienta de e-learning para explorar sus intereses para facilitar la elección de una carrera o desarrollar un nuevo pasatiempo.
- Conocer las motivaciones e influenciadores de los padres para inscribir a sus hijos en talleres, cursos o actividades extracurriculares.
- Conocer actitudes y opiniones de los padres hacia la exploración de intereses y desarrollo de habilidades de sus hijos, a través de una plataforma e-learning.

2.1.2. Métodos de Investigación

Se inició con la realización de una investigación exploratoria y cualitativa, con la finalidad de validar las necesidades de los usuarios. El método utilizado en la primera

etapa fueron entrevistas a profundidad (ver Anexo 1), como sondeo enfocado en conocer las dificultades de los estudiantes en su proceso de elección de carrera. Posteriormente, se utilizó el *focus group* (ver Anexo 2 y 3) para validar la hipótesis planteada y la propuesta de valor.

En la segunda etapa, se realizó una investigación concluyente para cuantificar los hallazgos de la investigación previa. Se emplearon encuestas (ver Anexo 4 y 5) para determinar y medir diversas variables como creencias, preferencias y satisfacción de los estudiantes sobre su proceso de elección de carrera y exploración de intereses; así como, conocer las preferencias y validar el interés de los padres de familia en adquirir el servicio de la plataforma de educación virtual para sus hijos.

2.1.3. Población meta

En nuestra investigación manejamos dos *stakeholders*:

Por un lado, jóvenes adolescentes de 14 a 17 años, que se encuentren estudiando tercero, cuarto y quinto grado de secundaria, en Lima Metropolitana.

Por otro lado, padres de familia de 30 a 60 años con hijos que se encuentren cursando el 3ero, 4to y 5to de secundaria, en Lima Metropolitana.

2.1.4. Diseño del estudio

Se abordaron de forma diferente los métodos de estudio realizados.

Para las entrevistas de profundidad, se entrevistaron a 6 estudiantes de quinto de secundaria de forma virtual a través de la plataforma de Zoom con duración de 30 minutos. Se realizó una convocatoria en un colegio y los estudiantes de forma voluntaria se apuntaron al estudio. La entrevista se realizó solo con el entrevistador y fue grabada. Fue semiestructurada ya que se utilizó una guía de preguntas.

Para los focus group se realizaron dos sesiones virtuales a través de la plataforma de Google Meet con duración de una hora, la primera de 4 estudiantes y la segunda de 5 estudiantes. Se realizó una convocatoria en grupos de padres de colegio y a través de conocidos de los investigadores. Los estudiantes de forma voluntaria se apuntaron al estudio. El focus group fue grabado y contó con un moderador y dos observadores que

fueron tomando apuntes durante la sesión. Además, fue semiestructurada ya que se utilizó una guía de preguntas.

Para las encuestas, se utilizó la plataforma de SurveyMonkey mediante la cual se generó un acceso virtual tanto para los estudiantes, como para los padres de familia, permitiéndoles acceder desde sus celulares o computadoras.

Para captar a los estudiantes, se realizó acuerdos con colegios para que permitieran que los estudiantes de 3ro, 4to y 5to llenaran la encuesta en su clase de computación.

Para captar a los padres de familia, se publicó el acceso a la encuesta en diversos grupos virtuales de padres de familia y los cuales de forma voluntaria la llenaron.

2.1.5. Limitaciones y consideraciones del estudio

La distribución de encuestas se desarrolló de manera virtual mediante la herramienta SurveyMonkey, es importante considerar que esto genera un sesgo de respuestas hacia personas familiarizadas con entornos digitales.

2.2. Validación de hipótesis

En el capítulo I se describió la problemática que busca solucionar con el presente proyecto de negocio. Con aquella información se plantea la siguiente hipótesis.

- A través de una plataforma de e-learning se puede facilitar a los estudiantes de secundaria cursos y/o talleres que les permitan experimentar sus intereses relacionados al tipo de trabajo que realizan los profesionales laboralmente, facilitando el proceso de elegir su carrera.

Con la hipótesis definida, se realizó la exploración de la necesidad a través de los métodos de investigación descritos anteriormente: focus group (Anexo 3) y entrevistas a profundidad al estudiante, para posteriormente validar los hallazgos a través de una encuesta (Anexo 5). Además, se validó el interés de los padres por adquirir el servicio para sus hijos, y las principales características de este (Anexo 4). Los resultados de ambas encuestas se explican a continuación.

A través de las encuestas se comprobó que el proceso de elección de carrera es

complicado para los estudiantes. Se encontró que existe un 69% de estudiantes con miedo de que haya una pérdida de tiempo para ellos y un 68% con miedo de que haya pérdida de dinero para sus padres si se cambian de carrera.

En este sentido, los estudiantes consideran varias opciones de carrera, las cuales, en algunos casos, como pudimos observar en el focus group, llegan a ser bastante diferentes entre sí, y las van investigando y comparando. En el focus group se descubrió que los aspectos que investigan son: oportunidades laborales, remuneración, la malla curricular, experiencias en YouTube de profesionales que trabajan, y qué se hace laboralmente en la carrera. De estas opciones, según la encuesta, las principales son investigar qué se enseña en la carrera, qué se hace laboralmente y dónde se estudia.

Además, según las entrevistas a profundidad y focus group se observó que aquellos estudiantes que habían llevado algún tipo de taller, curso, o experiencia vivencial sobre algún área de su interés (taller de robótica, curso de programación en colegio, participar en una cirugía como espectador), había influenciado en su elección de carrera y se mostraban más seguros de su decisión versus los estudiantes que no. Así mismo, según la encuesta el 81% de los estudiantes están de acuerdo y muy de acuerdo con “probar” si la carrera es de su interés llevando un curso donde se realicen actividades relacionadas, así como, un 71% de estudiantes está de acuerdo y muy de acuerdo en “demostrar” a los padres ese interés. También en la encuesta los estudiantes están de acuerdo y muy de acuerdo con llevar cursos o talleres para explorar sus pasatiempos (67%) y sus intereses profesionales (66%). Se pudo validar que hay una relación entre la experimentación mediante cursos/ talleres con la exploración de los intereses profesionales, así como de pasatiempos, lo cual puede facilitar el proceso de elección de carrera.

Por otro lado, según la encuesta un 68% de estudiantes habían sido matriculados en actividades extracurriculares en el 2021. En el focus group se observó que los padres debían autorizar al estudiante inscribirse en algún curso o taller, ya que ellos son quienes finalmente pagarían el servicio. Según la encuesta a padres, un 71% de padres inscribieron a sus hijos en actividades extracurriculares en el 2021. Se observa coherencia entre los resultados de ambas encuestas.

En el focus group, los estudiantes indicaron que debido a que se trata de educación, no recibirán tantas restricciones de parte de los padres si están en condiciones

de pagar el servicio. Según la encuesta de padres, un promedio de 83% está de acuerdo y muy de acuerdo en que los cursos o talleres extracurriculares son necesarios para el desarrollo de sus hijos. Además, un 87% está de acuerdo y muy de acuerdo con que sus hijos inviertan tiempo aprendiendo de temas diversos para elegir una carrera profesional; y un 95% está de acuerdo y muy de acuerdo con que sus hijos reciban charlas de orientación de profesionales de diversos rubros relacionados a los intereses vocacionales de sus hijos. Solo un 35% está de acuerdo o muy de acuerdo con que su hijo se cambie de carrera y un 96% está en desacuerdo y total desacuerdo con tomar la decisión final sobre qué carrera estudiará su hijo. Se evidencia lo importante que es para los padres que sus hijos escojan su carrera profesional, por lo que actividades que les ayuden en ese proceso son bien recibidas, ya que aún la mayoría no está de acuerdo con que sus hijos cambien de carrera.

2.3. Validación de la solución

Nuestra propuesta de solución busca desarrollar una plataforma de educación virtual, por lo cual a través de los focus group realizados a los estudiantes de secundaria se pudieron conocer las principales características que esperan los jóvenes de cursos virtuales, así como de la metodología educativa. Posteriormente, a través de las encuestas a padres y estudiantes, se pudieron validar cuáles de esas características eran las de mayor importancia.

Debido a la pandemia del COVID-19, todos los estudiantes ya habían experimentado la educación virtual y tenían una posición clara de que es lo que funcionaba y que no. En el focus group las principales características que buscaban los estudiantes de un curso virtual son: profesores animados que sepan explicar y captar la atención, cursos en vivo para que el profesor pueda responder dudas en ese momento, que el profesor genere interacción con los estudiantes, generar competencia entre los estudiantes, y utilizar herramientas como Kahoot. Esta última, es una plataforma que aplica conceptos de gamificación en la educación, la cual se define como el proceso de incluir elementos de competición, cooperación, exploración y narración, a una actividad educativa que busca la consecución de objetivos. (Parente, 2016) De esta manera se aplican mecánicas del juego a una actividad que resulta más motivadora de completar

para los estudiantes. Este concepto nace en el desarrollo de videojuegos, sin embargo, puede aplicarse a contextos educativos con buenos resultados.

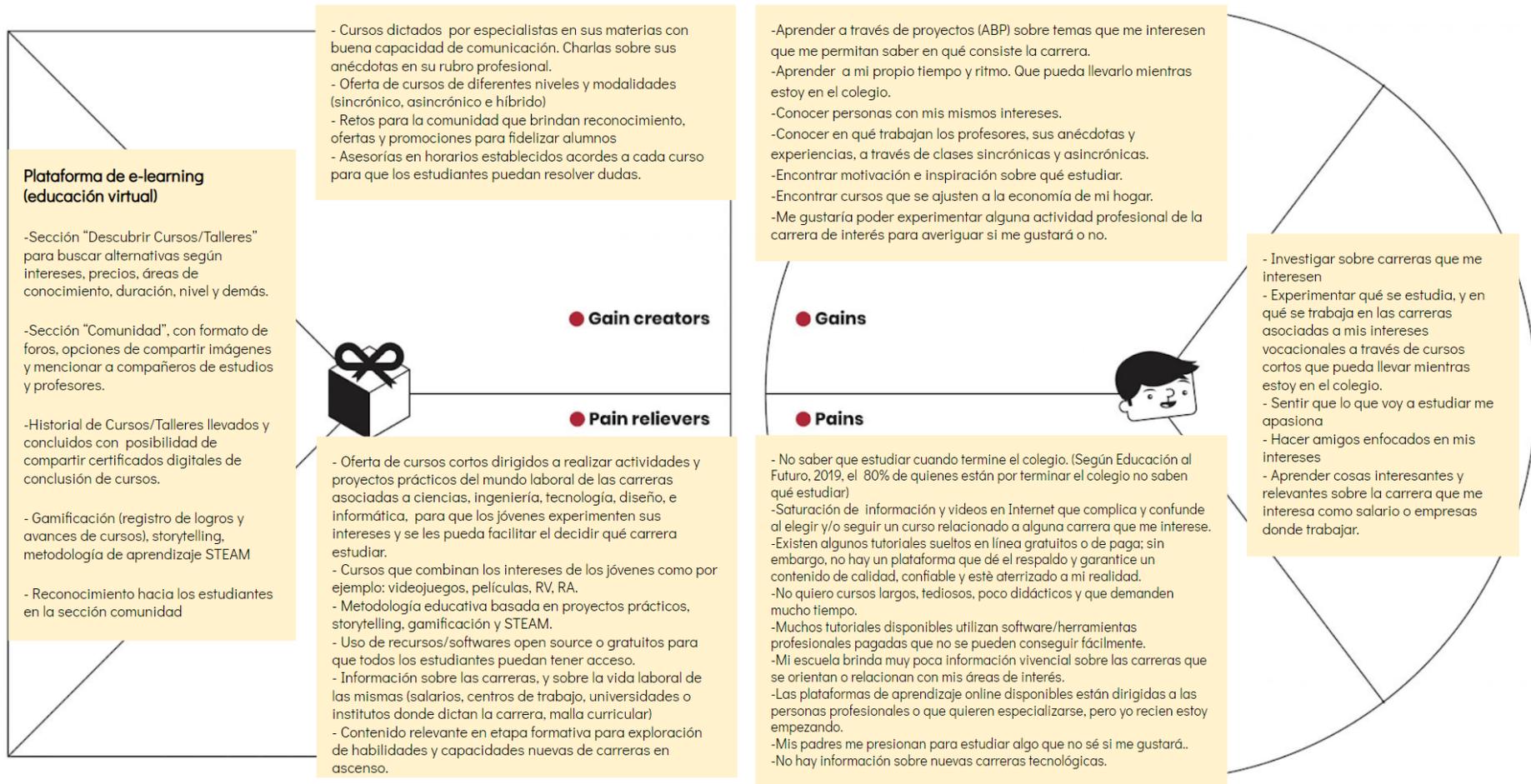
En la encuesta a estudiantes, se validó que los cuatro aspectos más importantes son: que disfrute de la experiencia de la clase, que aprenda algo útil según sus expectativas, que los profesores sean especialistas en su rubro y que pueda interactuar con sus compañeros de clase en tiempo real.

Por otro lado, respecto a características que les gustaría en cursos que los ayude en su elección de carrera, en el focus group los estudiantes indicaron que prefieren ejercicios y ejemplos prácticos aplicados al contexto laboral, el poder realizar prácticas de lo aprendido en el curso, y poder aprender habilidades blandas como oratoria o persuasión que sirven para el desenvolvimiento profesional. En la encuesta se pudo validar que los estudiantes están en un 74% de acuerdo y muy de acuerdo en llevar cursos y talleres con ejercicios prácticos con escenarios laborales reales.

Además, los temas asociados al liderazgo y habilidades blandas ocuparon el segundo lugar, con 35%, entre las áreas de conocimiento más escogidas si llevaran un curso virtual. El primer lugar lo ocupó, con 46%, el área de conocimiento relacionada a arte, diseño y audiovisuales. Las respuestas obtenidas permitieron validar que el planteamiento del proyecto y la propuesta de valor del negocio están respondiendo a las necesidades de los usuarios. En la tabla 2.1 se presenta el canvas de la propuesta de valor.

Tabla 2.1

Canvas de la Propuesta de Valor



Por otro lado, mediante la encuesta a padres realizada, se pudo validar que un 77% estarían de acuerdo y muy de acuerdo con matricular a sus hijos en cursos virtuales, si estos los ayudan a explorar primero sus intereses profesionales, y un 75% a explorar sus pasatiempos. Estos resultados son muy positivos considerando que el 80% de los padres habían adquirido una compra o suscripción de algún servicio por internet en el 2021. La opción de educación virtual es atractiva para los padres y estarían dispuestos a apoyarla si beneficia a sus hijos.

Así mismo, según la encuesta a padres, se validó cuáles eran las características más importantes al matricular a su hijo en cursos o talleres virtuales. En primer lugar, está que el curso sea algo que le interese a su hijo, en segundo lugar, que los profesores sean profesionales en su rubro, en tercer lugar, que su hijo disfrute la experiencia y en cuarto lugar, en un empate está que su hijo interactúe con sus profesores y con sus compañeros de clase, así como que disfrute de la experiencia de la clase. También, se validó que un 85% está de acuerdo y muy de acuerdo en que sus hijos participen en cursos con ejercicios prácticos con escenarios laborales reales. Los principales temas en los que los padres estarían interesados en matricular a sus hijos son: liderazgo y habilidades blandas, ingeniería y tecnologías de la información, arte, diseño y audiovisuales; y gestión empresarial. El precio promedio que estarían dispuestos a pagar es de 72 soles.

Por otro lado, tanto padres como estudiantes conocen muy poco de las plataformas de e-learning con presencia en Perú mencionadas anteriormente. En la encuesta de padres un 45% no conocía ninguna de las plataformas listadas y en la encuesta de estudiantes, un 50% no las conocía. Así mismo, del restante de encuestados, en el caso de los padres la plataforma más conocida fue Crehana con un 35% y en el caso de los estudiantes, también fue Crehana con un 35%. Estos resultados evidencian que las plataformas están principalmente orientadas a un sector profesional y no estudiantes ni padres de familia en el rango de edades definido para este trabajo de estudio.

2.4. Muestreo poblacional

Para realizar el muestreo poblacional para el estudio de mercado de Masterability, tomamos como premisa que la solución atenderá inicialmente a las necesidades de estudiantes de secundaria en Perú. De acuerdo con información pública de INEI (2021), las matrículas de escolares entre 12 y 16 años en el país ascendieron a 2,659,000

estudiantes el año 2020, y el mercado disponible de dichos estudiantes matriculados en educación privada ascendió a 592,988 personas. Tomamos este último dato como N poblacional para efectos de la investigación.

Para obtener el tamaño de muestra a encuestar se utilizó la siguiente fórmula:

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

Z = distribución normal 1.96 (nivel de confianza de 95%)

N = población total 592,988

p = probabilidad de éxito 50%

e = margen de error 5%

De acuerdo con el cálculo, es necesario alcanzar un tamaño de muestra de 384 encuestas para que esta sea representativa con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

Para efectos de esta investigación, alcanzamos un total de 71 respuestas de padres de familia encuestados. Esto nos permite contar con un nivel de confianza del 90% y un margen de error de 10%.

2.5. Análisis de tendencias y patrones

En los resultados preliminares de la investigación, considerando como público objetivo a los padres de estudiantes entre 3ro y 5to grado de secundaria, encontramos en términos generacionales un rango de edades con tendencia entre los 41 y 55 años. Considerando además el escenario post pandémico en donde la concentración de personas en puntos comerciales se vio disminuida forzosamente, un 81% de los encuestados indicaron haber realizado una compra o suscripción de servicio por internet en los últimos 12 meses. Esto confirma la tendencia de la evolución de las compras por internet en el país, un indicador favorable para el servicio de e-learning.

Otro patrón interesante en los resultados indica que el 73% de los padres encuestados había inscrito a sus hijos en algún curso o actividad extracurricular. Esta respuesta, contrastada con que el 94% de los padres quisiera que sus hijos reciban orientación de profesionales en diversos rubros relacionados a sus intereses vocacionales,

confirma el comportamiento de los padres con hijos en últimos años escolares, que buscan ofrecerle a sus menores toda la información necesaria para que sus hijos sean más productivos según sus expectativas.

Con información del estudio, encontramos también que el 46% de los padres no reconoce ningún nombre de marca de plataforma de e-learning como Crehana, Domestika, NextU y otras. Esta información, complementada con que la plataforma más conocida es Crehana con tan sólo el 35.4% de reconocimiento, nos indica que aún existe espacio para ingresar a competir en el mercado de e-learning peruano.

Complementando lo mencionado acerca de las mega tendencias de educación en habilidades blandas en Future Trends Forum (2022), encontramos en los resultados del análisis, que el 44% de los padres encuestados matricularían a sus hijos en cursos en línea para el desarrollo de habilidades de liderazgo y habilidades blandas. Además, que un 35.4% los matricularían en cursos relacionados a ingeniería y tecnologías de información.

2.6. Canvas del modelo de negocio

En la tabla 2.2 se presenta el canvas del modelo de negocio desarrollado para el presente proyecto, el cual recoge las principales características de la estructura del negocio planteado.

Tabla 2.2

Canvas del Modelo de Negocio

<p>Socios – Alianzas</p> <p>Programa de referidos con docentes de instituciones educativas (colegios).</p> <p>Institutos</p> <p>Proveedor de plataforma (tecnología) de E-Learning</p> <p>Marcas con interés en el mismo público objetivo</p>	<p>Actividades Claves</p> <p>Generación y Gestión de Contenido de Cursos</p> <p>Publicidad, Promoción y Revenue Management</p> <p>Gestión de Calidad y Experiencia de Clientes</p>	<p>Valor</p> <p>Plataforma de e-learning de acceso sencillo</p> <p>Cursos dirigidos a realizar actividades y proyectos del mundo laboral para que los jóvenes experimenten</p> <p>Contenido relevante en etapa formativa para exploración de habilidades y capacidades nuevas</p> <p>Asesoría complementaria por expertos en sus materias</p>	<p>Relación con Clientes</p> <p>Asesoría y soporte a estudiantes en la plataforma</p> <p>Servicio pre y postventa</p> <p>Comunidad de Mentores, Alumnos y Padres</p>	<p>Cliente</p> <p>- Jóvenes con interés de explorar diversas áreas de conocimiento</p> <p>- Padres de familia que desean que sus hijos descubran diferentes áreas de conocimiento para elegir su carrera.</p>
<p>Costos</p> <p>Licenciamiento de Plataforma(s) (tecnología) de E-Learning</p> <p>Costos de Soporte y Personal de TI (tecnología)</p> <p>Generación de Contenido de Cursos: Docentes, Servicio de video y edición.</p> <p>Personal administrativo y de soporte educativo/calidad.</p>	<p>Publicidad y Promoción</p>	<p>Ingresos</p> <p>Cobros por registros en talleres/cursos</p> <p>Suscripción</p> <p>Auspicios de Marcas con interés en el mismo público objetivo</p>	<p>3</p>	
<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura/Tecnología de Elearning - Producción del contenido Educativo (video y edición) - Personal Educativo - Personal de Soporte TI (tecnología) - Personal de Soporte Educativo/Calidad 			<p>Canales</p> <p>Plataforma de E-Learning (Web)</p> <p>Programa de Referidos/Alumni</p> <p>Redes Sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Facebook: Padres Instagram: Estudiantes Tik Tok: Estudiantes Youtube: Estudiantes 	

2.7. Conclusiones

Según la investigación realizada se confirma que existe una necesidad desatendida en los estudiantes de secundaria de herramientas que les faciliten el complicado proceso de elección de carrera. Dentro de las causas asociadas a esta necesidad está el desconocimiento de los intereses de los estudiantes, los cuales se validó que pueden ser explorados mediante cursos o talleres virtuales que les faciliten experimentar actividades relacionadas a una o más carreras, así como pasatiempos productivos.

El proceso de investigación de los estudiantes para elegir una carrera implica revisar varias fuentes de información como los portales de universidades, pero también portales como YouTube. Por esta razón la propuesta busca ser la plataforma educativa donde los jóvenes tengan información complementaria y experiencia práctica para tomar decisiones sobre su elección de estudios, así como charlas y anécdotas de especialistas sobre múltiples rubros profesionales.

El negocio del e-learning se encontraba en crecimiento y tras la llegada de la pandemia del COVID19, que forzó que todos los estudiantes y padres probaran la educación virtual, la barrera del desconocimiento se cayó, permitiendo que su crecimiento se acelerará.

CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Visión

Nuestra visión es crear un mejor futuro para los jóvenes de Latinoamérica, enriqueciendo sus habilidades y capacidades de forma práctica con sentido de comunidad.

3.2. Misión

La misión de Masterability es ofrecer una experiencia de aprendizaje cercana y enriquecedora, de aplicación práctica para el desarrollo de habilidades y exploración de intereses de jóvenes a través de internet, con excelente calidad de servicio y un enfoque sostenible.

3.3. Valores y ética

La organización se regirá bajo una serie de pilares que garantizarán la sostenibilidad de esta.

- **Transparencia y ética:** profundizaremos sobre el comportamiento ético de nuestros colaboradores y buscaremos ser lo más transparente posible en nuestros procesos.
- **Excelencia en servicio:** estará enfocada en la experiencia brindada a los usuarios y el trato que reciban, donde además se hará hincapié en la calidad de educación brindada.
- **Gestión humana:** la gestión humana basará su cultura en el mérito, que permitirá colocar a los mejores docentes a disposición de los estudiantes.
- **Impacto social:** la plataforma buscará tener un impacto positivo en la sociedad tratando de reducir indicadores de deserción actuales que superan el umbral del 10% (según los estudios señalados en apartados anteriores).
- **Innovación:** tomando en consideración la naturaleza cambiante del contenido educativo, de las habilidades requeridas por los jóvenes para el futuro y del

entorno tecnológico global, cultivaremos una cultura de innovación dentro de Masterability. Promoveremos la empatía con nuestros usuarios y clientes para identificar oportunidades, el pensamiento expansivo para idear posibles soluciones y la experimentación y el prototipado para generar información para la toma de decisiones. (Pferdt, 2019)

- **Impacto ambiental:** el impartir cursos de forma remota (modalidad online) tiene un impacto positivo para el medio ambiente. Por ejemplo, se reduce la huella de carbono del sector transporte dado que limita el transporte de los estudiantes y docentes al centro de estudios que puede implicar la movilización a través de vehículos como automóviles, buses o trenes. Por otro lado, el consumo de papel (originado de los árboles) y cartuchos de tinta (insumos que tardan muchos años en descomponerse) se reduciría al priorizar la digitalización del 100% del material de estudios como libros, separatas, material didáctico, evaluaciones, entre otros. Como último ejemplo podemos mencionar que la educación a distancia, al no requerir espacios físicos, hace que las instituciones educativas no necesiten mayores inversiones en infraestructura, lo cual usualmente demanda de muchos materiales, trabajos y consumo de energía que generan todo tipo de contaminación ambiental.

3.4.Cultura organizacional

La cultura organizacional de “Masterability” se enfoca en fomentar los siguientes valores en nuestro equipo:

- **Compromiso:** se busca brindar el mejor servicio para generar un impacto positivo en el futuro de los estudiantes de secundaria a través de la plataforma educativa.
- **Calidad:** se busca que el contenido de los cursos que se brindarán sea de calidad, aportando información actualizada, relevante y útil, a través de los profesores y mentores, que son profesionales y especialistas de experiencia en su rubro.
- **Colaboración:** se cree que la colaboración y el trabajo en equipo generan éxito, por lo tanto, en “Masterability” las áreas se complementan y dirigen sus esfuerzos en desarrollar el mejor producto posible para nuestros profesores, clientes y usuarios.

- **Innovación:** se cree que es importante evolucionar todo el tiempo, por esta razón nos mantenemos actualizados en nuestro servicios y operaciones.

3.5. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos planteados para la empresa Masterability se enfocan en tres perspectivas: financiera, de ventas y de operaciones. Las principales metas e indicadores para cada uno se muestran en la tabla 3.1.



Tabla 3.1*Objetivos estratégicos para Masterability*

Objetivos	Perspectiva	Objetivo Estratégico	Descripción	Meta Año 1	Meta Año 2	Meta Año 3	Meta Año 4	Meta Año 5	Indicador
O1	Financiera	Rentabilidad	Actividad operativa debe ser autosustentable	Expectativa negativa por periodo de inversión	> 0%	>= 15%	>= 20%	>= 25%	Ebitda/Ventas
O2	Ventas	Cuota Mercado	Posicionamiento	0.76%	6.64%	10.44%	13.32%	4.32%	Penetración de Mercado
O3	Operaciones	Certificaciones	Procesos que garanticen experiencia del usuario	> 50%	> 50%	> 50%	> 50%	> 50%	NPS anual promedio de todos los cursos al año

3.5.1. Perspectiva financiera

Desde el punto de vista de la perspectiva financiera, el enfoque se encuentra en que la compañía pueda ser autosostenible en los primeros años, es decir, que como mínimo las actividades operativas de la empresa puedan generar una rentabilidad positiva a nivel de Ebitda. El indicador que hemos definido para hacer el seguimiento de este objetivo es el ratio financiero Ebitda/Ventas. Con respecto a las expectativas que se tiene sobre la evolución del Ebitda, se ha tomado como referencia la rentabilidad de negocios de los sectores de educación (asociado a educación terciaria) y tecnológicos (asociado a telecomunicaciones).

La información mostrada en las tablas 3.2 y 3.3 fue obtenida de Osiptel (s.f.) y el portal de transparencia de las siguientes universidades: Universidad de Lima (U. Lima), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Universidad del Pacífico (UP) y Universidad Tecnológica del Perú (UTP). Se observa que los negocios con inversión asociada a tecnología tienen una rentabilidad mínima de alrededor del 16%; mientras que los negocios de educación durante el inicio de la virtualidad, producto de la pandemia del Covid-19, mantienen retornos por encima del 14%.

Tabla 3.2

EBITDA por empresas del sector Telecomunicaciones al 2020

EBITDA por empresa del Sector Telecomunicaciones				
DETALLES	Viettel	Telefónica & Subsidiarias	Entel	Claro
EBITDA (Miles de S/)	528,193	1,059,727	446,595	1,755,124
Margen EBITDA (%)	42.52%	16.11%	15.95%	33.61%

Fuente: Osiptel

Nota: Adaptado de *Punku*, por Osiptel (<https://punku.osiptel.gob.pe/>).

Tabla 3.3

EBITDA por empresas del sector Educación Superior al 2020

EBITDA por empresa del Sector Educación Superior durante la virtualidad en 2020				
DETALLES	U.Lima	UPC	UP	UTP
Ingresos	468,815	1,045,527	221,194	524,720
U. Operativa	75,384	305,748	16,505	179,110
D&A	24,050	56,375	14,952	52,943
Ebitda	99,434	362,123	31,457	232,053
Mg. Ebitda	21.2%	34.6%	14.2%	44.2%

Nota: Adaptado de *Portal de Transparencia de la Universidad de Lima* (<https://www.ulima.edu.pe/ulima/transparencia-universitaria>), de *Transparencia UPC* (<https://www.upc.edu.pe/transparencia-upc/>), de *Portal de Transparencia de la Universidad Tecnológica del Perú* (<https://www.utp.edu.pe/transparencia>), de *Transparencia de la Universidad del Pacífico* (<https://www.up.edu.pe/Paginas/Transparencia.aspx>).

3.5.2. Perspectiva de ventas

Desde el punto de vista de la perspectiva de ventas, el enfoque se encuentra en que la compañía pueda ir penetrando el mercado potencial en los primeros años, alcanzando lo que consideramos una cuota razonable del 13.32% al cuarto año de operaciones. El indicador que hemos definido para hacer el seguimiento de este objetivo es la cuota de mercado o *market share*, cuya medición parte como el número de clientes sobre la población objetivo (definida en el capítulo 1, punto 1.7). Además, destacamos los siguientes hitos sobre la estrategia comercial:

- Conseguir una penetración estimada del 0.76% de la población objetivo en el primer año, lo cual equivale a 3200 matriculados.
- Iniciar operaciones en los mercados extranjeros de Colombia y México, ampliando la población objetivo a 2,03 MM, considerando las dimensiones de los nuevos mercados para el quinto año de operaciones.

3.5.3. Perspectiva de operaciones

Desde el punto de vista de la perspectiva de operaciones, el enfoque se encuentra en que la compañía pueda garantizar que el usuario pueda gozar de la mejor experiencia a través de los procesos definidos por la compañía tanto a nivel de plataforma como de gestión interna. El indicador que hemos definido para hacer el seguimiento de este objetivo es el NPS (*Net Promoter Score*), cuya medición, a través de encuestas a los usuarios cerca del

final de cada curso, mide el nivel de satisfacción. Destacamos los siguientes hitos relacionados a la gestión de operaciones:

- Establecer un proceso de evaluación permanente para evaluar la satisfacción de los usuarios (estudiantes) y clientes (padres de familia) de la plataforma, lo cual nos resulte en el NPS.
- Reinvertir el total de las ganancias de los tres primeros años de operación en mejoras de tecnología y desarrollo (TI).
- Conseguir la certificación ISO IEC 27001 de seguridad de información para el segundo año de operaciones.
- Mantener un Net Promoter Score (NPS) por encima de 50% al final de cada curso en cada año de operación. El indicador anual surge como un promedio de todos los resultados de los cursos dictados a lo largo del año.

3.6. Análisis Externo (PESTEL)

3.6.1. Político - Legal

Uno de los factores más relevantes es la estabilidad política, debido a que la misma traslada condiciones favorables o no al mercado para poder operar en múltiples sectores. En los últimos años se vive inestabilidad política por diferencias entre el poder ejecutivo y legislativo, las cuales generan incertidumbre que impacta en la inversión extranjera. Asimismo, el poder legislativo viene planteando reformas dirigidas al sector educación que debilitaría la fortaleza de las instituciones supervisoras de educación superior en el país.

En dicho sentido, los factores políticos perjudicarán las inversiones extranjeras en el Perú, lo cual en el corto plazo podría provocar un incremento de la tasa de desempleo y aumento de la inflación, provocando una reducción de la capacidad adquisitiva de las familias, las cuales podrían reducir su consumo en educación. Por otro lado, las nuevas leyes promovidas generan incertidumbre en la población sobre la calidad de educación que recibirán los estudiantes al ingresar a la universidad, además de que las instituciones beneficiadas y perjudicadas pierden cierta credibilidad respecto a la oferta brindada.

3.6.2. Económico

Para el desarrollo de la economía importa mucho el desempeño político dado que el marco político-legal da soporte al desarrollo de la economía, dando un espacio de actuación. Al existir incertidumbre sobre los manejos que viene teniendo el gobierno, en adición a la pandemia, las perspectivas económicas no han sido tan ostentosas como en la década pasada y esto genera limitaciones sobre la capacidad adquisitiva de los consumidores. Es importante tomar en consideración que el riesgo de deserción de estudiantes por factores económicos puede impactar directamente al mercado disponible de Masterability. Sin embargo, para contrarrestar este efecto, se buscarían alternativas de cursos de menor costo y otros esquemas de pago.

3.6.3. Social - cultural - demográfico

El factor principal del área social – cultural - demográfica, son los cambios de tendencia en consumos de servicios presenciales a virtuales. Los estudiantes en etapa escolar, los jóvenes y los adultos, producto de la pandemia del COVID-19, tuvieron que adaptarse a desarrollar sus actividades de forma remota (virtual). Se esperaría que el trabajo y la educación migren a un formato mixto de semipresenciales a futuro, abriendo una importante ventana de oportunidades al desarrollo de plataformas para el dictado de cursos o reuniones laborales.

3.6.4. Tecnológico

La digitalización permite brindar un servicio sin la necesidad de salir de casa, tanto del docente como del estudiante. Esto puede llegar a reemplazar talleres o conversatorios de diferentes áreas que suelen darse de manera presencial.

3.6.5. Ecológico

Consideramos que desarrollar un negocio digital genera un impacto ambiental relevante. La digitalización de las clases y del material académico que da soporte a las mismas tiene un impacto positivo en el medio ambiente. Las clases a través de la plataforma desarrollada pueden tener un impacto indirecto en la reducción de la contaminación porque reduce la necesidad de transporte, el cual usualmente se realiza en vehículos que

usan combustibles. Además, el material digital no requiere la utilización de papel, que suele originarse de la actividad de extracción de madera.

En conclusión, respecto al análisis PESTEL, observamos amenazas marcadas en los rubros político-legal y económico producto de las gestiones del gobierno de turno. Por otro lado, existen múltiples oportunidades derivadas de los factores sociales, tecnológicos y ecológicos.

3.7. Análisis interno (PORTER)

3.7.1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es medio porque somos una empresa de reciente creación que no tiene un posicionamiento de mercado aún ni proyecta tener una participación relevante del mismo. Sin embargo, los clientes no pueden negociar las tarifas. La política de precios irá acorde al mercado, pero debe resaltar que ofrecemos un producto diferenciado, respecto al de la competencia que permita atraer a los estudiantes de 4to y 5to secundaria, en primera instancia.

3.7.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores será medio, dado que condiciones que consideremos desfavorables o poco rentables para la empresa no serán tomadas en cuenta y se buscarán proveedores que ofrezcan una combinación de calidad y precio.

3.7.3. Amenazas de nuevos competidores (Barreras de Entrada)

La amenaza de nuevos competidores es alta a pesar de que ofrecemos un servicio innovador en Perú y en la región que explora aptitudes vocacionales. Pueden aparecer empresas que traten de dedicarse a lo mismo con más respaldo patrimonial o plataformas que ya brindaban servicio de educación virtual se podrían adaptar a un esquema similar al nuestro. Consideramos que lo último es más difícil porque nuestros servicios implican una educación en parte sincrónica, mientras que la mayoría de las plataformas solo dan clases asincrónicas.

3.7.4. Amenazas de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media dado que actualmente las formas que emplean los estudiantes de 4to y 5to de secundaria para explorar sus intereses vocacionales son a través de pruebas o investigación propia en internet. Los estudiantes tienen la opción de poder utilizar plataformas de *streaming* como YouTube para poder explorar contenido relacionado hacia alguna vocación de su interés. Sin embargo, consideramos que la oferta de una plataforma de e-learning que contemple las rúbricas necesarias de forma estructurada y que presente charlas de especialistas en materia son insumos de mayor calidad para ayudar a tomar decisiones de cómo a qué dedicarse en el futuro y cuyas dinámicas son aún más aceptadas por los padres. Por otro lado, dependiendo del temario relacionada al curso, pueden darse talleres presenciales que permitan desarrollar habilidades sociales y realizar actividades asociadas a la vocación.

3.7.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad con competidores existentes es media porque en el mercado hay varias plataformas de educación virtual que podrían ser percibidas como una oferta similar a la nuestra. Sin embargo, es importante destacar nuestra estrategia de diferenciación, a través del marketing, en donde se nos perciba como una plataforma relacionada a la exploración de aptitudes e intereses vocacionales para estudiantes que estén cursando el 4to y 5to de secundaria, más que como una plataforma de certificación.

3.8. Análisis FODA

Derivado de lo señalado en el análisis PESTEL y PORTER de la empresa Masterability, en la tabla 3.4 se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) identificadas.

Tabla 3.4

FODA de Masterability

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">- Se ofrece un producto diferenciado, ya que plataformas de e-learning con un enfoque similar, no existe en el mercado peruano.- Cursos con contenido de calidad y enfocado en la práctica.- Se ofrece educación con un componente importante de sincronía, mientras que la mayoría de las plataformas de e-learning solo dan clases asincrónicas.- Área de calidad educativa que ayuda y guía a los profesionales y especialistas para diseñar sus cursos manteniendo los estándares y metodología de Masterability.- Facilidad para ser escalable ya que es un producto digital.- Rápido en la toma de decisiones y desarrollo de productos- Equipo interdisciplinario que domina las principales áreas para la empresa Masterability: finanzas, marketing y educación.- De carácter social porque facilita educación y ayuda con el descubrimiento de intereses asociados a una vocación	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">- El mercado del e-learning se encuentra en crecimiento y con la llegada de la pandemia del COVID-19 este crecimiento se ha acelerado.- La pandemia también generó cambios en el comportamiento del consumidor, incrementando los servicios virtuales.- Se espera en un futuro cercano que el trabajo y la educación migren a un formato mixto de semipresencial, lo que fomenta el desarrollo de plataformas para el dictado de cursos.- La digitalización permite brindar servicios sin salir de casa, facilitando la comodidad y accesibilidad del servicio, ya que se pueden atender y conectar tanto docente como estudiantes de distintas partes del Perú y del mundo.- Los padres de familia están más dispuestos a invertir en la educación de sus hijos y en el futuro profesional de estos, por lo que la diferenciación de la plataforma “Masterability” resultaría altamente atractiva.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">- La empresa y la marca “Masterability” son de reciente creación por lo que no tiene un posicionamiento de mercado aún, y tomará algunos años conseguir una participación relevante del mismo.- Posee una financiación limitada, que podría ser insuficiente para conseguir una expansión acelerada.- Posee una oferta de cursos limitada, que le tomará algunos años incrementar para hacerla más atractiva y competitiva.	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">- La inestabilidad política producto de las decisiones del gobierno y el impacto de la pandemia podrían generar una reducción de la capacidad adquisitiva de las familias, las cuales podrían reducir su consumo en educación.- Pueden aparecer empresas que traten de dedicarse a lo mismo con más respaldo patrimonial.- Existe la posibilidad que plataformas de e-learning que ya están operando, puedan adaptar sus servicios o crear una línea nueva que se parezca al propuesto por “Masterability”.

3.9.Estrategia de Éxito (FODA cruzado)

De acuerdo con el FODA desarrollado, y luego de realizar el cruce de este se proponen las estrategias descritas en la tabla 3.5.

Tabla 3.5

FODA cruzado de la empresa Masterability

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>Estrategia de penetración de mercado, en el cual se da a conocer la marca “Masterability” al público objetivo (estudiantes de secundaria y padres de familia), con una penetración de mercado proyectada del 0.76% para el 1er año de operaciones.</p> <p>Garantizar la calidad de los cursos a brindar, y generar alianzas con profesionales motivados con experiencia en su rubro para que sean los docentes y mentores de la plataforma. Esto se conseguirá a través de un NPS > 50% al año (promedio de NPS de todos los cursos dictados).</p>	<p>Enfatizar las características que diferencian a “Masterability” de los competidores indirectos y posibles competidores, especialmente el componente relacionado a que los estudiantes llevan un acompañamiento sincrónico. característica que no tiene la mayoría de las otras plataformas de e-learning existentes.</p> <p>Al ser digitales, se puede acelerar la estrategia de buscar otros mercados (Colombia) para iniciar operaciones, en caso de que la inestabilidad política afecte al público objetivo.</p>
Debilidades	<p>Buscar un proveedor para subcontratar la plataforma educativa, que permita el suficiente nivel de personalización, seguridad y control. Es así como iniciaremos operaciones sin una inversión de tiempo y dinero significativa para desarrollo.</p> <p>Al ser el e-learning un mercado en crecimiento y tener la capacidad de ser altamente escalable, es un negocio interesante para ganar financiamiento.</p>	<p>Al ser la educación una de las principales áreas temáticas en las que el estado asigna fondos de financiamiento para empresas, se puede postular y ganar varios de estos fondos.</p>

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing

Tomando en consideración los aspectos del ciclo de vida del producto para “Masterability”, encontramos que el mercado de e-learning en el país se encuentra en la fase de crecimiento. En consecuencia, los objetivos generales de marketing buscarán extender y desarrollar el mercado, además maximizar la presencia y participación de la marca.

4.1.1. Objetivos Generales

- Extender el mercado de e-learning hacia estudiantes de educación secundaria.
- Incrementar la penetración de mercado de "Masterability" hasta un 4.3% hacia el quinto año, ya considerando la población objetivo de los países de Colombia y Mexico.
- Posicionar a "Masterability" como una plataforma práctica, cercana y enriquecedora.
- Mantener una relación fuerte con la comunidad de estudiantes.

4.1.2. Objetivos específicos

- Alcanzar una penetración de población objetivo (estudiantes de educación secundaria con padres dispuestos a matricularlos en cursos extracurriculares) de 13.32% hacia el cuarto año de operación en Perú y 4.32% hacia el quinto año, considerando la población de Perú, Colombia y México. Aproximadamente 87,753 matriculados en tres países.
- Alcanzar un ingreso anual promedio por cliente por encima de S/221 hacia el quinto año de operación.
- Alcanzar una recordación de marca de 20% en la población de decisores de compra (padres y madres de familia con hijos en educación secundaria privada),

hacia el cuarto año de operación.

- Mantener un *Net Promoter Score* (NPS) por encima de 50% al final de cada curso en cada año de operación.

4.2.Estrategias de marketing

La estrategia de marketing de “Masterability” durante los primeros años de operación se enfocará principalmente en alcanzar la meta de penetración de público objetivo. A continuación, se describen los principales componentes de esta estrategia.

4.2.1. Segmentación y perfil de cliente

4.2.1.1. Macrosegmentación

Como se indica en la figura 1.5, existe una oportunidad de mercado en el segmento de jóvenes estudiantes entre 12 y 16 años que hoy no está siendo atendida por otras plataformas de e-learning. Ante tal efecto, el mercado de referencia de “Masterability” estará conformado por el macrosegmento de estudiantes de secundaria que buscan desarrollar conocimiento y habilidades a través de internet:

- ¿Quién?: Estudiantes de secundaria.
- ¿Qué?: Buscan desarrollo de conocimiento y habilidades.
- ¿Cómo?: A través de internet.

De acuerdo con información pública de INEI en su plataforma “Series Nacionales” (2021), el mercado potencial de escolares entre 12 y 16 años en Perú asciende a 2,659,000 estudiantes en el año 2020. A partir de este mercado potencial, desglosamos nuestro mercado meta (Kotler y Keller, 2006) de la siguiente forma:

- Mercado potencial: Escolares entre 12 y 16 años en Perú.
 - 2,659,000
- Mercado disponible: Mercado potencial matriculado en educación privada. (INEI, 2021)
 - 592,988

- Mercado meta: Mercado disponible con padres que han realizado compras por internet y están dispuestos a matricular a sus hijos en cursos extracurriculares.
 - 418,412

4.2.1.2. Microsegmentación

Las variables de microsegmentación empleables se establecerán de acuerdo con los *insights* obtenidos durante la investigación exploratoria. En ella encontramos los siguientes atributos psicográficos:

- Necesidad de interacción con profesores y compañeros en una clase.
- Grado de decisión sobre su futuro profesional.
- Interés por aprender más, por exploración o desarrollo de conocimiento.

De esta manera, como se especifica en las tablas 4.1 y 4.2, los segmentos objetivo de “Masterability” serán los estudiantes que, por lo general, no tienen decidido su futuro profesional, designados como el segmento “indecisos”. Luego están aquellos que están interesados por aprender más, por explorar y desarrollar conocimiento, designados como el segmento “*overachievers*”. Por último, aquellos que necesitan un alto nivel de relacionamiento con profesores y/o la comunidad educativa, designados como el segmento “dependientes”.

Tabla 4.1*Segmentación psicográfica - Decisión sobre carrera vs Interés por aprender más*

		Interés por aprender más, por exploración o desarrollo de conocimiento		
		BAJO	MEDIO	ALTO
Grado de decisión sobre su futuro profesional	ALTO	Relajados Decididos		Overachievers Decididos
	MEDIO			
	BAJO	Relajados Indecisos		Overachievers Indecisos

Tabla 4.2*Segmentación psicográfica - Decisión sobre carrera vs Necesidad de interacción*

		Necesidad de interacción con profesores y compañeros en clase		
		BAJO	MEDIO	ALTO
Grado de decisión sobre su futuro profesional	ALTO	Autodidactas Decididos		Dependientes Decididos
	MEDIO			
	BAJO	Autodidactas Indecisos		Dependientes Indecisos

4.2.1.3. Perfil del cliente

Masterability tiene dos agentes principales para el desarrollo del negocio. Los usuarios del servicio, estudiantes entre 3ro y 5to de secundaria, y los clientes del servicio, que son los padres de los estudiantes.

Para partir desde el enfoque del diseño centrado en el usuario (Pruitt, Pruitt y Adlin, 2006), utilizaremos la persona de Gaby Bustamante como representación del público objetivo de usuarios de la plataforma (ver figura 4.1) y a la persona de Patricia Zegarra como representación del público objetivo de clientes (ver figura 4.2).



Figura 4.1

Persona de Usuario Potencial para Masterability



Figura 4.2

Persona de Cliente Potencial para Masterability



"Si son estudios, lo más importante es que a mi hijo le guste, yo lo apoyo en lo que decida"

EDAD: 42 años
ESTUDIOS: Universidad
TRABAJO: Ejecutiva Comercial
VIVIENDA: San Borja

BIO
Mariana es una madre de familia que se encuentra enfocada en ayudar su hija en lo que sea necesario para asegurar su ingreso a la universidad. Desde 3ro de secundaria comenzó a meter a su hija a academias y talleres para que se vaya preparando bien para la universidad y decida qué desea estudiar.

PATRICIA ZEGARRA

MOTIVACIONES

- **Sentirse orgullosa de los logros de su hija.**
- Tener tranquilidad de que su hija eligió una buena carrera
- Compartir momentos con su familia y amigos

FRUSTRACIONES

- **Preocupación por la decisión que pueda tomar su hija sobre su futuro, miedo que se arrepienta y cambie de decisión.**
 - No contar con herramientas o contactos suficientemente cercanos para ayudar a su hija a tomar una decisión
- Presión de padres contemporáneos.

OBJETIVOS

Que su hija logre ingresar a la universidad que escogió

Cumplir sus objetivos mensuales de ventas

HOBBIES

Viajar
Juntarse con sus amigas
Probar nuevos restaurantes
Escuchar música y ver series en Amazon prime o en Apple TV.

INTERESES

Cuidado de la piel y imagen
Comida saludable
Cultura de viaje

PERSONALIDAD



REDES SOCIALES



MARCAS

ZARA
HOME



4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva

Para determinar el posicionamiento a mayor profundidad, nos enfocamos en establecer el *journey* del cliente antes y después de la existencia del servicio de Masterability. Con esto pudimos determinar los principales atributos en los que la marca se enfocara para la atracción y retención de clientes.

En las tablas 4.3 y 4.4, se observa el mapa de viaje (*journey map*) de los clientes de antes de Masterability y usando ya la plataforma. En la primera situación, se observa que los estudiantes no cuentan con una plataforma curada donde poder experimentar y conocer qué es lo que hace al ejercer una profesión. Buscan en YouTube y en internet sobre las carreras. Pero escuchar opiniones no es suficiente para sentir seguridad que se está escogiendo realmente le va a gustar al estudiante. En cambio, cuando los estudiantes utilizan Masterability, pueden experimentar a través de cursos y la comunidad sobre temas de las profesiones de interés.

Tabla 4.3

Journey del Cliente antes de Masterability

	Consideración Inicial	Evaluación Activa	Momento de Compra	Experiencia de Aprendizaje
Pensamientos	<p>"Mis papás me presionan con sus preguntas sobre el futuro"</p> <p>"No quiero equivocarme de carrera"</p> <p>"Mis amigos ya la tienen clara y yo no"</p>	<p>"Tengo idea de algunas carreras pero no sé si sean para mí"</p> <p>"Las recomendaciones de mi familia no son suficientes"</p> <p>"Un curso o taller me podría servir para decidir"</p>	<p>"Todos los cursos que hay son largos y caros"</p> <p>"Los cursos que veo no me hablan a mí"</p> <p>"Los tutoriales de youtube son gratis pero hay que saber buscar"</p>	<p>"Estos videos de YouTube me han hecho perder el tiempo"</p> <p>"Ya me aburrí de este curso, no es para mí"</p>
Emociones	Ansiedad	Motivación	Resignación	Frustración
Puntos de Contacto	<p>Conversación con Amigos/Profesores</p> <p>Conversación con Padres</p>	<p>Recomendación de Padres/Amigos/Profesores</p> <p>Anuncios en Google</p> <p>Anuncios en YouTube</p> <p>Anuncios en RRSS</p>	<p>Publicidad Onsite</p> <p>Videos Introductorios</p>	Tutoriales con Anuncios
Canal	Boca a boca / Mensajería	<p>Boca a boca / Mensajería</p> <p>Google</p> <p>YouTube</p> <p>Talleres Vocacionales</p>	Página de Curso Online YouTube	YouTube
Oportunidades de Mejora	Mitigar la ansiedad por decidir y equivocarse	Facilitar el proceso de evaluación con contenido curado	<p>Presentar cursos de acuerdo a necesidades de jóvenes</p> <p>Brindar confianza de que tomar un curso es una buena decisión</p>	<p>Proporcionar una experiencia cercana al estudiante.</p> <p>Permitir evaluar satisfacción y mejorar calidad.</p>

Tabla 4.4

Journey del Cliente con Masterability

	Consideración Inicial	Evaluación Activa	Momento de Compra	Experiencia de Aprendizaje
Pensamientos	<p>“Mis papás me presionan con sus preguntas sobre el futuro”</p> <p>“No quiero equivocarme de carrera”</p> <p>“Mis amigos ya la tienen clara y yo no”</p>	<p>“Tengo idea de algunas carreras pero no sé si sean para mí”</p> <p>“Las recomendaciones de mi familia no son suficientes”</p> <p>“Un curso o taller me podría servir para decidir”</p>	<p>“Los tutoriales de youtube son gratis pero hay que saber buscar”</p> <p>“Los cursos de MA se ven interesantes, me gusta la explicación previa de los profesores”</p> <p>“Este sitio parece que es para mí”</p>	<p>“Este curso me gusta, me siento acompañado en la decisión”</p> <p>“Siento que no estoy perdiendo mi tiempo, ni el dinero de mis padres”</p>
Emociones	Ansiedad	Motivación	Motivación	Motivación
Puntos de Contacto	<p>Conversación con Amigos/Profesores</p> <p>Conversación con Padres</p>	<p>Recomendación de Padres/Amigos/Profesores</p> <p>Anuncios en Google de MA</p> <p>Anuncios en YouTube de MA</p> <p>Anuncios en RRSS de MA</p> <p>Contenidos y PR de MA</p>	<p>Publicidad Onsite</p> <p>Videos Introductorios</p> <p>Mensajes de Profesores MA</p> <p>Mensajes de Alumnos MA</p>	<p>Cursos de Masterability</p>
Canal	<p>Boca a boca / Mensajería</p> <p>Programa de Referidos</p> <p>Masterability</p>	<p>Boca a boca / Mensajería</p> <p>Google</p> <p>YouTube</p> <p>Talleres Vocacionales</p> <p>Medios de Masterability</p>	<p>Página de Curso Online</p> <p>YouTube</p> <p>Masterability.net</p>	<p>Masterability.net</p> <p>Comunidad Masterability</p>
Oportunidades de Mejora	Mitigar la ansiedad por decidir y equivocarse	Facilitar el proceso de evaluación con contenido curado	<p>Presentar cursos de acuerdo a necesidades de jóvenes</p> <p>Brindar confianza de que tomar un curso es una buena decisión</p>	<p>Proporcionar una experiencia cercana al estudiante.</p> <p>Permitir evaluar satisfacción y mejorar calidad.</p>

“Masterability” trabajará una estrategia de posicionamiento no diferenciada, con un solo marketing mix para todos los micro segmentos; estableciendo como objetivo principal el alcanzar la penetración de población objetivo, reforzando los siguientes atributos de marca:

- **Cercanía:** “Masterability es una plataforma diseñada para jóvenes, donde podrás conectar con una comunidad de profesionales y estudiantes motivados con tus mismos intereses.”
- **Practicidad:** “Con contenido de aplicación práctica, conocerás más sobre los desafíos reales en la rama de conocimiento que te interese.”
- **Enriquecimiento:** “A través de contenido curado, podrás explorar nuevas habilidades o reforzar intereses para liderar tu propio crecimiento.”

4.2.3. Diferenciación

En línea con los atributos de marca, la “cercanía” de “Masterability” con su consumidor apela a dos puntos clave de diferenciación: el nivel de acompañamiento proporcionado en el desarrollo de las clases, y la orientación a un público específico de jóvenes estudiantes. Como se expresa en la figura 4.3, el posicionamiento inicial de “Masterability” apelará a un público joven que requiera un aprendizaje acompañado (clases y/o experiencia de aprendizaje sincrónico).

Figura 4.3

Atributos diferenciales: Orientación a jóvenes vs Nivel de Acompañamiento



En el prototipo presentado en la figura 4.4 y 4.5 se puede observar la diferenciación del servicio mediante la comunicación cercana orientada a jóvenes estudiantes. Al mismo tiempo, se presenta un ejemplo de curso de introducción de robótica, que será parte del abanico de cursos iniciales incluyendo: Habilidades blandas, Tecnología, Arte y Diseño.

Figura 4.4

Mockup Pantalla Inicial de Masterability.com

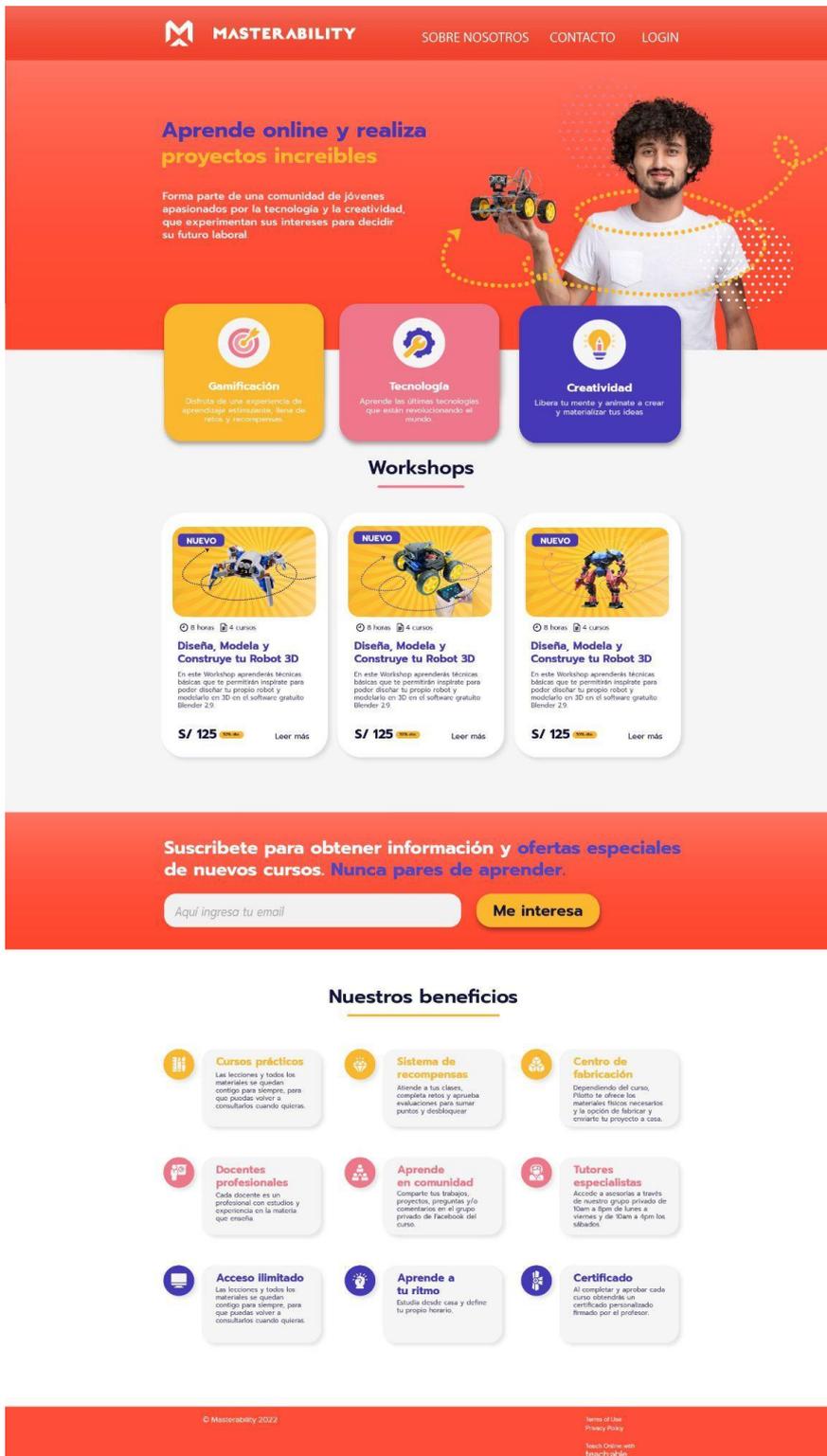


Figura 4.5

Mockup Pantalla “Landing” de un curso de Masterability.com

The image shows a landing page for a workshop on Masterability.com. The page has a red header with the Masterability logo and navigation links: 'SOBRE NOSOTROS', 'CONTACTO', and 'LOGIN'. The main heading is 'Workshop diseña, modela y construye tu Robot 3D'. Below this, there is a sub-heading 'Diviértete aprendiendo a diseñar, modelar y construir en impresión 3D un robot inspirado en una película o videojuego favorito.' and a call to action 'Dejanos tu correo para recibir un descuento especial.' with an email input field and a 'Me interesa' button. A small profile picture of the instructor, Marlene Bustamante, is shown with her title 'Artista Digital y Diseñadora Industrial'. The 'Descripción' section explains that the workshop is for those who want to learn 3D design and printing. It lists the course modules: 'Curso 1: Diseña tu Robot (2h)', 'Curso 2: Modelado 3D (2h)', 'Curso 3: Texturizado 3D (2h)', and 'Curso 4: Construye con Impresión en 3D (2h)'. Each module includes a brief description and a list of topics. A 'NUEVO' badge is present on the right side of the page, along with a 'Me interesa' button. The footer contains the copyright information '© Masterability 2022' and links to 'Terms of Use', 'Privacy Policy', and 'Teach Online with Masterability'.

MASTERABILITY SOBRE NOSOTROS CONTACTO LOGIN

Workshop diseña, modela y construye tu Robot 3D

Diviértete aprendiendo a diseñar, modelar y construir en impresión 3D un robot inspirado en una película o videojuego favorito.

Dejanos tu correo para recibir un **descuento especial**.

Aquí ingresa tu email

Me interesa

Dictado por **Marlene Bustamante**
Artista Digital y Diseñadora Industrial

Descripción

En muchas películas y videojuegos conocemos diseños increíbles de robots de múltiples formas. En este Workshop aprenderás técnicas básicas que te permitirán inspirarte para poder diseñar tu propio robot y modelarlo en 3D en el software gratuito Blender 2.9. Además, aprenderás a convertir tu diseño digital en un objeto físico a través del uso de la impresión 3D.

No importa en qué parte del Perú te encuentres, tú diseñas y modelas tu robot siguiendo las indicaciones de los cursos, luego envías tu trabajo al centro de fabricación de Piloto, y nosotros te lo devolvimos ya fabricado. ¡Todo el servicio viene incluido en el Workshop!

¿Qué vas a aprender?

Cada workshop está compuesto por varios cursos cortos que pertenecen a diferentes áreas de conocimiento.

Módulos exclusivos para el Workshop

- Curso 1: Diseña tu Robot (2h)**
En este curso aprenderás a conceptualizar y diseñar un robot, realizando un model sheet (hoja de modelo) para graficar sus características en Gimp.
1. Conceptualización
2. Liberación (Bocetos, y diseño final)
3. Model Sheets en GIMP (Hoja de Modelo)
- Curso 2: Modelado 3D (2h)**
En este curso aprenderás a utilizar las herramientas de Blender 2.9 para modelar en 3D el robot diseñado previamente.
1. Fundamentos del modelado 3D (Blender 2.9)
2. Modelado general (proporciones)
3. Modelado de detalles
4. Modelado usando Model Sheets (Hoja de Modelo)
5. Modelado de tu Robot 3D usando Model Sheets*
* Utiliza el diseño realizado en el curso anterior
- Curso 3: Texturizado 3D (2h)**
En este curso aprenderás a darle color y textura al robot modelado previamente, utilizando materiales básicos y compuestos en Blender 2.9
1. Fundamentos del texturizado 3D
2. Materiales básicos
3. Materiales Compuestos y con Texturas
4. Renderizado
5. Texturizado y Renderizado de tu Robot 3D*
* Utiliza el modelado realizado en el curso anterior
- Curso 4: Construye con Impresión en 3D (2h)**
En este curso aprenderás a utilizar la impresión 3D para fabricar el robot modelado previamente.
1. Fundamentos de la impresión 3D
2. Modelado para Impresión 3D
3. Exportación para Impresión 3D
4. Exportación para fabricación de tu Robot 3D*
5. Ensamblaje de tu Robot fabricado en 3D*
* Envía tus archivos y recóbrelos en tu casa fabricados

Todos los software utilizados en los cursos son de acceso gratuito, por lo que podrán ser descargados fácilmente. La impresión 3D viene incluida en el servicio brindado.

GIMP **blender** Impresión 3D

Conoce a tu profesor

Este workshop es dictado en colaboración con:

Marlene Bustamante
Artista Digital
Diseñadora Industrial

Me apasiona la fabricación digital y la animación 3D. Foco especial en proyectos relacionados a la salud y robótica social.

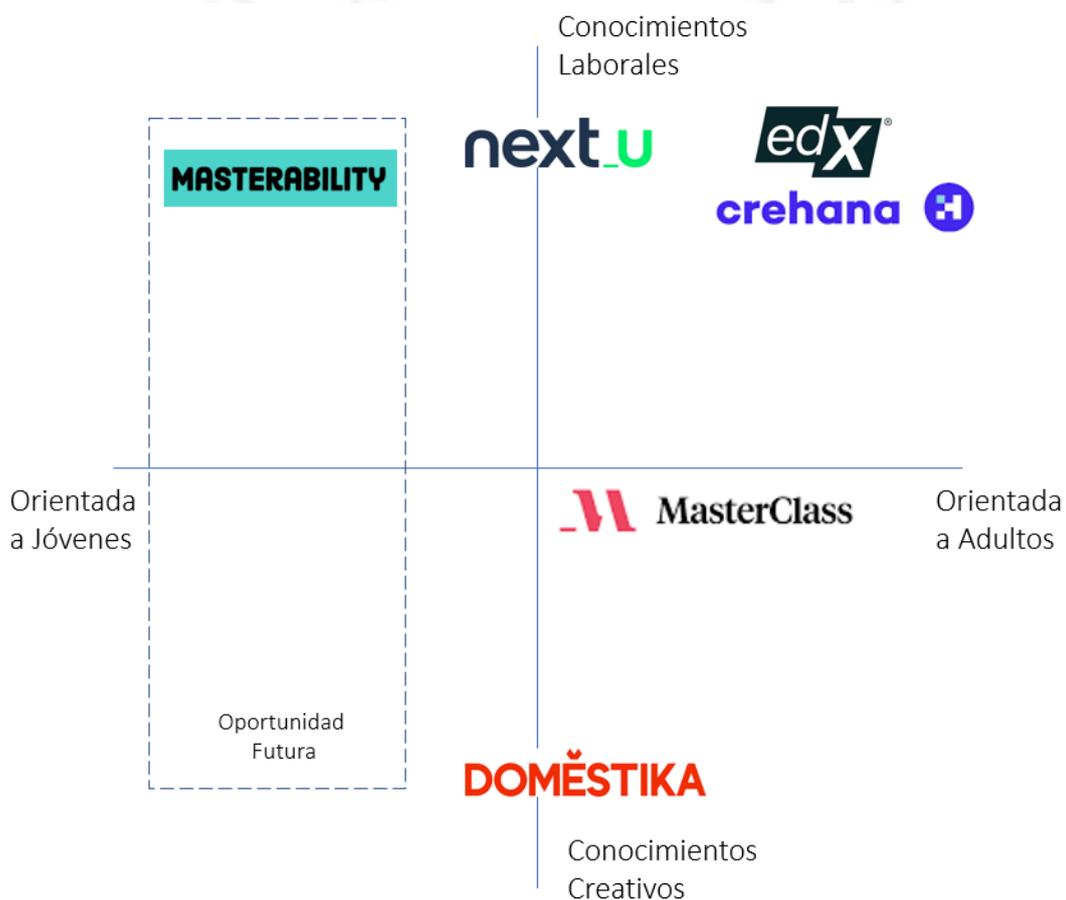
© Masterability 2022

Terms of Use
Privacy Policy
Teach Online with Masterability

Adicionalmente, como se expresa en la figura 4.6, el contenido educativo con el que se iniciará la operación estará enfocado en conocimientos prácticos para aplicación laboral y decisión de carrera profesional. De esta manera se podrá expandir la operación a futuro hacia cursos de expresión artística y creativa, ya que; considerando el resultado de la investigación cuantitativa a padres de familia, éstos estarían dispuestos a matricular a sus hijos principalmente en cursos relacionados a liderazgo y habilidades blancas (54%); arte diseño y audiovisuales (39%); e ingeniería y tecnologías de información (36%).

Figura 4.6

Atributos diferenciales: Orientación a jóvenes vs Tipo de Contenido



Si bien presentamos la oportunidad de posicionamiento de Masterability en un público joven en las figuras 4.3 y 4.6, e independientemente de nuestra posición como *startup* sin competidores directos para nuestra propuesta de valor, decidimos por conveniente tomar como set competitivo a las tres plataformas de cursos online más recordadas por nuestros compradores objetivo: Crehana, Platzi, Domestika y NextU. (Ver figura 4.7) Si bien NextU es un modelo de negocio similar por la combinación sincrónica y asincrónica, consideramos que el mayor nivel de competencia directa por el *share of pocket* de los

compradores estaría en la plataforma Domestika, ya que presenta cursos que pueden ser fácilmente aplicables a jóvenes y adultos a la vez. Es por ello que en la tabla 4.5 se plantean objetivos de recordación de marca en el público objetivo superando los niveles de Doméstika hacia el quinto año de operación. Se establece como supuesto para este ejercicio, un crecimiento de 10% anual en recordación de marca para el set competitivo.

Figura 4.7

Selección de Set Competitivo

A continuación, te presentamos una lista de plataformas de aprendizaje/cursos por internet. Por favor, indícanos si está familiarizado(da) o ha escuchado acerca de alguna de ellas. (Marca todas las que corresponda)

Respondidas: 167 Omitidas: 0

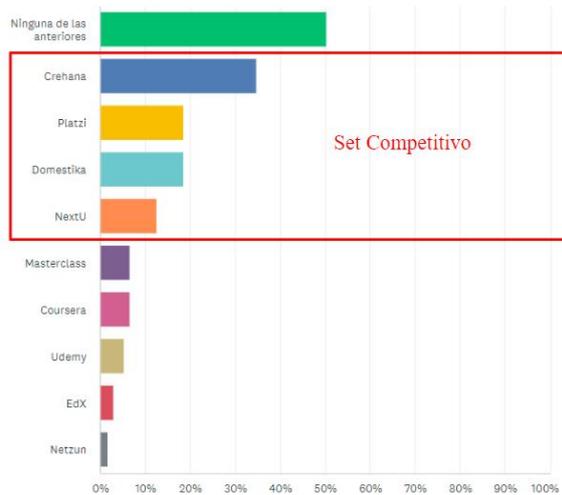


Tabla 4.5

Objetivos de recordación de marca

Recordación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crehana	35%	39%	43%	47%	52%
Domestika	25%	28%	30%	33%	37%
NextU	21%	23%	25%	28%	31%
Masterability	4%	9%	18%	35%	39%

4.3. Mercado objetivo

4.3.1. Tendencia de mercado

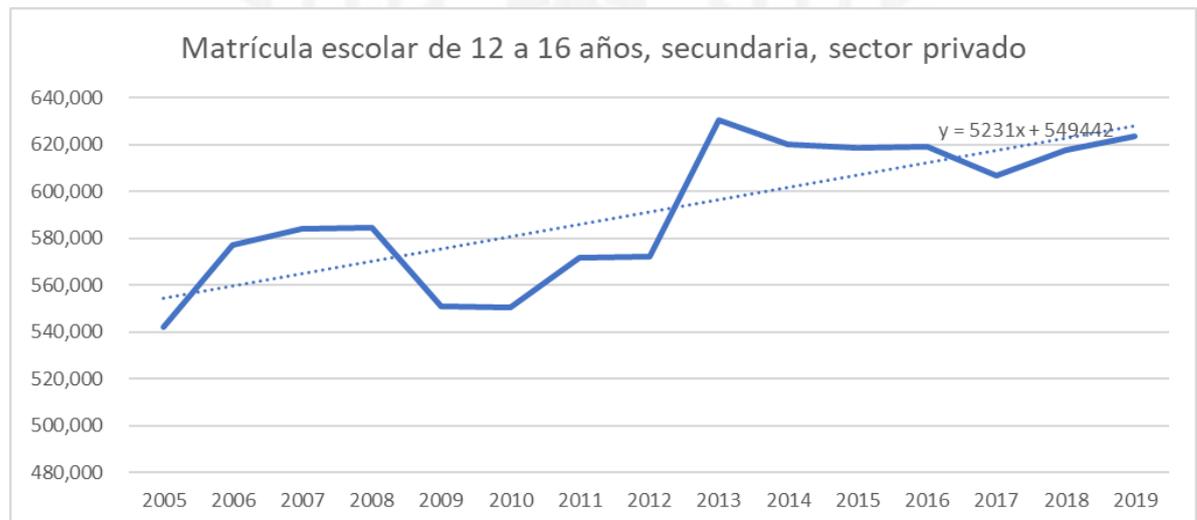
Continuando con lo mencionado en el capítulo 1.3 “Motivación del Proyecto”. A nivel global, el mercado de e-learning alcanza ya cifras por encima de los 100 mil millones de dólares y las proyecciones indican que se triplicará en el plazo de cinco años. (Toro Dupouy, 2020). Del mismo modo, en América Latina se espera que el mercado del e-learning genere ingresos de más de 3 mil millones de dólares para el 2023, creciendo a una tasa compuesta anual de más del 4 % durante 2018-2023. (“Latin America E-Learning Market - Industry Outlook and Forecast 2018-2023”, 2018)

A nivel local, la tasa de matrículas escolares en sector privado de jóvenes entre 12 y 16 años ha crecido a una tasa aproximada de +1% anual en los últimos 14 años prepandemia, pasando de 576,897 alumnos en 2006 a 623,303 en 2019. (Ver figura 4.8)

Esto nos permite determinar que el potencial de crecimiento de mercado objetivo de Masterability seguirá aumentando junto con la población nacional.

Figura 4.8

Matrículas escolares, secundaria, sector privado 2005-2019 Perú



Nota: De *Series Nacional*, por INEI, 2020 (<http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>)

Adicionalmente, el desarrollo de los productos de Masterability estará enfocado inicialmente en aprovechar las mega tendencias en educación, como fue indicado por Future Trends Forum, (2022) “Si, el liderazgo basado en principios ha llegado para

quedarse... el reto de las soft skills es el nuevo epicentro de la educación para liderar” (p. 19), corroborado por la encuesta de elaboración propia donde obtenemos que el 44% de los padres encuestados matricularían a sus hijos en cursos en línea para el desarrollo de habilidades de liderazgo y habilidades blandas.

4.3.2. Tamaño de mercado

Revisitando lo comentado en la sección 4.2.1 “Segmentación y perfil del cliente”, establecimos que el mercado de Masterability está compuesto por jóvenes estudiantes entre 12 y 16 años que buscan desarrollar conocimiento y habilidades a través de internet.

De acuerdo con información pública de INEI (2021), el mercado potencial de escolares entre 12 y 16 años en Perú asciende a 2,659,000 estudiantes en el año 2020.

4.3.3. Mercado objetivo

A partir de la definición de mercado potencial de Masterability, desglosamos el mercado disponible, segmentando a los escolares matriculados en educación privada en el país, considerando que son estos los que tienen padres y madres con recursos excedentes para pagar por la educación de sus hijos e hijas. Complementamos esta segmentación con la investigación de elaboración propia que nos indica que alrededor del 70% del mercado disponible realiza compras por internet y estaría dispuesto a matricular a sus hijos en cursos extracurriculares, llegando así a nuestra definición de mercado objetivo o mercado meta.

- Mercado Potencial: Escolares entre 12 y 16 años en Perú.
 - 2,659,000
- Mercado Disponible: Mercado potencial matriculado en educación privada. (INEI)
 - 592,988
- Mercado Meta: Mercado disponible con padres que han realizado compras por internet y están dispuestos a matricular a sus hijos en cursos extracurriculares. (Elaboración Propia)
 - 418,412

4.3.4. Identificación de agentes

Se han identificado los siguientes grupos de interés:

Clientes: Padres y madres con hijos adolescentes de entre 12 y 16 años del Perú pertenecientes al NSE A y B.

Usuarios: Jóvenes estudiantes entre 12 y 16 años que buscan desarrollar conocimiento y habilidades a través de internet

Prescriptores y comisionistas: Profesores de secundaria de colegios particulares que dictan a estudiantes entre 12 y 16 años que buscan ayudar a sus estudiantes con la elección de su vocación.

Intermediarios: Como el servicio se brinda a través de la plataforma web, no habría intermediarios.

Mayoristas: Colegios particulares que deseen un diferencial en su oferta académica enfocado en satisfacer las preocupaciones de los padres con ayudar a sus hijos en la elección de su vocación.

Accionistas: En una primera fase, los fundadores de la empresa. En una siguiente fase, inversores captados a través de rondas de financiamiento.

4.3.5. Potencial de crecimiento del mercado.

Según Global Market Insights (GMI) citado por Wadhvani (2022) al 2021 el tamaño del mercado de aprendizaje electrónico a nivel mundial ascendía a USD 315 mil millones y el cual se proyecta alcance un crecimiento del 20% entre los años 2022-2028. Este crecimiento de la industria estaría acompañado de la penetración que ha venido alcanzando los servicios de internet en todo el mundo, permitiendo que más personas accedan a este servicio, en 2021 4,900 millones usaron internet en comparación a los 4,100 millones en 2019. Con relación al desarrollo regional, se comenta que Asia-Pacífico y América Latina tendrán como principales variables de crecimiento las siguientes: i) crecimiento de los sectores de educación superior; ii) empresas que mejoren sus programas de capacitación/formación; iii) aumento de la demanda de cursos relacionados al aprendizaje de idiomas, como el inglés principalmente.

La Cámara de Comercio de Lima (CCL), de igual manera, comenta que el crecimiento que ha venido teniendo el e-learning en América Latina desde el 2018 era sostenido y que se proyectaba alcanzar alrededor de los USD 3 mil millones en el 2023 (“¿Qué factores explican el crecimiento del e-learning en América Latina?”, 2021).

En dicho sentido, múltiples organizaciones señalan que el e-learning viene consolidándose a nivel mundial, más aún cuando a raíz de la pandemia del Covid-19 múltiples países tuvieron que acelerar sus inversiones en los mismos para garantizar que la educación sea accesible para todos. Por otro lado, el mercado en América Latina viene creciendo y tomando cada vez más relevancia, ya no solo en educación superior, sino también en los planes formativos de las empresas y en los talleres dirigidos a jóvenes.

4.3.6. Rivalidad competitiva y Potencial de ventas.

Masterability no tiene a la fecha una plataforma de e-learning que tenga presencia en Perú que se considere un competidor directo. Sin embargo, existen varias plataformas con presencia internacional que se consideran competencia indirecta ya que también en primer lugar ofrecen cursos sobre conocimientos laborales, estos podrían crear nuevos cursos dirigidos a jóvenes si consideran ese mercado interesante. No obstante, al tener una marca ya asociada a un público adulto, les sería difícil conectar con los jóvenes. Sin embargo, al tener experiencia y recursos, tanto económicos como de operaciones, estos podrían sacar un nuevo producto diferenciado dirigido solo a jóvenes. Las empresas identificadas son edX, Coursera, Crehana y NextU. De estos, NextU es la que más se debe analizar ya que es la única que sí brinda educación acompañada, al igual que Masterability.

En segundo lugar, también hay plataformas internacionales que ofrecen cursos virtuales sobre conocimientos creativos como Domestika, MasterClass y SkillShare, que podrían capturar la atención de los jóvenes si es que crean un producto nuevo dirigido a ellos.

En tercer lugar, otros competidores indirectos que se deben analizar son los talleres de orientación vocacional dictados principalmente por psicólogos. Estos se dirigen principalmente a los padres, quienes compran el servicio y llevan a sus hijos.

Finalmente, tutoriales y minicursos virtuales de personalidades de internet que brindan gratuitamente en YouTube donde cuentan su experiencia laboral y cómo trabajan, que los jóvenes pueden llevar, aunque sean muy básicos.

4.4.Desarrollo y estrategia del marketing mix

4.4.1. Política de gestión del cliente

Masterability aplicará una política de gestión de clientes para dar a conocer a sus trabajadores, clientes, proveedores y partes interesadas la importancia de la cultura de servicio para el desarrollo sostenible de la organización.

Masterability ha fijado los siguientes objetivos para su Política de Gestión de Clientes:

- Lograr que todo cliente atendido por Masterability reciba un trato transparente y cercano.
- Lograr que todo cliente atendido por Masterability reciba un servicio práctico y enriquecedor.

Para ello, Masterability asume los siguientes compromisos entorno a la política de gestión de clientes:

- Garantizar un nivel adecuado de satisfacción de nuestros clientes.
- Promover una cultura de servicio al cliente en la empresa.
- Cumplir con los requerimientos de servicio a nuestros clientes, requerimientos legales y otros requisitos aplicables suscritos por la organización.
- Promover la mejora continua de los procesos de la empresa que impacten directa o indirectamente en la gestión de clientes.

4.4.2. Estrategia de producto

El producto de Masterability corresponde al servicio educativo brindado inicialmente a través de la plataforma Teachable. Como se presenta en las figuras 4.9 - 4.11, que es un sistema desarrollado específicamente para la creación y comercialización de cursos a

través de internet. Permite administrar el contenido de los cursos y la suscripción de estudiantes. Estimamos que esta plataforma será empleada durante los primeros cuatro años de operación hasta alcanzar una masa crítica de clientes suficiente para migrar a un desarrollo propio.

Figura 4.9

Pantalla de configuración inicial de plataforma Teachable

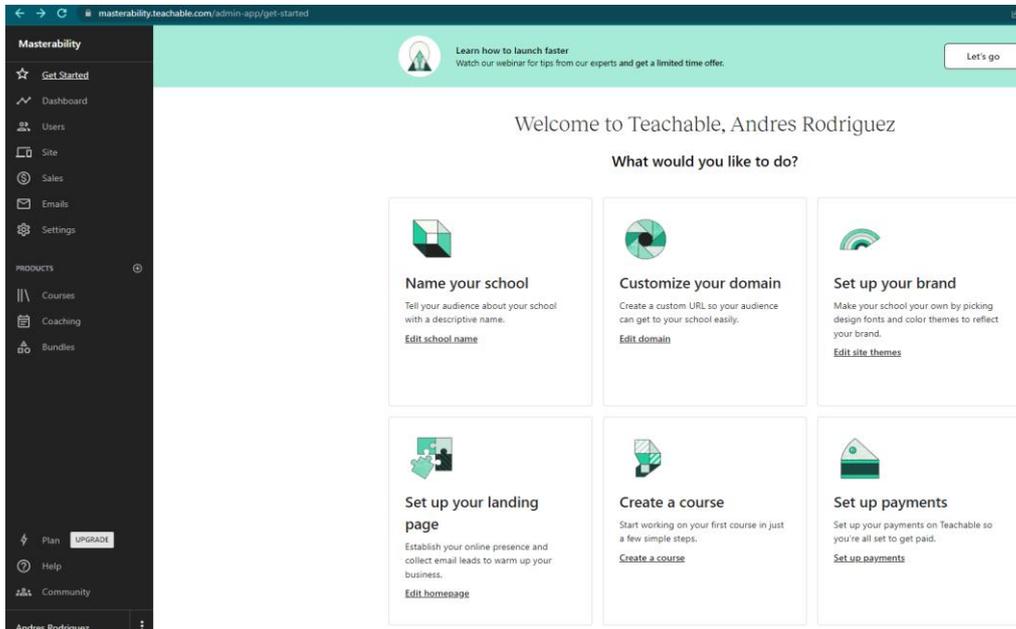


Figura 4.10

Ejemplo de pantalla de personalización de marca en Teachable

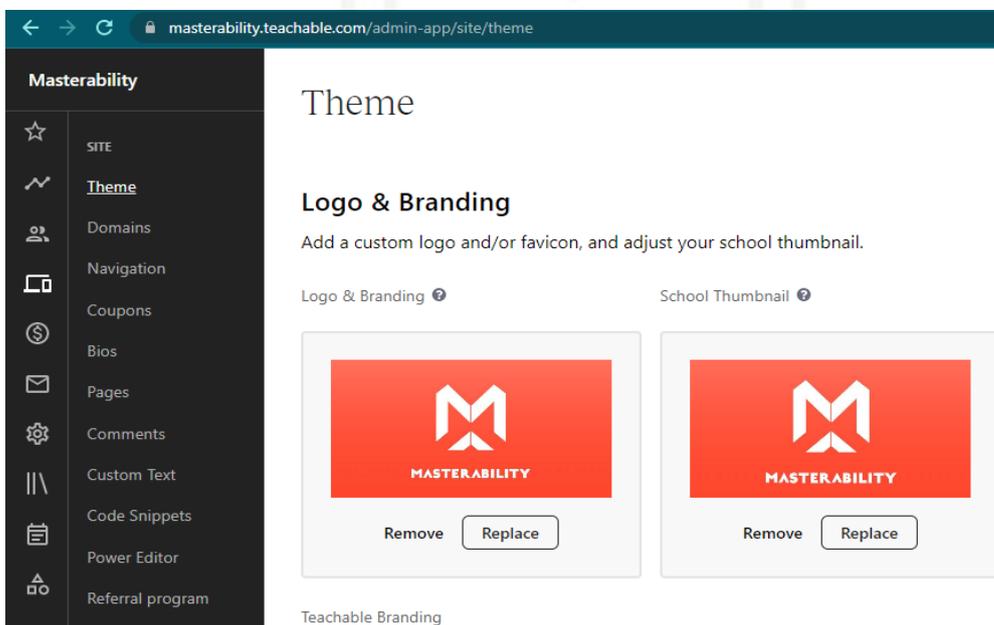
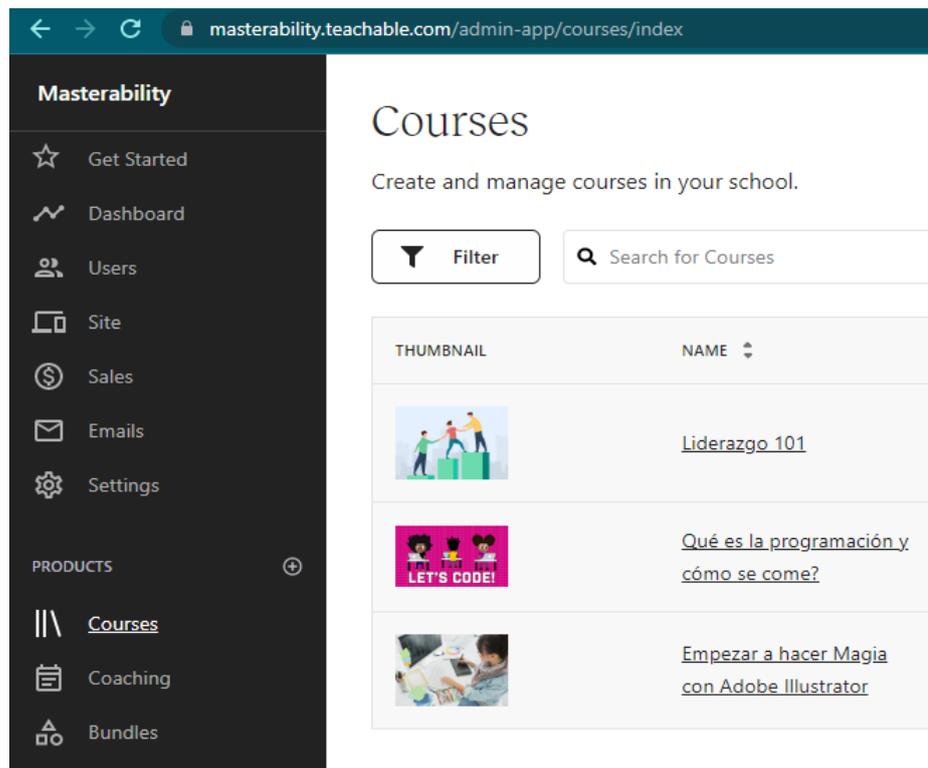


Figura 4.11

Ejemplo de pantalla de creación de cursos en Teachable



El uso de una plataforma *Software as a Service* (SaaS) permite la escalabilidad del negocio en términos tecnológicos, al permitir que un proveedor especializado se encargue de las tareas más complejas a nivel técnico como el aprovisionamiento de recursos computacionales y el desarrollo inicial de una plataforma tecnológica. En tal sentido, Masterability puede escalar rápidamente su operación a diversas ubicaciones geográficas, restringida únicamente por la gestión académica de los cursos y tareas administrativas y *compliance* legal en otros países.

La estrategia del producto que se seguirá es la diferenciación, ya que nuestro producto está enfocado en jóvenes que buscan explorar sus intereses vocacionales, aspecto que es de mucho interés y preocupación.

Calidad

La calidad se logrará a través de nuestro servicio de clases virtuales con acompañamiento y la plataforma educativa digital de fácil manipulación y con una estructura de gamificación. Además, a través del departamento interno de calidad

docente, se realizarán capacitaciones a los docentes de la plataforma y se cuidará el contenido de los cursos siguiendo una metodología basada en la práctica y gamificación.

La medición de la calidad se realizará a través de encuestas a los usuarios cerca del final de cada curso. Además de considerar otros indicadores como el total de participantes que terminan el curso.

Variabilidad

En un inicio se realizarán cursos para las áreas de conocimiento laboral de mayor interés para los jóvenes. En un mediano plazo se buscará aumentar la oferta para otras áreas de interés laboral haciendo la plataforma más atractiva para los jóvenes, sus padres y también los colegios interesados en incluir a Masterability como parte de su oferta académica complementaria.

Diversificación

La diversificación del servicio se realizará en el mediano plazo. Esta sería concéntrica o relacionada en el rubro de educación virtual con acompañamiento principalmente dirigido a nuestro público objetivo, jóvenes de 12 a 16 años. Así mismo, en el largo plazo, al dirigirnos a un público joven, eso nos facilitará expandirnos también hacia arriba, es decir, a un público adulto, y hacia abajo, es decir, hacia un público más infantil. Por un lado, nuestros usuarios, estudiantes jóvenes crecerán y necesitarán cursos más profesionales y, por otro lado, nuestros clientes, los padres de familia, posiblemente tengan más hijos y buscarán ayudarlos desde edades tempranas a conocer sus intereses.

Negocio B2B

En el desarrollo de la presente tesis no abordaremos proyecciones comerciales para el negocio B2B, sin embargo, en previsión a una futura expansión es importante especificar que la experiencia de producto de Masterability sería complementada a nivel de plataforma de software con una capa adicional de administración para clientes B2B. Se tomarán como referencia los desarrollos como Udemy Business y Crehana for Business (versiones corporativas de Udemy y Crehana) en donde administradores de la plataforma puedan controlar el acceso a contenido del catálogo de Masterability para seleccionar los cursos de interés para sus alumnos y verificar el avance de ellos, los grados y del colegio en general. El producto permitirá a los centros educativos complementar los servicios ofrecidos a sus alumnos y apelar a la base de padres interesados en promover el desarrollo de habilidades de sus hijos.

4.4.3. Estrategia de precios: análisis de costos y precios.

La estrategia de precios para los primeros meses de operación estará enfocada en la penetración de mercado. Se orientará la operación hacia el desarrollo y promoción de cursos “gancho” de alto interés para el público objetivo con precios a la par o ligeramente por debajo del mercado. Esto permitirá a Masterability alcanzar una base de usuarios satisfechos que a su vez promoverán el servicio con amigos y familiares, complementando el plan de crecimiento mediante recomendación, tomando en consideración que la plataforma les ofrecerá a los estudiantes la oportunidad de compartir descuentos en cursos con sus conocidos.

4.4.4. Política comercial.

Masterability se enfocará en brindar una oferta de cursos que permitan a los jóvenes, que principalmente cursan entre el 3ero y 5to de secundaria, explorar intereses vocacionales, por lo que la política comercial estará, en un principio en el consumidor final, es decir, los estudiantes.

En la medida nos hagamos más conocidos, a través de redes sociales, tendremos mayor posibilidad de captar nuevos alumnos para nuestros diferentes cursos. Por otro lado, si bien en un principio no se espera que se genere negocio B2B, se buscarán alianzas con instituciones educativas o con docentes de las mismas que nos permita la difusión de nuestro contenido en las escuelas.

El ingreso que se percibirá será por concepto de suscripción de los alumnos en alguno de los cursos que nos encontremos ofertando, ya sea que el alumno haya comprado un paquete que le permita acceder a más de un curso o solo a ese uno en específico. Por otro lado, también se podrían percibir ingresos por parte de marcas que deseen auspiciar dado el interés en un público objetivo similar al que atendemos. Bajo esta modalidad de venta los ingresos serían al contado.

Objetivo de venta: en el primer año, el objetivo es alcanzar una penetración de mercado del 0.76%, lo cual representa 3,200 clientes o matrículas.

Condiciones de venta: se espera un ingreso promedio de S 79 por alumno por cada curso en el que se matricule en cursos asincrónicos y S/249 por matrículas en cursos

sincrónicos. Esto generaría ingresos por ventas de S/ 416,328 considerando la meta de alumnos que se estima para el primer año.

Promoción y Publicidad: la estrategia de promoción y publicidad se enfocará a través de medios digitales, difundir los servicios de e-learning con una estrategia de pastillas de conocimiento “freemium”. Establecer algunas alianzas con socios estratégicos que tengan interés por nuestro público objetivo, como entidades educativas.

Sistema de control: en base al perfil de registro de los estudiantes en la plataforma, se buscará una oferta personalizada para cada uno de ellos, ofreciéndoles cursos que sean de su interés y de ser necesario con algún beneficio especial al ya ser clientes que han probado la experiencia Masterability. Esto con miras a poder fidelizar a los estudiantes y extender lo más que sea posible su interés por el desarrollo de cursos nuevos que les pueda parecer interesantes de cara a la exploración de habilidades vocacionales.

4.4.5. Estrategia comunicacional y canal.

La estrategia de comunicación de Masterability se enfocará en alcanzar las metas de penetración de público objetivo al extender el mercado de e-learning hacia estudiantes en educación secundaria y posicionar a Masterability como una plataforma práctica, cercana y enriquecedora.

El objetivo de posicionamiento de Masterability será cubierto mediante un plan de contenidos enfocado en videos con pastillas de conocimiento (prácticas y enriquecedoras) e historias laborales con experiencias reales de los profesores (con enfoque práctico y cercano). Este contenido se publicará en el blog y la comunidad de redes sociales de Masterability y será promocionado con anuncios pagados en redes sociales y plataformas de vídeo.

Considerando que Masterability es un emprendimiento en fase inicial, es importante apalancar la estrategia de comunicación en alianza con el ecosistema de emprendimiento EdTech y medios de comunicación especializados en emprendimiento, educación y tecnología. Debido a la naturaleza social del emprendimiento, se planea generar alcance mediático a través de la contratación de los servicios de una agencia de relaciones públicas independiente que coordinará notas de prensa, entrevistas a los fundadores y relacionamiento con actores de interés para la empresa. Así se apoyará el

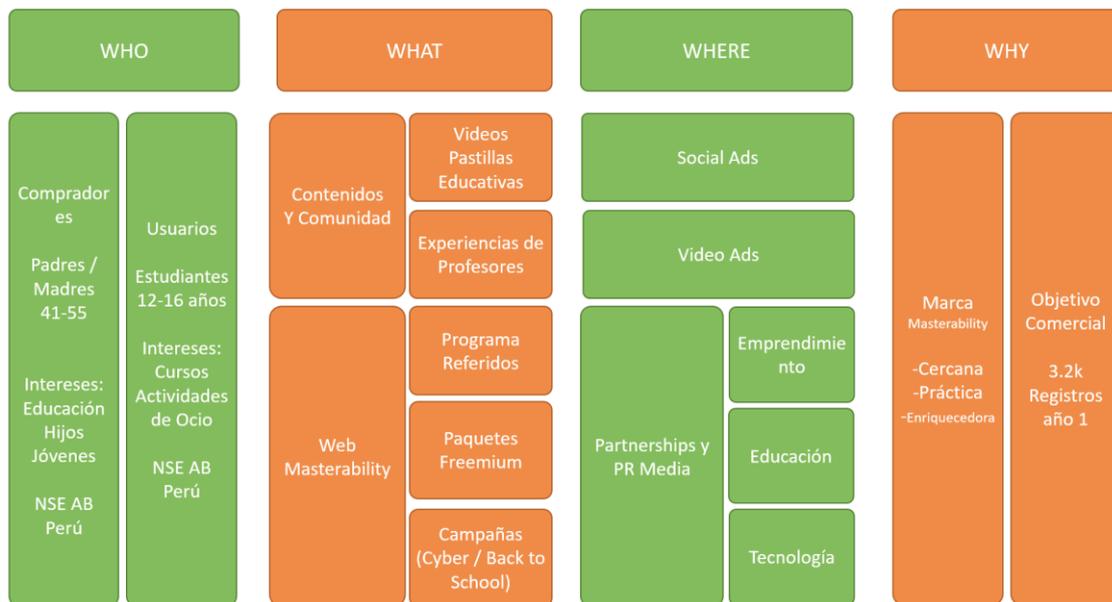
cumplimiento de posicionar a Masterability como una marca cercana, práctica y enriquecedora (ver Figura 4.12).

Considerando la naturaleza digital del negocio, no existe una barrera geográfica que limite la distribución de los servicios de la empresa, únicamente la necesidad de contar con acceso a internet. En tal sentido, utilizaremos una variedad de canales digitales de comunicación para llegar a nuestro público objetivo de estudiantes entre 12 y 16 años, con publicidad pagada y un plan de contenidos para redes sociales y plataformas de video. Se estima que será necesario generar al menos 128,002 visitas al sitio web de la empresa, con una tasa de conversión de visitas a registros de 2.5% para alcanzar los objetivos de 3,200 matrículas el primer año de operación. Esta tasa corresponde a un desempeño excelente para un curso online según iSpring (citado por Vlady, 2022) vaya disminuyendo a medida que se masifique el alcance de la plataforma, cerrando en un 1.5% hacia el año 5 con la expansión a dos nuevas ubicaciones. Este valor se sustenta en las tasas promedio de conversión de cursos en línea, entre 1.5% y 2.5% dependiendo de la composición de precio del producto. (Vlady, 2022)

Un canal importante de captación se creará a través de un programa de referidos. Mediante este programa, un estudiante registrado tendrá la posibilidad de incrementar las ventas de Masterability al enviar links de referencia para registro de sus amigos, familiares y conocidos. El amigo que reciba un enlace recibirá un descuento en su suscripción y el referente recibirá crédito para una próxima compra. (Teachable, n.d.)

Figura 4.12

Estrategia Inicial de Comunicación de Masterability



Comunicación Complementaria B2B

Si bien consideramos fuera del alcance inicial del presente documento las proyecciones comerciales de una rama de negocio B2B, es importante especificar que la eventual estrategia de comunicación para este negocio involucraría el desarrollo de un plan de *inbound marketing* (HubSpot, s.f.). Este tendría contenido e información que apele al público objetivo de tomadores de decisiones en centros educativos y planes de relacionamiento a través de gestores de cuentas corporativas contratados por Masterability. Ellos se encargarían de interactuar con potenciales clientes B2B y asegurar una relación a largo plazo proporcionando soluciones para las necesidades de sus centros educativos, apelando múltiples elementos de valor objetivos y subjetivos en la toma de decisiones de compra B2B (Almquist, Cleghorn y Sherer, 2018).

4.4.6. Estrategia de distribución.

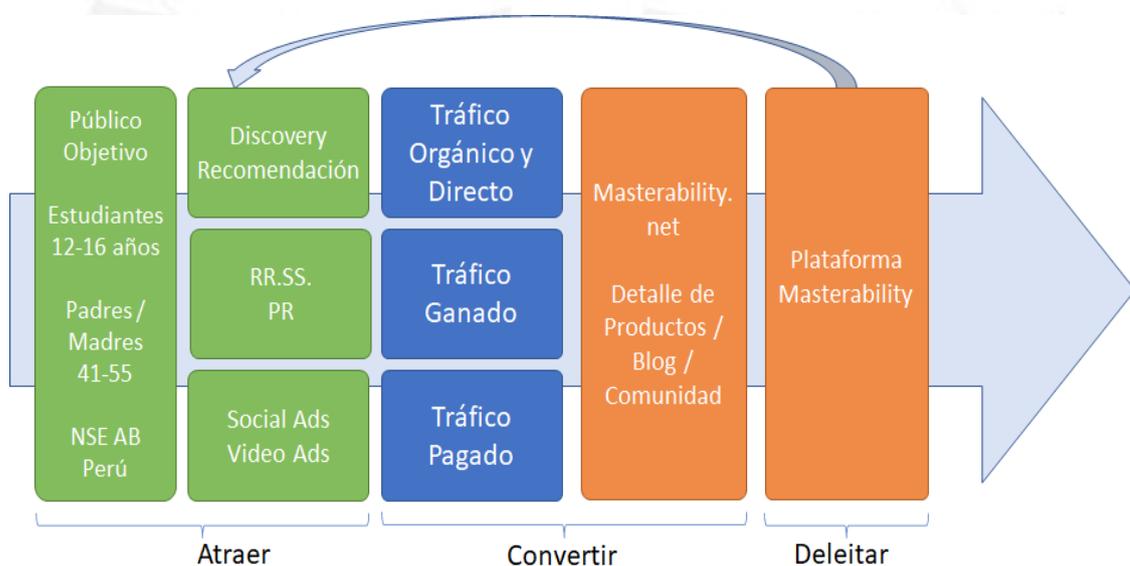
La estrategia de distribución de Masterability se desarrollará de forma digital, aplicando el concepto del “volante de inercia”, enfocándose en atraer clientes a través de publicidad pagada y *marketing inbound* y entregar el mayor valor posible con calidad de servicio para impulsar la recomendación. “Utilizar un volante de inercia para describir nuestro

negocio nos permitirá concentrarnos en cómo capturamos, almacenamos y liberamos nuestra propia energía, medida en tráfico y clientes potenciales, inscripciones gratuitas, nuevos clientes y el entusiasmo de los clientes ya existentes” (Halligan, 2018, párr. 7, traducción propia).

Las ventas de servicios de la empresa serán realizadas directamente en el sitio Masterability.net, a través de una plataforma de *e-commerce* conectada a una pasarela de pago para procesar transacciones en línea. El objetivo de los canales digitales de distribución será generar tráfico pagado, orgánico, directo y ganado hacia el e-commerce de Masterability. En la figura 4.13 se detalla la estrategia digital de distribución de la empresa.

Figura 4.13

Estrategia Digital de Distribución de Masterability



Según información de la herramienta Ahrefs para el análisis de tráfico de páginas web. Crehana, el principal referente competidor para Masterability, inició sus operaciones en 2016 con un tráfico promedio de 22,033 visitantes a su sitio, creciendo aceleradamente a 6.14 MM de visitas hacia el 2020 por su expansión a otros países (ver tabla 4.6). Es por ello que estimamos poder alcanzar un nivel similar de visitas hacia el quinto año de operación de Masterability, con una tasa de conversión entre 2.5% y 1.5% (ver tabla 4.7).

Tabla 4.6*Estimación de Tráfico Pagado y Orgánico Crehana.com según ahrefs*

Crehana.com	Search Pagado	Otro Tráfico	Total Visitas	Var YoY
2016	1,295	20,738	22,033	
2017	3,889	424,572	428,461	1945%
2018	87,668	655,056	742,724	173%
2019	204,407	1,046,412	1,250,819	168%
2020	1,068,140	5,076,776	6,144,916	491%
2021	1,222,895	12,827,282	14,050,177	229%

Nota: Adaptado de Ahref, datos del 2016 al 2020, (<https://ahrefs.com/site-explorer>).

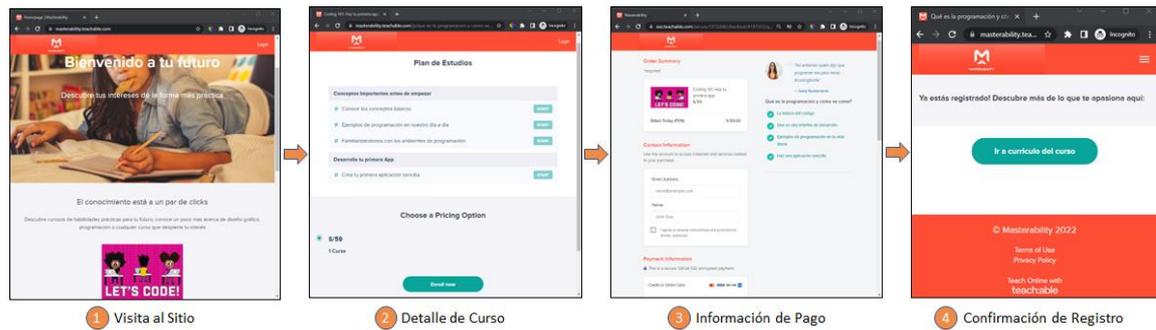
Tabla 4.7*Estimación de tráfico y tasa de conversión de visitas a clientes de Masterability.net*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tráfico Total	128,002	1,398,530	2,216,634	2,849,292	5,850,185
Tasa de Conversión	2.5%	2.0%	2.0%	2.0%	1.5%
Clientes	3,200	27,971	44,333	56,986	87,753
Search Pagado	8.0%	7.2%	12.8%	16.0%	17.0%
Otro Tráfico	92.0%	92.8%	87.2%	84.0%	83.0%

Considerando un flujo de compra lineal desde la visita al sitio web hasta un registro efectivo de un estudiante, el proceso de compra de Masterability cuenta con cuatro pasos demarcados: La exploración o visita al sitio (*awareness*), la revisión de detalles de curso (consideración), el paso a la página de pago (decisión) y la confirmación de registro (conversión) (ver Figura 4.14).

Figura 4.14

Funnel de Conversión de Masterability



4.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

El plan de ventas de Masterability cuenta con 5 fases de implementación con un horizonte de cuatro años para el proyecto. Los objetivos principales son:

- Alcanzar una penetración de mercado de 87,753 clientes registrados hacia el año 5 de operación.
- Alcanzar una meta de ingresos anuales por cliente matriculado de S/221 soles hacia el año 5 de operación.
- Registrar ingresos por ventas por encima de los S/19.36 millones de soles hacia el año 5 de operación.

Los objetivos se detallan a continuación en la tabla 4.8

Tabla 4.8

Objetivos de Ventas Masterability Año 1-5

Objetivos de Ventas Masterability	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Implementación y Estabilización	Penetración de Mercado	Incremento de frecuencia	Desarrollo de Productos	Expansión a Colombia y México
Población Objetivo	418,412	421,550	424,712	427,897	2,033,549
Penetración de Mercado	0.76%	6.64%	10.44%	13.32%	4.32%
Cientes total	3,202	27,972	44,333	56,987	87,753
Cientes sincronicos	961	8,392	13,300	17,096	26,326
Cientes asincronicos	2,241	19,580	31,033	39,891	61,427
Ingresos Promedio por Curso sinc	S/ 249.00	S/ 236.55	S/ 224.72	S/ 213.49	S/ 234.84
Ingresos Promedio por Curso asin	S/ 79.00	S/ 75.05	S/ 71.30	S/ 67.73	S/ 74.51
Promedio Cursos por Cliente sinc	1	1.2	1.7	1.8	1.8
Promedio Cursos por Cliente asin	1	1.2	1.7	1.8	1.8
Ingresos por cliente sinc	S/ 249.0	S/ 284	S/ 382	S/ 384	S/ 423
Ingresos por cliente asin	S/ 79.0	S/ 90	S/ 121	S/ 122	S/ 134
Ingresos por ventas	S/ 416,328	S/ 4,145,670	S/ 8,842,418	S/ 11,433,090	S/ 19,366,168

Analizando el crecimiento histórico de la población objetivo, encontramos una tasa proyectada de +1% por año y aplicamos un crecimiento moderado de +0.75% en nuestro cálculo para los próximos cinco periodos. Esto exige a Masterability aprovechar el crecimiento poblacional y buscar una mayor tasa de crecimiento de negocio a través de una mayor penetración de mercado. Es por ello, que el plan de ventas desarrolla cuatro etapas anuales con objetivos de penetración, frecuencia de consumo y tarifa promedio de servicios.

Fase 1 - Implementación y estabilización de plataforma: Durante esta etapa, se buscará una penetración inicial de mercado con un precio medio de S/79 por curso asincrónico de 16 horas y S/249 por curso sincrónico, esperando alcanzar la meta de 3,200 clientes matriculados en total. En esta etapa se afinarán los flujos de registro de clientes para capturar información desde su primera interacción con la plataforma, cumpliendo con las políticas de la Ley de Protección de Datos Personales (LDPD) y asegurando la adecuación a las normas de la General Data Protection Regulation (GDPR). De esta manera, los clientes al momento de registrar sus cuentas de usuario proporcionarán su consentimiento informado para el tratamiento de sus datos, información que será clave para la evolución del negocio a través de estrategias CRM y retención con herramientas como Hubspot y Mailchimp; y el afinamiento del *funnel* de conversión con herramientas de analítica digital como Google Analytics y Microsoft Clarity.

Fase 2 - Penetración de mercado: Durante esta etapa, se impulsará una mayor penetración de mercado a 6.64% de la población objetivo, con expectativas de triplicar los registros de clientes del año anterior mediante campañas tácticas publicitarias con ofertas de precio en semanas específicas. De esta manera, reduciremos el ingreso promedio por curso y aprovechando la recomendación de clientes anteriores.

Fase 3 - Incremento de frecuencia: Durante esta fase se espera alcanzar un menor crecimiento al de años anteriores, sin embargo, se planea incentivar la recompra de clientes mediante el relacionamiento y acciones tácticas de CRM. Así, aumentaremos la frecuencia promedio de cursos por cliente de 1.2 a 1.7, disminuyendo a su vez el ingreso promedio por curso, pero impulsando mayores ingresos por ventas.

Fase 4 - Desarrollo de productos: Para el cuarto año de operación de Masterability, se planea ampliar la disponibilidad de cursos y el portafolio de productos

según los intereses del mercado, ayudando a aumentar la penetración y alcanzar el objetivo de 56,987 registros hacia el año 4 de operación.

Fase 5 – Expansión: Para el quinto año de operación de Masterability, buscaremos eficiencias para generar mejores ingresos promedios por curso, además de generar mayor inversión publicitaria para expandir la operación a nuevos países. Ambos componentes permitirán generar ingresos por ventas alrededor de S/19.36 millones de soles (crecimiento de +69% vs el año 4 con 2 nuevos países, México y Colombia)

Fase Complementaria - B2B: En un escenario complementario e independiente a las proyecciones del plan de ventas a 5 años. Si como parte de la gestión de Masterability, adelantamos la implementación de un modelo de negocio B2B hacia el tercer año de operación de la empresa (fase de Incremento de Frecuencia), el objetivo del primer año de operación de este nuevo canal será obtener una penetración de 184 (5% del total) instituciones educativas de educación privada con acceso a internet (total 3,680) para expandir la base de alumnos matriculados en al menos 13,027 alumnos. Esto se logrará con la contratación de dos ejecutivos de ventas B2B quienes se encargarán del relacionamiento con las instituciones educativas y la venta de paquetes de cursos.

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1. Políticas operacionales

Masterability es un e-learning con un enfoque educativo único que busca ir evolucionando junto con las necesidades y retroalimentación de sus usuarios. Para cumplir este fin, Masterability ha establecido las siguientes políticas:

Implementar procesos alineados a las buenas prácticas para que los usuarios reciban un servicio con un alto nivel de satisfacción.

Monitoreo y mejora continua en los procesos que permiten brindar el servicio educativo.

Realizar una planificación de las actividades necesarias para lograr que Masterability inicie operaciones exitosamente.

5.1.1. Calidad

Masterability está formado por un equipo multidisciplinario comprometido con brindar un servicio educativo de calidad que ayude a los jóvenes a explorar sus intereses con un enfoque vocacional. Por lo tanto, la empresa tiene como objetivo lograr la certificación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma de referencia ISO 9001-2015, para asegurar la calidad del servicio, analizando constantemente los procesos dentro de la empresa para aplicar mejora continua. Además, se busca crear una experiencia dirigida a los jóvenes basada en los siguientes pilares: **Compromiso Educativo:**

Masterability tiene como principal compromiso brindar un servicio educativo de alto valor para sus estudiantes. Para lo cual la empresa se enfoca en cultivar y apoyar el desarrollo de sus docentes, realizando capacitaciones, seguimiento en el desempeño y cumplimiento de indicadores educativos.

Así mismo, la empresa busca seguir desarrollando y manteniendo alianzas productivas con entidades profesionales de los cursos que brinda para siempre mantener el enfoque laboral actualizado en beneficio de los estudiantes a través de charlas magistrales, pasantías, prácticas y visitas.

- **Seguridad:**

La plataforma educativa cumplirá lo dispuesto por la Ley 29733, Ley de Protección de datos personales, asegurando a nuestros estudiantes y profesores que su información proporcionada será utilizada exclusivamente para el servicio educativo.

- **Diseño e Interacción con la Plataforma:**

La plataforma buscará que la experiencia del usuario sea ágil e intuitiva. Tendrán un diseño moderno y juvenil acorde a los componentes de gamificación, una de las principales características del servicio. Permitirá a los estudiantes y docentes interactuar fácilmente de forma asincrónica y sincrónica.

- **Innovación y Mejora Continua:**

Masterability se enfoca en mantener un enfoque de mejora continua, a través de una evaluación constante y actualización de los programas educativos y recursos de aprendizaje. De la misma manera se da a través del desarrollo y mejora constante de herramientas y recursos tecnológicos que optimicen la experiencia de nuestros estudiantes y docentes en la plataforma educativa.

5.1.2. Procesos

Para establecer los procesos de la cadena de valor de Masterability, nos basamos en el concepto de Michael Porter mediante el cual identificamos las funciones primarias y secundarias y las relaciones entre ellas. (Porter, 2004)

Considerando que el valor generado para Masterability estará directamente correlacionado con los indicadores de satisfacción de clientes, será necesario cubrir el proceso educativo desde la concepción de cursos y programas educativos, hasta gestión de las relaciones con clientes para agregar valor. Se pasará a través de los procesos operativos de planificación de cursos, la generación de contenido académico y audiovisual y el proceso de enseñanza en sí.

Actividades Primarias en la Cadena de Valor:

- **Investigación y desarrollo de programas:** Abarca los procesos relacionados al análisis de tendencias, fuentes de información, *feedback* de clientes y en general el levantamiento de *insights* y las capacidades de la empresa para desarrollar el plan de programas educativos con los que contará Masterability.
- **Planificación de operaciones (cursos):** El proceso abarca la planificación de recursos humanos, tiempo y materiales necesarios para cubrir las expectativas de demanda y brindar un proceso educativo de calidad.
- **Generación de contenido académico y audiovisual:** El objetivo de este proceso es crear el contenido que va a ser cargado a la plataforma de e-learning de Masterability para ser consumido por los clientes, basándose en la investigación de programas y la planificación de operaciones de cursos.
- **Marketing y ventas:** Abarca el proceso de atracción, abordaje y conversión de prospectos a clientes de Masterability a través de diversos medios de comunicación, la optimización del contenido dentro de Masterability.net y la optimización del flujo de compra de los clientes.
- **Enseñanza, soporte y servicio académico:** Es el proceso que se encarga de la operación del producto principal de Masterability, el Servicio Académico. Su objetivo es optimizar los recursos y al mismo tiempo brindar una atención de calidad.
- **Calidad y gestión de clientes:** Comprende el análisis permanente de procesos dentro de la empresa para brindar un servicio de calidad, no solo a nivel educativo, sino también en el proceso comercial y en todos los puntos de contacto con clientes y usuarios de Masterability.

Actividades de Soporte en la Cadena de Valor:

- Tecnología y Sistemas
- Recursos Humanos
- Administración, Finanzas y Logística
- Legal y Compliance

Al definir las actividades primarias y de soporte, en la figura 5.1, se observa la cadena de valor de Masterability.

Figura 5.1

Cadena de Valor de Masterability



5.1.3. Planificación

La planificación de Masterability se encuentra orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos previamente ya definidos, en donde destaca las perspectivas de ventas sobre las cuales se construyen las estimaciones de los ingresos.

El primer objetivo inmediato es conseguir la suscripción de nuestros clientes, atrayendo principalmente la atención de los usuarios que son los jóvenes que se encuentran entre 3ero y 5to de secundaria, siendo estos quienes deberán demostrar su interés a sus padres quienes serán los que paguen los cursos materia de inscripción.

La etapa de inicio de operaciones se encuentra ligada a la fase preoperativa del negocio, en donde se buscará la configuración y estabilización de la plataforma de e-learning y se aplicarán las estrategias de marketing y venta de lanzamiento para la captación de clientes. Además, durante esta etapa se desarrollará el contenido de la plataforma, que en esta etapa consta del contenido asincrónico; mientras que el contenido sincrónico será revisado con los docentes que efectuarán el dictado de esta modalidad. Es decir, se hará una revisión de lo que los docentes en principio presentarán en este tipo de clases.

- a) **Reclutamiento de docentes:** se tercerizará un *head hunter* para que pueda encargarse de la selección de docentes en base a los cursos con los cuales se tiene previsto lanzar la plataforma.

- b) Configuración de plataforma de e-learning:** en base a las especificaciones y funcionalidades serán requeridas de la plataforma, se revisará con el proveedor del servicio la configuración y personalización para que la misma cumpla con todo lo requerido para que nuestro servicio sea diferenciado. Por otro lado, el desarrollo no debería tardar más allá de un horizonte de 6 meses (plazo incluye desarrollo, adecuación, incorporación de medios de pago, configuración de cuentas de perfiles de alumnos y profesores, entre otros).
- c) Test de la plataforma:** período de prueba de un mes, a nivel usuario, donde se revisen todas las funcionalidades de la herramienta de cara al lanzamiento oficial. Para estas pruebas se creará un curso piloto sincrónico de corta duración (tres sesiones de dos horas cada una en el transcurso de una semana) el cual permitirá evaluar el flujo completo de operación desde el registro hasta el dictado y evaluación del curso por los usuarios.
- d) Estrategia de marketing en etapa preoperativa:** utilización de canales digitales, como redes sociales luego de que haya concluido la integración de plataforma y unos dos a tres meses previos al lanzamiento, para que nuestro público objetivo vaya teniendo conocimiento de nuestra marca y oferta. Se busca ir haciéndonos conocidos para tratar de captar la mayor cantidad de clientes potenciales al momento del lanzamiento.

5.1.4. Inventarios

Masterability por ser un servicio educativo virtual no mantiene inventarios tangibles, ya que el producto es la enseñanza brindada a través de los cursos dictados de forma virtual, la cual se almacena en bases de datos.

En tal sentido, la empresa sí presenta inventarios de datos (información), para poder hacer un seguimiento adecuado de las compras y de los cursos, y garantizar que la información que se ingresa a la plataforma es precisa y acorde a las preferencias de los usuarios.

La plataforma educativa que utilizaremos en la primera fase, Teachable, tiene integrado un sistema de base de datos donde toda la información de los cursos, estudiantes y docentes será alojada y facilitará la gestión de los inventarios de información.

5.2. Equipos, actividades y procesos

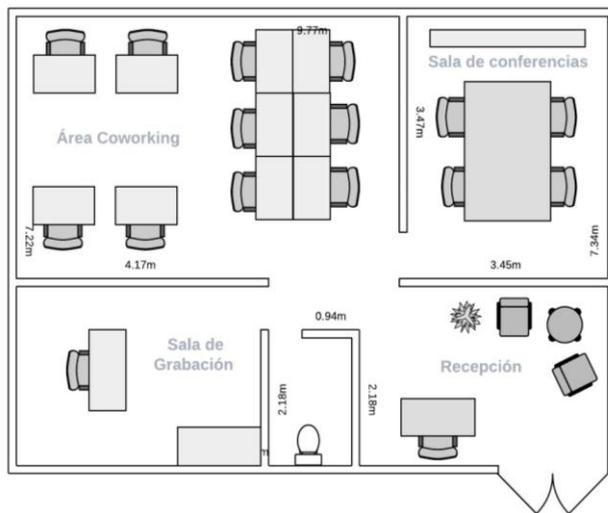
5.2.1. Diseño y Capacidad de Instalaciones

Para el inicio de operaciones Masterability contará con las siguientes áreas: administración y finanzas, marketing y ventas, operaciones y tecnologías de información. Las instalaciones deben permitir una ágil interacción entre los equipos de estas áreas, así como facilitar reuniones con docentes y aliados estratégicos. Finalmente, un espacio para la elaboración de nuestro producto, la educación virtual enfocada en lo vocacional, así como contenido para nuestra comunidad de estudiantes y docentes.

Oficinas: Se alquilarán oficinas tipo *coworking* que ya tienen todos los servicios básicos incluidos en el pago, como agua, luz, internet, sala de reuniones, baños y limpieza. La idea es trabajar en un espacio abierto donde los equipos por cada área puedan agruparse y fácilmente comunicarse con integrantes de otras áreas, facilitando la comunicación rápida y ágil. Adicionalmente, habrá una sala de grabación, donde se tendrá el equipo necesario para realizar contenido audiovisual para los cursos y redes sociales. En la figura 5.2 se observa el plano referencial del espacio planteado.

Figura 5.2

Plano referencial de oficina de Masterability



5.2.2. Equipos de Trabajo y Apoyos

El principal activo sobre el cual se desarrollará las operaciones del negocio será la plataforma de e-learning Teachable.

La división de los equipos de trabajo de Crehana (plataforma peruana de e-learning) es la siguiente: tecnología, producto, recursos humanos, diseño, finanzas, marketing y operaciones. (Crehana, n.d.). En base a esta referencia, se definen los siguientes equipos de trabajo que garantizarán la sostenibilidad de las operaciones.

- **Equipo de revisión, diseño y desarrollo de programas:** se encargará de verificar que los programas educativos cumplan con los estándares de calidad. Además, a lo largo del desarrollo del negocio irán diseñando nuevos planes de estudio y desarrollarán, en conjunto con el cuerpo docente, estos nuevos programas.
- **Equipo de soporte académico:** brindará asistencia a los estudiantes.
- **Equipo de generación de contenido académico audiovisual:** a partir del diseño y desarrollo de los programas educativos, estos deberán ser grabados y editados. En un inicio si bien el servicio de filmación y edición estarían tercerizados, tendremos un pequeño equipo que validará este contenido y supervisará que los mismos, al momento de realizarse, cumplan con la calidad esperada. De ser

necesario, al tener la experiencia, podrían gestionar los cambios que ellos consideren.

- **Equipo de marketing y ventas:** se encargará de la gestión de la estrategia de marketing a través de canales digitales, como redes sociales y publicidad de *display*, y validará las ventas concretadas a través de las suscripciones de los alumnos. En el mediano plazo, el equipo de ventas será el encargado de tratar alianzas B2B2C.
- **Equipo de prestadores de enseñanza:** se compone por el personal docente, quienes impartirán las clases.
- **Equipo de RRHH:** se encarga de la gestión del personal, sobre todo del personal docente que en un principio sería nuestra principal masa de trabajadores.
- **Equipo de administración y finanzas:** el equipo de administración se encarga de la toma de decisiones. Mientras que, el equipo de finanzas de la gestión de recursos económicos, presupuestos, proyecciones y contabilidad del negocio.
- **Apoyo legal:** valida que el negocio cumpla con todos los aspectos legales con las entidades reguladoras.
- **Equipo de operaciones:** se encarga de la gestión de los procesos dentro de la compañía, proponiendo aspectos de mejora de cara alcanzar las mayores eficiencias posibles.
- **Equipo de tecnologías de sistemas y tecnología:** se encargan de implementar y darle mantenimiento a la plataforma virtual educativa. Además, brindará soporte técnico en caso de ser requerido.

5.2.3. Gestión de proveedores, compras y stock

En lo que respecta a los proveedores, nuestro principal proveedor será Teachable, el cual es un modelo de software basado en la nube (SaaS), quien también dará soporte a la plataforma y gestionará las bases de datos de nuestros suscriptores (clientes). El pago por la gestión de la plataforma será negociado para poder efectuarse de manera trimestral, con miras a poder ir haciendo una revisión periódica de la capacidad de esta e ir haciendo los *upgrades* o ajustes que sean convenientes en cada evaluación trimestral.

Las empresas con las que contratemos servicios tales como arriendo de equipos, alquiler de local, tercerización de desarrollo y gestión de plataformas o edición de contenido, deberán ser empresas que no presenten alertas en el sistema financiero local ni que tengan algún tipo de riesgo reputacional indexado, según información pública. Se buscará generar un contrato para cada tipo de servicios con pagos mensuales, salvo el caso de la gestión de la plataforma que será con pagos trimestrales.

En lo que respecta a la política de compras y stock, al tratarse de una empresa de servicios, no se mantienen políticas respecto a productos esenciales. Esto dado que inclusive el servicio de filmación para los cursos asincrónicos será tercerizado, por lo que tampoco mantendremos este tipo de equipos dentro de nuestros activos.

5.2.4. Tercerización o integración de procesos

Como estrategia inicial de Masterability, se planea tercerizar una serie de procesos para optimizar recursos y facilitar el inicio de operaciones. Además, esto permitirá que la empresa se concentre en aquellas actividades *core* del negocio, así como de analizar la retroalimentación del mercado y realizar las mejoras necesarias.

Así mismo, toda tercerización que se desarrolle en Masterability estará amparada en la Ley N° 29245, ley que regula los servicios de tercerización en la legislación peruana, cuya definición es la siguiente:

Artículo 2.- Se entiende por tercerización la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras... Constituyen elementos característicos de tales actividades, entre otros, la pluralidad de clientes, que cuente con equipamiento, la inversión de capital y la retribución por obra o servicio. En ningún caso se admite la sola provisión de personal.

En este sentido, las actividades de las empresas que serán realizadas a través de un servicio *outsourcing* son las siguientes:

Legal: Elaboración de contratos para los diferentes stakeholders a trabajar, así como toda asesoría legal para las diferentes actividades de la empresa, especialmente los trámites para obtener permisos para brindar servicio educativo no formal en convenio con empresas privadas.

Agencia de marketing: Elaboración de recursos audiovisuales y ejecución de las campañas publicitarias necesarias para el cumplimiento de la estrategia de marketing.

Selección de talento: Elaboración de campañas para atraer talento humano, especialmente a profesionales con potencial para ser docentes de nuestra plataforma. Contratación de personal calificado.

Productora audiovisual: Ejecución del plan de rodaje para el cumplimiento de los requerimientos de la preproducción de los cursos virtuales. Grabaciones de los contenidos y recursos audiovisuales de los cursos a dictar con los profesores previamente seleccionados en sus casas, empresas o estudios (locaciones propias del profesor para hacer la interacción más real).

Consultorías especializadas en educación: Un magíster en educación aplicando las TIC (tecnologías de información y comunicación) brindará asesorías al equipo de revisión, diseño y desarrollo de programas educativos con el objetivo de asegurar la calidad educativa de nuestros programas académicos. Esta actividad se realizará al inicio para crear la metodología educativa de Masterability con todas las pautas e indicaciones para que nuestros docentes se puedan guiar al armar sus propios programas.

5.2.5. Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor

Considerando el alcance del proyecto de implementación de Masterability, desde la concepción de la empresa hasta la puesta en marcha de los servicios y desarrollo de la campaña de lanzamiento de la plataforma para clientes y usuarios; consideramos una duración total de 32 semanas con 5 días laborales, o 160 días en total.

La figura 5.3 detalla las actividades macro del proyecto y las dependencias entre cada una de ellas. Al ser un proyecto de emprendimiento, las tareas planificadas de mayor duración serán la investigación y desarrollo del producto (los programas educativos) y la evaluación final, selección y adecuación de la plataforma de e-learning que será utilizada por la empresa para el ofrecimiento de los servicios.

Una de las actividades claves para la implementación del proyecto corresponde a la investigación y desarrollo de programas educativos. En esta tarea, planificada para dos meses de ejecución, se trabajará con la investigación preliminar levantada en este

documento y se contratará un servicio de consultoría especializada para desarrollar los cursos originales que se presentarán en el inicio de operaciones de la plataforma.

Dentro de las actividades descritas como parte del plan de implementación por fases, se considera un periodo de pruebas de servicio de por lo menos cuatro semanas. Durante este periodo, se emplearán para realizar una prueba de configuraciones de la plataforma, realizar registros de estudiantes de prueba para evaluar el funcionamiento de la interfaz de usuario y resolver casos o adecuar la operación según sea necesario.

Figura 5.3

Diagrama de Gantt de Actividades de Implementación de Proyecto Masterability

#	ACTIVIDAD	DÍAS	REQ.	S-0	S-1	S-2	S-3	S-4	S-7	S-8	S-15	S-16	S-19	S-20	S-22	S-23	S-24	S-25	S-26	S-27	S-28	S-29	S-32
A	Inicio de Proyecto Masterability	0		0																			
B	Conformación de la Empresa	15	A		5	5	5																
C	Conformación de Equipos de Trabajo	20	B					5	5														
D	Adquisición de Licencias y Permisos	20	B					5	5														
E	Implementación de Plataforma de Gestión Administrativa	40	C							5	5												
F	Investigación y Desarrollo de Programas Educativos	60	B				5	5	5	5													
G	Reclutamiento y Capacitación de Docentes	20	F									5	5										
H	Generación de Contenido Académico y Audiovisual	15	G											5	5								
I	Selección y Adecuación de Plataforma de E-Learning	40	C						5	5													
J	Carga Inicial de Contenidos en Plataforma de E-Learning	10	H												5	5							
K	Desarrollo de Plan de Marketing	10	H												5	5							
L	Creación de Páginas, Redes Sociales y Cuentas de Anuncios	20	K														5	5	5	5			
M	Periodo de Pruebas de Servicio	10	J															5	5				
N	Resolución de Casos y Adecuación de Operación	10	M																	5	5		
O	Kick-Off Masterability	0	N																			0	
P	Campaña de Lanzamiento	20	N																			5	5
	TOTAL	160		0	5																		

5.2.6. Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio

Es importante indicar que, para efectos de la elaboración del presente documento, se trabaja en una estructura predeterminada por la Universidad de Lima en el año 2022, en donde es requerido presentar flujos de planificación enfocados en implementación de tareas con la metodología tradicional de cascada (Hoory y Bottorff, 2022). Sin embargo, para efectos prácticos de la implementación del negocio y la elaboración del servicio de Masterability, nuestro equipo de trabajo espera utilizar adaptaciones de metodologías ágiles en el desarrollo de cada actividad.

Para la mejora continua de funcionalidades dentro de la plataforma de Masterability, se utilizará una adaptación de SCRUM, con un *backlog* de producto en constante evolución, y un equipo multidisciplinario combinado entre *product owner* del lado de marketing y ventas, y el equipo de desarrollo combinado entre tecnología y operaciones (Sutherland y Schwaber, 2020). Al mismo tiempo, para la etapa inicial de creación de los productos educativos, el equipo de diseño de programas, soporte académico y contenido audiovisual trabajará con el *framework* de *design thinking* para la

creación de productos viables, factibles y deseables para los estudiantes (Friis y Yu, 2022).

Los procesos de enseñanza, soporte y servicio académico, así como la gestión de usuarios de Masterability, se brindarán a través de internet mediante la plataforma Teachable, la cual simplificará tareas operativas y permitirá a la empresa enfocarse en las labores de investigación y desarrollo de cursos. De la misma manera, se podrá enfocarse en la optimización de actividades principales dentro de la cadena de valor de la empresa, como el proceso de comercialización y la gestión de calidad y satisfacción de clientes.

A continuación, se presenta el detalle de tres procesos importantes relacionados a la elaboración del producto de Masterability (cursos) y la prestación de estos.

Proceso de Venta

El proceso de venta de Masterability comienza desde la atracción de visitantes al sitio web, donde se les presentará una variedad de ofertas disponibles y beneficios de la plataforma educativa con el objetivo de convertir visitantes en usuarios enrolados en cursos.

El proceso de ventas requerirá de un registro previo de usuarios por correo electrónico como identificador único de una cuenta. Esto permitirá a un usuario mantener un registro de los cursos que lleve, además de permitir procesar pagos de forma independiente con múltiples opciones (por ejemplo, un pago realizado con la tarjeta de crédito del padre o tutor). El procesamiento de pagos por internet se realizará mediante una conexión a un proveedor de servicios de pago con tarjetas de crédito como Stripe, Shopify y/o Paypal.

A continuación, se presenta la figura 5.4 con las actividades involucradas en el proceso de venta:

- Atender Visitas al Sitio Web
- Registrar Usuarios
- Administrar Carrito de Compras
- Procesar Pagos
- Actualizar Cuentas de Usuario

Figura 5.4

Proceso de Venta de Masterability.net



Proceso de Asistencia a Cursos Asincrónicos

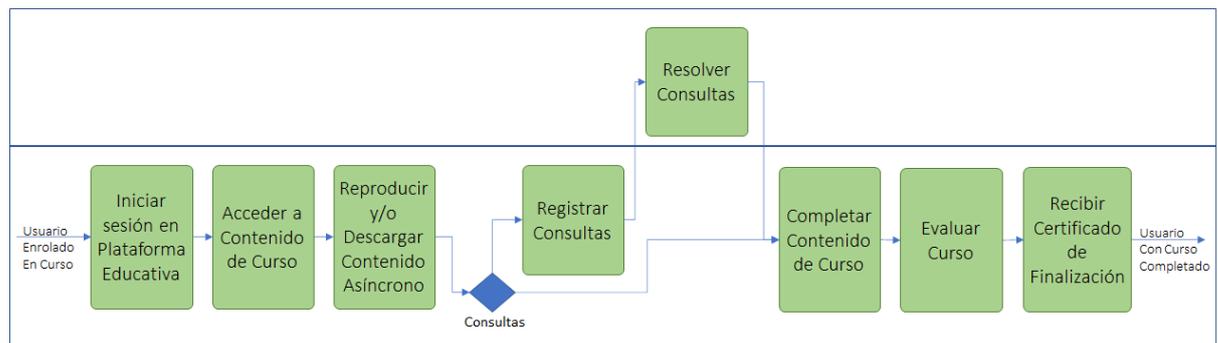
El proceso de asistencia a un curso asincrónico en Masterability comienza desde que un usuario enrolado en un curso (luego de pasar por el proceso de compra), inicia sesión en la plataforma educativa. Desde allí podrá visualizar todos los cursos disponibles para él y consumir el contenido según su disponibilidad de tiempo. Las consultas serán resueltas de forma asincrónica por jefes de práctica en periodos determinados de la duración del curso y finalmente, los usuarios, al completar un curso, deberán evaluar el mismo para poder recibir el certificado de finalización que quedará registrado en su cuenta de usuario.

A continuación, se presenta la figura 5.5 con las actividades involucradas en el proceso asistencia a cursos asincrónicos:

- Iniciar Sesión en Plataforma Educativa
- Consumir Contenido del Curso
- Registrar Consultas y Resolver Consultas
- Evaluar Curso
- Generar Certificado de Finalización

Figura 5.5

Proceso de Asistencia a Cursos Asincrónicos en Masterability.net



Proceso de Asistencia a una Clase de los Cursos Sincrónicos

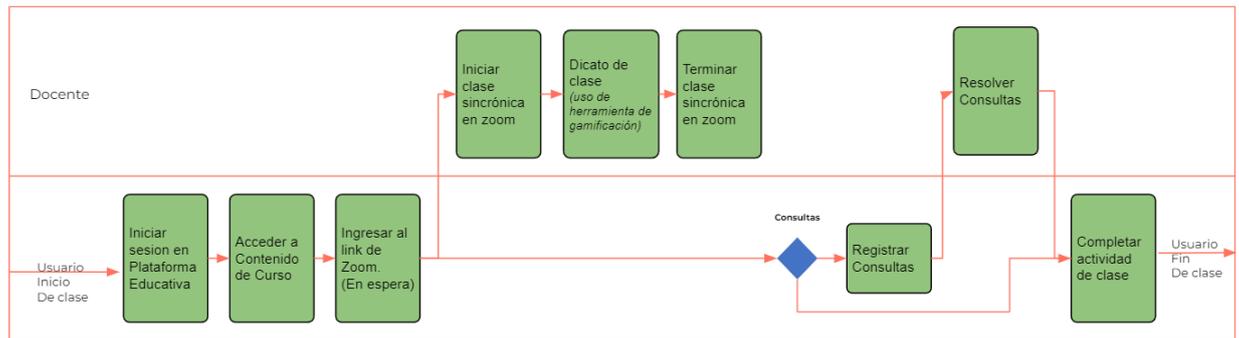
El proceso de asistencia a la clase sincrónica en Masterability comienza desde que un usuario enrolado en un curso (luego de pasar por el proceso de compra), inicia sesión en la plataforma educativa. Desde allí podrá visualizar todo el contenido del curso en el que se inscribió, así mismo, podrán acceder a los enlaces de Zoom para ingresar a las clases. El docente es quien inicia la clase, mientras tanto, los estudiantes se encuentran en la sala de espera digital. El docente imparte la clase utilizando herramientas de gamificación para hacerla divertida. Las consultas adicionales que puedan tener los alumnos serán resueltas de forma asincrónica por los docentes. Finalmente, los usuarios completarán la clase que el docente indique de forma asincrónica según corresponda. Este proceso se repite hasta la culminación de las ocho clases de 2 horas que tiene cada curso. Al completar un curso, deberán evaluarlo para poder recibir el certificado de finalización que quedará registrado en su cuenta de usuario.

A continuación, se presenta la figura 5.6 con las actividades involucradas en el proceso de asistencia de clases de los cursos asincrónicos:

- Iniciar sesión en plataforma educativa
- Acceder a contenido de curso
- Iniciar, dictar y terminar clase sincrónica
- Registrar consultas
- Resolver consultas
- Completar actividad de clase

Figura 5.6

Proceso de Asistencia a una Clase de los Cursos Sincrónicos en Masterability.net



5.2.7. Políticas de transformación de la actividad

Masterability es un e-learning con una propuesta innovadora y diferenciada que requiere estar en constante actualización y mejora, resolviendo las dudas y retroalimentación de nuestros estudiantes y docentes.

Para cumplir este fin, se han definido las siguientes políticas que permitirán la evolución del servicio educativo.

Política de cumplimiento legal

Buscamos ser una plataforma de educación seria y profesional, por lo que la empresa será constituida como una sociedad anónima cerrada - SAC, la cual será formada según la Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Esta brindará a sus trabajadores los beneficios requeridos según la ley y cumplirá con sus obligaciones ante el organismo regulador correspondiente: SUNAT.

Política de Mejora Continua

La tecnología aplicada a la educación está en constante evolución por lo que es importante para Masterability que el servicio esté en constante actualización y mejora, siguiendo los comentarios y retroalimentación de nuestros estudiantes y docentes. El equipo de tecnologías de la información será el encargado de realizar esta actividad.

Política de Calidad en la Enseñanza

Masterability, al ser una plataforma educativa, toma como referencia para brindar una enseñanza de calidad el Reglamento de la Ley N. ° 28044, Ley General de Educación, regulado por el Ministerio de Educación (MINEDU, 2004).

No obstante, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), la categoría en la que encaja el servicio educativo de Masterability está en el grupo 854, clase 8549 - otros tipos de enseñanza, la cual:

... comprende las actividades de enseñanza e instrucción especializada, generalmente para adultos, no asimilables a la enseñanza de formación general. No se incluyen las actividades académicas de escuelas, colegios y universidades. La enseñanza puede impartirse en diversos entornos; por ejemplo, en los locales de enseñanza de la unidad o del cliente, en instituciones educativas, en el lugar de trabajo o a domicilio, así como por correspondencia, por radio, por televisión, por Internet, en aulas o por otros medios. Esa enseñanza no conduce a la obtención de un título de enseñanza secundaria, de licenciatura ni de graduado (Dirección Nacional de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, p. 167).

Esto quiere decir, que las normas, regulaciones y reglamentos disponibles para educación primaria, secundaria y superior existentes en el Perú, no aplican. En consecuencia, no se está autorizado para dar títulos acreditados por el estado.

Masterability tiene el compromiso de brindar educación no formal en beneficio de los estudiantes, por lo que seguirá las regulaciones pertinentes de la Ley General de Educación para mantener la calidad en su servicio educativo, ya que este es uno de los pilares de la empresa.

Además, se realizarán evaluaciones permanentes del desempeño de los cursos y de los docentes para así poder hacer las mejoras correspondientes.

Política de Satisfacción del Cliente

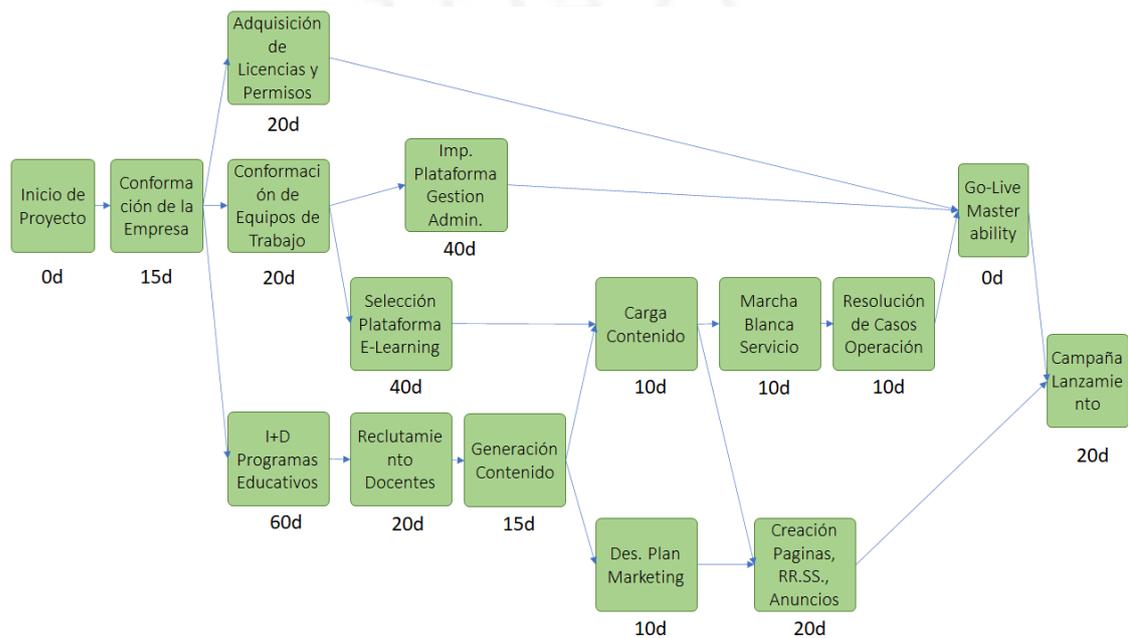
Que nuestros clientes estén satisfechos con el servicio educativo brindado es muy importante. Es por ello que se realizarán encuestas de satisfacción y se medirán otros indicadores, enfocados en asegurar el bienestar en nuestra comunidad de estudiantes y docentes para así lograr su fidelización.

5.2.8. Flujoograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT

Al estructurar la información presentada en el diagrama de Gantt de la figura 5.7 en un diagrama de PERT, podemos visualizar una ruta crítica del proyecto de 160 días o 32 semanas de 5 días laborales.

Figura 5.7

Diagrama PERT - Implementación de Proyecto Masterability



5.2.9. *Balanced Scorecard*: control de gestión por indicadores.

Masterability ha definido una serie de indicadores que permitirán evaluar de forma paulatina el desempeño que viene presentando. Además, estos permitirán que se tomen las acciones correctivas que sean necesarias en caso se tenga un desempeño por debajo de lo esperado de algún indicador.

Los indicadores definidos se encuentran alineados a los objetivos estratégicos previamente enunciados por Masterability. En dicho sentido, se observarán a los asociados a las perspectivas de ventas, financieras y operaciones. Cada uno cuenta con un peso relativo sobre la puntuación máxima de 100%. Además, se presentan los rangos bajo (rojo), medio (ámbar) y alto (verde), eso permitirá clasificar los resultados por si están por debajo de lo esperado, dentro de lo esperado o por encima de lo esperado. Por

último, se asigna una frecuencia de medición que tendrá que ser efectuada por el equipo responsable del seguimiento del indicador. Es importante señalar que el Balance Scorecard se encuentra definido sobre el horizonte del primer año de operaciones, por lo que luego de este plazo, podrían redefinirse expectativas sobre la variación de clientes o rentabilidad. Los plazos y ratios pueden diferir de los enunciados en los objetivos estratégicos, dado que cambia la frecuencia de medición dentro del primer año de operaciones. A continuación, explicamos cada uno de los indicadores que pueden ser observados en la figura 5.8:

- Porcentaje de variación de clientes nuevos: este indicador mide cuántos nuevos clientes se suscriben a la plataforma. Esto se puede medir en todo tipo de periodicidades, pero consideramos importante hacer un seguimiento mensual.
- Frecuencia de consumo de clientes: este indicador nos indica cuántos cursos puede llegar a llevar un estudiante a lo largo del periodo de medición. La meta para el segundo año era tener una frecuencia de 1.2, pero eso no quiere decir que durante el primer año no existan alumnos que decidan inscribirse a más de un curso, por lo que se revisará el indicador de forma trimestral con expectativas de incrementos del 5%.
- Ebitda/Ventas: durante la primera fase la medición exhaustiva será de forma anual, tomando en cuenta que es una etapa de inversión se esperaría que el Ebitda/ventas tendiera a ser negativo; sin embargo, de forma conservadora se evaluará que este indicador pudiese llegar a ser positivo.
- NPS promedio de todos los cursos: se espera que NPS promedio sea superior al 50% de forma anual, para lo cual es importante hacer un seguimiento mensual de cuál es el grado de satisfacción de los alumnos luego de culminar los cursos en los que se matriculen.

Figura 5.8

Balanced Scorecard de Masterability

Objetivo estratégico	Indicador	Ponderación	Rangos			Frecuencia	Responsable
			Bajo	Medio	Alto		
Perspectiva de ventas y marketing: > cuota de mercado							
Captación de clientes	% de clientes nuevos	0.15	< 10%	10%	> 10%	Mensual	Equipo Comercial
Fidelización de clientes	Frecuencia de consumo de clientes	0.15	< 5%	5%	> 5%	Trimestral	Equipo Comercial
Perspectiva Financiera: > rentabilidad							
Rentabilidad Ebitda > 0	Ebitda/Ventas	0.3	<= 0%	1% - 9%	>= 10%	Anual	Equipo de Finanzas
Perspectiva de Operaciones: procesos eficientes que garanticen experiencia de usuario							
Certificación de procesos	NPS promedio de todos los cursos	0.3	< 50%	50%	> 50%	Mensual	Equipo de Procesos



CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

6.1. Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales de Masterability están compuestos por varios factores de importancia para la empresa y se clasifican en base a su proyección en el tiempo.

Corto Plazo

- Conseguir una penetración estimada del 0.76% de la población objetivo en el primer año, lo cual equivale a 3,200 matriculados.
- Conseguir que las actividades operativas de la empresa puedan generar una rentabilidad positiva a nivel de EBITDA.
- Reinvertir el total de las ganancias de los tres primeros años de operación en mejoras de tecnología y desarrollo (TI).
- Conseguir la certificación ISO IEC 27001 de seguridad de información para el segundo año de operaciones.
- Mantener un *Net Promoter Score* (NPS) por encima de 50% al final de cada curso en cada año de operación.

Largo plazo

- Cuadruplicar la cantidad de cursos ofrecidos por Masterability entre el año 1 y el año 4 de operación para incrementar la base de matriculados con nuevos clientes.
- Iniciar operaciones en al menos un país de la región, como por ejemplo Colombia, para el quinto año de operaciones.

6.1.1. Naturaleza de la Organización

La empresa Masterability estará orientada a brindar un servicio educativo de calidad a través de una plataforma enfocada en el campo vocacional que genere una nueva

experiencia de aprendizaje aplicando gamificación (la aplicación de dinámicas de juego a actividades que resulten motivadoras).

El objetivo principal es facilitar a los estudiantes cursos virtuales donde puedan explorar sus intereses orientados al campo laboral.

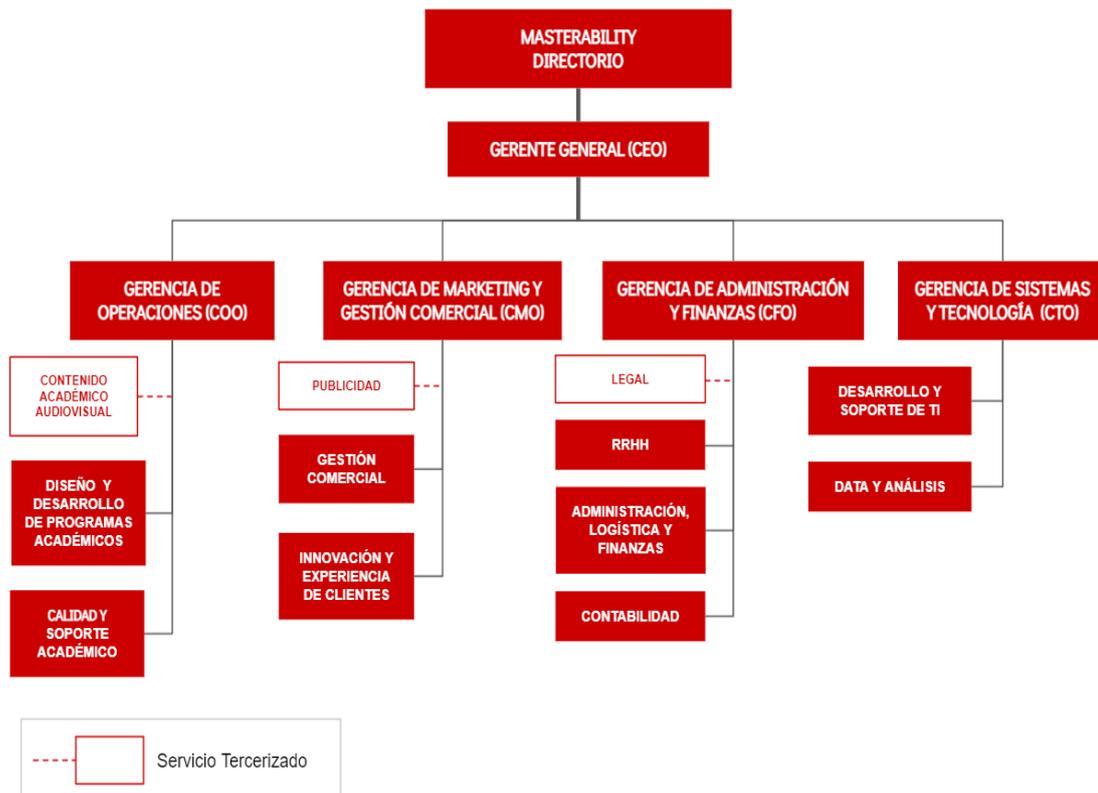
La empresa será a nivel tributario, una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), la cual será formada según la Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.

6.1.2. Organigrama

Actualmente, los startups utilizan las siglas en inglés para definir los nuevos cargos directivos importantes (Reyes, 2022). Para el organigrama de Masterability incorporaremos los siguientes: CEO (Gerente General), COO (Gerente de Operaciones), CMO (Gerente de Marketing y Gestión Comercial), CFO (Gerente de Administración y Finanzas) y CTO (Gerente de Tecnología e Información). En la figura 6.1 se observa el organigrama de la empresa Masterability.

Figura 6.1

Organigrama de Masterability



6.1.3. Diseño estructural por proyectos

Para el diseño estructural de proyectos de Masterability, en lugar de seguir una estructura tradicional rígida, se aplicarán metodologías ágiles para la planificación, administración y gestión de las actividades y tareas: Scrum y Kanban.

Scrum proviene del desarrollo de software, donde se buscaba ayudar a los equipos de desarrollo a adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes de los requisitos de los usuarios. Esto requiere un cambio frecuente de prioridades en el desarrollo y ciclos de lanzamiento breves para aprender rápido y mejorar constantemente. Al ser Masterability una empresa con alto componente tecnológico, esta metodología es la ideal. Se trabaja a través de “*sprints*”, es decir, sesiones intensivas para resolver una tarea en específico. Los roles que requiere son: product owner, scrum master y el equipo de desarrollo. (Subra y Vannieuwenhuyse, 2018)

Kanban proviene del “*lean manufacturing*”, buscando optimizar los procesos. Permite la visualización del flujo continuo del trabajo, lo que facilita el articular un

sistema donde el siguiente trabajo a realizar no se puede comenzar hasta que no se haya liberado capacidad dentro del sistema. (Subra y Vannieuwenhuysse, 2018)

Además, se utilizará una distribución jerárquica, donde el un conjunto de personas pertenecientes a un área participa según su nivel de responsabilidad, pero bajo la supervisión de un líder, que hace el rol de Project Manager. (“¿Qué factores explican el crecimiento del e-learning en América Latina?”, 2021)

6.2. Diseño de Puestos y Responsabilidades

En la tabla 6.1 se muestra el detalle de los perfiles y actividades a realizar por cada puesto de los trabajadores en Masterability.

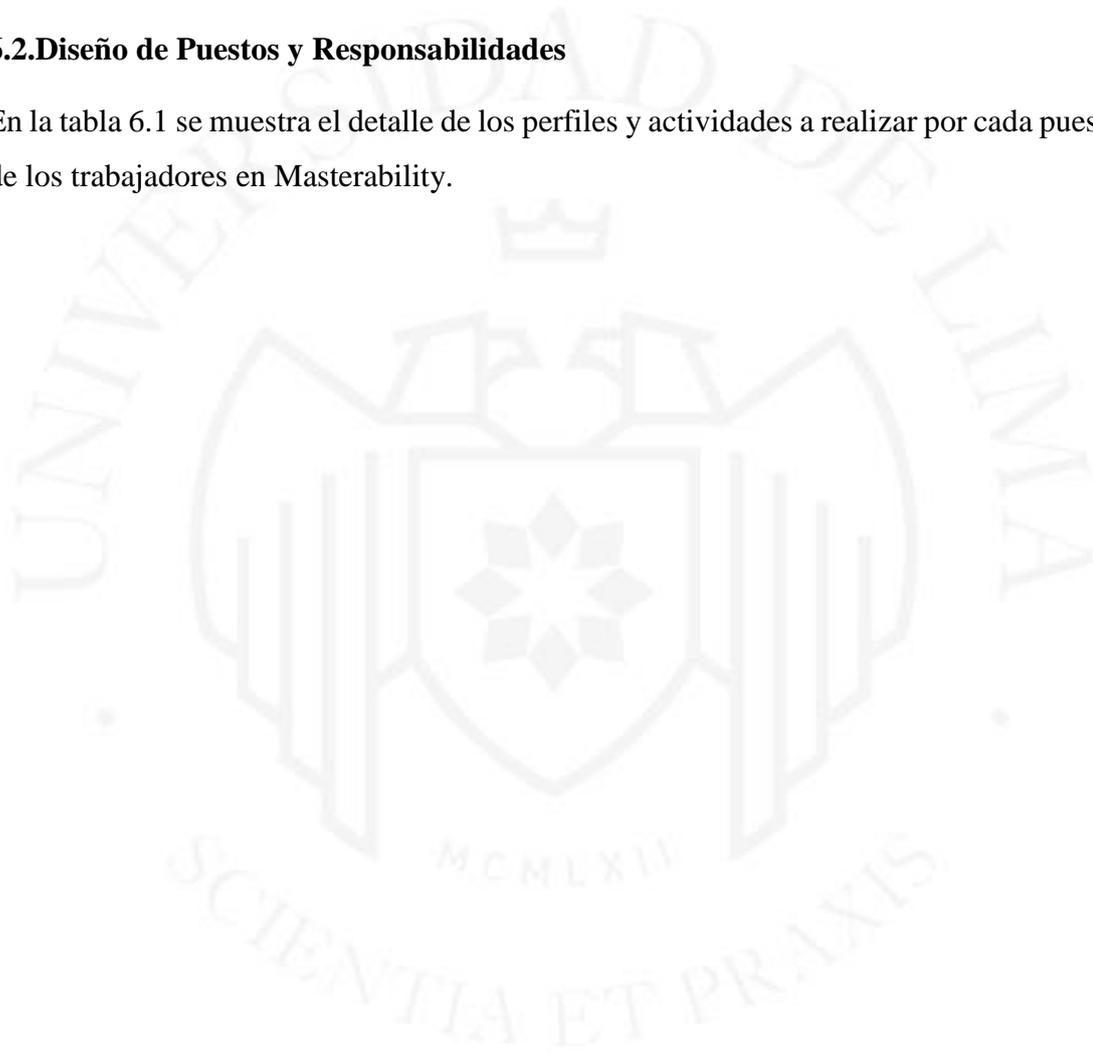


Tabla 6.1

Diseño de puestos de Masterability

NIV	PUESTO	MISION	PERFIL
1	Gerente General (CEO)	Planificación, organización y supervisión general de la empresa. Desarrollar y controlar la estrategia de la compañía. Buscar financiamiento y levantar capital. Toma de decisiones críticas.	MBA 3 años de experiencia en sector educación
1	Gerente de Operaciones (COO)	Desarrollar, implementar y controlar la ejecución de la estrategia de operaciones de la empresa, propiciando la mejora continua de procesos y la calidad del servicio educativo	MBA Especialización en Gestión de Operaciones/Educación 3 años de experiencia en sector educación
2	Coordinador de Diseño y Desarrollo de Programas Académicos	Controlar la operación de los servicios educativos y la creación de contenido académico, velando por la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes y consumidores.	Egresado de la carrera de Educación, Psicología, Investigación o fines. 2 años de experiencia en posiciones similares
3	Analista de Calidad y Soporte Académico	Velar por la prestación de servicios de calidad para los clientes y Reducir el riesgo de incumplimiento de políticas y normas en la compañía.	Egresado de la carrera de Ingeniería Industrial, Administración o afines. Especialidad en Gestión de Procesos 2 años de experiencia en posiciones similares
1	Gerente de Marketing y Gestión Comercial (CMO)	Desarrollar, implementar y controlar la ejecución de la estrategia de crecimiento sostenible de ingresos y rentabilidad de la empresa a través de una adecuada gestión de productos y experiencia de clientes. Gestión de relaciones corporativas.	MBA Especialización en Gestión de Marketing y Ventas 3 años de experiencia en sector educación o servicios
2	Analista de Gestión Comercial	Desarrollar estrategias de precios, campañas y disponibilidad de productos, velando por el crecimiento sostenible y rentable de ingresos de la empresa.	Egresado de la carrera de Marketing, Ingeniería Industrial, Administración, Negocios Internacionales o afines. 2 años de experiencia en posiciones similares
2	Analista de Producto, Innovación y Experiencia de Clientes	Velar por una adecuada experiencia de clientes y mantener a la empresa a la vanguardia de tendencias de mercado, para reducir tasas de abandono y aumentar recompra de clientes.	Egresado de la carrera de Marketing, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, Administración o afines. Especialidad en Innovación 2 años de experiencia en posiciones similares
1	Gerente de Administración y Finanzas (CFO)	Desarrollar, implementar y controlar la ejecución de la estrategia de administración de recursos financieros y humanos de la empresa, propiciando el crecimiento sostenible y la rentabilidad de la compañía.	MBA Especialización en Administración y Finanzas 3 años de experiencia en sector educación o servicios
2	Jefe de Administración, Logística y Finanzas	Planificar y controlar la gestión presupuestal y la administración de recursos financieros de la empresa	Egresado de la carrera de Administración, Ingeniería Industrial o afines. Especialidad en Gestión Financiera 2 años de experiencia en posiciones similares
3	Analista Contable	Llevar el control de los activos fijos. Realizar presupuestos, reportes, manejo del sistema informático bancario para pagos, realizar la gestión de pagos a proveedores, contrataciones y presupuestos.	Egresado de la Carrera de Contabilidad. Colegiado. 2 años de experiencia en posiciones similares
3	Analista RRHH	Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el área de Recursos Humanos	Egresado de la carrera de Administración, Ingeniería Industrial o afines. Especialidad en Gestión Humana 2 años de experiencia en posiciones similares
1	Gerente de Sistemas y Tecnología	Gestionar la infraestructura tecnológica y proyectos de desarrollo de sistemas de la empresa, propiciando el crecimiento sostenible y el flujo ininterrumpido de operaciones de la empresa. Gestionar la información de los clientes de la empresa y procurar su seguridad.	MBA Egresado de la carrera de Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Empresarial, Ingeniería Informática y afines 3 años de experiencia en sector educación o servicios
2	Coordinador de Desarrollo y Soporte de TI	Monitorear, controlar y asegurar la estabilidad funcional de los sistemas actuales. Analizar e identificar las necesidades y mejoras en la plataforma tecnológica y proponer una solución integrada con as diferentes áreas de la compañía.	Egresado de la carrera de Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Empresarial, Ingeniería Informática y afines 2 años de experiencia en posiciones similares
3	Analista de Data y Analisis	Categorizar, interpretar y analizar las bases de datos con la información de los clientes de la empresa para mejorar el servicio brindado.	Egresado de la Carrera de Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Empresarial, Ingeniería Informática y afines. 1 año de experiencia en sector educación o servicios.

6.3. Políticas Organizacionales.

Las políticas organizacionales, que Masterability va a constituir en la empresa, contemplarán las directrices a seguir por todos los colaboradores de cara a poder alcanzar los objetivos organizacionales, tanto de corto como de largo plazo.

A continuación, comentamos nuestras cuatro principales políticas:

- **Política de calidad:** Masterability velará porque en el desarrollo de todos sus procesos se cumplan los estándares de calidad que garanticen la mejor experiencia al usuario del servicio. Para esto, se buscará la certificación de la ISO 9001-2015 en gestión de calidad.
- **Política de responsabilidad social empresarial:** la empresa demostrará que sus operaciones son económicamente sustentables, que no tendrá ni impactos sociales negativos ni afectará el medio ambiente. En lo que respecta a la sustentabilidad económica, según proyecciones seríamos económicamente sustentables luego de alcanzar la penetración de mercado estimada. En lo que respecta a la responsabilidad social, nuestro proyecto busca reducir los índices de deserción en los primeros ciclos de educación superior, haciendo que los estudiantes entre 3ero y 5to de secundario tomen decisiones con mayor información y contraste. En lo que respecta a la responsabilidad ambiental, al ser un proyecto que se desarrollará, en su mayoría de forma virtual, no hay mayor necesidad de traslado de los estudiantes ni la necesidad de emplear materiales físicos, como el papel. Por ello, reduce, por ejemplo, las emisiones de carbono, por el lado de transporte, y la tala de árboles, por el lado de requerimientos de papel.
- **Política de seguridad y salud en el trabajo:** Masterability definirá pautas de seguridad y salud en el trabajo (SST). Se definirán cuales pueden ser las condiciones inseguras que podrían generar algún tipo de accidentes o enfermedades ocupacionales en el desarrollo de las funciones de los trabajadores. De esta manera, se busca evitar potenciales lesiones de cualquier tipo en nuestro personal, salvaguardando su integridad.
- **Política de gestión de la información:** Masterability, al manejar una base de datos de sus clientes con información sensible, garantizará la protección y seguridad de los datos de sus usuarios a través de los siguientes mecanismos. La plataforma *Software as a Service* (Saas), Teachable, que se contratará como

proveedor, ya posee rigurosos mecanismos de seguridad en el manejo de datos. Primero, utiliza el servicio de *Amazon Web Services* (AWS) para guardar la información, la cual es reconocida por tener una infraestructura segura. Segundo, tiene una política de privacidad bien detallada (Teachable, 2022). Tercero, posee una política de seguridad de información que cumple los requisitos legales de la “*General Data Protection Regulation*” (GDPR), la cual es una ley que establece pautas para la recopilación y el procesamiento de información personal para personas que viven en la Unión Europea, y la “*California Consumer Privacy Act*” (CCPA), la cual es una ley de privacidad de datos que regula cómo las empresas pueden manejar los datos personales de los residentes de California. (Teachable, 2021)

Así mismo, los mecanismos implementados por Teachable también cumplen con la Norma Técnica Peruana NTP-ISO/IEC 17799:2004 EDI Tecnología de la Información: Código de buenas prácticas para la gestión de la seguridad de la información en entidades del Sistema Nacional de Informática. (INDECOPI, 2007, 6-172)

6.4. Gestión del talento

6.4.1. Selección y Contratación

En Masterability se utilizarán los servicios de una empresa externa para la selección del personal. Esto porque, a largo plazo, se va a requerir una captación frecuente, especialmente de docentes con habilidades comunicacionales importantes, que le permitan conectar y empatizar con un público joven. Esta función será mejor ejecutada por una consultora especializada en talento humano.

En la tabla 6.2 se observa el perfil de las dos categorías de docentes con las que contaremos. Primero, los docentes para los cursos sincrónicos y asincrónicos, quienes serán profesionales que tengan maestría o licenciatura y tengan un mínimo de cinco años de experiencia laboral especializada. Segundo, los jefes de práctica, que serán bachilleres con mínimo un año de experiencia laboral, que apoyarán a los docentes a gestionar la gran cantidad de alumnos que se espera tener en la plataforma.

Tabla 6.2*Perfil Docente de Masterability*

ROL	PERFIL	REMUNERACIÓN
Docente (Curso Sincrónico)	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado o Magister - Apartir de 5 años de experiencia laboral en un campo especializado. - Que pertenezca a una empresa competitiva de su sector. - Con habilidades comprobadas de comunicación 	S/. 100 por hora (16 h mensuales por curso)
Docente (Curso Asincrónico)	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado o Magister - Apartir de 5 años de experiencia laboral en un campo especializado. - Que pertenezca a una empresa competitiva de su sector. - Con habilidades comprobadas de comunicación 	S/ 2.500 por curso de 16h <i>(30% adicional por matricula)</i>
Jefe de Práctica (Curso Asincrónico)	<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller - Apartir de 1 año de experiencia laboral en un campo especializado. - Que pertenezca a una empresa competitiva de su sector. - Con habilidades comprobadas de comunicación 	S/. 50 por hora (responder preguntas de estudiantes)

La contratación y seguimiento de todos nuestros colaboradores, incluyendo docentes, será ejecutada por un analista de RRHH.

La empresa contará con dos modalidades de contratación debidamente reguladas por la normativa peruana correspondiente: Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral – Decreto Supremo N° 003-97-TR y por el Decreto Supremo N° 001-96-TR Reglamento de la Ley de Fomento al Empleo (hoy denominada Ley de Productividad y Competitividad Laboral) (Sistema Nacional de Información Laboral, 2010)

El personal administrativo, operativo, comercial y de tecnología, tendrá un contrato de trabajo a plazo indeterminado o indefinido. Todos los trabajadores deberán pasar un periodo de prueba de tres meses.

El personal docente de la empresa tendrá un contrato de temporada, es decir, que será contratado en determinadas épocas del año para cumplir con las fechas de dictado de los cursos sincrónicos.

6.4.2. Remuneración y desempeño

Las remuneraciones de Masterability se basan en el estudio de Michael Page de Remuneraciones 2021 para empresas con facturación menor a USD 30MM. (Michael Page, s.f.).

En la tabla 6.3 se observan cada puesto de Masterability, así como las actividades a realizar por cada puesto de los trabajadores y la remuneración que cada uno estaría recibiendo.

6.4.3. Empowerment y reconocimiento

Masterability contará con una política de reconocimiento y empoderamiento, que irá dirigida en primer lugar al equipo de docentes, para promover un servicio educativo comprometido y motivado, que llevará a los estudiantes a experimentar una educación que capte su atención como para seguir llevando más cursos. Esto es muy importante porque el core del servicio es la educación y que tan efectiva sea la percepción de los estudiantes de esta.

Además, se realizará un programa de reconocimiento a nivel de empresa y por áreas si estas llegan a cumplir sus objetivos estratégicos planteados individuales y en conjunto para el ejercicio.

Tabla 6.3

Cuadro de Remuneraciones Masterability

NIVEL	PUESTO	MISION	REMUNERACIÓN
1	Gerente General (CEO)	Planificación, organización y supervisión general de la empresa. Desarrollar y controlar la estrategia de la compañía. Buscar financiamiento y levantar capital. Toma de desiciones críticas.	S/ 12,000.00
1	Gerente de Operaciones (COO)	Desarrollar, implementar y controlar la ejecución de la estrategia de operaciones de la empresa, propiciando la mejora continua de procesos y la calidad del servicio educativo	S/ 9,500.00
2	Coordinador de Diseño y Desarrollo de Programas Académicos	Controlar la operación de los servicios educativos y la creación de contenido académico, velando por la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes y consumidores.	S/ 6,000.00
3	Analista de Calidad y Soporte Académico	Velar por la prestación de servicios de calidad para los clientes y Reducir el riesgo de incumplimiento de políticas y normas en la compañía.	S/ 4,000.00
1	Gerente de Marketing y Gestión Comercial (CMO)	Desarrollar, implementar y controlar la ejecución de la estrategia de crecimiento sostenible de ingresos y rentabilidad de la empresa a través de una adecuada gestión de productos y experiencia de clientes. Gestión de relaciones corporativas.	S/ 9,500.00
2	Analista de Gestión Comercial	Desarrollar estrategias de precios, campañas y disponibilidad de productos, velando por el crecimiento sostenible y rentable de ingresos de la empresa.	S/ 3,000.00
2	Analista de Producto, Innovación y Experiencia de Clientes	Velar por una adecuada experiencia de clientes y mantener a la empresa a la vanguardia de tendencias de mercado, para reducir tasas de abandono y aumentar recompra de clientes.	S/ 3,000.00
1	Gerente de Administración y Finanzas (CFO)	Desarrollar, implementar y controlar la ejecución de la estrategia de administración de recursos financieros y humanos de la empresa, propiciando el crecimiento sostenible y la rentabilidad de la compañía.	S/ 9,500.00
2	Jefe de Administración, Logística y Finanzas	Planificar y controlar la gestión presupuestal y la administración de recursos financieros de la empresa	S/ 8,000.00
3	Analista Contable	Llevar el control de los activos fijos. Realizar presupuestos, reportes, manejo del sistema informático bancario para pagos, realizar la gestión de pagos a proveedores, contrataciones y presupuestos.	S/ 4,000.00
3	Analista RRHH	Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el área de Recursos Humanos	S/ 3,000.00
1	Gerente de Sistemas y Tecnología	Gestionar la infraestructura tecnológica y proyectos de desarrollo de sistemas de la empresa, propiciando el crecimiento sostenible y el flujo ininterrumpido de operaciones de la empresa. Gestionar la información de los clientes de la empresa y procurar su seguridad.	S/ 9,500.00
2	Coordinador de Desarrollo y Soporte de TI	Monitorear, controlar y asegurar la estabilidad funcional de los sistemas actuales. Analizar e identificar las necesidades y mejoras en la plataforma tecnologica y proponer una solución integrada con as diferentes áreas de la compañía.	S/ 6,000.00
3	Anasita de Data y Analisis	Categorizar, interpretar y analizar las bases de datos con la información de los clientes de la empresa para mejorar el servicio brindado.	S/ 3,000.00

6.4.4. Capacitación, motivación y desarrollo

Masterability interpreta la capacitación de su personal como una inversión. Por tal motivo, todos los profesionales contratados como docentes recibirán una capacitación en el uso de las tecnologías de la información (TIC) y gamificación en la educación. Asimismo, serán capacitados en el manejo de nuestra plataforma educativa, y en el diseño y desarrollo de cursos siguiendo nuestra metodología.

Además, los gerentes, jefes y coordinadores recibirán capacitaciones anuales en temas de interés como liderazgo y gestión de proyectos. Estas se realizarán de forma grupal para facilitar espacios de intercambio y fraternización entre los mismos.

Masterability busca crear una organización corporativa, donde su personal pueda tener una línea de carrera y crecer. Por esta razón, según vaya creciendo la empresa, los trabajadores que tengan las aptitudes y se hayan capacitado, estudiando alguna especialización o maestría, serán considerados primero para subir de puesto cuando haya vacantes disponibles.

La motivación del personal se logrará a través de un sistema de reconocimientos, en donde cada seis meses se efectuarán comités integrales con todos los equipos, donde se revisarán los principales resultados de cada uno respecto a los indicadores individuales y grupales. Los empleados que alcancen logros de forma recurrente podrán ser tomados en cuenta para ajustes salariales o promociones dentro de la organización en la medida que esta se vaya expandiendo.

6.5. Estructura de gastos de RRHH

En la tabla 6.4 se detalla la estructura de gastos mensual de RRHH en todos los tipos de roles de la empresa. El total está ascendiendo a 90 mil soles mensuales.

Tabla 6.4*Estructura de gastos mensual de RRHH en colaboradores*

NIVEL	ROL	SALARIO
1	Gerente General (CEO)	S/ 12,000.00
1	Gerente de Operaciones (COO)	S/ 9,500.00
2	Coordinador de Diseño y Desarrollo de Programas Académicos	S/ 6,000.00
3	Analista de Calidad y Soporte Académico	S/ 4,000.00
1	Gerente de Marketing y Gestión Comercial (CMO)	S/ 9,500.00
2	Analista de Gestión Comercial	S/ 3,000.00
2	Analista de Producto, Innovación y Experiencia de Clientes	S/ 3,000.00
1	Gerente de Administración y Finanzas (CFO)	S/ 9,500.00
2	Jefe de Administración, Logística y Finanzas	S/ 8,000.00
3	Analista Contable	S/ 4,000.00
3	Analista RRHH	S/ 3,000.00
1	Gerente de Sistemas y Tecnología	S/ 9,500.00
2	Coordinador de Desarrollo y Soporte de TI	S/ 6,000.00
3	Analista de Data y Analisis	S/ 3,000.00

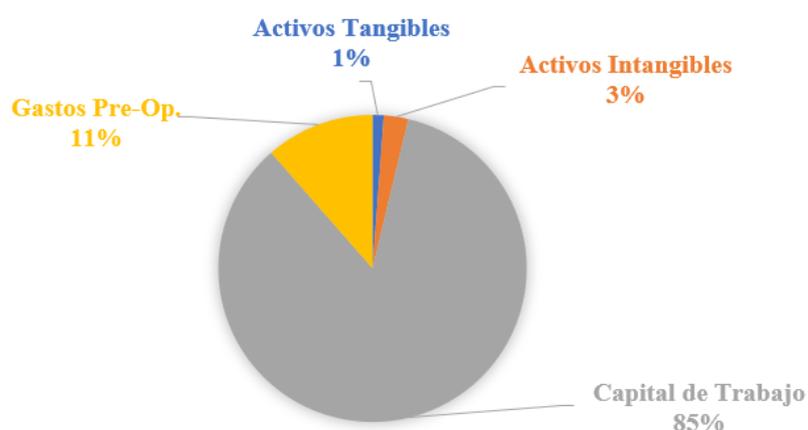
CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

7.1. Plan de inversiones

El plan de inversiones inicial para Masterability tiene la siguiente estructura: 1% en activos tangibles, 3% en activos intangibles, 85% en capital de trabajo y 11% en gastos preoperativos (ver figura 7.1). La inversión inicial para la empresa es de PEN 908,376 en un escenario pesimista, de PEN 853,849 en un escenario moderado y de PEN 807,258 en un escenario optimista.

Figura 7.1

Estructura del Plan de inversiones de Masterability



En cualquiera de los escenarios, los accionistas aportamos cada uno PEN 115,000, por lo que el capital social ascenderá a PEN 345,000, lo cual representará entre el 38% y el 42.7% de la inversión requerida dependiendo de cada escenario.

7.2. Activos, depreciación y amortización

7.2.1. Activos tangibles y depreciación

Los activos tangibles de la empresa están compuestos por los equipos de cómputo para trabajar. En la tabla 7.1 se observa la cantidad, precio y depreciación de estos.

Tabla 7.1

Activos Tangibles y depreciación de Masterability

Activos Tangibles	Cantidad	Precio	Total	Vida útil contable	Depreciación anual
Equipos de Cómputo	5	2,000	10,000	3	3,333
Total Activos Tangibles			10,000		3,333

Debido a que la cantidad de colaboradores va a ir aumentando conforme pasen los años y la empresa vaya creciendo, el número de equipos de cómputos a adquirir va a ir aumentando también. En la tabla 7.2 se observa la cantidad, precio total y depreciación anual de los activos tangibles de Masterability.

Tabla 7.2

Depreciación Anual de los Activos Tangibles

Depreciación Anual de Activos Tangibles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de Cómputo					
<i>Cantidad de Equipos</i>	5	11	11	18	23
<i>Costo</i>	2,000	2,060	2,122	2,185	2,251
Total Anual	10,000	22,660	23,340	39,338	51,773
Total Depreciación Anual	3,333	7,553	7,780	13,113	17,258

El desarrollo de las actividades del proyecto no requiere una mayor necesidad en activos fijos, más allá de los costos de los equipos de cómputo, debido a que la grabación y edición de las clases son tercerizadas.

Además, el modelo seleccionado de laptops ha sido Lenovo V15 (modelo: 82NB002VLM), el cual según la web de Lenovo puede costar alrededor de PEN 2,000. Se ha considerado que el costo anual de las laptops podría variar hasta +3% por efecto inflacionaria que, según el BCRP en su Reporte de Inflación del mes de septiembre del 2022, se proyecta en 3% para el 2023. El informe comenta que las perspectivas inflacionarias se encuentran a la baja, por lo que de forma conservadora se ha considerado

una inflación de 3% para los siguientes años.

7.2.2. Activos Intangibles, Gastos Preoperativos y Amortización

Los activos intangibles están conformados por la marca, el SaaS Teachable Business a \$2,988, las licencias de Office 365 a USD 150 anuales por persona, y el antivirus Avast, cuya licencia para 10 personas está a USD 80. En la tabla 7.3 se observa la cantidad, precio total y la amortización de cada ítem mencionado. El tipo de cambio usado para los cálculos es PEN. 3.9.

Tabla 7.3

Activos Intangibles de Masterability y amortización

Activos Intangibles	Cantidad	Precio	Total	Vida útil contable	Amortización anual
Marca	1	7,000	7,000	10	700
Teachable Business	1	11,653	11,653	1	11,653
Licencia Office 365	5	585	2,925	1	2,925
Antivirus Avast	1	312	312	1	312
Total Activos Intangibles			21,890		15,590

Los gastos preoperativos están compuestos por varios elementos. El primero es la constitución de empresa, la cual corresponde a los gastos notariales por reservar el nombre en Sunarp, reservar la marca en Indecopi, minuta de constitución, inscripción en RRPP, escrituras públicas y legalización de contables. Segundo, el sistema de administración y facturación electrónica, donde el “software as a service” (SaaS) cuesta PEN 2,500 y la integración PEN 10,000. Tercero, la consultoría a un experto con la maestría en educación para las TICs que ayude a Masterability a diseñar su metodología educativa en los cursos iniciales. Cuarto, la campaña de lanzamiento de la empresa, la cual tendrá una duración de tres meses a un precio de USD 3,500. Por último, el respaldo de nuestra información que es gestionada en Teachable Business se hará en la nube de Microsoft, OneDrive, servicio incluido dentro de Office 365. El tipo de cambio considerado para los cálculos es PEN 3.9. Finalmente, los gastos asociados a la contratación de una agencia de relaciones públicas por tres meses a un precio de USD 1,800.

En la tabla 7.4 se observa la cantidad, el total y la amortización de cada ítem considerado.

Tabla 7.4*Gastos Pre-Operativos de Masterability y amortización*

Gastos Pre-Operativos	Cantidad	Precio	Total	Vida útil contable	Amortización anual
Constitución Empresa	1	3,500	3,500	5	700
Setup Sist. Comercial-Facturación	1	12,500	12,500	5	2,500
Consultoría/Investig. Cursos Iniciales	1	19,500	19,500	5	3,900
Campaña de Lanzamiento (3 meses)	3	13,650	40,950	5	8,190
Agencia de RRPP (3 meses)	3	7,020	21,060	5	4,212
Gastos Pre-Operativos			97,510		19,502

La amortización varía dependiendo de cada ítem. En la tabla 7.5 se observa la amortización anual de los gastos preoperativos y los activos intangibles.

Tabla 7.5*Amortización Anual de Masterability*

Amortización Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Pre-Operativos	19,502	19,502	19,502	19,502	19,502
Marca	700	700	700	700	700
Otros Intangibles	14,890	14,890	14,890	14,890	14,890
Total Amortización	35,092	35,092	35,092	35,092	35,092

En conclusión, respecto a los activos fijos, activos intangibles, la depreciación y la amortización podemos decir lo siguiente: i) el nivel de activos fijos es mínimo, pero razonable en base a como está planteada la dinámica del negocio; ii) los activos intangibles pasan a ser significativos, dado que las licencias y los gastos preoperativos suponen una parte importante de la inversión inicial para el desarrollo del proyecto; y iii) las tasas de depreciación y amortización son razonables, donde en el caso de las licencias que se renuevan anualmente, estas se amortizan en su totalidad en el año que se contratan.

7.3.Capital de trabajo

Dentro de la estructura de nuestro capital de trabajo podemos observar que nuestra principal fuente de liquidez se origina por la cobranza de los diferentes servicios que ofertamos. Por otro lado, nuestros costos de operación están asociados al pago de planillas, el costo de desarrollo de los cursos, los *fees* a los docentes, alquileres y los gastos de publicidad (ver tabla 7.6).

Tabla 7.6*Capital de trabajo de Masterability escenario moderado*

Ingresos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Ingresos Sincrónicos</i>	239,289	2,382,295	5,080,976	6,569,616	11,128,127
<i>Ingresos Asincrónicos</i>	177,039	1,763,375	3,761,442	4,863,473	8,238,041
Total Ingresos	416,328	4,145,670	8,842,418	11,433,090	19,366,168

Costos y Gastos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Ventas	228,275	1,504,092	3,166,369	4,224,309	6,611,909
<i>Costo Asincrónico</i>	101,500	203,000	304,500	406,000	507,500
<i>Costo Sincrónico</i>	51,253	537,120	1,205,867	1,641,227	2,527,307
<i>Requerimiento de JP</i>	22,410	234,960	527,570	718,040	1,105,690
<i>Fee de docentes asincrónicos</i>	53,112	529,012	1,128,433	1,459,042	2,471,412
Gastos Administrativos	856,133	1,181,067	1,181,067	1,717,207	1,993,400
<i>Planillas</i>	812,333	1,137,267	1,137,267	1,673,407	1,949,600
<i>Alquileres + Servicios</i>	43,800	43,800	43,800	43,800	43,800
Gastos de Ventas	56,369	556,045	1,451,551	2,222,773	4,625,514
<i>Fee de procesamiento de pago</i>	16,237	161,681	344,854	445,890	755,281
<i>Marketing</i>	40,132	394,364	1,106,697	1,776,883	3,870,233
Total Costos + Gastos	1,140,777	3,241,204	5,798,987	8,164,288	13,230,823

Capital de Trabajo	(724,449)	904,466	3,043,431	3,268,801	6,135,345
---------------------------	------------------	----------------	------------------	------------------	------------------

Nuestras operaciones se vuelven autosostenibles a partir del segundo año de operaciones, no requiriendo financiamiento de capital de trabajo con entidades bancarias.

Con relación al ciclo de conversión de efectivo, por la naturaleza del negocio no tenemos inventarios. Respecto a las cobranzas, al tratarse de transacciones en una pasarela de pagos online, el dinero es recibido casi de forma inmediata. Es por ello que el periodo de cobros es prácticamente cero. Al arrendar el estudio y equipo de filmaciones, no mantenemos crédito con proveedores, y a los docentes se les paga al culminar la grabación, por lo que tampoco mantenemos crédito con proveedores. En dicho sentido, nuestro ciclo de conversión de efectivo es prácticamente cero.

7.4.Fuentes de financiamiento y amortización

El monto para financiar en el escenario moderado es de PEN 853,849, de los cuales un 40.4% será con capital propio, donde cada uno de los tres accionistas aportará PEN 115,000, lo que da una suma de PEN 345,000. La diferencia, es decir PEN 508,849, serán financiadas con un préstamo bancario. Es importante señalar que, en base al desempeño

proyectado del negocio, las necesidades de financiamiento podrían variar en función al escenario pesimista, siendo mayores, o al escenario optimista, siendo menores. A continuación, en las siguientes tablas, presentamos los usos y fuentes en base a cada uno de los escenarios planteados.

Tabla 7.7

Usos y fuentes de Financiamiento escenario pesimista

Usos	PEN	%	Fuentes	PEN	%
Activos Tangibles	10,000	1%	Equity	345,000	38.0%
Activos Intangibles	21,890	2%	Deuda	563,376	62.0%
Capital de Trabajo	778,976	86%			
Gastos Pre-Op.	97,510	11%			
Total	908,376	100%	Total	908,376	100%

Tabla 7.8

Usos y fuentes de Financiamiento escenario moderado

Usos	PEN	%	Fuentes	PEN	%
Activos Tangibles	10,000	1%	Equity	345,000	40.4%
Activos Intangibles	21,890	3%	Deuda	508,849	59.6%
Capital de Trabajo	724,449	85%			
Gastos Pre-Op.	97,510	11%			
Total	853,849	100%	Total	853,849	100%

Tabla 7.9

Usos y fuentes de Financiamiento escenario optimista

Usos	PEN	%	Fuentes	PEN	%
Activos Tangibles	10,000	1%	Equity	345,000	42.7%
Activos Intangibles	21,890	3%	Deuda	462,258	57.3%
Capital de Trabajo	677,858	84%			
Gastos Pre-Op.	97,510	12%			
Total	807,258	100%	Total	807,258	100%

Para el préstamo bancario, se realizó una comparación entre las tasas de interés promedio del sistema bancario peruano según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (ver tabla 7.10). Se escogió el tipo de préstamo no revolvente para libre disponibilidad a más de 360 días del Banco GNB, debido a que es la tasa más baja comparada con las tasas disponibles para la categoría de pequeña empresa. Esta será tramitada con un préstamo personal con garantía hipotecaria y con los otros socios como avales.

Tabla 7.10

Comparación de las Tasas de Interés del Sistema Bancario

Al 19/09/2022

Tipo Crédito	Pequeña Empresa	Consumo
Entidad	Préstamos a más de 360 días	Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días
GNB	-	11.67
BIF	-	13.80
Comercio	-	14.85
BBVA	17.76	18.18
Scotiabank	17.48	19.01
Crédito	22.76	19.54
Interbank	21.88	21.49
Ripley	-	27.57
Pichincha	20.46	33.57
Falabella	-	33.73
Mibanco	22.10	37.34
Alfin	-	69.26
Citibank	-	-
Santander	-	-
ICBC	-	-
BCI	-	-
Bank of China	s.i.	s.i.

Nota: De *Tasa de interés Promedio del Sistema Bancario*, por Superintendencia de Banca y Seguros, (<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>).

Las características del financiamiento bancario se muestran en la tabla 7.11. El préstamo bancario se amortizará en un periodo de cinco años con cuotas fijas con una tasa del 11,67 %.

Tabla 7.11*Características del Financiamiento Bancario Masterability*

Financiamiento Bancario	
Tasa de i% GNB	11.67%
Plazo	5 años
Tasa IR	29.5%

En la tabla 7.12 se observa el detalle del financiamiento anual durante los cinco años proyectados.

Tabla 7.12*Financiamiento Anual requerido en escenario moderado*

Input	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital	508,849	80,625	90,034	100,541	112,274	125,376
Saldo de deuda	508,849	428,225	338,191	237,650	125,376	0
Interes		59,383	49,974	39,467	27,734	14,631
Beneficio Tributario		(17,518)	(14,742)	(11,643)	(8,181)	(4,316)
Total Deuda	508,849	122,490	125,265	128,365	131,826	135,691

En función al escenario previsto, la deuda requerida puede oscilar entre los PEN 462,258 y PEN 563,376, donde la variación estaría asociada a las mayores o menores necesidades de capital de trabajo, en base al rendimiento del primer año de operaciones.

7.5. Balances previsionales (Balance general)

A continuación, se presenta el Balance General, o Estado de Situación Financiera, de forma previsional. Se destaca la robusta posición excedentaria en liquidez, la cual se encuentra respaldada por el patrimonio, principalmente por los resultados acumulados. En el primer año se espera un patrimonio negativo, esto producto de las pérdidas del ejercicio. Sin embargo, esta situación se revertiría en el segundo año donde ya se contaría con un resultado del ejercicio positivo que permitirían revertir el patrimonio negativo y esto empezaría a mejorar la solvencia de la empresa (Ver tabla 7.13).

Tabla 7.13*Balance General (Previsional)*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo y Equivalente de Efectivo	724,449	125,065	632,187	2,657,705	4,815,222	8,993,843
Alquileres pagados por anticipado		38,400	38,400	38,400	38,400	38,400
Total Activos Corrientes	724,449	163,465	670,587	2,696,105	4,853,622	9,032,243
Activos Fijos, netos	10,000	6,667	11,473	3,693	16,806	24,310
Intangibles, netos	21,890	21,190	20,490	19,790	19,090	18,390
Otros intangibles, netos	97,510	78,008	58,506	39,004	19,502	-
Total Activos No corrientes	129,400	105,865	90,470	62,488	55,398	42,700
Total de Activos	853,849	269,330	761,057	2,758,593	4,909,020	9,074,943
Parte Corriente deuda LP		80,625	90,034	100,541	112,274	125,376
Total Pasivos Corrientes	-	80,625	90,034	100,541	112,274	125,376
Obligaciones Financieras LP	508,849	428,225	338,191	237,650	125,376	0
Total Pasivos No Corrientes	508,849	428,225	338,191	237,650	125,376	0
Total Pasivos	508,849	508,849	428,225	338,191	237,650	125,376
Capital emitido	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000	345,000
Resultados acumulados	-	-	(584,520)	(12,168)	2,075,402	4,326,370
Resultado del ejercicio	-	(584,520)	572,352	2,087,570	2,250,968	4,278,196
Patrimonio	345,000	(239,520)	332,832	2,420,402	4,671,370	8,949,567
Total Pasivo + Patrimonio	853,849	269,330	761,057	2,758,593	4,909,020	9,074,943

7.6. Cuentas de explotación previsionales (GGPP)

De acuerdo con las expectativas que hemos previsto, el primer año el resultado operativo y neto arrojaría pérdida, dicho déficit de caja espera ser cubierto con el monto financiado de capital de trabajo que será destinado en costos y gastos operativos del primer año.

Hacia el segundo año de operaciones en adelante, seremos autosostenibles con una utilidad operativa (Ebit) de como mínimo el 20.8% en el segundo año y una expectativa de mantenerlo por encima del 25% del tercer año en adelante (ver tabla 7.14).

Tabla 7.14*Estado de Ganancias y Pérdidas (Previsional)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	416,328	4,145,670	8,842,418	11,433,090	19,366,168
Costo de Venta	(235,123)	(1,504,092)	(3,166,369)	(4,224,309)	(6,611,909)
Utilidad Bruta	181,205	2,641,577	5,676,049	7,208,781	12,754,259
Gastos Administrativos	(856,133)	(1,181,067)	(1,181,067)	(1,717,207)	(1,993,400)
Gastos de Ventas	(56,369)	(556,045)	(1,451,551)	(2,222,773)	(4,625,514)
Depreciación y Amortización	(38,426)	(42,646)	(42,872)	(48,205)	(52,350)
Utilidad Operativa	(769,723)	861,820	3,000,559	3,220,596	6,082,995
Gastos Financieros	(59,383)	(49,974)	(39,467)	(27,734)	(14,631)
Utilidad antes de Impuestos	(829,106)	811,846	2,961,092	3,192,863	6,068,364
Impuestos	244,586	(239,495)	(873,522)	(941,894)	(1,790,167)
Utilidad Neta	(584,520)	572,352	2,087,570	2,250,968	4,278,196
Ebit	-184.88%	20.79%	33.93%	28.17%	31.41%
Ebitda	-175.65%	21.82%	34.42%	28.59%	31.68%

7.7. Proyección de ventas y Flujo de Tesorería (Cash Flow)

Considerando que Masterability es un negocio de e-learning, los ingresos por ventas se generarán en su totalidad a través de la plataforma de comercio electrónico de la empresa. En tal sentido, las proyecciones por ventas se generarán en función del tráfico de sesiones de usuarios que ingresen al sitio web.

7.7.1. Proyección de Ventas

Para realizar la proyección de tráfico hacia el sitio web de Masterability, nos basamos en información de elaboración propia extraída y procesada de la plataforma ahrefs a través de su herramienta pagada Site Explorer (Soulo, 2021), que nos permitió establecer las visitas de cuatro plataformas de e-learning durante sus primeros 5 años de operación (2016-2020). Con esta información, tomamos un promedio simple de las 4 plataformas para establecer nuestro escenario moderado de tráfico web (ver tabla 7.15).

Tabla 7.15*Tráfico estimado a plataformas de e-learning 2016-2020*

Año	Crehana	Platzi	Domestika	NetxU	Promedio
2016	22,033	102,095	358,737	29,141	128,002
2017	428,461	995,352	3,081,678	1,088,630	1,398,530
2018	742,724	1,470,647	4,568,791	2,084,375	2,216,634
2019	1,250,819	2,224,628	5,481,543	2,440,177	2,849,292
2020	6,144,916	2,788,916	12,322,782	2,144,126	5,850,185

Nota: Adaptado de Ahrefs (<https://ahrefs.com/site-explorer>). Datos del 2016 al 2020.

Luego de establecer el nivel de tráfico que tendrá Masterability, procedimos transformar estas visitas al sitio en clientes con la información de tasas de conversión de Ispring Solutions que nos indica variaciones entre 2.5% y 1.5% para negocios de e-learning (Vlady, 2022). Continuamos el cálculo complementando los datos con los precios esperados y frecuencia de cursos anuales según la encuesta de elaboración propia y proyectamos el total de ingresos de Masterability (ver tabla 7.16).

Tabla 7.16*Proyección de ingresos de Masterability Escenario Moderado*

Objetivos de Ventas Masterability	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Implementación y Estabilización		Penetración de Mercado		Incremento de frecuencia		Desarrollo de Productos		Expansión a Colombia y México	
Tráfico Total	128,002		1,398,530		2,216,634		2,849,292		5,850,185	
Tasa de Conversión	2.5%		2.0%		2.0%		2.0%		1.5%	
Clientes	3,200		27,971		44,333		56,986		87,753	
Clientes sincrónicos	961		8,392		13,300		17,096		26,326	
Clientes asincrónicos	2,241		19,580		31,033		39,891		61,427	
Prom. Cursos / Cliente	1		1.2		1.7		1.8		1.8	
Ingresos por cliente Sinc.	S/	249	S/	284	S/	382	S/	384	S/	423
Ingresos por cliente Asinc.	S/	79	S/	90	S/	121	S/	122	S/	134
Total Ingresos	S/	416,328	S/	4,145,670	S/	8,842,418	S/	11,433,090	S/	19,366,168

De forma complementaria a la proyección inicial de ingresos, desarrollamos el cálculo para un escenario pesimista (-10% del tráfico esperado y -10% en los ingresos promedio por curso) y un escenario optimista (+20% del tráfico esperado). En el escenario pesimista, los ingresos proyectados hacia el año 5 alcanzan S/15,687,016, mientras que, en el escenario optimista, los ingresos del quinto año alcanzan los S/23,239,397.

Tabla 7.17*Proyección de ingresos de Masterability Escenario Pesimista*

Objetivos de Ventas Masterability	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Implementación y Estabilización	Penetración de Mercado	Incremento de frecuencia	Desarrollo de Productos	Expansión a Colombia y México
Tráfico Total	115,201	1,258,677	1,994,971	2,564,363	5,265,167
Tasa de Conversión	2.5%	2.0%	2.0%	2.0%	1.5%
Clientes	2,880	25,174	39,899	51,287	78,977
Clientes sincrónicos	865	7,553	11,970	15,387	23,694
Clientes asincrónicos	2,017	17,622	27,930	35,902	55,285
Prom. Cursos / Cliente	1	1.2	1.7	1.8	1.8
Ingresos por cliente Sinc.	S/ 224	S/ 255	S/ 344	S/ 346	S/ 380
Ingresos por cliente Asinc.	S/ 71	S/ 81	S/ 109	S/ 110	S/ 121
Total Ingresos	S/ 337,255	S/ 3,358,054	S/ 7,162,339	S/ 9,261,077	S/ 15,687,016

Tabla 7.18*Proyección de ingresos de Masterability Escenario Optimista*

Objetivos de Ventas Masterability	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Implementación y Estabilización	Penetración de Mercado	Incremento de frecuencia	Desarrollo de Productos	Expansión a Colombia y México
Tráfico Total	153,602	1,678,236	2,659,961	3,419,150	7,020,222
Tasa de Conversión	2.5%	2.0%	2.0%	2.0%	1.5%
Clientes	3,840	33,565	53,199	68,383	105,303
Clientes sincrónicos	1,153	10,070	15,960	20,515	31,591
Clientes asincrónicos	2,689	23,496	37,240	47,869	73,713
Prom. Cursos / Cliente	1	1.2	1.7	1.8	1.8
Ingresos por cliente Sinc.	S/ 249	S/ 284	S/ 382	S/ 384	S/ 423
Ingresos por cliente Asinc.	S/ 79	S/ 90	S/ 121	S/ 122	S/ 134
Total Ingresos	S/ 499,528	S/ 4,974,580	S/ 10,610,873	S/ 13,719,593	S/ 23,239,397

7.8. Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

Luego de proyectar los ingresos de Masterability, desarrollamos la metodología de cálculo del flujo de caja libre y flujo de caja financiero (ver tabla 7.19) para determinar la viabilidad del proyecto según los indicadores representativos de rentabilidad que serán presentados en el punto 7.11 y los distintos escenarios de variación en el flujo de caja que serán presentados en el punto 7.13. En todos los casos se determina que el proyecto de Masterability es viable aún con cambios en las variables de tráfico al sitio web y precio esperado de los cursos en la plataforma.

Tabla 7.19*Flujo de caja proyectado, VAN y TIR en el escenario Moderado*

Flujo de Caja						
Input	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	416,328	4,145,670	8,842,418	11,433,090	19,366,168
Costos + Gastos	-	(1,140,777)	(3,241,204)	(5,798,987)	(8,164,288)	(13,230,823)
Depreciación	-	(38,426)	(42,646)	(42,872)	(48,205)	(52,350)
UAI	-	(762,875)	861,820	3,000,559	3,220,596	6,082,995
IR (29.5%)	-	225,048	(254,237)	(885,165)	(950,076)	(1,794,484)
Devolución Depreciación	-	38,426	42,646	42,872	48,205	52,350
Flujo de Inversión	(853,849)	(14,890)	(27,250)	(14,890)	(41,116)	(39,651)
FCFF	(853,849)	(514,291)	622,979	2,143,376	2,277,610	4,301,210
Flujo de Deuda	508,849	(122,490)	(125,265)	(128,365)	(131,826)	(135,691)
FCFE	(345,000)	(636,781)	497,713	2,015,011	2,145,784	4,165,519
Saldo Final Caja	724,449	87,668	585,381	2,600,393	4,746,176	8,911,695

VANE	S/ 4,188,019
TIRE	73%

VANF	S/ 2,999,587
TIRF	98%

Como se puede observar en la Tabla 7.19, los flujos de caja económico y financiero se tornan positivos a partir del segundo año de operación. Además, como veremos luego en los escenarios presentados en el punto 7.13, el VAN económico esperado es positivo en un rango de 1.8 millones de soles en el escenario pesimista, a 6 millones de soles en el escenario optimista.

Tabla 7.20*Flujo de caja proyectado, VAN y TIR en el escenario Optimista*

Flujo de Caja						
Input	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	499,528	4,974,580	10,610,873	13,719,593	23,239,397
Costos + Gastos	-	(1,177,386)	(3,612,585)	(6,661,657)	(9,372,474)	(15,376,825)
Depreciación	-	(38,426)	(42,646)	(42,872)	(48,205)	(52,350)
UAI	-	(716,284)	1,319,350	3,906,344	4,298,914	7,810,222
IR (29.5%)	-	211,304	(389,208)	(1,152,371)	(1,268,180)	(2,304,016)
Devolución Depreciación	-	38,426	42,646	42,872	48,205	52,350
Flujo de Inversión	(807,258)	(14,890)	(27,250)	(14,890)	(41,116)	(39,651)
FCFF	(807,258)	(481,445)	945,537	2,781,954	3,037,823	5,518,905
Flujo de Deuda	462,258	(111,274)	(113,796)	(116,612)	(119,756)	(123,267)
FCFE	(345,000)	(592,719)	831,741	2,665,343	2,918,068	5,395,638
Saldo Final Caja	677,858	85,139	916,880	3,582,223	6,500,290	11,895,928
VANE	S/ 6,019,861					
TIRE	94%					
VANF	S/ 4,520,682					
TIRF	125%					

Tabla 7.21*Flujo de caja proyectado, VAN y TIR en el escenario Pesimista*

Flujo de Caja						
Input	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	337,255	3,358,054	7,162,339	9,261,077	15,687,016
Costos + Gastos	-	(1,116,231)	(2,993,354)	(5,235,039)	(7,388,828)	(11,867,563)
Depreciación	-	(38,426)	(42,646)	(42,872)	(48,205)	(52,350)
UAI	-	(817,401)	322,055	1,884,428	1,824,044	3,767,103
IR (29.5%)	-	241,133	(95,006)	(555,906)	(538,093)	(1,111,295)
Devolución Depreciación	-	38,426	42,646	42,872	48,205	52,350
Flujo de Inversión	(908,376)	(14,890)	(27,250)	(14,890)	(41,116)	(39,651)
FCFF	(908,376)	(552,733)	242,444	1,356,503	1,293,040	2,668,506
Flujo de Deuda	563,376	(135,615)	(138,688)	(142,120)	(145,952)	(150,232)
FCFE	(345,000)	(688,348)	103,756	1,214,383	1,147,088	2,518,275
Saldo Final Caja	778,976	90,628	194,384	1,408,767	2,555,855	5,074,130
VANE	S/ 1,851,484					
TIRE	44%					
VANF	S/ 1,171,087					
TIRF	59%					

7.9. Políticas de aplicación de resultados

La política de aplicación de resultados de Masterability está alineada a la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que se ha definido de la siguiente manera:

En caso de obtener resultados positivos:

Masterability establece que durante los cuatro primeros años no habrá reparto de dividendos y de forma obligatoria, se creará un fondo de reinversión donde dichas ganancias serán depositadas para cubrir pérdidas o nuevas inversiones para el crecimiento del negocio.

Masterability empezará a repartir dividendos a los accionistas a partir del quinto año, solo si los resultados de la operación son holgadamente favorables. Es importante seguir reinvertiendo en la empresa para seguir mejorando el servicio, en especial porque la tecnología evoluciona rápidamente. Para la distribución de los resultados acumulados se seguirá la siguiente proporción: 50% será entregado a los accionistas y el 50% restante será considerado para reinversión.

En caso de obtener resultados negativos:

Si en los primeros dos años no estamos obteniendo los resultados esperados, considerando que en el primer año se espera tener pérdidas, los accionistas se reunirán para analizar la situación y definir nuevas estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa y mejorar los resultados de la operación de los siguientes años.

Las acciones por tomar serán las siguientes:

- Se postergará el plan de nuevas líneas de negocio y expansión, ya que lo más importante primero es estabilizar la empresa y generar rentabilidad.
- Se reducirá los tipos de cursos que brindamos a solo los sincrónicos, ya que son los que mayores ingresos generan y están asociados a nuestro principal diferencial.
- Se reducirá también el crecimiento de nuestro equipo de trabajo, lo que reducirá nuestro principal costo, el recurso humano.

7.10. Tasa de descuento del accionista

Para poder calcular el costo de oportunidad del capital (COK) o tasa de descuento del accionista en Masterability aplicamos el modelo CAPM ajustado con el riesgo país.

Este cálculo nos deja como resultado un rendimiento esperado o costo de capital de 22.72% (ver la tabla 7.22) dada la fórmula y valores presentados a continuación:

$$E(R) = R_f + B_a * (E(R_m) - R_f) + CRP = 22.72\%$$

R_f = tasa de los bonos del tesoro americano a 10 años

B_a = Beta apalancado, formulado con el beta desapalancado del sector educación (Damodaran, 2022)

R_m = Rentabilidad del mercado S&P a 10 años

CRP = Riesgo país de Perú

Con relación a los escenarios pesimista y optimista, en la tabla 7.7 y 7.9 se detallan sus estructuras de capital respectivamente. La razón deuda capital cambia en base a las necesidades de financiamiento de capital de trabajo requeridas en cada escenario.

Tabla 7.22

Variables para cálculo de COK mediante CAPM ajustado por escenarios

CAPM Ajustado	Moderado	Optimista	Pesimista
Tasa Libre de Riesgo (T-bonds 10 years)	3.57%	3.57%	3.57%
Beta desapalancado (Damodaran Const)	0.95	0.95	0.95
Beta apalancado = $Betades * (1 + (1-t) * (D/E))$	1.94	1.85	2.04
Rendimiento de mercado (S&P 500 10 years)	12.27%	12.27%	12.27%
Riesgo País	2.29%	2.29%	2.29%
Ke	22.72%	21.93%	23.64%

7.11. Indicadores de rentabilidad representativos

En la sección presentada a continuación, se muestran los cálculos de indicadores de rentabilidad utilizados con mayor frecuencia.

7.11.1. WACC

Luego de identificar el costo de oportunidad del capital, aplicamos la fórmula del costo promedio ponderado de capital (WACC), obteniendo un resultado de 14.08% (ver tabla 7.23) como resultado de aplicar la fórmula presentada a continuación:

$$WACC = (\%Capital * Ke) + [(\%Deuda * Kd) * (1 - Impuestos)] = 14.08\%$$

Este resultado será utilizado como tasa de descuento para el cálculo del Valor Actual Neto de la operación y la Tasa Interna de Retorno.

Tabla 7.23

Variables para cálculo de WACC por escenarios

WACC	Moderado	Optimista	Pesimista
Ke	22.72%	21.93%	23.64%
Kd	11.67%	11.67%	11.67%
Impuesto	29.5%	29.5%	29.5%
Deuda	59.6%	57.3%	62.0%
Capital	40.4%	42.7%	38.0%
WACC	14.08%	14.08%	14.08%

7.11.2. VAN y TIR

Al realizar el cálculo de valor actual neto en el escenario moderado de ingresos, obtenemos un valor mayor a cero en un horizonte de evaluación de cinco años. Esto nos indica que el negocio proyectado es viable tanto en el flujo económico como en el flujo financiero. Del mismo modo, se obtienen tasas internas de retorno mayores al costo de deuda y costo promedio ponderado de capital, apuntando hacia la misma conclusión de viabilidad (ver tabla 7.24).

Tabla 7.24*Análisis de VAN y TIR, escenario Moderado*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCFF	(853,849)	(514,291)	622,979	2,143,376	2,277,610	4,301,210
WACC	14.08%					
VANE	S/ 4,188,019					
TIRE	73%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCFE	(345,000)	(636,781)	497,713	2,015,011	2,145,784	4,165,519
COK (Kd)	22.72%					
VANF	S/ 2,999,587					
TIRF	98%					

Tabla 7.25*Análisis de VAN y TIR, escenario Pesimista*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCFF	(908,376)	(552,733)	242,444	1,356,503	1,293,040	2,668,506
WACC	14.08%					
VANE	S/ 1,851,484					
TIRE	44%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCFE	(345,000)	(688,348)	103,756	1,214,383	1,147,088	2,518,275
COK (Kd)	23.64%					
VANF	S/ 1,171,087					
TIRF	59%					

Tabla 7.26*Análisis de VAN y TIR, escenario Optimista*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCFF	(807,258)	(481,445)	945,537	2,781,954	3,037,823	5,518,905
WACC	14.08%					
VANE	S/ 6,019,861					
TIRE	94%					

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCFE	(345,000)	(592,719)	831,741	2,665,343	2,918,068	5,395,638
COK (Kd)	21.93%					
VANF	S/ 4,520,682					
TIRF	125%					

7.11.3. ROI

El rendimiento económico sobre la inversión efectuada en cada uno de los periodos se observa que llega a ser positiva a partir del segundo año (ver tabla 7.27).

Tabla 7.27*ROI Anual de Masterability*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	416,328	4,145,670	8,842,418	11,433,090	19,366,168
Gastos	1,140,777	3,241,204	5,798,987	8,164,288	13,230,823
ROI	-63.50%	27.91%	52.48%	40.04%	46.37%

7.11.4. Payback

El payback hace referencia al plazo, en años, que tardaríamos en recuperar nuestra inversión inicial (ver tabla 7.28). Tomando en consideración el flujo de caja en el escenario moderado, el último año de con un flujo de caja acumulado negativo sería el año 2 y el periodo de recuperación sería de 2.2 años. En adelante, se estarían percibiendo ganancias sobre el capital invertido inicialmente.

Tabla 7.28

Payback de Masterability

Payback	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	(345,000)	(636,781)	497,713	2,015,011	2,145,784	4,165,519
Flujo Acumulado	(345,000)	(981,781)	(484,068)	1,530,943	3,676,727	7,842,246

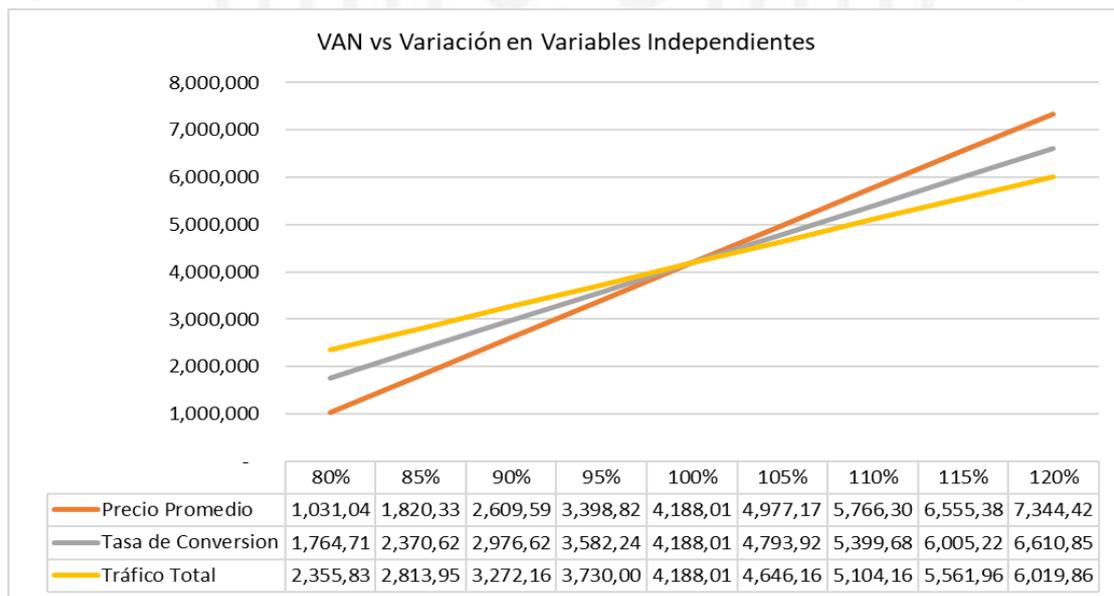
Año último FC Acumulado Negativo	2
Último FC Acumulado Negativo	484,068
FC Siguiente Año	2,015,011
Periodo de Recuperación (Años)	2.2

7.12. Análisis de riesgo y costo de oportunidad

Tomando como variables independientes la cantidad de tráfico que se genere hacia la web de Masterability, la tasa de conversión dentro del sitio y la variación en el precio promedio por matrícula, se desarrolló un análisis de sensibilidad para determinar la prioridad y el orden de riesgo sobre los cambios en estas variables estableciendo cambios en rangos de -20% a +20% para cada una. En la figura 7.2 se observa la variación del VAN en función de los cambios en las variables de precio, conversión y tráfico.

Figura 7.2

Variación de VAN en función de cambios en Precio, Conversión y Tráfico



Mediante el análisis de sensibilidad identificamos que el mayor riesgo para el valor de la empresa se encuentra en el precio promedio de los cursos a ofrecer en la plataforma de Masterability. Debido a ello, se deberá prestar adecuada atención a la diferenciación del

servicio y propuesta de valor que permita alcanzar mejores niveles de precio sin impactar la cantidad de clientes captados.

7.13. Análisis por escenarios y gráficas

Para el desarrollo de los diferentes escenarios de resultados proyectamos las siguientes condiciones:

Escenario Pesimista

Una necesidad de reducir tarifas (90% del precio por matrícula en el escenario moderado) debido a un menor tráfico total de visitantes a la plataforma (90% del tráfico total esperado en el escenario moderado).

Escenario Optimista

Una mayor acogida del público ante la publicidad *offline* y relaciones públicas. (120% del tráfico en el escenario moderado).

En la tabla 7.29 y en la figura 7.3 se observa la comparación del VANE, TIRE de los tres escenarios: pesimista, moderado y optimista. Además, se observa el cálculo del VAN esperado.

Al asignar probabilidades iguales de ocurrencia al Escenario Pesimista y al Escenario Optimista, obtenemos un VAN esperado superior a los 4 millones de soles, esto nos indica que el negocio se mantiene rentable. Aún si el negocio cayera en el terreno del escenario pesimista de proyección, el VAN mayor a 0 establece que con un costo promedio ponderado de capital de 14.08% el retorno sobre la inversión será positivo con S/1,853,878.

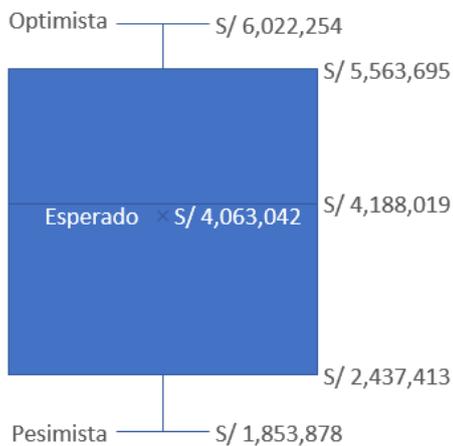
Tabla 7.29

Análisis de escenarios de VANE, TIRE y cálculo de VANE Esperado

Probabilidad	Escenario	TIRE	VANE
25%	Pesimista	44%	S/ 1,851,484
50%	Moderado	73%	S/ 4,188,019
25%	Optimista	94%	S/ 6,019,861
VANE ESPERADO			S/ 4,063,042

Figura 7.3

Box plot de escenarios de VANE y VANE Esperado



7.14. Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Como complemento a las variables de riesgo cuantitativas expuestas en el punto 7.12, hemos identificado una serie de riesgos cualitativos que podrían impactar en el desarrollo de operaciones de Masterability. Los hemos catalogado según su origen en exógenos (fuera del control de la empresa) y endógenos (mitigables con controles de la empresa).

Factores Exógenos

- Riesgo de competencia y reacción de alguna marca establecida de educación online que decida ingresar a expandirse al mismo segmento de mercado de jóvenes, obligando a Masterability a incurrir en costos adicionales para buscar mayor diferenciación.

- Piratería, copia y distribución ilegal del contenido de Masterability, ya sea por alumnos, colaboradores, profesores, productoras u otros involucrados en el proceso de generación de contenido de Masterability.
- Riesgos de pérdidas de operatividad por la desaparición del proveedor de plataforma educativa Teachable y la necesidad de migración a otra plataforma o a un desarrollo propio.

Factores Endógenos

- Riesgo de incurrir en algún incumplimiento de leyes asociadas al sector educación ante cambios en políticas de estado, pudiendo incurrir en multas o litigios costosos.
- Riesgos reputacionales, comerciales y legales por fallas de seguridad y exposición de datos personales de clientes y usuarios de la plataforma.
- Riesgos por comportamientos y actitudes no aceptables por parte de los profesores sincrónicos hacia los alumnos como: discriminación, acoso, maltrato y otros similares. Estos obligarían a la empresa a incurrir en costos de litigios, multas, adaptación de servicios, gestiones de crisis reputacional y otros.

7.15. Plan de contingencia y disolución

Debido a que Masterability utiliza los servicios del SaaS Teachable para su plataforma educativa virtual, el cual utiliza el servicio de Amazon Web Services (AWS), cualquier riesgo relacionado con la caída de los servidores sería solucionado a través del plan de contingencia del propio de Amazon.

Además, Teachable brinda el servicio de mantenimiento de la plataforma y cuenta con buenas políticas de seguridad de información que cumple los requisitos legales del GDPR y la CCPA. En este sentido, cualquier amenaza asociada a la información de nuestros usuarios será resuelta por el equipo de Teachable.

Sin embargo, Masterability plantea tener un respaldo de las bases de datos de nuestros usuarios. De esta manera, en caso de que la plataforma de Teachable dejará de existir, tendríamos la forma de mantener las cuentas de nuestros clientes, facilitando la

migración a otra plataforma. Asimismo, toda la información de nuestros cursos (videos, documentos, ejemplos) tendrá un respaldo también en la nube de Microsoft, OneDrive, servicio incluido dentro de Office 365.

En este sentido, nuestro plan de contingencia interno estaría dirigido a brindar una adecuada comunicación y atención a nuestros clientes, buscando brindarles tranquilidad, manteniéndolos informados y facilitándoles medios alternativos para que puedan completar sus clases, en caso sucediera alguna eventualidad.

- **Comunicación de la eventualidad**

Ante alguna situación negativa en los servicios de Teachable, Masterability procederá a comunicar esta situación a través de un correo electrónico a las cuentas de nuestros usuarios, tanto de profesores como de estudiantes. En este mensaje se explicará la situación que evita que puedan acceder normalmente a la plataforma y se le brindará la seguridad de que Teachable ya se encuentra solucionando el problema.

Adicionalmente, se realizará un posteo en nuestras diversas redes sociales informando de la eventualidad, asegurando que ya se está solucionando.

- **Activación de medios alternativos**

En el caso de los cursos asincrónicos, si la eventualidad demorará más de 48 horas en ser resuelta, utilizando nuestro respaldo de la base de datos de nuestros usuarios, facilitaremos un acceso provisional a los videos de los cursos. Este acceso será facilitado a través de un correo electrónico a nuestros usuarios.

En el caso de los cursos sincrónicos, brindaremos a través de correo electrónicos los links para que puedan ingresar a sus clases sincrónicas en fecha y así no pierdan clases o se atrasen. Cualquier material o entrega de trabajos se realizará provisionalmente a través de correo electrónico.

Asimismo, se realizará publicaciones en nuestras redes sociales comunicando que las clases no cesarán, exhortando a nuestros usuarios a revisar sus correos electrónicos para encontrar los accesos correspondientes.

- **Regreso a la normalidad**

Esto sucederá cuando nuestro proveedor, Teachable, nos haya comunicado que la eventualidad fue resuelta exitosamente y ya se puede acceder normalmente a la plataforma virtual. Procederemos a revisar si el funcionamiento es correcto. Luego de la

verificación, en caso de estar todo correcto, se enviará un correo electrónico a nuestros usuarios para informarles que las actividades de servicios vuelven a estar disponibles por la vía habitual.

En caso de los cursos asincrónicos, los accesos alternativos a las clases dejarán de funcionar en 48 horas desde el anuncio.

En el caso de los cursos sincrónicos, a través de las clases sincrónicas los profesores comunicarán a sus estudiantes que la plataforma ya está operativa. Además, la empresa enviará un correo electrónico informando a los usuarios que la eventualidad se terminó y agradeciendo su paciencia, explicando porque ya no continuarán enviando los accesos a las clases a través de correos electrónicos.

Finalmente, Masterability realizará un posteo en sus redes sociales para informar a sus estudiantes que la plataforma vuelve a estar operativa, agradeciendo su paciencia y solicitando que revisen sus correos electrónicos para más información.

Por otro lado, solo en el caso el proyecto se encuentre en un escenario más desfavorable que el pesimista proyectado en el presente trabajo, y que las estrategias seguidas para revertir esta situación no hayan funcionado, se procederá con la disolución de la empresa realizando las siguientes acciones:

- Resolver los contratos laborales y el contrato de alquiler de la oficina.
- Vender los activos de la empresa.
- Con el efectivo disponible se deberá hacer frente a los pagos de la planilla de colaboradores, aliados, proveedores pendientes.
- De existir un saldo disponible deberá ser usado para el pago de socios.

CONCLUSIONES

- Al concluir la evaluación económica-financiera, se observa que el proyecto es viable como resultado de tener un VAN positivo y al ser la TIR mayor que el WACC, donde el WACC es 14.08% y la TIRE 44.34%, en un escenario pesimista. Además, según el payback, el retorno de la inversión se proyecta en un plazo de 2.8 años.
- De acuerdo con los resultados del análisis de sensibilidad, la variable independiente con mayor impacto sobre el modelo de negocio es la variación en los precios promedio por curso. Sin embargo, aún con una disminución de -20% sobre el escenario base, el proyecto alcanza resultados positivos y rentables con un VAN de S/1,033,047 y una TIR de 32.6% (superior al WACC en 18.5 puntos porcentuales.). Se estima que los precios de venta tendrían que caer debajo de -26.5% versus el escenario esperado para recién impactar negativamente a la rentabilidad del proyecto.
- La propuesta de valor de Masterability responde a una fuerte necesidad que tienen los estudiantes, ya que según la encuesta realizada un 64% tiene miedo de equivocarse en su elección de carrera, y en promedio un 68% tiene miedo de perder tiempo y dinero si se cambia de carrera. Masterability, a través de su plataforma de e-learning, ofrece una serie de cursos asincrónicos y sincrónicos orientados a ser ayudas vocacionales, que le permiten a los jóvenes desarrollarse para su futuro laboral y conocer más sobre sus intereses para poder elegir una carrera profesional y estar seguro de su decisión.
- De acuerdo con la encuesta realizada a padres, un 88% está de acuerdo de que sus hijos inviertan su tiempo aprendiendo sobre temas diversos para elegir una carrera profesional. Además, un 76% está de acuerdo con matricular a sus hijos en talleres o cursos por internet para ayudarlos a explorar sus intereses profesionales. Esto es compatible con la encuesta de estudiantes, donde un 68% afirma que ha sido matriculado en algún tipo de actividad extracurricular pagada en los últimos 12 meses. Estos resultados validan que los padres, quienes son los clientes que pagarán los servicios de Masterability tendrían una gran aceptación por la propuesta de valor

de nuestra empresa, porque apunta directamente a lo que ellos buscan para el futuro de sus hijos, por lo que están dispuestos a pagar por este tipo de servicios.

- De acuerdo con la encuesta a estudiantes, un 81% está de acuerdo de que llevar un curso o taller extracurricular relacionado a una carrera, pues les ayudaría a probar si esa profesión le gusta. Estos resultados demuestran que los estudiantes al estar preocupados por su futuro tendrían un interés de llevar cursos cortos que les permitan conocer mejor que se hace en una carrera y conocer más a través de la experiencia del profesor sobre la misma. De esta forma, la propuesta de valor de Masterability también sería de gran interés para los estudiantes asegurando el éxito en la implementación de este negocio.



RECOMENDACIONES

- De acuerdo con Diego Olesce, director general de Crehana, la empresa dejó recientemente de ser una EdTech para convertirse en una empresa B2B, enfocando el 100% de sus esfuerzos del 2023 en consolidar un modelo orientado a la empresa (Morales, 2022; Córdor, 2022). Esto puede indicar que encontró un punto de saturación en el mercado de desarrollo de competencias para usuarios individuales y determinó que existe mayor facilidad de atacar el mercado de cursos online a través de un modelo B2B. De la misma manera, para Masterability será importante evaluar los cambios en tendencias de mercado EdTech, para identificar los mejores segmentos de expansión; entre ellos, el negocio B2B para jóvenes (colegios, institutos y universidades) o la expansión a más ubicaciones geográficas como Argentina y Chile.
- El desarrollo del presente proyecto de negocio considera que durante los 5 años evaluados las necesidades de los clientes de Masterability podrán ser cubiertas con la personalización de la plataforma Teachable en un modelo de Software as a Service. No obstante, consideramos pertinente especificar que no se debe descartar la posibilidad de desarrollar una plataforma de gestión de cursos online a medida si las necesidades de los clientes objetivo de Masterability cambian en el tiempo. La implementación de este sistema impactaría significativamente la rentabilidad del negocio y se podría trabajar en paralelo a la operación con Teachable desde el año 3 en adelante cuando se espera tener saldado el payback de la inversión inicial.

REFERENCIAS

- ¿Qué factores explican el crecimiento del e-learning en América Latina? . (2021, 30 de setiembre). *Revista La Cámara*. <https://lacamara.pe/que-factores-explican-el-crecimiento-del-e-learning-en-america-latina/>
- ¿Qué motiva la deserción universitaria? (2021, 25 de agosto). *Perú 21*. <https://peru21.pe/lima/que-motiva-la-desercion-universitaria-noticia/>
- Almquist, E., Cleghorn, J., & Sherer, L. (2018). What B2B Buyers Really Care About. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>
- Aprendizaje sincrónico vs aprendizaje asincrónico: diferentes formas de aprender en línea*. (s.f.). *EdTick*. <https://www.edtick.com/es/news/aprendizaje-sincronico-vs-aprendizaje-asincronico-aprendizaje-online>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022, setiembre). Síntesis Reporte de Inflación. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2022-sintesis.pdf>
- Cóndor, J. (2022, 28 de octubre). Crehana, su reorientación al B2B, los países foco y la presión por ser un “unicornio”. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/crehana-su-reorientacion-al-b2b-los-paises-foco-y-la-presion-por-ser-un-unicornio-noticia/>
- Crehana*. (s.f.). Sobre Nosotros. <https://www.crehana.com/sobre-nosotros/>
- Damodaran, A. (2022, enero). Betas by Sector (US). *NYU Stern*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Delgado, J. (2021, 4 de agosto). ¡Crehana consiguió levantar \$70 millones de dólares! *Crehana*. <https://www.crehana.com/pe/blog/comunidad-crehana/crehana-inversion-latinoamerica/>
- Dirección Nacional de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010, enero). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4. *INEI*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- El 60% de jóvenes peruanos que abandonan sus estudios se dedican a trabajar. (2018, 14 de noviembre). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/60-jovenes-peruanos-abandonan-estudios-dedican-noticia-577501-noticia/>
- El 80% de escolares no sabe qué carrera profesional estudiar al terminar el colegio. (2019, 8 de mayo). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/80-escolares-carrera-profesional-estudiar-terminar-colegio-266166->

noticia/

- El 80% de escolares no sabe qué carrera profesional estudiar al terminar el colegio. (2019, 8 de mayo). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/80-escolares-carrera-profesional-estudiar-terminar-colegio-266166-noticia/>
- E-learning Market Size Global Report, 2022 – 2030 (2022, febrero). *Polaris Market Research*. <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/e-learning-market>
- Estudio de Remuneración PageGroup 2021. (s.f.). *Michael Page*. <https://www.michaelpage.pe/estudios-y-tendencias/estudio-de-remuneracion-2021>
- Friis, R., & Yu, T. (2022, July). What is Design Thinking and Why Is It So Popular? *Interaction Design Foundation*. <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular>
- Future Trends Forum. (2022, 1 de febrero). Megatrends 2022. *Fundación Innovación Bankinter*. <https://www.fundacionbankinter.org/megatrends/megatrends2022/>
- Halligan, B. (2018, 20 de noviembre). Replacing the Sales Funnel with the Sales Flywheel. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/11/replacing-the-sales-funnel-with-the-sales-flywheel>
- Halligan, B. (2018, 20 de noviembre). Replacing the Sales Funnel with the Sales Flywheel. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/11/replacing-the-sales-funnel-with-the-sales-flywheel>
- Hoory, L., & Bottorff, C. (2022, 25 de marzo). What is Waterfall Methodology? *Forbes*. <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-waterfall-methodology/>
- HubSpot*. (s.f.). Qué es el inbound marketing. <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- INDECOPI. (2007, 16 de enero). *NORMA TÉCNICA PERUANA. NTP-ISO/IEC 17799. EDI. Tecnología de la información. Código de buenas prácticas para la gestión de la seguridad de la información* (2da ed.). https://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2007/agosto/25/RM-246-2007-PCM_25-08-07.pdf
- INEI. (2021, enero). *Series Nacionales. SERIES NACIONALES*. <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. PEARSON.
- Kumar, V. (2014, mayo). Making “Freemium” Work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work>
- Latin America E-Learning Market - Industry Outlook and Forecast 2018-2023. (2018, 1

- de agosto). *ResearchAndMarkets.com*.
https://www.researchandmarkets.com/research/9pd54t/latin_america_3?w=4
- Lenovo. (n.d.). *Lenovo V15 (15.6", Intel)*.
https://www.lenovo.com/pe/es/laptops/lenovo/serie-v/Lenovo-V15-15%E2%80%9D-Intel/p/82NB002VLM?cid=pe:sem%7Cse%7Cgoogle%7Cssc+todos+los+productos%7Cgrupo+de+anuncios%7C%7Ces_PE82NB002VLM%7C18136787670%7C%7C%7Cshopping%7Cmixed%7Call&gclid=CjwKCAjwpqCZBhAbEiw
- Lu, A. (2021, 11 de diciembre). Inversiones en startup en Perú repetirían récord el próximo año: crece interés extranjero. *Gestión*.
<https://gestion.pe/economia/empresas/inversiones-en-startup-en-peru-repetirian-record-el-proximo-ano-crece-interes-extranjero-noticia/>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- MINEDU. (n.d.). *Tasa de deserción acumulada*. ESCALE.
<http://escale.minedu.gob.pe/tendencias-2016-portlet/servlet/tendencias/archivo?idCuadro=371&tipo=meta>
- Ministerio de Educación (2015, octubre). Decidiendo para un futuro mejor – Perú Entrega de información sobre el valor de concluir la educación secundaria para reducir la deserción. *Laboratorio de Innovación Costo-efectiva MineduLAB*.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5299/Decidiendo%20para%20un%20futuro%20mejor%20-%20Per%c3%ba.%20Entrega%20de%20informaci%c3%b3n%20sobre%20el%20valor%20de%20concluir%20la%20educaci%c3%b3n%20secundaria%20para.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación. (2004). *Reglamentación de la Ley General de Educación N° 28044*.
<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/EducacionCalidadyEquidad.pdf>
- Morales, E. (2022, 27 de octubre). Crehana, su reorientación al B2B, los países foco y la presión por ser un “unicornio”. *Titulares.ar*. <https://titulares.ar/crehana-su-reorientacion-al-b2b-los-paises-foco-y-la-presion-por-ser-un-unicornio-economia-peru/>
- Morales, E., & Medrano, M. (2022, 28 de octubre). Crehana, su reorientación al B2B, los países foco y la presión por ser un “unicornio. *Titulares.ar. ECONOMIA – Perú* –<https://titulares.ar/crehana-su-reorientacion-al-b2b-los-paises-foco-y-la-presion-por-ser-un-unicornio-economia-peru/>
- Osiptel (s.f.) Punku. <https://punku.osiptel.gob.pe/>
- Parente, D. (2016). Gamificación en la Educación. En Gamificación en aulas universitarias (p. 15). *Institut de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona*.

https://incom.uab.cat/publicacions/downloads/ebook10/Ebook_INCOM-UAB_10.pdf#page=11

- Pérez, A. (2021, 26 de abril). Elementos claves en la estructura de un proyecto. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/elementos-claves-en-la-estructura-de-un-proyecto>
- Pferdt, F. G. (2019, octubre). Design thinking in three principles. *Think with Google*. <https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/creativity/design-thinking-principles/>
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Pruitt, J., Pruitt, J. S., & Adlin, T. (2006). *The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design*. Elsevier Science.
- Reyes, M. (2022, 10 de marzo). Estos son los 7 cargos o perfiles directivos en las startups. *Hack Tu Startup*. <https://www.hacktustartup.com/startups/estos-son-los-7-cargos-o-perfiles-directivos-en-las-startups>
- Sineace (2018). Estudio de evaluación del uso de la información en la selección de la educación superior postsecundaria en el Perú. *ProCalidad*. <https://www.gob.pe/institucion/sineace/informes-publicaciones/914032-estudio-de-evaluacion-del-uso-de-la-informacion-en-la-seleccion-de-la-educacion-superior-postsecundaria-en-el-peru>
- Sineace (2018). Estudio de evaluación del uso de la información en la selección de la educación superior postsecundaria en el Perú. Parte II Productos 5 al 8. *ProCalidad*. <https://www.gob.pe/institucion/sineace/informes-publicaciones/914097-estudio-de-evaluacion-del-uso-de-la-informacion-en-la-seleccion-de-la-educacion-superior-postsecundaria-en-el-peru-parte-ii>
- SNIL - Sistema Nacional de Información Laboral. (2010, diciembre). *ALCANCES SOBRE EL CONTENIDO BÁSICO DE LA REGULACIÓN LEGAL DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO* (Issue 001). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. http://www.mintra.gob.pe/boletin/boletin_2_1.html
- Soulo, T. (2021, 18 de noviembre). *How to Use Ahrefs: 11 Actionable Use Cases for Beginners*. *Ahrefs*. <https://ahrefs.com/blog/how-to-use-ahrefs/>
- Subra, J.-P., & Vannieuwenhuysse, A. (2018). *Scrum: un método ágil para sus proyectos*. Ediciones Eni.
- SUNEDU. (2021). *III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3018068/III%20Informe%20Bienal.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (s.f.), Tasa de Interés promedio del sistema bancario. <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2020, noviembre). *Scrum Guides*.
<https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- Tasa de deserción en educación universitaria se redujo a 11.5%. (2021, 8 de noviembre). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/132960-tasa-de-desercion-en-educacion-universitaria-se-redujo-a-115>
- Teachable. (2021, setiembre). *Teachable Security Measures*.
<https://teachable.com/securities-disclosure>
- Teachable. (2022, 5 de diciembre). *Privacy Policy*. <https://teachable.com/privacy-policy>
- Teachable. (n.d.). *Student Referrals – Teachable*. <https://support.teachable.com/hc/en-us/articles/4416108244365-Student-Referrals>
- Toro Dupouy, L. (2020, 17 de agosto). *Informe OBS: ¿Escuelas tradicionales o escuelas digitales?* OBS Business School.
<https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-escuelas-tradicionales-o-escuelas-digitales>
- Universidad de Lima (s.f.). Transparencia universitaria.
<https://www.ulima.edu.pe/ulima/transparencia-universitaria>
- Universidad del Pacífico (s.f.). Transparencia.
<https://www.up.edu.pe/Paginas/Transparencia.aspx>
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (s.f.). Transparencia UPC.
<https://www.upc.edu.pe/transparencia-upc/>
- Universidad Tecnológica del Perú. (s.f.) Portal de Transparencia.
<https://www.utp.edu.pe/transparencia>
- Vlady, I. (2022, 22 de mayo). Pricing Your Online Course: Key Principles & Common Pitfalls. *iSpring Solutions*. <https://www.ispringsolutions.com/blog/how-to-price-online-course>
- Wadhvani, P. (2022, abril). *E-Learning Market Trends 2022-2028, Global Forecast Report*. Global Market Insights. <https://www.gminsights.com/industry-analysis/elearning-market-size>

BIBLIOGRAFÍA

- Berna, P. (2022, enero). Shopify Conversion Rate Statistics You Need To Know in 2022. *Popupsmart*. <https://popupsmart.com/blog/shopify-conversion-rate-statistics>
- Crehana.com Traffic Analytics & Market Share | Similarweb. (s.f.). *SimilarWeb*. <https://www.similarweb.com/website/crehana.com/#overview>
- Dirección Nacional de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010, enero). *CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME CIU REVISIÓN 4*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Neilson, C., Barraza Salguero, D. A., Flor Toro, J. L., & De Marco, S. (2018). *Estudio de evaluación del uso de la información en la selección de la educación superior postsecundaria en el Perú. Parte II* (1ra ed.). ProCalidad.
- OBS Business School. (s.f.) Elementos claves en la estructura de un proyecto. <https://www.obsbusiness.school/blog/elementos-claves-en-la-estructura-de-un-proyecto>
- APEIM (s.f.). *Presentación de PowerPoint* <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Tasa de deserción en educación universitaria se redujo a 11.5%. (2021, 8 de noviembre). <https://elperuano.pe/noticia/132960-tasa-de-desercion-en-educacion-universitaria-se-redujo-a-115>



ANEXOS

Anexo 1: Guía de Entrevistas Semiestructurada de Estudiantes

Introducción

- Se sientan las bases de la entrevista: “no hay respuestas buenas ni malas, no todos tienen que responder todo, etc.”

Rompe Hielo

- ¿Qué actividades te gusta hacer en tu tiempo libre?"

Educación extracurricular

- ¿Antes de la pandemia, solías inscribirte en talleres de verano o cursos en vacaciones?
- ¿En qué tipo de taller o curso te inscribiste? *deportivos, manualidades, tecnológicos y vivenciales* ¿Cómo fue la experiencia?

Futuro Laboral

- ¿Sabes que te gustaría estudiar después de terminar el colegio?

No sabe qué estudiar :

¿Por qué crees que no tienes una idea clara?

Sí sabe que estudiar:

¿Qué hiciste para decidir qué estudiar? Cuéntame cómo fue el proceso.

- ¿Has realizado un test vocacional?

- ¿Consideras que te ayudó a decidir qué carrera estudiar?

Anexo 2: Guía de entrevista del Focus Group de Estudiantes

Introducción

- Se presentan los moderadores
- Se sientan las bases del focus: “no hay respuestas buenas ni malas, no todos tienen que responder todo, etc.”

Presentación individual

- ¿Cómo te llamas?
- ¿A qué año ingresas a estudiar este 2022?
- ¿Qué actividades te gusta hacer en tu tiempo libre?"

Experiencia con las clases virtuales

- ¿Cómo les fue con las clases virtuales este año? ¿Tuvieron alguna dificultad? ¿Podrías contarnos alguna experiencia o anécdota sobre tus clases virtuales este año?

Futuro laboral

- Han pensado acerca de lo que les interesaría estudiar el próximo año?

Para los que NO lo han pensado

- Nos podrían mencionar si hay alguna razón por la que no han pensado al respecto.

Para los que SÍ lo han pensado:

- ¿Existe alguna diferencia entre lo que quisieran estudiar y lo que posiblemente terminen estudiando en realidad?

-¿Cuáles fueron los factores que tuvieron que considerar cuando pensaron en lo que iban a estudiar el próximo año?

-¿Tuvieron alguna dificultad para realizar su elección?

Proceso de elección de carrera

- Si tuvieran que aconsejar a un amigo/amiga para ayudarlo a elegir su educación superior, ¿qué le recomendarían hacer? (*pasos a seguir, fuentes de información, recomendaciones a considerar*)

- Si tuvieras un amigo al que le interesa estudiar una carrera pero sus padres estuviesen en desacuerdo con su elección, ¿qué acciones le recomendarías tomar para convencerlos de cambiar de opinión?

Proceso de Compra

- ¿Alguna vez se han suscrito a algún servicio pagado por internet? (*streaming de música, juego, curso en línea*) ¿Tuvieron que pedir algún permiso para la suscripción o hacerlo a través de un adulto?

Características del curso virtual

- Imaginen que les dan la opción de registrarse en un curso o taller en línea del tema que les interese. ¿Relacionado a que tema o temas serían?

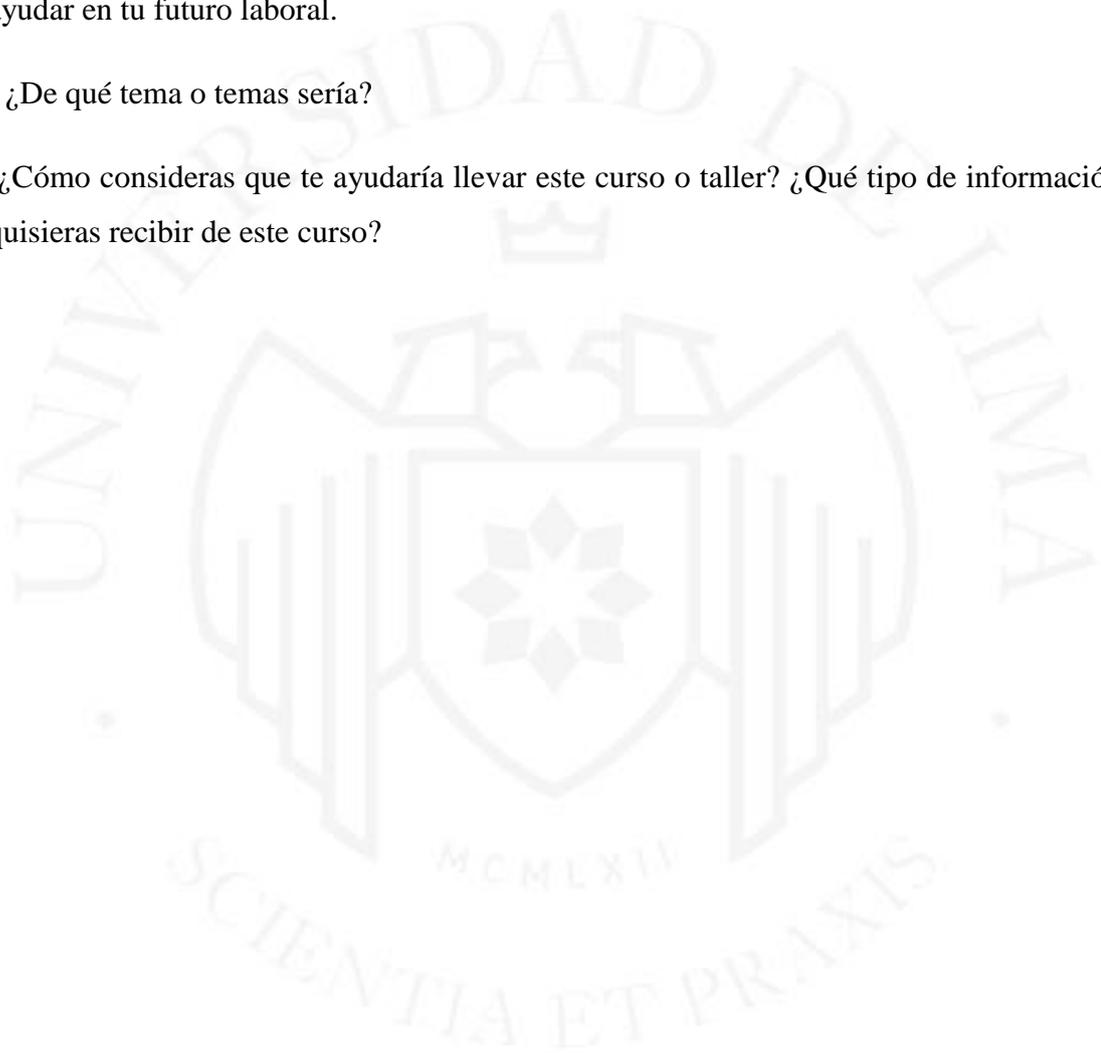
- ¿Cómo se imaginan que podría ser el método de aprendizaje (el flujo del curso)? ¿Qué recomendaciones le podríamos dar sobre cómo seguirán las clases? ¿Cómo serían las personas que ofrecen el curso o taller? ¿Si es que existiera, cómo sería la interacción con compañeros de clase en este curso?

- ¿Qué les gustaría recibir, ganar, obtener al final de este curso?
- ¿Crees que tendrías algún motivo para no inscribirte en el curso?"

Características del curso virtual enfocado en el futuro laboral

Imagínate que te dan la opción de registrarte en un curso o taller en línea que te va a ayudar en tu futuro laboral.

- ¿De qué tema o temas sería?
- ¿Cómo consideras que te ayudaría llevar este curso o taller? ¿Qué tipo de información quisieras recibir de este curso?



Anexo 3: Transcripción de Focus Groups

Focus Group 1

Número de estudiantes: 5 alumnos

Transcripción realizada con software happyscribe.com

[00:00:01.460]

Ya. Listo. Entonces ya estamos grabando. Bueno, entonces. Muchas gracias a todos por venir. Vamos a comenzar esta sesión de focus group. Se llama. Les pedimos a todos que se presente, digan su nombre y básicamente. En qué año ingresaron a estudiar. En qué? En qué año se encuentran de estudios? Sí, están en 5.º de secundaria. Ya están por entrar a la universidad que ustedes nos comenta. Y cuál es su actividad? La actividad principal que les gusta hacer en su tiempo libre? Esas tres cositas. Hoy conocemos como saber. Sí. Bueno. Buenos días. Soy Francisco. Estoy por entrar a la universidad y tengo 16 años. Y cuál es tu actividad en tu hobby? Pasatiempo favorito? Mi pasatiempo favorito es manejar scooter y pasear buscando carros.

[00:00:55.460]

Ok, muchas gracias. Renzo, Un gusto. Jaime. Podemos seguir contigo por favor?

[00:01:01.120]

Buenos días a todos, mi nombre es Jaime, tengo 17 años, estoy apunto para la universidad y las actividades que hago en mi tiempo libre son puede ser dibujar o jugar. Listo. Muchas gracias. Gusto conocerte. Fabiana. Seguimos contigo? Hola, mi nombre es Fabiana, tengo 16 años, voy a pasar a 5.^a secundaria y me gusta pasear a mis perros en mi tiempo libre. Qué bonito.

[00:01:31.480]

Muchas gracias. Qué tal, Fabiana? Muy bien. Seguimos entonces con Adriana?

[00:01:36.880]

Hola. Mi nombre es Adriano. Tengo 16 años.

[00:01:40.240]

Cursó 5.º año de secundaria y lo que más me gusta hacer en mis tiempos libres es armar rompecabezas o armar algo que se me ocurra visto.

[00:01:50.410]

Muchas gracias Adriana. Yo me llamo Marlene Bustamante, actualmente me encuentro realizando mi tesis de maestría, etc y mi pasatiempo favorito es este ver Netflix.

[00:02:04.180]

Ando muy ocupada y me gusta mucho el cine, entonces ahora lo que hago más que nada en todos mis tiempos libres, es tratar de ver Netflix esta. Ya nos conocemos todos, un gustazo. Ahora les voy a preguntar un poco sobre cómo les fue en sus clases virtuales este año. Cuéntenos un poco al respecto. Tuvieron alguna dificultad o nos quieren contar alguna experiencia o anécdota interesante sobre sus clases virtuales? Vamos a seguir el mismo orden, Vale? Comencemos con la empresa. Sí, bueno, en mis clases virtuales no me fue tan bien académicamente porque, bueno, mis notas bajaron completamente. Ah, bueno, todo es más complicado. Ah. O sea, me fue más complicado el estudiar así. Porque es cierto, hay trabajos grupales en trabajos que necesitamos más gente y realmente es como que a veces no nos dejan escoger los grupos aleatorios. Ah, perdón. No nos dejan seleccionar nuestros equipos. Entonces es que como son aleatorios, nos toca con quien

no trabaja y cosas así. Y es algo como que nos complica demasiado porque en persona quizá podemos ir y decirle oye, que fue porque no este.

[00:03:17.230]

Por qué no trabajas o algo así? O la credencial. Lo único que podemos hacer es dejar un mensaje máximo, llamar, pero un blog y ya está. O no? Y bueno, eso me perjudica mucho porque he sabido perder bastante y no tan fácil. Pero bueno, lo que pasa es el algo tranquilo. Pero realmente es complicado porque los profesores así si no te escuchan hacer la pregunta porque en internet está mal o algo así de simplemente te ignoran, quizá queriendo o sin querer, pero se complica mucho el tema del estudio. Entiendo.

[00:03:52.630]

Gracias Renzo por tu por tus comentarios. Ok, entonces Jaime, dime tú que opinas? Qué tal te fue? Cuéntanos un poquito. Vamos a hacerlo en orden cronológico. A Desde inicio de clases virtuales en el colegio han avisado. Teníamos este sistema llamado web, que era una intranet. Enviaban los trabajos y nosotros lo hacíamos. No eran clases en sí, simplemente literalmente los enviaban y tú lo envías. Y yo lo tomé muy a la ligera. Al inicio, por lo que era virtual, tenía la idea de que esto iba a acabar en dos semanas y obviamente ya luego se fueron mejorando el. La. La metodología y metodología de las clases virtuales se lo pusieron primero fue Sun, después fue Microsoft Things con Microsoft y encima fue más o menos bien al inicio. Respecto a las notas, este sí, yo siempre he sido un chico. No hay primero en la clase, pero sí un alumno regular. Sí, buenas notas. Las clases virtuales me ayudaron a reforzar lo que es mi autonomía, porque, como dijo Renzo Los.

[00:05:00.030]

Trabajos grupales. No siempre vas a escoger tu equipo, te van a tocar con los flojos, con los que tienen mala conexión o con los que de plano se conectan y no hacen nada. Así que no me ha quedado de otra que yo hacer todo el trabajo y obviamente no les daba

crédito porque no se lo merecían, pero sí, en resumen, la parte que menos voy a extrañar. Las clases virtuales son los equipos de verdad, porque aparte de ser estresante, de ser este de que te consume, te demanda mucha energía porque de verdad debes estar atrás de cada uno pidiéndole de su parte trabajo o recordándoles a cada rato. No es bueno para nada. Listo.

[00:05:34.740]

Muchas gracias Jaime. Te quería hacer una pregunta. Hablaste que cuando pasaste a Microsoft Team mejoró tu experiencia en educación virtual. Exactamente en qué mejoró?

[00:05:43.770]

Cuéntanos un poquito de eso, porque es, um. Es literalmente. Tienes que introducir una contraseña. No importa si no eres de X salón. Cualquiera podía entrar y a veces te rompían las clases, algunas por juego. Yo que sé también que no todos tenían bueno, este equipaje o equipaje virtual y de repente no tenía micrófono de cámara o algo así. Yo solo estaba. Me conectaba en las clases con mi celular y mi celular no tenía mucho espacio en ese entonces, así que constantemente tenía que borrar aplicaciones, tenía que volver a instalar la aplicación porque se colgaba, etcétera En cambio Microsoft tan solo podía usar la computadora, entonces no tenía cámara, pero ese el dejaron pasar hasta que claro, como que era más práctico. Si, ok, muchas gracias por tu anécdota Jaime. Fabiana, cuéntanos ahora en tu caso qué tal te fue?

[00:06:40.130]

A mí me fue muy bien el año pasado en las clases virtuales. Yo estuve con el sistema de Sun y me fue muy bien porque bueno, o sea, a todos mis alumnos les fue muy bien porque no era el sistema. Es normal que tu pones la contraseña y así, o sea, era como que solo podías entrar con el correo del colegio porque al comienzo sí pasaban cosas de que se metía gente de otros lados y como que hacían bromas y cosas así, pero luego no se cambiaron un poco el sistema, pero en el mismo son y ya entramos con nuestro correo y

sólo podíamos entrar los que tenían el correo del colegio, claro. Y me fue muy bien en las notas, pero a la vez siento que no aprendí mucho. O sea, creo que las clases presenciales son un poco más eficientes para eso, porque me distraía. O sea, si bien tenía como que. Más libertad y yo me podía organizar como yo quería. Podía hacer las clases. No necesariamente. Mi 4.º también me distraía y siento que no aprendía tanto como en las clases presenciales.

[00:07:55.010]

Ok, entiendo. Gracias. Fabiana. Qué tal? Adriana cuéntanos que tal te fue. Tuviste alguna dificultad? Y bueno, para empezar y ya tenemos dos años en clases virtuales, no? Y como el año pasado se cumplieron dos. Cuando nosotros ingresamos a estudiar en clases virtuales, sí se me hizo muy complicado, más que todo en los trabajos, debido a que yo, o sea, yo no hago mis trabajos manuales. No, no me gusta mayormente hacerlo virtual porque se me complica mucho en la computadora. Entonces este como que dijeron ya vamos a porque empezó así, no dijeron y vamos a quedarnos un día, una semana, dos semanas en casa por lo del cobi y eso entonces, y luego pasó un mes, pasaron dos meses, pasó un año, dos años, entonces ya como que ya me empezaba a acostumbrar y se me complicaba más en lo que era hacer los mapas, no que teníamos que trabajar en Word mayormente y los profesores no querían no? Por ejemplo, yo pedía hacer mis trabajos manual y no, y no quería no más que todo porque se los tenías que enviar o ya se hacían trabajos en línea, no?

[00:09:13.860]

Entonces eso más que todo se complicó y como dijeron mis compañeros anteriores, tanto Jaime como Renzo y los trabajos grupales sí, yo mayormente A mí me ha tocado ser coordinador de muchos grupos, no? Entonces al coordinador se le complica más debido a que tienes que estar llamando, mandando mensajes, diciendo oye tú, tu trabajo que fue de tu parte, no me lo enviaste, no tienes que estar juntando, esperando que te envíen todo ese eso es una chamba increíble no? Entonces creo que más que todo es eso, los dos

problemas que se han suscitado mayormente en todos los alumnos no? Y principalmente visto.

[00:09:57.060]

Muchas gracias Adriano por contarnos tu.

[00:10:01.290] - Hablante 1

Muy bien. Entonces vemos que hay temas comunes en la experiencia de ustedes como estudiantes y también dificultades comunes. Entonces, ahora vamos a hablar un poco ya no de lo que pasó, sino vamos a hablar de su futuro cercano. Primero quería preguntarles Han pensado acerca de lo poco que les interesaría estudiar el próximo año? Sí. A ver, me pueden. Pueden decir así? Si. Nike. Ya. Ok, Jaime, cuéntanos.

[00:10:38.100] - Hablante 2

Bueno, es que desde siempre he tenido esta habilidad con el dibujo, así que fui a buscar carreras que incluían esto, eso y estaba desde arquitectura, diseño gráfico, es, edición publicitaria, diseño de moda, diseño de interiores, etc, todo lo que tiene que ver con diseño, artes plásticas. Pero al principio me fui por arquitectura, pero definitivamente lo dejé porque no soy muy bueno en las matemáticas eso. Así que después de después de consultar varios universidad, institutos, este fui y creo que ya no, ya me decidí en la carrera de Dirección y Diseño Gráfico.

[00:11:16.490] - Hablante 1

Ok. Ok. Entonces fuiste bueno y al final te decidiste por diseño gráfico.

[00:11:21.830] - Hablante 2

Claro, aunque no investigué muy con mucha anticipación que digamos, porque eso e investigación fue hace como dos o tres meses.

[00:11:28.910] - Hablante 1

Ahí los tres meses de investigación que me hacen. Jaime una consulta, vi que los demás, casi todos, me hicieron así, entonces me podrían comentar qué carrera van a estudiar o como como llegaron a ella. Comenzamos con prensa.

[00:11:45.920] - Hablante 2

Sí, lo mío fue un poco raro. El tema es decidir que estudiar algo a futuro, porque ya estoy en años. Desde un inicio de los cinco años siempre tenía la mentalidad de ejercer algo que sea referido a la Armada. Era algo que me gustaba mucho. Pero por temas que me decían mi familia y por las condiciones que me ponían, me fueron desanimando poco a poco porque mantenía esa idea, por más que me dijeran un montón de cosas. Y. Y poco a poco me di cuenta de que era bueno en desarrollo de empresas y como gestionarlás, como mantenerlas y todo eso. Entonces, bueno, quería la carrera de administración, pero me decían no muy copado, muchas personas estudian eso. Y me decían estudia negocios internacionales, pero me decían lo mismo. Entonces este fue algo que se me complicó mucho. Pero bueno, nunca me guiaba por lo que me decía la gente más que nada le gustaba, como siempre, como algo que está ahí por si acaso. Pero siempre es lo que yo quiero.

[00:13:02.210] - Hablante 2

Entonces, bueno, luego empecé a conocer un poco el mundo de lo audiovisual y pasé de militar a algo de empresas. Pasé a producción, temas audiovisuales, editar cosas así, pero luego eso no, no le veía futuro, porque realmente sé que en Perú es muy difícil encontrar trabajo. Bueno, con la carrera de Comunicaciones, entonces volví a mi idea secundaria, que era administración, porque reflejo en mis notas por tema del colegio y el cómo yo organizaba y me volvía un líder. Dije bueno, creo que voy a estudiar administración para

luego. Estudiar otra cosa y bueno es estudiar administración, hacer un doble grado a la par de marketing, porque es algo que me gusta, porque me gusta el diseño, me gusta, soy muy creativo, demasiado y bueno, no demasiado. Soy muy creativo y creo que puedo hacerlo bien. Sé que soy muy estratega, puedo hacer estrategias de mercado, puedo hacer mucho de eso. Entonces así fue como llegué a querer estudiar administración y marketing a la vez.

[00:14:19.610] - Hablante 1

Vale, Muchas gracias por contarnos tu historia, Renzo. Te quería hacer unas cuantas preguntas. Hace un instante que me dijiste que te diste cuenta de que eras bueno en temas de negocios. Cómo te diste cuenta? Cuéntanos un poco de eso.

[00:14:33.580] - Hablante 2

Bueno, como en el colegio teníamos unos cursos, bueno, un curso que se llamaba EpC, que es Educación para el trabajo. Este grupo de este curso te ayudaba a saber un poco sobre emprendimiento. Típico negocio que abres pequeño para luego tomarlo y hacerlo en empresas grandes, no? Entonces habían algunos concursos y yo soy una persona muy competitiva, no me gusta perder. Entonces me daba cuenta de que ese ese sentido de ganar me impulsó a ganar ciertos concursos. He llegado a ganar dos veces.

[00:15:12.730] - Hablante 1

Mhm.

[00:15:13.450] - Hablante 2

Y bueno, hubo un año en el que sí tuve un problema con mi grupo y es que era muy desordenada y un día previo, al igual que a la presentación del concurso, hice literalmente todo, todo lo que teníamos que hacer en un año, en un día. Y bueno, la cosa es que me di

cuenta de que no soy muy bueno para pensar, hacer las cosas rápido. Y entonces dije Creo que esto es lo mío. Y entonces.

[00:15:46.870] - Hablante 1

Lo.

[00:15:47.440] - Hablante 2

Vi investigando y buscando cómo formaron sus empresas los grandes empresarios. Veía la vida de los ricos.

[00:15:55.450] - Hablante 1

Y eso donde no buscábamos esa información, donde la buscas.

[00:15:59.740] - Hablante 2

Lo ves en Google? Me gustaba cosas, busco por mi propia cuenta. Mis papás me decían pero céntrate, algo que te ayude. No, simplemente hay que saber la vida, no? Pero yo creo que busqué inspiración en gente que se dedica a este rubro y sé que puedo hacer una empresa y así porque he sabido hacerlo en el colegio.

[00:16:22.780] - Hablante 1

Es algo de lo experimentaste en ese curso? Claro. Y a lo audiovisual llegaste, nada más. Por qué razón.

[00:16:29.290] - Hablante 2

A lo audiovisual? Fue porque estaba viendo una película de Superman, de Superman y. Y bueno, me gustaba como cómo parecía Superman volando. Me gustaba mucho, pero eso fue hace tiempo, no? Pero, o sea, vi otra vez la película, pero esta era la Liga de la Justicia, que era la de Shakespeare, y me dije no, etc, entonces creo que yo puedo hacerlo. Entonces empecé a buscar cómo hacer efectos audiovisuales y poco a poco fui aprendiendo e igual he sabido hacer algunas cosas que ya los deberes.

[00:17:09.580] - Hablante 1

Aprendiendo, porque tú.

[00:17:11.830] - Hablante 2

Si me iba a meter a unas clases que son típicas que te dan por esas páginas donde encuentras todo.

[00:17:19.910] - Hablante 1

No tienes el nombre.

[00:17:22.150] - Hablante 2

No le mentiría, la verdad, pero ahorita que mi compañero sabía.

[00:17:27.400] - Hablante 1

De algo genial.

[00:17:28.690] - Hablante 2

En esa aplicación busqué algunos cursos que supuestamente eran gratis, pero como yo no le quería poner ningún sol a esto último porqué? Pues porque creo de que puedo hacer mi plata en otras cosas. Gastar invertido, ese es algo malo que va en contra de lo que quiero hacer que es emprender, pero creo que todo es un momento. A Realmente quise ser independiente como en algún momento mi hermano simplemente con videos de youtube aprendió a tocar guitarra o no hizo clases ni nada, que ya posteriormente ya le pusieron clases. Pero yo creo de que uno de manera autónoma puede lograr hacer cosas y como es algo que hago a mi ritmo y me parece mejor porque no me gusta que me digan que hacer. Entonces si alguien me dice ya edita tal cosa? No, no, nunca lo hago. Pero empecé a hacer las cosas como me gustaban, hacer las cosas que me gustaban y poco a poco aprendí hasta a renderizar. O sea, entonces fue algo chévere y hasta ahora lo hago. Ahora todo el mundo a donde uno quiere.

[00:18:37.120] - Hablante 1

Y entonces digamos que llegaste a lo audiovisual gracias a buscar en YouTube y así fue que aprendiste. Es muy, muy interesante. Muchas gracias por contarnos tu historia bastante interesante. Fabiana. Cuéntanos ahora tú y. Cómo fue que así? Ya pensaste en qué es lo que querías estudiar? Yo todavía no tengo definido bien qué es lo que quiero estudiar, porque me gustan muchas cosas y no me decido. No tengo algo como que grande que hay, que no sé. Me gustaría dedicarme para toda mi vida. Entonces no estoy segura todavía. Si lo quieres hacer, vale. Y más o menos. Podrías mencionarse en una razón que tú has identificado, por la que no has podido pensar o decidir todavía sobre qué estudiar. Más que todo porque no hay algo que si no hay algo que. Me guste, me guste un montón. O sea, son como varias cosas las que me gustan. Me gustan muchas cosas y no sabes por qué decidirte. Más o menos va por ahí. Si, más o menos.

[00:19:52.510] - Hablante 1

Y por ejemplo, qué es lo que te gusta o no has decidido? Pero tienes alguna idea? Podría ser, ehm. Arquitectura o medicina? Me gustan cosas muy diferentes. Es muy, muy, muy distinta. Y en tu círculo cercano. Te han dado algún consejo? Alguna recomendación?

Justo me metí a un taller de orientación vocacional. Entonces supongo que me va a ayudar para decidir a. Recién has entrado a ese taller? Y esa metáfora. Este taller fue lo que tú pediste. Te lo pidieron tus padres. Cómo fue? Mi mamá averiguó sobre ese taller y me dijo. Me preguntó si me quería meter y yo le dije que sí nomás. Ok, ok. Gracias, Fabiana. Y finalmente, Adriana, cuéntanos qué tal en tu casa?

[00:21:00.130] - Hablante 3

Bueno en mi vida es un poco extensa, pero bueno, se va a resumir en corto espacio. Lo principal es que desde los ocho nueve años tengo la idea de estudiar medicina en medicina humana. No muchas personas a lo largo de ese trayecto de vida hasta los 16 años que tengo actualmente y me dijeron que no, que no haga esto. Esto me va a tomar mucho tiempo. La carrera es muy extensa, no te vas a aburrir, no? Entonces varios me dijeron eso y como que no le tomé mucho, no le tomé importancia, no debido a que muchos me decían no. Como ya les comenté que no lo hiciera, no? Y yo les dije no, pero o sea, es lo que yo quiero, lo que a mí me gusta no? Entonces. Perdón. Entonces. Cómo es que.

[00:22:13.520] - Hablante 2

Aprendí a leer?

[00:22:18.560] - Hablante 1

Sí, sí, sí, No hay problema. Estas cosas pasan. En la actualidad, todos estamos acostumbrados, así que no te preocupes. Y a.

[00:22:27.390] - Hablante 2

Menudo.

[00:22:34.130] - Hablante 3

Ahora sí, ya. Entonces como que ya al final dije no, yo voy a hacer lo que a mi me gusta. Entonces ya pues. Y como que primero lo que primero me impactó fue que vi una película que se llama Final, no es milagrosa, que no sé si todos la habrán visto, pero es de un doctor estadounidense, no? Que separó a dos bebés que habían nacido pegados. Entonces desde ahí como que me impactó eso. No? Dije Oh, mira, me gusta, no como cómo la opera? Como corta, no? Entonces ya como que eso me fue llamando la atención y a los 12 años ingresé a una cirugía. No, no como paciente, sino como espectador. No? Y eso me llamó más la atención.

[00:23:23.240] - Hablante 1

Y cómo. Cómo fue que lograste hacer eso? Tienes contactos, Eres.

[00:23:27.640] - Hablante 3

Lo que pasa es que el papá de mi mejor amiga, Luciana, es doctor, es doctor y cirujano plástico desde ya. Mis papás se contactaron con él y el doctor les dijo no y les dijo que sí. Yo podía ingresar no? Y me preguntaron, Dieron su consentimiento, visitas, yo si quería. Entonces ingresé y nada más. Fue una operación de 02:02 horas con días más o menos, no? Y bueno, desde ahí me gustó, me llamó más la atención. Hasta ahora sigo con esa idea y bueno, eso es lo que quiero hacer en mi futuro, estudiar medicina.

[00:24:13.790] - Hablante 1

Vale, listo. Muchas gracias Adriano. Entonces, esta experiencia fue la que te confirmó? Digamos que quería seguir ese camino. No crees que entraste a Sociología? Ok, muchas gracias por contarnos un poco sobre eso. Entonces ahora voy a hacer unas preguntas. No es. Ya no es necesario que todos respondan. Respondan. Los que crean que quieren aportar algo a estas preguntas. Vale. Existe alguna diferencia entre lo que quisieran estudiar y lo que posiblemente terminen estudiando? Yo sé que algunos ya han decidido

su han escogido la carrera propia postulado, pero quisieran ahondar un poco más al respecto. Nos han dicho algo puntual hace un instante. Quisieran ahondar algo más? Y. Si hay alguna diferencia en lo que hay entre lo que quisieran estudiar y posiblemente terminen estudiando. O. Redes sociales, comentarios.

[00:25:14.150] - Hablante 2

Pero bueno, como yo quería estudiar audiovisuales no pude ponerme muy de no, no, no le veo un futuro. Y realmente lo que quiero almacenar es dinero. Entonces este como? Pero sé que termino estudiando administración, pero en un futuro voy a poder estudiar audiovisuales y complementarlo. O sea, no sé, por ejemplo si soy un es bueno, no sería mezclar empresa y estudio marketing y aprendo a juntar todo, todo, abrirme, hacer una empresa sobre producción y quizá no aquí en Perú, quizá en otro país donde sí haya futuro en esto, claro, pero siempre como que voy a ir, voy a intentar seguir estudiando hasta cierta parte de mi vida, hasta que pueda ganar un buen dinero con todo esto. Pero si es que no llego a si estudiando arquitectura y tal, pero también estudio, no sé, cocina, creo que no voy a poder complementar nada, no? Entonces también buscando la estrategia de que en qué me va a convenir? Porque si no para qué gastar tanto dinero y sólo ejercer uno y el resto no?

[00:26:34.250] - Hablante 1

Ok, Gracias Renzo por lo que nos comentas. Entonces ahora quisiera preguntarles cuáles fueron los factores que tuvieron que considerar cuando pensaron en lo que iban a estudiar el próximo año. Esos factores queremos conocer entre todos vamos a ir respondiendo cuáles fueron esos factores que tuvieron que considerar. A ver, comencemos. No sé, Adriano. Tú qué opinas?

[00:27:01.600] - Hablante 3

Y me podrías explicar más o menos como sí.

[00:27:04.690] - Hablante 1

O sea, qué factores tuvieron que considerar al momento de decidir qué es lo que querían estudiar? Yo no sé Jota de tu historia, pero si tuvieras que resumirlo en factores como cosas puntuales, qué sería eso para todos en realidad?

[00:27:21.460] - Hablante 3

Bueno, los factores que me llevaron a querer estudiar medicina fueron y bueno, que me gusta la ciencia y me gusta la matemática. No son factores principales más que todo. Y lo que sí es que me impacta mucho, Como ya les había mencionado, lo que es la medicina y lo que es todo el rango de la medicina, que son cirugías.

[00:27:49.660] - Hablante 1

Claro.

[00:27:50.650] - Hablante 3

Es todo eso.

[00:27:51.610] - Hablante 1

O sea, todo lo que tiene que ver con eso es ese descubrimiento de que te gusta esas áreas de las ciencias. Ese es un factor importante, porque qué otro factor sería importante al momento de decidir que estudiar? No sé, Jaime, tú qué opinas?

[00:28:07.030] - Hablante 2

Bueno, puede ser. No, no puede ser. Deben ser oportunidades laborales, por así decirlo. Por ejemplo. Bueno, al menos a mí sí. Y como yo voy a seguir direcciones geográficas desde antes, ya tenía pensado eso. Este comentario es por ahí que ignoro que te vas a terminar muriendo de hambre, que vas a terminar el trabajo en aduanas, etc, etc. Al principio sí se me influyeron bastante esos comentarios, así que por eso fui buscando otras carreras que tal vez no eran mucho para mí, porque hasta tenía pensado estudiar Ingeniería de sistemas, pero no va conmigo, así que simplemente me dije a mí mismo que si quiero tomar una decisión así no debo guiarme por lo que digan los demás, simplemente quiero ser por mí, para mí y nada más y.

[00:28:55.040] - Hablante 1

Claro. Cuando dijiste que la ingeniería de sistemas no era para ti. Eso. Eso. Cómo? Como yo. Hasta esa conclusión. Muy, muy puntual.

[00:29:05.510] - Hablante 2

Porque uno cree que la carrera va a ser fácil. Porque las ingenierías no son carreras. Que. Bueno, uno va y aprueba fácil. O este que no demanda mucho tiempo o energía y así.

[00:29:19.610] - Hablante 1

Ok, entonces otra razón es escuchar, digamos, nuestros gustos, nuestros intereses y digamos priorizar los por los comentarios de nuestros padres o mis papás. Y por ejemplo Renzo tu tu que opinas que otro factor o factores también son importantes al momento de elegir que cara estudiar?

[00:29:37.620] - Hablante 2

Bueno creo, creo que escuché que dijeron que la opinión es bastante fundamental a buenos números. Bueno, los queridos creo que son es la opinión. El saber si es que vas

a ganar o no, porque creo de que uno trabaja o bueno, un gran porcentaje de personas, la mayoría trabaja para ganar dinero. Es como que es algo normal. La ambición que hay entre las personas es algo natural y bueno, es ese factor. Es importante el buscar algo que te rinda, pero a la vez que te gusta hacer el trabajo, una pasión. Esa fue una frase, ahí está. Esa fue una frase que me guio muchísimo siempre en la vida y es bueno. O sea, este como lo que me gustaba lo podía este ah, lo podía hacer que genere algo, me gustaba esa idea. Entonces es por eso que es lo más importante. Los refranes en si ayudan, influyen. Y claro que a veces guiarse por la opinión de la gente sí que es importante, porque básicamente que te orientan a que te da que no o que es difícil o que no, porque yo puedo decir ah, me gusta la la mecánica.

[00:30:55.820] - Hablante 2

Voy a estudiar ingeniería mecánica, pero.

[00:30:59.990] - Hablante 1

Mecánica si yo.

[00:31:01.210] - Hablante 2

Acepto, entonces este y te dicen oye, pero vas a terminar siendo un mecánico, te vas a morir de hambre. Bueno, si es algo que te gusta, lo haces, pero creo que en vez de ingeniería automotriz puedes estudiar, no sé, ventas de no sé, algo, algo diferente, pero que tiene más que eso, no algo superior entre comillas. Entonces creo que ahí es donde poco a poco uno se va a dar cuenta de que esas opiniones son las que más influye.

[00:31:31.580] - Hablante 1

Claro, Ok, muchas gracias. Y Fabián, en tu caso, que aún no has podido elegir, digamos la carrera, nos has contado un poco esto que ya has escuchado a tus compañeros. Tú qué

crees que te ayudaría a ti a elegir esa carrera? Estudiar? A sobre todo yo. A la hora de elegir una carrera quiero elegir algo que me guste de verdad y que no me voy a arrepentir. O sea, algo que me gusta ahorita y en un par de años ya no me va a gustar también que haya, no que haya, o sea que hayan oportunidades de trabajo, sea estudio o sea la carrera que elija, claro, y también. He. Básicamente que me guste la carrera y que pueda trabajar en eso y que me dé para poder vivir. Ok. Ok. Gracias. Ok, entonces ahora todos vamos a pensar que si tuviéramos que aconsejar a un amigo o una amiga para ayudarlo a elegir su educación superior. Qué recomendación le daríamos? Vamos a ir ahorita juntos creando una lista de ideas que le podríamos aconsejar a este amigo o amiga.

[00:32:51.350] - Hablante 1

Si, a ver. Tal vez pasos a seguir. Fuentes de información. Jaime, cuéntanos qué consejos le darías.

[00:33:01.060] - Hablante 2

Pues en general, que se informe bien, que se informe bastante, que ya mucho sobre las carreras, que lo que le llama la atención y lo que no podría este mejor hecho, lo que cree que no es para él. Porque uno nunca sabe, porque al final lo creemos, que mi padre sí que se arrepienta o no en la carrera se cambie porque es un proceso muy aparte de costoso, muy costoso. Hablando de dinero y de energía, porque es tiempo perdido también.

[00:33:28.330] - Hablante 1

Y tú después Paco, que corte, hay alguna? Tú recomiendas algún lugar específico para recolectar esta información? No, todo vale.

[00:33:36.630] - Hablante 2

Y yo pienso que claro, todo vale, no? Desde incluso puedes leer ese los comentarios de ciertos foros que aparecen en internet, de ciertas universidades, etcétera o incluso leer las noticias que aparecen en la sección de noticias, vale una redundancia.

[00:33:54.140] - Hablante 1

Ok, genial. Muchas gracias, Jaime. Ok. Y qué piensan los demás? Qué otro consejo le daríamos a nuestro amigo o amiga? Para nada. Cuéntanos. Eh? Yo diría que tal vez hablar con ya profesionales. Por ejemplo. Está pensado estudiar medicina? Tal vez te sirva hablar con un médico para que te explique un poco sobre la carrera o si te gusta Ingeniería de sistemas, hablar con sistemas para ver si es que por ahí te vas o no, e también otra opción podría ser ver las mallas curriculares o los cursos que llevarías en cada carrera y ver si te gustan. Dos. Ok, genial. No sé, Fabiana. Qué opinan los demás? Este otro consejo que le podremos dar a nuestro amigo, nuestra amiga. Da Lorenzo, dinos.

[00:34:50.390] - Hablante 2

Algo que te puedes fijar. Es bueno. Como ya dije, el si rinde allá.

[00:34:57.200] - Hablante 1

Claro.

[00:34:58.100] - Hablante 2

Ver a las personas que trabajan en eso, que sepas que trabajan en eso y ver como. Como es que venden la apariencia, ver como le va a que la apariencia es algo que engaña muchas veces, pero creo que ese es un factor importante, no es el primer prejuicio que tendrá y entonces como que eso te puede guiar si es que buscas la carrera por el dinero. Pero otra cosa es también ver el qué tan cansado es ser lo que quieres ejercer. Porque por ejemplo, yo tengo algún familiar que estoy de negocios, ha estudiado negocios, disculpa y veo que

trabaja bastante y entonces es como que yo digo uy, ahí es donde no me va a convenio, pero tampoco es como que quieras las cosas fáciles, porque no sé, es algo súper fácil, no sé, estudias, cocina, cocinas un tiempo y y aquí sí flojear todo el día. Entonces es como que a todo leer las mallas curriculares, eso es súper importante y hay ciertas. Este no sé, en YouTube hay un montón de cursos de videos en el que te hablan de cada carrera, entonces como que ver cada una de ellas, leer, las manejo regulares y todo eso es importante porque como dijo mi compañero Jaime, algo que puede resultar de esto.

[00:36:25.880] - Hablante 2

Se argumenta que a hay veces en que te dan ganas de dejar la carrera mental porque no tengo que ver nada. En lo personal yo le digo la magia de de administración en 4.º llevo contabilidad, en el 5.º llevo contabilidad dos en el 6.º ciclo. Yo economía es. No sé, es algo que no me esperaba. No, no, no soy tan bueno en números, pero se que me voy a trabajar bastante por lograr lo que quiero porque es algo que me encanta. Entonces este como que ahí es donde se complica las cosas. Pues entonces lean bien. No sé, no exagero demasiado, lean bien el tema de que si están el qué quieren aparte de eso es el que tienes que van a encontrar dentro, porque quizá no se en una operación de encontrar una medicina natural mente cuerpo 110 como que ya te tienes que esperar eso no profesional, pero a veces es chocante. Bueno, sucede que finalmente en un colapso de cosas que no te vas a encontrar, como dije, el ejemplo de la ingeniería automotriz a veces da cuenta que me gustan los carros, pero no sabes que en ingeniería vas a tener pero hasta visitas el motor, o sea que es bueno.

[00:37:42.230] - Hablante 1

O sea, claro, tienes que conocer realmente todo lo que abarca la carrera, que estoy seguro que a la mitad no lo vas a dejar bueno, con éxito. Vale, vale, ok. Y entonces si ahora vamos a pensarlo, si tuviéramos otro amigo que le interese estudiar una carrera, pero sus padres estuviesen en desacuerdo con su elección, qué acciones nosotros le recomendaríamos este amigo tomar para vencerlos, de cambiar de opinión para convencer a sus padres de cambiar de opinión respecto a esta carrera que él quiere y que

le están diciendo que no la lleve? No? Qué consejo le daríamos? O qué acciones concretas le recomendaríamos a nuestro amigo. Da la razón.

[00:38:37.810] - Hablante 2

No entendí la pregunta. Lo podría repetir sin problema.

[00:38:41.890] - Hablante 1

Ahora vamos a imaginar que tenemos un amigo que le interesa estudiar una carrera y escogió, digamos no, pero sus padres están en desacuerdo con su elección. Entonces nosotros, como sus amigos, qué le podemos recomendar para que convenza a sus padres de cambiar de opinión? No vale eso.

[00:38:59.480] - Hablante 2

Ya son dos cosas. Una a corto plazo y uno a largo plazo.

[00:39:03.870] - Hablante 1

Ok.

[00:39:04.940] - Hablante 2

Bueno, yo le diría a mi amigo compañero este. Pídele a tu papá este un ciclo de prueba. Si es que es universidad. No sé. No sé si instituto es igual. Supongamos que es universidad. Yo le diría Viera tu por un ciclo de prueba y salgas de la mugre estudiando. Para que? Porque yo creo que el tema de cerrar la boca a alguien es algo muy importante.

[00:39:30.830] - Hablante 1

Porque el caso es padre.

[00:39:32.720] - Hablante 2

A si en algún momento, por ejemplo yo pedí por Navidad un ejemplo, no, yo por Navidad pedí una batería y yo pedí una batería y yo cada instrumento que tocaba lo dejaba. Al igual que cada deporte que practicaba lo dejaba y así de un día a otro tal vez, pero ya. O sea, este tenía la batería y mis familiares me decían este muchacho, tú tocando no lo veo nunca. Entonces era como que ya, bueno, está bien. Hasta que hubo un tío que me dijo te doy un mes, lo vas a dejar? Tuve una presentación, un concierto en mi colegio en la que fueron 1500 personas o algo así y. Y vieran ustedes como la gente se alocado como tocamos, vamos muy bien, formamos una banda, hicimos todo eso y mi tío no, no se acercó a mi hermano y a mí por ahí y nos dijo Me han cerrado la boca.

[00:40:36.370] - Hablante 1

A eso te refieres?

[00:40:38.350] - Hablante 2

Me gustó mucho el ver el enorgullece miento de mis padres y de mis familiares, porque fue todo mi familia a verme. Y eso es como que lo que te enriquece. Y claro, el punto que logra a hacer de que terminen apoyando eso.

[00:40:56.230] - Hablante 1

Eso sería en corto plazo. No es cierto lo que tu explicaste y el largo plazo que sería.

[00:41:00.970] - Hablante 2

Ya y a largo plazo sería este decirle a tus padres de que no te no te presionen a dejar la carrera, que te den un tiempo y ya como que 4.º o 5.º ciclo, como que ya se generó un poquito tu carrera depende que carrera y ese es a largo plazo un poco más claro, como que les demuestras los frutos que rinde tu trabajo, no? Como que empiezas a trabajar de casualidad pero les demuestras de que sabes y entonces como que ya se animaran a pagarte la otra mitad de carrera y sería ya la inversión completa. Entonces también tiene que ver con callar la boca, pero es importante enfocarte en cerrar el pico. La gente disculpen la manera en que me expreso, pero es como que la mejor manera de decirlo, porque si lo decimos así, con palabras rebuscadas, eso no se va a entender. Entonces es por eso.

[00:41:53.500] - Hablante 1

Ok, eso es una cosa, es un consejo y unas acciones concretas que se le recomendaría a este amigo. Qué más le podemos recomendar a nuestro amigo que quiere convencer a los padres? Hablas de que. Gracias, Esther. Qué otra recomendación le podemos dar a nuestro amigo que quiere convencer a sus padres? A lo mejor este Adriano. Dale un.

[00:42:20.760] - Hablante 3

Bueno en primer lugar y escoge una carrera que tanto a ti te gusta, no que principalmente a ti te guste y hacer caso omiso a las negatividades que te dan otras personas. Pero principalmente no, no, no rechazarlas, no decir no, esto no me agrada, o sea lo bueno, sino respetar las ideas de los demás.

[00:42:45.480] - Hablante 1

No me parece.

[00:42:46.830] - Hablante 3

Que ya tu opinas y atiende, a ti no te gusta lo que yo voy a escoger, pero a ti no te gusta, pero a mí sí. Entonces el motivo de que tú lo respetas a él y él te tiene que respetar a ti primero. Dos. Y para que convenzas a tus padres de que a ti te gusta la carrera, es algo que deberías hacerlo con gran esfuerzo para demostrarles que, por ejemplo, no, y si a ti te gusta la arquitectura y no empezar a hacer prácticas dibujando o no dibujando planos, así hace una hoja. Cuatro. No es una opinión común no empezar ahí dibujando, mostrarle que te gusta, no hacer eso no? Y mi mamá y mi papá me repetían una frase mucho la vida está llena de obstáculos, pero si tú esos obstáculos los pasas, vas a llegar más fuerte a la meta que tú quieres cruzar. Y esa es una meta, esa es una. Esa es una frase que siempre me la repito a mi mismo para lograr varias cosas no y no y no dejarlo, no!

[00:44:02.480] - Hablante 1

Ok, muy buen consejo también. Y tenemos dos grandes consejos para nuestro nuestro amigo. Alguien quisiera agregar algo? Ok, entonces vamos pasando a otro tema. Alguna vez de nuevo les voy a hacer las preguntas a todos. Vamos respondiendo como un grupo. Ya pasando a otro tema, sería alguna vez se han suscrito a algún servicio pagado por Internet? El que ustedes hayan suscrito. Hay un montón de streaming, videojuegos, cursos en línea, no sé el que ustedes hayan escrito alguna vez. OK, tuvieron que pedir algún permiso para la suscripción o hacerlo a través de un adulto. Entonces lo primero es que nos cuenten que servicio de internet se suscribieron y cómo fue que hicieron ese proceso. Ok. A ver. Que me gustaría comenzar. Tal vez este Jaime ha llegado a la raíz o Jaime.

[00:45:04.330] - Hablante 2

A Bueno, he sabido suscribirme a diferentes aplicaciones y en algún momento. No pidiendo permiso a mis papás las aplicaciones Android o sino es a Amazon Prime Netflix y llega uno que otro más en juegos y nunca he gastado dinero. Realmente no es algo que no veo beneficioso. Hay algunos juegos que es Peyton Wing, que es pagar para ganar y para, no sé, en hacer mejor tu jugador una vez así y pero no, nunca me he visto en él en la necesidad y la mayoría de veces sí he tenido que consultar a mis papás porque hay veces en que ellos sacan provecho de eso. Entonces este voy a hacer esto normal, si no,

ya ha terminado. Ahora último me lleva uno de no simplemente abierto una cuenta en tema de apuestas, pero justamente es esto de que no sea. Obviamente los papás generalmente nunca están de acuerdo, pero siempre con permiso y y compromiso. Este se logran en las cosas. Y bueno, una mala experiencia que tuve fue con Amazon Prime, que la vez que lo hice fue agarrando de mi papá, pero justamente la suscripción gratis.

[00:46:29.260] - Hablante 2

Y entonces como yo no sabía que había dentro de Amazon, sabía que habían películas, cosas así. Pero siempre, por ejemplo, yo no soy fan de Netflix, algo que tenemos en común y. Y es como que me gusta entrar Netflix y explorar todo lo que haya. Es como que ya hoy veo los títulos, la imagen y veo que tanto me puede gustar. Entonces este es de lo que quería hacer con Amazon, porque hay cosas que hay en y en otras no, y se acabaron los siete días de de premium porque yo pensaba que era un mes así como Netflix antiguamente no? Y bueno, me terminaron cobrando los 24 soles y como agarré la tarjeta de mi papá me dijo este no, que este que es esto? Porque tengo un saldo adicional, o sea, es que se me pasaron los días pero terminé pagándole, pero me terminó devolviendo el dinero y es justamente por eso de que me gusta administrar el tema de los tiempos y todo eso, porque de alguna u otra forma ahora recordando, no era una suscripción, pero creo que lo importante es que termino disfrutando esto, porque si lo hago es por algo.

[00:47:45.850] - Hablante 2

Pero ahí es donde está el dato curioso de que no pagaría una aplicación o un curso sobre no sé, hacer efectivo, que es viniendo de audiovisuales como le comenté. No, no pagaría, eso no lo veo innecesario, pero pero sí pagaría una sesión. Nada de Pongo o Disney Place, no, esas cosas no, pero creo que que si hay cosas en que no nos ayudan bastante, no como usted quiere matar el tiempo y ver Netflix, entonces claro, este creo que no sé escuchar música con mejor experiencia, que es sin anuncios ni nada, va a hacer todo pequeño y. Y lo mismo con las otras aplicaciones.

[00:48:29.380] - Hablante 1

Claro, claro, ok, gracias. Y a mi me cuenta más a que te a qué te inscribiste y como fue el proceso de suscripción y de pago. Bueno.

[00:48:40.840] - Hablante 2

Yo no me suscribo, yo no me he sufrido. No, no, ni Netflix en.

[00:48:45.130] - Hablante 1

El pasado.

[00:48:46.480] - Hablante 2

Tampoco. No es que porque parte de le pregunta también dice si tengo que consultar a mis padres y si no confían para nada en cualquier compra de internet, supuestamente estafan y eso. Yo les intento explicar, pero la idea les vuela por la cabeza e igual yo también lo veo algo innecesario. Ya sé que el servicio de streaming es como algo exclusivo y eso, pero yo no estoy tan acostumbrado a literalmente de la nada Decir es que voy a ver series y plantarme ahí en la pantalla por horas. Y no, no hace mucho de eso en Spotify este. Puedo escuchar música gratis y en YouTube, tal vez porque creo que la gente. Bueno, al menos es lo que yo pienso, que algunas personas se compran la mensualidad porque tienen la opción de escuchar música con el celular apagado mientras estás usando otras aplicaciones. Cuando eso se puede hacer usando YouTube pero desde el navegador, no desde la aplicación.

[00:49:43.050] - Hablante 1

Claro. Pero entonces básicamente no te ha suscrito porque no encuentres otras plataformas y porque tu pareja no se siente cómodo con las compras online. Correcto?

[00:49:53.940] - Hablante 2

Sí, pero si yo tuviera mi propio dinero y yo soy normal, podría ser que compré algún servicio y es a eso. Si, como dijo Renzo, meterle dinero al juego no, tampoco es totalmente necesario, porque para por ahí. Yo no voy a contribuir a una empresa que a cada rato sube precios de sus juegos sin razón.

[00:50:15.810] - Hablante 1

Ok, ok, muchas gracias Jaime, alguien en tu caso cuéntanos así puntual. Y en mi caso no me he suscrito a muchas cosas, pero por ejemplo hace unos meses me suscribí a un. Se podría decir como un Netflix, pero era para hacer deporte, o sea, tenía videos para hacer deporte, pero siempre le pregunté a mis papás porque igual yo no sé. O sea, no tengo plata ni sé cómo poner la tarjeta y eso, entonces yo se lo contara a mis papás. Sí, sí, eso. Ok. Gracias, Fabiana. Ok, entonces vamos a vamos a imaginar ahora que les dan la opción de registrarse en un curso o un taller en línea de algún tema que les interese. No importa si es o les dan la opción, les dan la opción para llevar algún curso o un taller en línea de un tema que les interese. Relacionado a qué tema sería o podría hacer este curso? A ver Adriana, comencemos contigo. De que tema sería este? Este curso?

[00:51:29.390] - Hablante 3

Y qué digo? Si hubiera algún curso, no sería lo que es. Y lo que es un curso de anatomía. Pero principalmente, o sea, sí, de todo el cuerpo humano, no del cuerpo humano entero no? Y principalmente eso creo que sería básicamente para lo que yo quiero estudiar, pero lamentablemente no hay.

[00:51:59.510] - Hablante 1

Ok, gracias. Adriana. Mariana. Tu caso podría ser este curso. Podría ser, um, no un curso, pero podría ser como una plataforma para escuchar música. Ok, Ok. Listo. Gracias.

Fabiana. Jaime, en tu caso, no es relacionado necesariamente a lo que hemos hablado antes. Es por eso Les digo, si tuvieran la opción de registrarse un curso, no tenían ni idea de qué tema sería, de qué temas les gustaría para que sea útil para ustedes.

[00:52:43.310] - Hablante 2

La verdad. Ahora no, ahora no se me ocurre nada porque sí. Me he inscrito a clases de dibujo y caligrafía. Obviamente presencial, no virtual. También he escrito clases de música y eso. Así que dejando de lado eso, puede ser que me escriba un curso de programación, porque no es como que me llaman la atención investigando todo el 24 siete, pero sí diciendo que puede aportar algo a mí.

[00:53:12.440] - Hablante 1

Ok. Es algo que te quieres averiguar. Quieres aprender y te gustaría. Y programación. Por alguna razón en específico, sientes que si te sirve un curso y no verlo otra vez en otras plataformas?

[00:53:24.950] - Hablante 2

Más que nada aceptaría esa inscripción por curiosidad. Mera curiosidad? No es como que quisiera dedicarme a eso en un futuro o algo.

[00:53:33.050] - Hablante 1

Aunque. Como explorar un interés. Algo así.

[00:53:35.630] - Hablante 2

Claro. Eso.

[00:53:36.860] - Hablante 1

Ok. Gracias, preciosa. Y en su caso, de qué podría hacer este test? De qué sería el curso y qué tema sería?

[00:53:45.630] - Hablante 2

Me. Es un diseño publicitario español completamente total. A lo que he dicho. Me gusta mucho el tema de publicidad y metido en ese mundo por mi familia. Y creo que me gusta mucho porque se diseña.

[00:54:03.370] - Hablante 1

Claro.

[00:54:03.970] - Hablante 2

Y creativo y todo eso que me complementa, así que sería algo de diseño.

[00:54:10.210] - Hablante 1

Ok, ok. Entonces, cómo se imaginan que podría ser el método de aprendizaje? Vamos a dar ideas. Ok? Vamos a todo. Entre todos vamos a brindar ideas. Entonces, cómo? Cómo nos vamos a imaginar que podría ser el método de aprendizaje de este de este curso? Taller plataforma. Ok. Cómo serían las clases? Cómo serían las personas que ofrecen ese curso taller? Cómo sería el flujo del curso? Vamos a usar lo que ustedes ya conocen de la educación virtual. Vamos a brindar estas ideas para, para, para este tipo de taller. Pues vale, entonces. Qué es lo que se imaginan? Cómo podría ser este taller? Estructura. Creen que funcionaría? Si. Adriano, tal vez. Puede ser. No, ya vale. Alguna. O tal vez sea una manejarlo como si. Como si fueran recomendaciones. También podría servir. Tal vez no

sabemos exactamente qué queremos, pero una recomendación que sería bueno que consideren. Y sobre la estructura hay creo que alguien iba a opinar.

[00:55:33.230] - Hablante 2

Así que no quería preguntar otra vez la pregunta.

[00:55:35.630] - Hablante 1

Ok. Cómo se imaginan que podría ser el método de aprendizaje de este taller en línea, curso en línea o plataforma en línea? Entonces brindamos como recomendaciones sobre cómo serían las clases? Cómo serían las personas que ofrecen este taller?

[00:55:52.120] - Hablante 2

Si quiero ver, ver antes este el Cómo es el la interfaz de de la aplicación? Por qué? Bueno, como dije, el tema de el curso sobre audiovisuales investigué y de manera gratis la comente. Me di cuenta de que simplemente eran videos en los que te explicaban y ya. O sea, no era o pagabas simplemente para ver videos que quizá los encuentras en YouTube. Entonces no pagaría porque eso lo encuentra en YouTube, como ya lo dije. Y o sea, no es como que llega un profe así como soy un profesor y le explico no se. Fabiana, este sí, bueno, puedes enseñar una empresa así porque tienes que ver tal cosa y así. No es simplemente que hay aplicaciones, ciertas aplicaciones que simplemente te dejan sea al profesor, le dejan subir videos y por medio de chat tú le preguntas. No entendí esto y te dan respuestas muy generales, no muy centradas. Y entonces como que tienes que fijarte en eso porque te hace pagar 60 \$ por una aplicación en la que el trato que tienes es como si comentaras en YouTube y que respondan simplemente por chat.

[00:57:10.940] - Hablante 2

No, no es algo que sea algo así como el iluminado británico que hay un profesor que podría entrar. Pero en cambio en estos momentos es por eso que hay que tener cuidado con eso, porque por algo que puedes encontrarlo gratis.

[00:57:25.340] - Hablante 1

Ok, Ok. Muy bien entonces. Gracias. Este. Qué otras recomendaciones se le podrían dar sobre cómo serían las clases? Cómo serían las personas que ofrecen el curso? Bueno, hay Fabiana. Dale, dale, Fabiana Yo diría que las clases sean en vivo más que videos grabados por el profesor. Lo conocí porque en ese momento no entendiste algo y le puedes preguntar directamente al profesor, ya sea por chat o no, se puede ir a verlo. Y así más rápido, porque si fueran un video tendría que escribir un correo al profesor, o sea, y tomaría más tiempo. Y también que las clases no sean muy masivas y no sean más personalizados. Ok, eso sería otra recomendación. Perfecto. Gracias Mariano. Jaime, tal vez alguna recomendación adicional?

[00:58:23.100] - Hablante 2

Bueno que obviamente tenga buen material, pues no es como que va a tener de diapositivas y haga pasar cada diez segundos sin explicar con exactitud o literalmente poner vídeos que puedes encontrar en internet o simplemente dejar las actividades porque si o si apenas comienza la clase de introducción ya van a hacer esto. Esto me lo presentan y por eso se queda ahí esperando cualquier duda me lo hacen ver y al final te contestan no, eso o que metodología no sirve la verdad. Además.

[00:58:53.340] - Hablante 1

Te gustaría entonces que si tuvieras que darle una comisión en positivo, que te gustaría que fuera más bien cómo? O sea, le has dicho más o menos aquello que no funciona? Entonces qué podría hacer? Lo contrario para que sea para que sea mejor que.

[00:59:10.510] - Hablante 2

El profesor interactúe mucho con los alumnos, no que les haga de lado algunos a los aplicados y les de atención y a los que de verdad necesitan ayuda. No hay que vean cómo hacen que interactúe con todos por igual, que les haga participar, no al punto de literalmente obligarlos a tener el micrófono otra vez. Pero el punto es que los alumnos se sientan cómodos tanto con la clase como con el profesor, porque ese profesor va a estar hablando y hablando por toda la clase sin dar el paso a los alumnos o sin este hacer algún trabajo, por así decirlo, y explicarlo con detalle. No va a funcionar la clase. Los alumnos se van a aburrir y se van a arrepentir de haber pagado eso para sus casas.

[00:59:50.890] - Hablante 1

Ok, perfecto. Hace años he. Ahora hay que pensar si existe y si este taller o curso en existiese. Cómo sería la interacción con los compañeros en clase de este curso? Cómo creen que debería ser para que funcione de verdad? Por ahí. Pero el ser humano tiene alguna idea, alguna recomendación? Habíamos hablado más que nada de la interacción hasta ahora entre todos del curso con el profesor, no características que tiene que cumplirse para que sea efectivo y funcione de verdad para el estudiante. Pero y qué pasa con tus otros compañeros? Cómo debería ser esa interacción con nuestros compañeros? También en virtual es un poco difícil interactuar con tus compañeros, pero lo que no funcionaba era que nos mandaban a sala separadas con algún compañero y al final el compañero nunca respondía, o sea, no hablaba ni nada. Entonces podría ser estar como en la sala principal con el profesor, ya que no sería un curso 1,1 montón de gente, sino como un grupo más pequeño. El profesor podría como. Romper el hielo, por así decirlo.

[01:01:11.130] - Hablante 1

Y hacemos preguntas y hacer que que nos conozcamos entre nosotros. Porque a veces entre las mismas personas no como que no nos lanzamos a hablar claro. Ok. Claro, ahí tiene que ver su experiencia previa para fomentar lo otro, no? Ok, gracias Fabiana. Qué otra recomendación se le podría dar? Cómo debería ser esta interacción con nuestros compañeros? ADRIANO Creen?

[01:01:44.200] - Hablante 3

Creo que principalmente es eso. Más que todo, la la relación social que tú guardas con tu compañero o tu amigo, no? Y bueno, en ese caso nuestro compañero de clase, porque muchas veces no interactuamos con él por motivo de que no nos conocemos o no nos hablamos. Entonces ya como que te da miedo de lo que vaya, de lo que vaya a responder no? O que te vaya a decir o no te vaya a contestar. Entonces esa no es la idea, no más que todo si él no inicia la conversación y nunca la tuvo para que así se genere una charla o una conversación entre los dos y se llega a una conversación en general.

[01:02:29.200] - Hablante 1

Esto, gracias a. Da la razón. Y qué recomendación se le podría dar?

[01:02:35.260] - Hablante 2

Ya la recomendación es que traten de ser extrovertido. Creo que sí está bien.

[01:02:42.460] - Hablante 1

O sea, la plataforma debería fomentar eso como cómo sería.

[01:02:46.840] - Hablante 2

Si la plataforma en sí debería ir a permitir de que los alumnos este puedan tener, por ejemplo, puedan lograr hacer que el profe entre. O sea, llamarlo como en Microsoft Things, la aplicación que está en mi cono este. Podrías llamar al profe y le dicen no profesor no trabaja, mi compañero no trabaja en compañera y así. Un ejemplo yo tenía un curso en un curso en el que trabajamos en grupo, si irrevocable y removibles. O sea, es un grupo permanente durante las siete semanas que dura el curso.

[01:03:27.010] - Hablante 1

Ok?

[01:03:27.850] - Hablante 2

Y bueno esta esa experiencia no agarro y. Y la profesora dijo yo no tengo nada que ver con ustedes, tienen que ser ya gente madura, tienen que resolver sus problemas personales y trabajar y entonces como que no me gusta esa tipo y sentí como que me retaba aunque lo decía en general. Entonces entramos a los grupos, nadie hablaba, todos como que. Y era esa incomodidad y yo soy una persona muy malo. Entonces este lo único que hice fue Chicos, saben qué hacer? Y respondieron y me distraje. No escuché. Ya no sabía cómo sacar más temas. Entonces simplemente dije. Saben qué, chicos? Soy Renzo. No me gusta que la gente sea muy callada. Soy una persona que habla mucho. Voy a trabajar en grupo y no les pido ser mejores amigos, pero sí que tengamos lo más mínimo de comunicación para poder hacer el trabajo bien, porque quiero mi nota. Entonces creo que esos puntos de tener la iniciativa es muy importante, porque si no, si no las tienes tú y otro tampoco la quiere tener pensando que tú la vas a tener o algún otro no se va a llegar a nada y entonces como que también es importante el profesor.

[01:04:52.060] - Hablante 2

Creo que hay que dejar de lado a una persona, no es algo bueno. No sé cómo será tanto en la universidad, porque si bien es cierto este, sé que en la universidad es una porquería, hay trabajos grupales, sé que hay gente que termina peleándose o simplemente pagando para que los incluyan en el trabajo, entonces es como que si es que el profesor no está en este algo que se va a hacer muy feo.

[01:05:17.170] - Hablante 1

Ok, Independiente listo. Gracias Renzo Ok, entonces ya tenemos bastantes recomendaciones para esta plataforma. Entonces ya como cerrando sobre este tema, qué les gustaría recibir, ganar, obtener como un adicional, como un beneficio adicional al final de este curso taller plataforma en línea y demos ideas puntuales. Entre todos vamos dando ideas puntuales. Uno. Se le ocurre algo. De cualquier ámbito. Recibir, ganar, obtener al final de este curso. No sé. Por ejemplo, me gustaría recibir al final de este curso un certificado, porque siento que puedo aportarle a mi y a mi currículum. Qué otra cosa podría hacer? Dale Renzo.

[01:06:19.080] - Hablante 2

Y aparte de me da diploma virtual o presencial, lo que sea este alguna insignia. Creo que es importante demostrar lo que eres capaz y lo que has hecho. El ser como que este algo que te demuestre el hecho de que has llevado eso. No, pero como persona mostrar.

[01:06:40.650] - Hablante 1

Ok, listo Renzo Qué más podríamos. Qué más podría ser? Qué les gustaría recibir? Ganar, obtener algo que se les ocurra? Que a lo mejor ninguna plataforma está dando, que lo estoy diciendo Y por qué no la dan? Si en verdad esto me sería muy útil o algo por el estilo? Tal vez por ahí en otra dimensión. Y. Sabiendo que me quiere matar. No, eso no ocurre. Pero podría ser como usar un certificado de que estudiaste o llevaste el curso. Claro. Gracias. Jaime. Qué se te ocurre?

[01:07:21.930] - Hablante 2

Podría ser bueno al final de cada curso. Primero, depende de lo que. Del tema del curso. Por ejemplo, este. Si estás estudiando un curso de inglés, al final, además de darte el diploma o la insignia, te pueden dar la opción de hacer prácticas reales o por ejemplo, la opción de hablar con hablantes nativos o de repenete. Estás estudiando si cortaste, por ejemplo. Administración. Podrían darte también la opción de una práctica reales con empresarios reales de hacer una simulación de cómo sería trabajar en una empresa por

semanas, de aparecer o si estás estudiando, por ejemplo, o incluso un curso de guitarra, no puedes juntarte. Te dan la opción de juntarte con músicos reales y así de tener. El punto es que te den opción de poner en práctica tus conocimientos con gente que ya tiene experiencia.

[01:08:13.740] - Hablante 1

Perfecto. Gracias, Jaime. Gracias, Adrian. Tenés alguna, alguna idea de que podría recibir, obtener, ganar.

[01:08:24.990] - Hablante 3

Pero más que todo, no es. Es algo como que material no?

[01:08:29.670] - Hablante 1

Ok.

[01:08:30.360] - Hablante 3

Recibir no, si no es más que todo hacer una competencia entre limpiando, como se dice entre todos. Todos los que han estudiado el curso, no? Para que así haciendo la práctica, porque hay una emoción de por medio, no? Como que ya te voy ganando, tú me vas ganando. Entonces ya como que ahí se genera un poco de interacción social, no? Y como que el curso se hace más divertido, no más que todo el final.

[01:09:00.540] - Hablante 1

Ok, perfecto. Gracias Adriana, Muchas gracias por sus ideas. Entonces, creen que tendrían algún motivo? Bueno, si alguno lo tiene, levanten la mano y me lo comento.

Vale. Tendrían algún motivo para no inscribirse en este curso? Taller plataforma en línea si se les da la opción. No por esto. Alguno. Da la razón.

[01:09:25.600] - Hablante 2

La cantidad exorbitante de dinero.

[01:09:27.700] - Hablante 1

O el coste por el costo perfecto. Alguna otra joya? Si es que tengo el tiempo para hacerlo. Ok, perfecto. Tiempo. Alguna otra? Se les ocurre que es así? Condicionaría no inscribirme a este curso? Les ocurre algo más? Adriano.

[01:09:53.730] - Hablante 3

Más que todo, creo que puede ser la distancia en que se estudia, porque por ejemplo, hay algunos cursos que están en Lima y tú vives en Chiclayo. Entonces como que eso y la presencialidad, o sea, tú tendrías que ir a viajar allá a Lima y vivir allá, no para que puedas hacer el curso nomás que tú haces.

[01:10:13.490] - Hablante 1

Ok, ok. Jaime, se te ocurrió algo sino pasamos a un video resolviendo mientras se podría hacer también de o sea tus compañeros sean de tu edad y no sean eh? No son personas que pueden llegar a adultos y niños también. Ok, perfecto. Gracias también. Jaime, se te ocurre algo más? Si no pasamos ya al final del cierre de la entrevista no paró.

[01:10:40.830] - Hablante 2

Y no, no se me ocurre nada que preguntar ahora.

[01:10:43.050] - Hablante 1

Perfecto, no hay problema. Entonces, ya cerrando un poco la entrevista, ya esto va a ser. En realidad esta última parte un poco ya la hemos respondido con lo que nos han ido contando. Entonces la idea es que sea más a modo de conclusión. Ok, ahora vamos a imaginarnos que este curso o taller o plataforma, que no necesariamente era por ejemplo, algunos jóvenes, Fabiana dijo música que también está bien, está válido, pero ahora vamos a imaginarnos que es que nos dan la opción para registrarnos a un curso taller en línea, pero que nos va a ayudar para nuestro futuro laboral específicamente. Ya es amplio, ahora es específico de qué tema o temas les gustaría que sería, si quieren complementar un poco ahí, no? De qué tema o tema sería este taller o curso relacionado a ayudarme a escoger el futuro laboral? Eso por un lado. Cómo consideran que este taller les podría ayudar para escoger su futuro en su carrera? Cómo les podría ayudar? De qué tema sería? Como les podría ayudar y qué tipo de información les gustaría que les brindarse?

[01:11:48.960] - Hablante 1

Esas tres cositas que está relacionado con lo que hemos conversado. Entonces, a modo de conclusión, vamos a responder esta pregunta Si el taller, si el curso taller estuviera relacionado con ayudarles en su futuro laboral, qué tema sería, que de qué forma les ayudaría a elegir su carrera? Y qué tipo de información quisieran recibir al respecto? Qué? A ver, que ninguno se me ocurre algo. Dale, Jaime.

[01:12:21.090] - Hablante 2

Bueno, en general, cuando hablamos de la mente laboral de por sí entra el hecho de socializar, interactuar con los demás y saber hablar es que saben lo que me refiero. Así que ese curso si o si tendría que tener una oratoria y persuasión oratoria para poder hablar enfrente de un público. Sea grande genio y persuasión para saber cómo decir las cosas, para obtener lo que uno hacer, no hablando de artimañas para hacer lo que sea, para decirle a todos lo que tienen que hacer, no simplemente saber usar vocabulario. Esto.

[01:12:55.220] - Hablante 1

Claro, claro. Y el tipo de información que recibiría sería relacionado a esa habilidad. Un poquito por ahí. Pues complementar.

[01:13:04.490] - Hablante 2

No? Como dice el principio general.

[01:13:07.820] - Hablante 1

Ok, ok, entiendo algo más que qué otro tema sería y de qué otra forma les ayudaría y que tipo de formación les gustaría recibir? Y. Que les ayude a escoger o complementar su carrera o algún interés. También puede ser relacionado, no? Creí. Tal vez. A ver, Renzo, esto.

[01:13:44.770] - Hablante 2

Yo creo que ver ejemplos.

[01:13:46.490] - Hablante 1

Ejemplos.

[01:13:47.810] - Hablante 2

Si me explico.

[01:13:49.540] - Hablante 1

Si por favor.

[01:13:50.920] - Hablante 2

A sin irme tan lejos como puedo este poniendo el ejemplo. Yo como encontré el tema del audiovisual fue viendo una película o una película que nunca imaginé que me iba a dar una idea y. Y es como que pequeños ejemplos, arquitectura. Ves un edificio que me encantó.

[01:14:10.660] - Hablante 1

Y sé que.

[01:14:11.850] - Hablante 2

En ese esquema.

[01:14:13.120] - Hablante 1

Aplicado te refieres a la aplicación.

[01:14:16.120] - Hablante 2

Sí o sí de eso a la vez que O sea que qué estudias para llegar a eso? Y. Y esa noche, por ejemplo, es el edificio de Green. Supongamos que ves el edificio del banco este y entonces dices Wow. Quién hizo ese edificio? Buscas arquitecto? El Green. Te das cuenta de que son 100 arquitectos? Porque es una empresa grande. Supongamos ya 20 arquitectos. Entonces te pones a investigar uno por uno. Ves los estudios que han tenido? Tratas de ver cuales tienen en común, que es lo que les da pase a llegar a ser tremendas estructuras. Y es como que eso es importante. Ese es el caso arquitectura. En el caso de

los empresarios es te pones a buscar qué estudió? No sé. Y la infancia en donde terminó en la universidad y vas como te vas complementando.

[01:15:09.010] - Hablante 1

Más, armando esa idea.

[01:15:11.500] - Hablante 2

Y hacías.

[01:15:12.070] - Hablante 1

Claro que habían.

[01:15:13.150] - Hablante 2

Piezas, pero que apuntas.

[01:15:16.360] - Hablante 1

Ok, ok. Me queda más claro. Por ejemplo, sería otra forma. Perfecto. Gracias, Renzo. He agregado. Qué tema podría ser? Como crees que te ayudaría a escoger tu carrera? Qué tipo de formación te gustaría recibir? Cuéntanos, porfa.

[01:15:34.590] - Hablante 3

Y creo que la oratoria también.

[01:15:37.950] - Hablante 1

Ok.

[01:15:39.570] - Hablante 3

Más que todo en el ámbito de medicina, es que la oratoria nos ayuda mucho a la a la hora de expresarnos, saber como hablar no? Por ejemplo, tienes una reunión ya a futura un largo plazo ya cuando como es de suponer, seas doctor o sea médico y ya tengas una reunión con doctores o jefes de o de hospitales de otros países, ya tu sabes como expresarte, como imponer ideas no? Y eso más que todo.

[01:16:15.270] - Hablante 1

No es perfecto, claro. Gracias Adriana también como para cerrar. Y bueno, en mi caso todavía no sé que estudiar, entonces podría ser como un curso. En el que apliques lo que te enseñan, o sea, la carrera que llevas. Como que. Que te ayude a hacer prácticas. Claro. Prácticas. Pero prácticas en qué sentido? No sé. Una idea. Por ejemplo. En. No sé. Él estaba estudiando ingeniería de sistemas. Y quieres. O sea, tu profesor. Normalmente. O sea, en la clase. Te va a explicar ya cómo hacer esto. Que no sé, que no sé cuántos. No sé cómo hacer una página web, explica el profesor en la clase. Claro, pero en. O sea, como que sea un curso en la que puedas. Hacerla. O sea, como que aplicar tus conocimientos de lo que yo te he enseñado, ok? Y hacerlo te ayudaría. A tu carrera porque. Porque ya sabéis como más o menos qué es lo que vas a hacer, no?

[01:17:46.020] - Hablante 1

En que hayas. Después. Cuando. Cuando llegues a esa carrera. Claro. Ok, Ok. Ok. Listo. Hay algún. O si alguno quiere dar algún comentario final, algo se le ha ocurrido de último minuto y quisiera complementar alguna respuesta sobre algo de lo que hemos hablado. Ya. Perfecto. No hay problema. Entonces hoy termina todo. Muchas gracias por su tiempo. Pasa un poco de la hora, pero que estaba bien interesante las historias que estaban

contando entonces no quise cortarlos. Muchas gracias de nuevo por su apoyo. Vamos a dejar ya de grabar, por favor, Andrés. El comportamiento.

Focus Group 2

Número de estudiantes: 4 alumnos

Transcripción realizada con software happyscribe.com

[00:00:00.090] - Hablante 1

Para poder recordar y sacar las conclusiones después de este video no va a aparecer en ningún lado, solamente a nivel académico para poder tomar apuntes, porque es un poco difícil. Obviamente apuntaría a hablar al mismo tiempo que al final de la sesión. También se les va a adjuntar. Aparte de lo del incentivo que hemos comentado, se les va a pasar un consentimiento informado. Es un documento donde está la información del nombre del proyecto, nuestro asesor, la universidad, nuestros datos, todo, todo lo que es importante para que ustedes no tengan y se lo den a sus padres, para que sepan obviamente de qué va esta reunión. Ok. Muy bien, entonces, eh. Primero, por favor, les pido a todos que se presenten. Digan como se llama, a que año de colegio pasan o si ya están terminando y qué actividades les gusta hacer en su tiempo libre. Así que puntual y a ver, comencemos con Rocío. Buenas tardes a todos. Bienvenida. Me llamo Rocío.

[00:01:06.700] - Hablante 1

Paso a 5to.º de secundaria y en mis tiempos libres me gusta pasear a mi perrito o árboles y hacer dinámicas origami, entre otras cosas. Genial. Muchas gracias. Rocío. Belén. Seguimos contigo, por favor? Sí, claro. Buenas tardes, mi nombre es Gabriela. Tengo 16 años y pasó a 5.º de secundaria en el 2022. En mis tiempos libres me gusta pintar, leer, jugar con mi perro y pasar tiempo con mi familia. Genial. Muchas gracias, Belén. Y con las Cuéntanos.

[00:01:55.870] - Hablante 2

Bueno, mi nombre es Nicolas. Tengo 16. Paso a 5.º de secundaria. Lo que me gusta hacer en mi tiempo libre es tocar instrumentos o jugar algún deporte.

[00:02:08.530] - Hablante 1

Genial. Gracias. Nicolás. Alessandro, vivimos contigo.

[00:02:16.060] - Hablante 3

Buenas tardes. Mi nombre es Alejandro. Tengo 14 años. Me encanta tocar instrumentos. Me encanta correr. Me encanta ir a jugar a veces. He leído mejores News y me encanta también saltar y jugar.

[00:02:43.920] - Hablante 1

Ok. Gracias. Alessandro. Gabriela! Tu no, por favor. Ok. Yo en mis tiempos libres veo series. Um. Dibujo. Hago ejercicio. Eso. Ok. Y a que grado pasas? Allá en paso a 5.º de secundaria. Tengo 15. Listo. Muchas gracias a Varela. Y bueno, yo les comento, yo soy Marlene Bustamante. Actualmente me encuentro cursando mi tesis de maestría y en mi tiempo libre lo que más me gusta es ver Netflix. Como ahora con los estudios ando, ando muy ocupada. Cada vez que tengo un tiempito libre trato de ver Venecia porque me gusta mucho el cine, cuando ya nos conocemos un poco todos. Ok, entonces a ver si vamos a empezar a conversar sobre unas cosas. Lo primero es quiero que me cuenten cómo les fue con sus clases virtuales este año. Cuéntenme, tuvieron alguna dificultad? Hay alguna experiencia o anécdota que nos quieran contar acerca esas clases actuales? Como somos varios para poder participar, vamos a usar la manito que está ahí abajo en el botón OK.

[00:03:57.620] - Hablante 1

Entonces cuéntenos, cuéntenos que tal les fue con sus clases virtuales este año. Bueno, el año que pasó. Dale, Alessandro, cuéntanos.

[00:04:10.710] - Hablante 3

Hacia la clase del 13. Creo que para mí han sido muy buenas porque nos han enseñado bastantes cosas, pero por otro lado no hemos podido, no hemos podido ver a veces bastante. No, no se ha podido ver Rosa directamente a la gente. No, porque o sea, esa gente es una pantalla y no puedes comunicarte bien, pero es así. Yo creo que es una buena opción para la clase, porque a parte que no hay alternativa y o te pueden enseñar raza por medio de herramientas, amenazas, herramientas a dibujar o educación física y muerte por la pantalla y realizar esa actividad.

[00:05:04.410] - Hablante 1

Ok, gracias Alessandro. Y además le gustaría contarnos qué tal le fue con su clase. Virtuales? Alguna dificultad? Belén cuéntanos. Ah, sí, Comparto con Lisandro, que en mi caso me fue bien, pero lo que era difícil es que algunos profesores no lograban captar

completamente la atención. Y después que dos de ellos, de los pasantes que hay, parecían siempre estar malhumorados, como si no tuvieran las ganas de enseñarnos. Entonces eso realmente no me gustaba y a esos profesores no les prestaba atención. Que debería. Entiendo la rebelión. Cuéntenos. Creo que luego levantó la mano Gabriela. Y si no lo hago? Recíbelo. Nicolás. Gabriel. Ok. Las clases virtuales me parecieron bajo mi mano. Cierito? Si, sin problema. Ok, ya es bueno. Aprendí. Aprendí poco. Obviamente no es como en las clases presenciales que pues estas ahí con tus compañeros y profesores que te enseñan directamente. Aprendí poco, la verdad. No tanto como presenciar. Y no, no me gustan mucho las clases virtuales porque bueno, eso más que todo y porque te sentías que no aprendías.

[00:06:38.700] - Hablante 1

A qué se debía exactamente? Más o menos? Bueno, porque los profesores como que también, no? Que no es lo mismo. Sea como por ejemplo si tú quieres participar y cometes un error, o sea, tú puedes ir a la pizarra y el profesor te explica no, pero esto está mal, este está bien y en virtual no hay pizarra, hay pizarra virtual, pero no es lo mismo, obviamente. Y eso más que todo. Ok, entiendo. Gracias por el Rocío, cuéntenos. A mí siempre me gustó esta experiencia virtual, porque el de ahí aprendes como a poder expresarte mejor. El los profesores nos explicaba muy bien, correctamente y usabas la tecnología, no podías ir aprendiendo más. Y la verdad a mi si me gustó esta experiencia virtual, aprendiendo más en qué sentido ahondar un poquito. En el sentido de que. En los trabajos era, o sea, en las exposiciones. Te podías desarrollar, hablar más y expresarte mejor. Ok, Nicolás, cuéntenos. Muchas gracias.

[00:08:06.080] - Hablante 2

Bueno, en mi caso para mí las clases virtuales fueron como que peor porque me costaba mucho concentrarme en las clases y eran bastante aburridas. No había esa interacción que tenías con el profesor en persona. Y algunos de los profesores venían malhumorados. Pero no era su culpa. No, no, no es que podían cambiar el hecho de que no estaban en la clase. Es una experiencia diferente.

[00:08:37.100] - Hablante 1

Ok, Muchas gracias por contarnos un poco cuáles han sido las principales dificultades que han tenido con las clases virtuales. Ahora vamos a hablar un poco más sobre su futuro cercano. Ok? Alguno de ustedes todavía no ha definido qué es lo que le gustaría estudiar al respecto? Y podría comentarnos si hay alguna razón por la que aún no ha pensado

sobre que estudiar después de que termine el colegio. Hoy de nuevo levantar la manito. Y en. Alessandro.

[00:09:15.540] - Hablante 3

Sí. Sobre qué estudiar? Yo creo que muy originalmente yo quería hacer. Quería ser un futbolista. No, pero. Pero. Pero no, O sea, si lo hace una carrera así, va a seguir. Eh? Podría ser, por ejemplo, piloto. Piloto? Eso es algo que me gustaría hacer cuando no se hace realidad. No sé si es avaricia. Es. Una profesión? No sé, doctor. Podría ser.

[00:09:52.880] - Hablante 1

Es como que tienes algunas opciones. Y es alguna razón por la que aún no has podido elegir o. Alguna razón al respecto?

[00:10:07.650] - Hablante 3

Y no creo que sea porque como hace dos años. Así que han saltado directamente ese pasado con el de primera secundaria, no pasa el segundo, tercero, 4.º directamente y no he tenido tiempo de pensar porque más que dos hacen más, que todo está enfocada en esa. En las áreas donde si y y no se puede conversar por ejemplo con mis amigos como lo haría normalmente no estoy sentado con mis amigos. Pero. Pero. Pero como se hace en. En el sur o en cualquier otro lugar? Cualquier otra cosa es más más difícil y no se puede hablar así normalmente.

[00:11:06.290] - Hablante 1

Ok, gracias Alejandro, Muchas gracias. Creo que va lento. Tu levantaste y luego vino Nicolás. Ah si, yo estoy entre tres carreras que ciertamente se relacionan sería Medicina Humana, Ingeniería Mecatrónica e Ingeniería Biomédica y la verdad es que me puede elegir porque desde hace muchos años me gustaría estudiar medicina, pero acá la carrera es bastante cara y me gustaría obtener una beca y si no estudiar en el extranjero pues me haría imposible. Por lo mismo de la situación económica y con la ingeniería me pasa lo mismo que en en otros países también es cara y nosotros sabemos que la educación, al menos acá no es muy competente. Si la comparamos, entonces definitivamente me está costando eso de poder conseguir una beca y estoy en el proceso. Todavía no estoy segura entre las carreras que he escogido y en la elección de esas carreras. Y cual fue la principal razón por la que te decidiste por esas carreras o considerar esas carreras? Ah, bueno, me gusta mucho relacionarme con las personas y poder ayudarlas. Entonces si puedo crear

algo que si tiene ingeniería biomédica o mecatrónica y poder ayudar en algún tipo de avance tecnológico.

[00:12:29.090] - Hablante 1

Me encantaría, pero también me gusta ver la reacción de la gente al yo poder hacer algo por ellos y tener la certeza camina, por lo que creo que medicina sería mi primera opción. Ok, gracias Belén Nicolás, cuéntanos.

[00:12:45.370] - Hablante 2

Bueno, en mi caso yo también tengo tres carreras que no sé cual decidirme. Bueno, mis tres carreras son música, psicología o ciencias de la computación. Son bastante diferentes. Y bueno, música es como más que un sueño, porque si lo vemos en la realidad no es un sueño y la realidad puede que no salga también. Más que nada no me decido entre las carreras por el miedo a equivocarse, a que de repente no es la carrera y pierdes como que dos años o un año en esa carrera. Y eso más que ir capacitando.

[00:13:25.780] - Hablante 1

Ok. Las otras carreras que no son tus sueños, hablan de la música porque te decidiste por considerarlas.

[00:13:36.040] - Hablante 2

Algo que siempre me han dicho que siempre he escuchado es que lo que sea que estudies sea algo que te guste, porque al final lo vas a terminar haciendo y tiene que ser algo que te guste. Entonces, por eso razones elegí las carreras.

[00:13:52.170] - Hablante 1

Ok, ok. Gracias Nicolás. Rocío en tu caso, en ese caso yo ya sé que carrera estudiar y es ciencia y la comunicación tiene muchas ramas, pero yo quiero periodismo. Periodismo. Y cómo fue que te decidiste por estudiar esa carrera? Porque a mí me gusta expresarme. De pequeña siempre me gustó mucho hablar. Me gusta la comunicación, me encanta. Me encanta también la literatura, me encanta recitar poemas, me encanta la oratoria. Y de pequeña también los profesores. Me felicitaba cuando exponía y eso. Y entonces eso también lo ponía en familia. Me motivó a elegir esta carrera. Ok, Muchas gracias Rocío y Gabriela. En tu caso. Bueno, yo igual que mi compañera, también elegí medicina porque me gusta ayudar a las personas. Bueno, más que todo eso y también porque hice varios tests vocacionales y pues todos coincidieron en medicina y pues me fui más allá por eso.

Entonces los tests condicionaron tu elección al final. Eso es más o menos que me dices. Claro, más o menos por ahí también porque me gusta ayudar a las personas.

[00:15:30.750] - Hablante 1

Ok, ok. Muchas gracias Gabriela también. Bueno, ya nos conocemos entonces mucho más. Tenemos algunas ideas de de qué es lo que les gustaría estudiar o qué están considerando. Y ahora, especialmente para los que todavía no están seguros Belén, Nicolás y Alessandro. Existe alguna diferencia entre lo que quisieran estudiar y lo que posiblemente terminen estudiando en la realidad? Qué opinan ustedes? Dale, Alessandro.

[00:16:02.730] - Hablante 3

Yo creo que sí, porque sé, por ejemplo, que mi abuelo, o sea mi abuelo, quería ser ejemplo de querer ser. Piloto. Piloto. Eres mi vuelo y. Pero. Pero si al final termino estudiando este gong como estructura. Al final terminó siendo ácido, maestro y hoja. Y terminó. Bueno, uno al final no terminó siendo lo que él quería, pero terminó. Osea, al final se fue. Fue buena carrera para él porque aprendió con sus alumnos y. Y eso, eso, ese conocimiento o puede enseñarme mi alumno de enero que aprendió con los alumnos y cómo, como, cómo, con cómo son, cómo eran, cómo se podían con Kong. Buenas tardes.

[00:17:10.570] - Hablante 1

Claro. Gracias, Alejandro. Ok, Belén, cuéntanos. Como ya había dicho, yo ponía a medicina como mi primera opción, pero es muy difícil financiar una carrera de medicina a Saca en el Perú. Y lo de la beca también es bastante bien. Yo creo que uno necesita un nivel académico muy alto para poder conseguirlo. Entonces terminaría estudiando ingeniería, que no digo que es algo que no me guste, pero definitivamente no es mi primera opción. No es algo que me encantaría. Okay. Nicolás. Te gustaría agregar algo más? Dale?

[00:17:46.320] - Hablante 2

Bueno, en mi caso, como yo también dije que música era mi carrera por la que más me iba. Pero considerando. O sea que la carrera de música en sí es muy difícil de mantenerse con una carrera de música. Probablemente mi amor por ciencias de la computación, que es lo que más está necesitando ahora.

[00:18:14.000] - Hablante 1

Que. Entonces Dale, Rocío. Dale. Coméntanos. Eh? Yo. Yo voy a dar un ejemplo. Yo, por ejemplo, tengo un primo que estaba estudiando medicina. Estudió por tres años medicina y después como que no le gustó la carrera y se pasó a Psicología. Y después de psicología estuvo también psicología, pero volvió Medicina, estuvo como tres años. Entonces lo que yo quería explicar es que no sé, tendríamos que estar seguros de si queremos esa carrera, porque estaba en una universidad particular y también creo que es un gasto, dinero. Es un ejemplo que quería y de tiempo también. Claro. Digamos que estar seguros depende de muchos factores. Justamente lo que quiero es ahora juntos, responder esta pregunta. Entre todos vamos a ir dando factores. Cuáles fueron esos factores que tuvieron que considerar o que tendrían que considerar en el caso de los que aún no están seguros? Cuando se piensa en en escoger una carrera para estudiar, qué podemos empezar a decir? Cuáles son esos factores? Sí. Dale a Lisandro.

[00:19:44.590] - Hablante 3

Y no sé, yo creo que que todos los factores que pueden interferir en el en lo que, en lo que sea, en lo que uno elige. Yo creo que un poco de deberías saber que en la publicidad Elegir si uno se apresura a elegir, entonces. Puede arrepentirse después de haber elegido esa carrera y al apresurarse a. Puede elegir mal y al final no, no te va a gustar esa carrera porque querías otro.

[00:20:29.290] - Hablante 1

Ok, entonces. Tiempo para considerar opciones. Ok, Nicolás. Qué factores hay que considerar para elegir nuestra carrera? Cuéntanos. Gracias, Alessandro.

[00:20:41.200] - Hablante 2

Que sea algo que te guste. Que sea una carrera que te puedan mantener en el futuro. Y. Y que seas como que estés seguro de que esa es tu carrera. Y que sea en algo. Que seas bueno.

[00:21:00.450] - Hablante 1

Que hayas dicho también como tres factores a considerar. Qué opinan? Que a Rocío? Vale. Yo creo que cada uno tendría que saber elegir bien la carrera que le gusta, que le apasiona y que se siente cómodo con eso, porque más adelante vamos a empezar como a trabajar y después no les va a gustar o no se va a sentir cómodo y no influenciarnos un poco por la decisión de los demás. Si no, tiene que ser una decisión propia. Que escucharlos, no que y he escuchado que también Nicolás creo que lo comentó a lo que te

gusta. Pero cómo? Cómo saber que nos gusta? No, a lo mejor Belén Gabriela Quieren ahondar sobre eso? Cómo sabemos que nos gusta? Es un factor, pero como tal, Belén. Bueno, hay pequeñas cosas que realizamos en el día a día que se pueden relacionar con ciertas carreras, aunque sean mínimas. Podemos no se juntaron interés con alguna carrera de la que ya hayan escuchado? Tenemos que leer sobre la carrera, hablar tal vez con personas que ya la hayan estudiado para poder enterarnos de qué hacen en ese campo y tener vocación sobre eso y tener vocación específicamente, a qué se nos estaríamos refiriendo.

[00:22:27.510] - Hablante 1

A lo mejor alguno quiere ahondar un poco sobre ese concepto. Tal vez. Y o Gabriela, te gustaría ahondar o comentar algún otro factor a considerar? Un factor también sería el económico. Claro. O sea, considerar la parte económica para estudiar o para ayudar cuando. Cuando ya ejerces la carrera exactamente a que te refieres? No para estudiar, porque por ejemplo, si tú te quieres pagar una buena universidad para ejercer tu carrera, pues tienes que estar obviamente en el Plata, pues no dinero. Y pues si no lo tienes pues va a ser bien difícil. Ok. Vale. Alessandro. Para complementar la idea. Gracias, Gabriela.

[00:23:39.090] - Hablante 3

Yo creo que hace que el dinero en puerto sea es importante para pagar la carrera y todo, pero sea pero si uno realmente le gusta esa carrera. Si uno realmente le gusta? Yo creo que si o que si, pues todos fuer a todos interest en esa carrera. O sea realmente estudiar la ciencia desde desde antes de que tenga tiempo? No, no necesariamente. Ya era mi ultimo momento Barton. Osea ir preparándote para lo que te gusta y para después ya tener. Ya hacerlo ha sido fácil. Casi casi todo es fácil por casa porque te has preparado y ya va a ser un poco más bajas que hacer carrera.

[00:24:26.580] - Hablante 1

Ok. Preparando te refieres específicamente a.

[00:24:30.960] - Hablante 3

Preparándose desde desde años anteriores, o sea, viendo, indagando en la carrera, sabiendo que cosas que tratas de hacer.

[00:24:40.770] - Hablante 1

Ok, gracias Alejandro. Ok, entonces ya tenemos como varias, varios factores a tomar en cuenta. Entonces tomando esto en de base, si tuvieran, o mejor dicho, si nosotros tuviéramos que aconsejar a un amigo o a una amiga ayudarlo a elegir su carrera, a estudiar qué, qué recomendaciones le podríamos dar, qué pasos a seguir, qué fuentes de información le podemos recomendar y vamos así a ver, botar ideas, ok? Tomando referencia a lo que hemos conversado con Sara como ideas puntuales, qué le recomendaríamos a nuestro amigo o amiga hacer? A ver a Lisandro. Dale.

[00:25:23.960] - Hablante 3

No, yo le recomendaría que no, no se apresure. Yo ya lo lo que le digo. O sea, sí, sí, sí. Si le gusta, por ejemplo, tocar un instrumento. O sea, o le gusta, por ejemplo, ayudar a las personas e. O le gusta, no sé, pintar o algo que haga algo relacionado a lo que le gusta y no sea que no se deje llevar o influenciar por lo que dicen, porque? Porque pueden decir cualquier cosa, pero no te va a gustar, no? Claro.

[00:26:01.000] - Hablante 1

Ok, gracias Alessandro. Eso serían dos recomendaciones que le daría a nuestro amigo. A ver, el creo que levantó primero y luego Nicolas. Ah, sí? Igual que Lisandro. Que no se apresure, que elija algo que realmente le guste y en lo que pueda sobresalir. También que le guste, pero que sea bueno en eso y que vaya probando para saber que tal le va a ir dentro de la carrera, pero no específicamente. A qué te refieres? No sé. Por ejemplo, en mi caso, que había estado pensando hace un tiempo en estudiar ingeniería, me junte con un amigo que ya lo había estudiado y empecé a verlo de programar con Arduino y ese tipo de cosas que están relacionadas para saber qué tal me iría y si realmente me gusta. Ok, perfecto eso. Gracias. Dale Nicolás, qué otra recomendación le daríamos a nuestro amigo a?

[00:26:55.820] - Hablante 2

Wow! Casi lo mismo que han dicho de que sea algo que le guste y que investigue las carreras que quiere y que al final de todo es su decisión y no, y él es el que debe elegir la carrera, no alguien más.

[00:27:16.640] - Hablante 1

Ok, perfecto. Maese Nicolás. Rocío. Qué otro consejo le podríamos agregar? Yo les aconsejaría que hagan, por ejemplo, talleres vocacionales o talleres vivenciales donde te explican qué carrera quieres.

[00:27:37.490] - Hablante 3

Y.

[00:27:38.390] - Hablante 1

Todo sobre ese proceso. O no, porque eso también influye. Y una carrera lo vamos a tener para toda la vida, Vamos a tener un trabajo y no va a ser como para toda la vida. Para estos talleres vivenciales y talleres vocacionales. Tú o algún amigo compañero, sabes que los dictan. Me puedes contar un poco más sobre ellos, por favor? En la escuela a los y los hacían como charlas y las universidades también venían a hacernos y te decían o te explicaban cómo teníamos que hacerlo virtualmente y todo eso. Pero hasta ahí. No sigas. Pero si quisiera tener. Talleres vivenciales para que me digan como pueden. Ok. Eh? Muy bien. Ahora vamos a. Vamos a estar aquí. Vamos a ponernos en otra situación. Si tuviéramos un amigo al que le interese estudiar una carrera X. Pero sus padres. Y cómo haríamos para convencer a sus padres para que estén de acuerdo con su elección de nuestro amigo? Igual vamos a dar ideas, vamos a ir entre todos juntando varias ideas que le podríamos recomendar a nuestro amigo.

[00:29:06.370] - Hablante 3

A tu perro que yo le pregunto, por favor.

[00:29:09.490] - Hablante 1

Si tuviéramos un amigo al que le interese estudiar una carrera, pero sus padres no necesariamente estuvieran de acuerdo con su elección inicial, qué acciones le recomendaríamos nosotros a nuestro amigo que haga para convencer a sus padres de que cambian de opinión? A ver, Alessandro, Dale.

[00:29:34.430] - Hablante 3

Yo creo que sí. Si tus padres no te apoyan en la carrera que tu quieres, es que simplemente tu veas la manera de salir adelante y no solamente tener o sacar dinero de los papás. O sea generar dinero de alguna manera por tu cuenta y ir o sea con tu esfuerzo y y lograr y lograr. O sea la carrera de USA. A veces, a veces los papás ya no van a querer cambiar opinión por más, por más que les digas así siempre se van a van a hacer con tu opinión. Y si logras una manera para lograr cambiar lo que que les rueda, o sea por el que les reproche, porque a mis papás por ejemplo no? O sea, cuando yo le digo algo sin ser parte de ellos es lo que

opino de buena parte es y está bueno apoyar, así te pueden apoyar y y van a apoyarte en alguna decisión y otras no.

[00:30:46.150] - Hablante 1

Ok. Ok. Gracias, Alessandro. Qué más le podríamos aconsejar a nuestro amigo? Eso nos ha dado varias buenas ideas. Y qué más le podremos aconsejar a Marble? Dale a que él le demuestre a los padres que esa carrera es algo que realmente le apasiona y que se mete en algún curso que sobresalga en algo y que les muestre y les cuente a sus padres que es algo que le va a hacer feliz y con el que va a sentirse cómodo a lo largo de los cinco o cuatro años de la carrera. Y después, cuando empiece a trabajar y a aplicar esa carrera en su vida. Ok. Que en unos consejos más, que más le podremos decir a nuestro amigo que no sea el mejor. Gabriela Rosillo Se os ocurre algo más que le podemos recomendar? A ver, Rocío. No sé, yo creo que sería hablar con nuestro amigo o amiga y que les muestre a sus padres información o algún folleto de la carrera que quieren y para que sus padres puedan saber más de cómo es esa carrera y puedan apoyarlos.

[00:32:02.170] - Hablante 1

Ok, ok, ok. Tenemos varias, varias ideas. Ok, ahora vamos a pasar a otro tema. Ehm. Quiero que me comenten si alguna vez se han suscrito a algún servicio pagado por Internet. De qué tipo? No sé. Juego música, un curso en línea? Algún tipo de descripción que nos cuenten? Y si tuvieron algún. Tuvieron que pedir permiso a sus padres? O cómo fue el proceso para concretar la suscripción? No y hacer el pago. Y. Alessandro, cuéntenos. Has tenido alguna suscripción?

[00:32:41.590] - Hablante 3

Yo, yo. Yo personalmente. No, no, no, no escucho ningún.

[00:32:49.230] - Hablante 1

Seremos en línea.

[00:32:52.050] - Hablante 3

Pero he pedido se por ejemplo, tengo un tipo y usar y cuando yo no, cuando yo no puedo hacerlo por mi cuenta. Por ejemplo, el limpió por favor a mi tío. Sale el principio. Así que le ruego por favor que que me suscriba a ese servicio contándomelo. Y entonces y. Y y. Y mi tía sabe si el servicio es bueno o es malo y. De acuerdo, eso es servicio de uso. Y me he ido.

[00:33:27.400] - Hablante 1

Ok, Ok. Gracias, Alejandro. Algún otro se ha suscrito? A ver, Nicolás, cuéntanos.

[00:33:35.100] - Hablante 2

Bueno, en mi caso, o sea, mis papás son como los que observan todo tipo de subsección. Sin su autoridad no puedo suscribir nada y nos tienen así bien controlados en ese tema, porque al final del día es su plata los que ellos están usando y no nosotros, ahorramos lo suficiente. Igual como que observan que en qué estamos gastando para ver si para una forma de protegernos de sí, si es algo bueno, es algo bueno.

[00:34:12.160] - Hablante 1

Ok. Y Nicolas? Tienes actualmente alguna suscripción de algo.

[00:34:17.260] - Hablante 3

A uno de.

[00:34:18.610] - Hablante 2

Los servicios de streaming?

[00:34:20.710] - Hablante 1

Ah, ya. Ok, ok. Y el proceso fue, o sea, tu padre. Cuéntanos. Completaste esa suscripción?

[00:34:29.530] - Hablante 2

O nosotros siempre hemos tenido que. O sea, ya de por sí los dos servicios tienen, porque a mi familia también le encanta ver películas y eso ya todo, ya de por sí, por decisión familiar elegimos eso. Pero si es una suscripción personal o para un videojuego, normalmente viene como si fuera una recompensa por haber hecho algo bueno o como si fuera un regalo de cumpleaños.

[00:34:54.670] - Hablante 1

Ok, Ok. Gracias. Nicolás. Gabriela, cuéntanos. Qué suscripción de usted? A ver. Um, bueno, yo tengo una suscripción en Domestika que es de dibujo. Bueno, no tuve ningún inconveniente con mis padres porque. Pues no es nada malo, tampoco es para distraerme y pues obviamente cualquier suscripción que hago pues le digo a mi mamá o a mi.

[00:35:22.210] - Hablante 3

Papá.

[00:35:23.710] - Hablante 1

Ok. Doméstica. Y de cómo si te animaste a o te interesaste en todo caso por llevar este. Este curso en doméstica. Cuéntanos un poquito sobre eso. Ah, porque pues a mí me gusta dibujar, me relaja de tanto estrés por las tareas y todo eso y pues dibujar es como me desestresa un poco y averigüé cursos y ahí también para mejorar también mi dibujo. Y pues averigüé este curso en doméstica y no! Ok. Y te enteraste del curso por publicidad en YouTube? Cómo te enteraste él? Por su publicidad en YouTube. Me parecían también de crianza y todo eso. Y pues no me acuerdo. Y por qué te fuiste de domestica y no sobre crianza u otro que aparecía? Cuéntame un poquito. Es en Domestika. Había el curso que yo quería. Y en Triana también averigüé solamente que no, no estaba el curso que quería. Ok, listo. Gracias, Abril. Belén, cuéntanos. A igual que Gabriela, me he suscrito creo que a dos cursos como si fuese Domestika, el otro no me acuerdo de la academia.

[00:36:33.370] - Hablante 1

Recién empiezo ahora en febrero y es este de química y a un juego. Y bueno, para hacerlo le dije a mamá definitivamente lo de los cursos es más fácil porque sabe que lo estoy practicando y es algo que me va a ayudar o que me gusta. Y con respecto al juego, le tuve que convencer un poquito más, pero igual me dijo hace poco que yo se aburría en mi casa porque empezaron las vacaciones y justo me contagió de Kayden Downs. Es como que me entendió y me dio lo del juego, pero fue la primera y la única vez. Y la suscripción el pago como hicisteis con el pago, el pago de la suscripción y la tarjeta con la que entró de pago. No sé, cuando me van a comprar algo me dan la tarjeta. Por ejemplo si me dice que compré el uno bono y voy yo con esa tarjeta, entonces en esa tarjeta hay una cantidad limitada de dinero y me la da para suscribirme a algo, para comprar algo y luego pues se la devuelvo. Entonces dije ok, ok, muchas gracias.

[00:37:43.990] - Hablante 1

Entonces ahora vamos a vamos a imaginar que les dan la opción de registrarse en un curso o en un taller en línea que les pueda que les interese de un tema, que les interese, qué tema o relacionado a qué temas o temas sería o debería ser este curso que les que les han ofrecido Igual bueno, hemos ido dando ideas. A ver Alejandro.

[00:38:10.230] - Hablante 3

Yo creo que músico, a mí me gusta la música en sí es. Yo creo que sería bueno.

[00:38:18.030] - Hablante 1

Ok. Genial. Gran selección de música. Qué? A los demás? Y a ver Rocío Calés para mí serían la repostería, porque desde pandemia he aprendido a hacer diferentes tipos de postres, pasteles y eso me encanta demasiado. Ok. Es un autobus perfecto. AM que opinan los demás? Gabriela. Dale. Bueno, yo también me quisiera suscribir a cursos de animación 3D y no efectos visuales. Ok. Y eso porque te interesa? Porqué razón? Si, bueno, también. Bien. Por que mi hermano este Frank hace. Hace esas cosas y pues a mí me gusta lo que hace. Y pues también como él se ha suscrito bastante en los cursos y pues también ahí he tomado como referencias. Ah, ok, ok, gracias. Y no sé, alguien más quisiera agregar algo, algún otro tema que podría ser de interés? También Nicolas a Alessandro.

[00:39:37.400] - Hablante 3

A pintura. A pintura.

[00:39:40.550] - Hablante 1

Pintura. Ok, ok, perfecto. Entonces, ahora entre todos vamos a tratar de imaginarnos cómo sería el método de aprendizaje de este curso o taller en línea. Qué recomendaciones le podemos dar a él, a este curso o a este taller en línea sobre cómo serían las clases, cómo deberían ser las personas que ofrecen ese curso taller? Recomendaciones Basándonos en nuestra experiencia que nos gustaría brindar para que este curso taller en línea realmente no sea útil. Y bueno, vamos a ir dando ideas entre todos. Qué opinan de lo que que se les ocurre? Qué creen que debería ser? Dale, Nicolás.

[00:40:28.290] - Hablante 2

Que sean personas apasionadas sobre lo que están enseñando. Y que intenten mantener una clase. Un ambiente positivo para la clase.

[00:40:39.920] - Hablante 1

Positivo? Eso lo comentas por alguna razón en específico? Pues andar un poquito ahí.

[00:40:46.550] - Hablante 2

Ya sea de por sí, por experiencia. Ha habido clases en las que me he metido y es como que el profesor no muestra mucho interés o simplemente está esperando que la hora cada vez se vas. Me piden una actitud o algo así. Se siente y con esa actitud no te da las ganas de de estudiar, de seguir aprendiendo de ese curso.

[00:41:12.720] - Hablante 1

Claro. Ok, Gracias, Nicolas. Qué otra recomendación le podríamos dar? Qué opinan los demás? Luis. Pues Rocío, vale. Yo creo que sería paciencia. Por ejemplo, yo he explicado y que tengan, por ejemplo, implicado en la repostería. Me encanta. Y hay, por ejemplo, otras personas que en la repostería avanzan más rápido y otras no se demora. Y entonces yo creo que sería paciencia para que expliquen todo más detalladamente, que no sé si uno de mora estén ahí explicándole para que pueda hacerlo mi nieto. Ok. Ok. Listo. Gracias, Rocío. Qué otra recomendación? Una. Dos recomendaciones más que podríamos dar sobre como seguir avanzando. Vale, Alessandro.

[00:42:09.650] - Hablante 3

Yo creo que podría ser ese grupo. Yo creo que se pueden hacer grupos para ver que se coge con tus amigos y hablando así o osea, bueno, no necesariamente se habla sobre, por ejemplo eso en una clase, sobre temas y sobre la clase y sobre cosas ciertas para comentar más. Y en este rosa, tanto esa como tan tan tan alejado, o sea, un par de frases para tener algo más de socialidad, amigos, amigos y poder poder generar mayor idea y estar mejor.

[00:42:48.440] - Hablante 1

Claro, claro. Gracias, Alejandro. Voy a ver Belén. Ah, sí? Qué hace a una persona animada que le guste lo que está haciendo y que de pasada le guste enseñar? Que se note que tiene una buena técnica y que sabe llamar la atención de las personas que les ha escuchado. Y después interactuar entre nosotros, los alumnos. Ok. Cuando dices que se note que es una buena técnica. Tienes algo en mente? Específicamente. Cómo se notaría que tienes agua? Ah, bueno, había mencionado que algunos profesores del colegio a veces parece que son molestos cuando nos estamos quedando. Y que ese sea alguien que sepa introducir bien el tema, que parezca que le gusta explicar eso, que es algo que le apasiona y que lo explique de una manera que se le entienda y aparte que no se nos pueda dar algunos consejos sobre eso. Acepto. Ok, gracias. Bueno, retomando lo que había dicho Alessandro y Belén, al final este curso es si es que existiera, Cómo debería ser la interacción con nuestros compañeros de clase en ese curso?

[00:44:00.970] - Hablante 1

Y han comentado un poquito unas ideas Belén y Alessandro. Pero qué opinan los demás sobre este tema? Cómo sería la interacción con los compañeros de clase para que el curso sea efectivo, sea bueno a nivel virtual? Ganarle al Sandro.

[00:44:18.620] - Hablante 3

Yo creo que debería ser una comunicación constante, porque cuando hay pasos así, o sea, después yo creo que la clase se vuelve aburrida y o sea, hay y después ya no, no se vuelve a ser tan, tan, tan divertido como debería ser o. Y o soy bueno a veces. O sea, la clase es un poco aburrido porque a veces pasa que que estás mirando ahí y ya. Y no, no es nada. Y simplemente miras la clase y. Y tienes que esperar, esperar hasta que termine. Solo lo miras y no estás. O sea, no estás hablando como en un salón de clase real.

[00:45:02.390] - Hablante 1

Ok, ok, ok. Gracias, Alejandro. Qué opinan? Rocío, Nicolás? Gabriela. Como debería ser esta interacción con compañeros agrícolas.

[00:45:13.910] - Hablante 2

Que implementen trabajos en grupo para que en sí se puedan conocer más las personas que están en ese curso. Y. Y que al igual que no haya ninguna, ningún tipo de pausa tan larga sin que los alumnos se puedan hablar entre sí. Porque sino simplemente cada uno va a estar por su lado y no se va a formar ningún tipo de conexión.

[00:45:43.280] - Hablante 1

Ok. Si ocurriera. Les gustaría agregar algo más? Dale, Gabriela. Puede ser también por juegos como crisis, caos para interés, para que la clase también sea más interactiva. Ok. Claro. Usar herramientas. Ok, Ok. Genial. Gracias, Gabriela. Entonces, em. Qué les gustaría recibir, ganar o obtener al final de este curso? Y bueno, vamos a ir dando ideas. No voy a repetir la pregunta Qué les gustaría recibir, ganar, obtener? Al final de este curso, por ejemplo, vamos a poner un ejemplo habitual que es este un certificado no es un curso, suelen haber un certificado, pero qué más que ustedes les gustaría recibir, ganar, obtener de este tipo de plataformas digitales, cursos en línea o talleres en línea que no dan y que deberían? Qué piensan al respecto? A ver, Alessandro.

[00:46:56.150] - Hablante 3

Yo creo que lo que deberían dar como puntos imaginarios, así quizá más, más entretenidos en la clase E yo creo que recompensa, sí, como imaginarios. Sea como que si un alumno realiza una una actividad tarea en que reciba una recompensa en la plataforma en que esté y así, o sea, acumular puntos y y esos puntos sirva como por ejemplo para para canjear algo, para canjear algo y así los alumnos tengan, tengan más, más interés, más grande de poder de poder hacer la clase y esté ok.

[00:47:41.540] - Hablante 1

Si eso es una, eso podría ser un muy interesante beneficio. Qué más? Qué opinan los demás? Qué más podría. Qué más les gustaría ganar, obtener o recibir al final que no se da actualmente y que debería? Qué más podría hacer? Hemos hablado, notificado por ahí a los otros facultad y beneficios que puedan ser canjeables. No solo interesante, también. Pero no le valen. Y no Gabriela. Yo creo que es sólo un tipo de reconocimiento hablado por parte del profesor. Algunos alumnos les gusta mucho, tal vez están esforzando el curso y que se nota que han sobresalido y que el profesor lo haga notar y se lo diga también es bastante bueno para ellos. Se sienten bien y sienten que. O sea que han progresado en eso y que lo han logrado satisfactoriamente. Entonces, esas pequeñas cosas, pequeños detalles, ayudan bastante. Perfecto. Gracias, Belén. Dale, Gabriela. Ok. Um. También podría ser mini becas en caso clínico pequeño. En un poquito más. Ahonda mi caso.

[00:49:08.400] - Hablante 1

Tienes alguna idea en mente? Un ejemplo. Dos pequeños con, no sé, en Domestika crearán algo así como en la misma plataforma. Ok. Ok. Listo. Gracias. Daniela. Te gustaría agregar algo? Y bueno, opino de todo desde lo que dijeron mis compañeros. Está bien tener una grande como dijeron de mérito. Por haber destacado y haberlo hecho bien. Claro. Ok, entonces. Quisiera que me comenten si es que alguno tendría algún motivo para no inscribirse en este curso. Ahora que hemos hablado y qué motivo sería puntual? Yo no, por tal motivo yo no estaría interesada en este curso por este motivo. Qué opinan?

[00:50:13.860] - Hablante 3

A motivos para no inscribirse en un curso virtual.

[00:50:18.840] - Hablante 1

Si.

[00:50:22.860] - Hablante 3

A. Yo creo que un motivo.

[00:50:29.760] - Hablante 1

No es mi problema, Dale.

[00:50:33.650] - Hablante 3

Yo creo que es un motivo para inscribirse en un curso. Un no motivo? Yo creo que sería. Depende. Si es que sí. Si es un curso y que sea así. Que se vea. O sea que. Que está mal. Por ejemplo, un curso mal. Mal preparado, por ejemplo.

[00:51:00.200] - Hablante 1

Ok.

[00:51:01.400] - Hablante 3

Es que. Cómo.

[00:51:02.420] - Hablante 1

Cómo te darías cuenta de que están ahí? Que está mal preparado.

[00:51:08.630] - Hablante 3

Por ejemplo, en la plataforma. O sea que. Que te saques de la plataforma, por ejemplo. Eso. Eso ha pasado a veces en algunos. En algunos cursos que. O sea que sacan? O sea, te sacan de la plataforma, te sacan y. O sea, o estás o sea, trabajando en algo importante y de la nada la plataforma se cierra o el curso deja de funcionar o algo así que no vale, pero sí.

[00:51:34.790] - Hablante 1

Ok, ok. Gracias. Alessandro Belén. Cuanto más se tomen todas las cosas buenas y buenas que ya habíamos mencionado entonces. Y la La única cosa que haría que yo no me inscribo en el curso sería la situación económica que yo tengo. Que el curso sea muy costoso para mi situación financiera. Ok, perfecto. Alumno, se le ocurre alguna otra idea más que quiera una? Ok, entonces ahora y ya para cerrar que ya estamos con la hora, si se dan cuenta y vamos a imaginarnos ahora que nos dan la opción de registrarnos en un curso taller virtual. Pero que va a ayudar en su futuro laboral en ese proceso de selección.

Ok, entonces quiero que más o menos cada uno me comente de qué tema o de qué temas debería tratar este curso. Taller en línea. Cómo creen que les ayudaría en su proceso de elegir la carrera, etc? Y qué tipo de información les gustaría recibir de este curso? Qué? Em. Igual es un curso o taller virtual, pero ya enfocado en ayudarlos en su futuro laboral.

[00:52:58.610] - Hablante 1

Que tema o que temas sería este curso? Dale Nicolás.

[00:53:04.700] - Hablante 2

Bueno, para mi caso creo que sería un curso de algún idioma nuevo, porque de por sí yo quiero estudiar en el extranjero y saber siempre un idioma es una ventaja, porque a la hora de buscar un trabajo es como una competencia y siempre van a buscar al más preparado o al que sabe a que sabe más. Entonces saber un idioma te da como que una ventaja.

[00:53:32.380] - Hablante 1

Claro. Una opción sería estudiar en un idioma que otras opciones sabría. A ver, Gabriela. Dale. Aunque bueno, en mi caso, como yo elegí la carrera de medicina sería cursos. Bueno, en lo básico no? Empezando por primeros auxilios, podría ser primeros auxilios y eso te ayudaría. Cómo te ayudaría en ese proceso de elegir tu carrera o tu futuro laboral? Más o menos que piensen. Bueno, como yo estoy en medicina, pues eso me ayudaría bastante, pues en situaciones así, por si hay alguien en mi casa que necesita algún tipo de. De mis recursos. Claro, claro. Y en este curso de primeros auxilios, más allá de la información que te enseñan sobre primeros auxilios, dónde vas a aprender eso? Qué tipo de información adicional te gustaría recibir? Que sientes que te podría ayudar en este proceso de tu futuro laboral? Emmm. Podría ser. Hummm. Supongo que los mismos profesionales. Por ejemplo, un doctor que dé unas mini charlas. Ok. Eso era un poquito más como es su día a día y todo es ok, perfecto.

[00:55:02.720] - Hablante 1

Gracias. A ver quien levantó, creo que fue Belén y luego Rocío. Ya, dale Belén. Me gustaría que el curso me ayude a mejorar mi perfil académico o perfil profesional, tal vez para tenerlos en mi currículum más llamativo y que a las personas que quieran contratarme o que me quieran aceptar dentro de la universidad les llame la atención. Las cosas que yo he hecho. Ok. Y qué tipo de información te gustaría recibir más allá de lo que ya me has comentado? Qué otro tipo de formación complementaria? No se. Que m

me expliquen como será en el futuro, la manera en la que van a reclutar a las personas en el trabajo al que quiero postular o como la universidad a la que quiero postular. Busca a los estudiantes, entonces yo me puedo acoplar a ese tipo de requerimientos que ellos tienen. Ok, perfecto. Gracias Belén. Bueno Rocío, cuentanos. Y luego. Como yo estudié la comunicación y periodismo, yo creo que sería cursos de oratoria para que me expliquen como desenvolverme mejor o como saber hablar en público y todo eso.

[00:56:31.560] - Hablante 1

Y. Y también creo que sería. También creo que sería profesionales que me expliquen de mi carrera como va a ser a lo largo de los años. No los años. Ok, Ok. Esa es la información adicional. No? Hubo algo más? Ok. Ok. Alessandro, en tu caso. Qué tema sería? Cómo te ayudaría?

[00:57:01.950] - Hablante 3

Me gusta. Yo creo que se podría agregar esa lectura. Yo creo que sí se agregaría lectura a crudo. Creo que leer libros ayudará a leer comentarios a esa lectura y aprender nuevas cosas para poder después que eso te ayude en la carrera que estás dirigiendo y. Y que sea de gran ayuda. Para, para, para, para. Después.

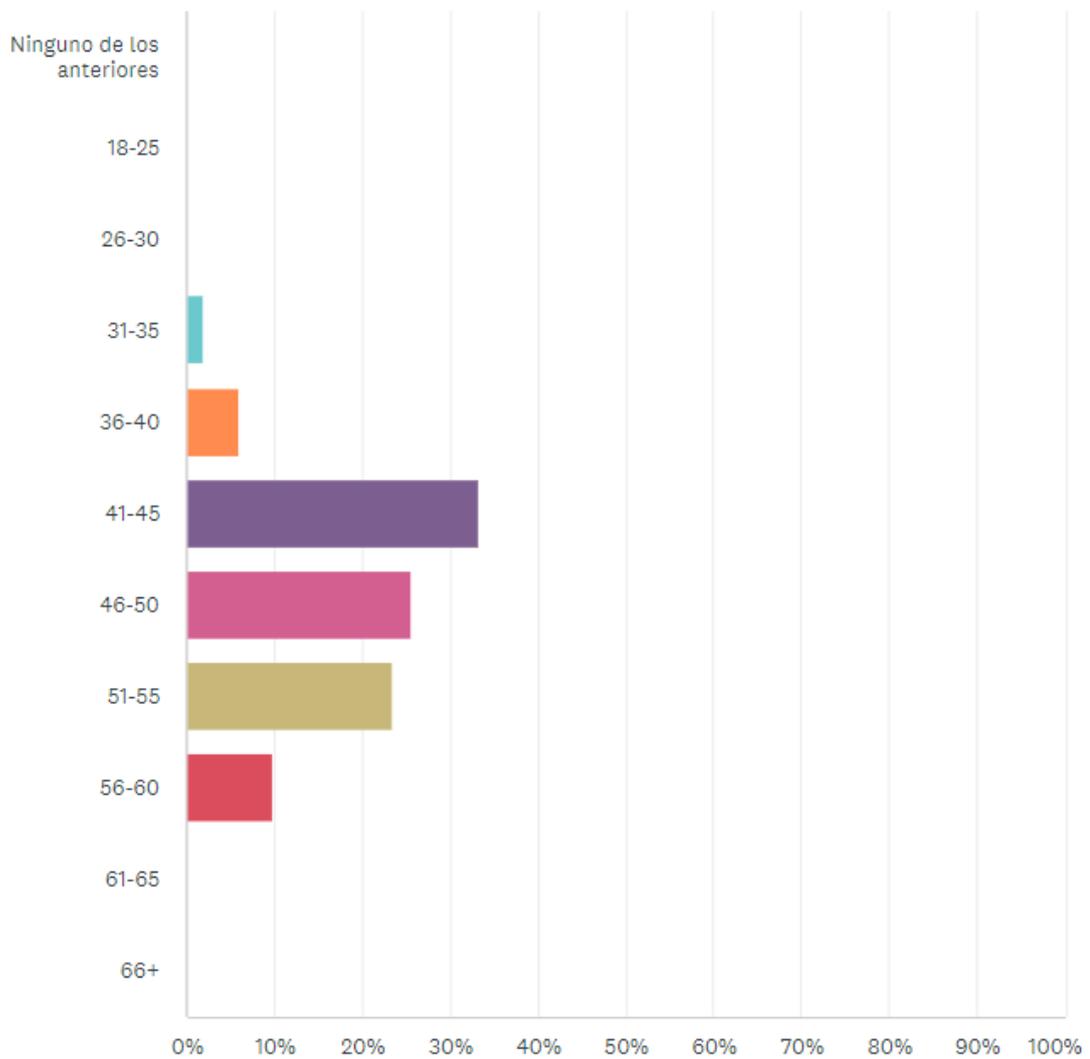
[00:57:47.780] - Hablante 1

Ok. Ok. Ok. Entonces, eh. Alguno le gustaría comentar algo más? Se le acaba de ocurrir como para cerrar. Hay algo más que estaba faltando. Ok, entonces eso sería todo? Porque será la última pregunta. Nada. Agradecerles a todos por su participación y por su tiempo. Muchas gracias. La verdad ha sido interesante conversar con ustedes. Entonces vamos a parar la grabación. Andrés, por favor, si nos ayudas ahí.

Anexo 4: Encuesta a Padres de Familia

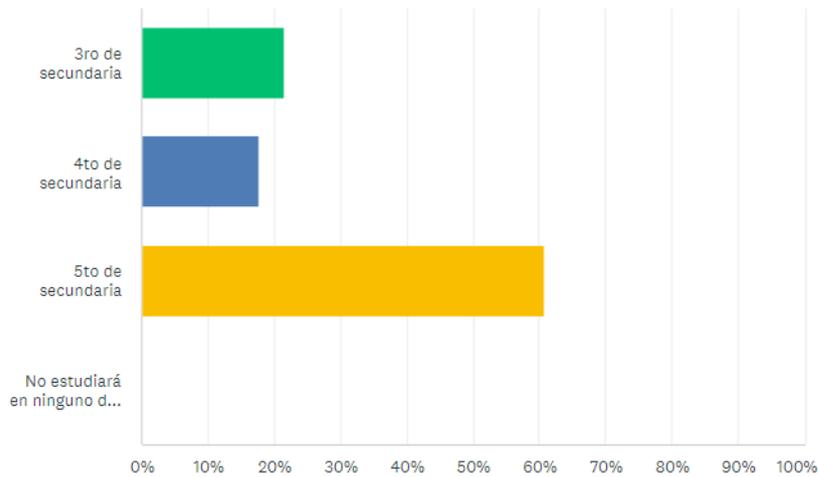
Número de encuestas realizadas: 51

1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

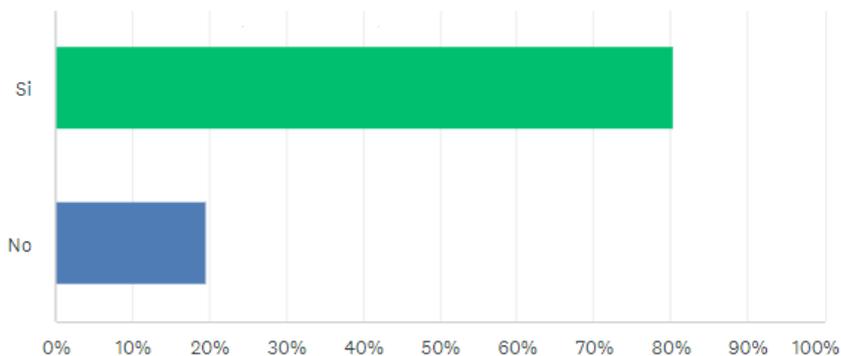


2. ¿En qué ciudad y distrito vive usted?

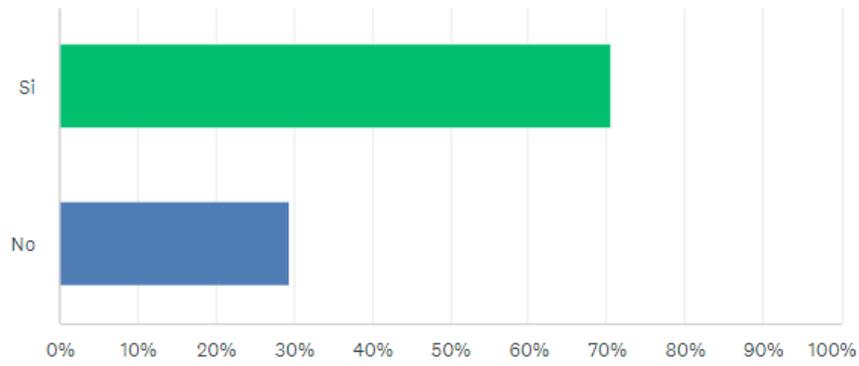
3. ¿En qué grado escolar estudiará su hijo(a) este año 2022?



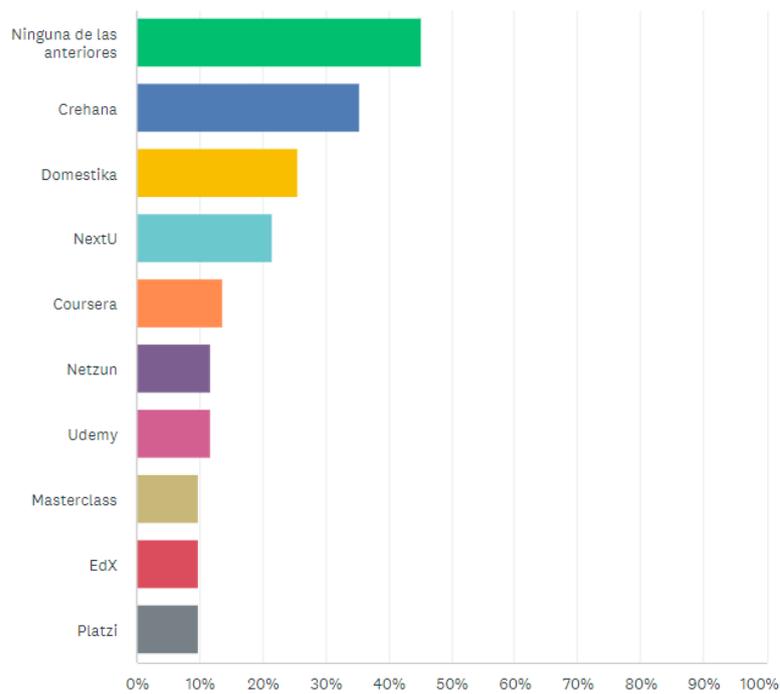
4. ¿Ha realizado usted alguna compra o pago de suscripción por internet en los últimos 12 meses?



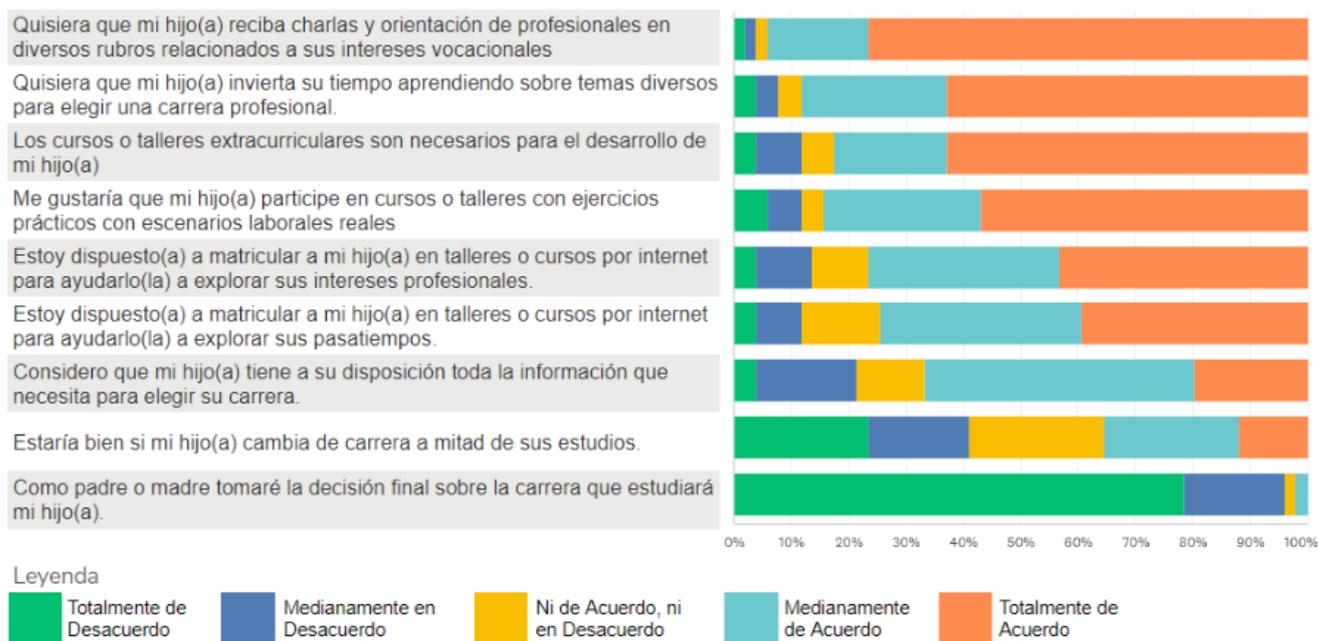
5. ¿Ha realizado usted algún pago por matricular/registrarse/suscribir a su hijo(a) en algún taller, curso o actividad extracurricular en los últimos 12 meses?



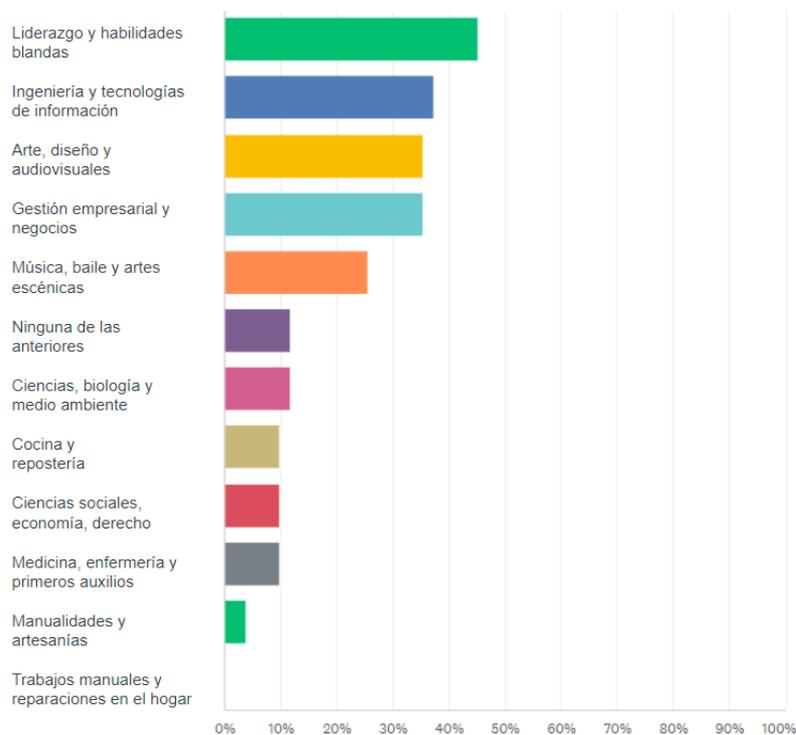
6. A continuación, le presentamos una lista de plataformas de aprendizaje/cursos por internet. Por favor, indíquenos si está familiarizado(da) o ha escuchado acerca de alguna de ellas.



7. Por favor, coméntanos qué tan de acuerdo está con los siguientes enunciados:



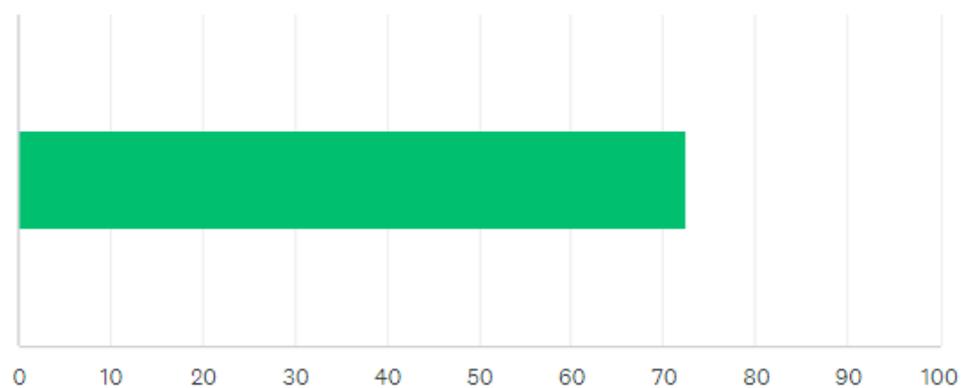
8. Si tuviera la posibilidad de matricular a su hijo(a) en un curso o taller en línea (por internet) este año 2022, ¿cuáles de las siguientes áreas de conocimiento consideraría en su elección?



9. ¿Cuáles de los siguientes factores consideraría más importantes al momento de matricular/registrarse/suscribirse a su hijo(a) en un curso o taller por internet? Ordene del más importante (1) al menos importante (10)

	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Que el curso o taller sea algo que le interese a mi hijo(a)	1,00	10,00	2,00	3,71	2,99
Que los profesores sean profesionales especialistas en su rubro	1,00	10,00	4,00	4,39	2,58
Que mi hijo(a) disfrute de la experiencia de las clases	1,00	10,00	5,00	5,00	2,92
Que mi hijo(a) pueda interactuar con sus compañeros de clase	1,00	10,00	5,00	5,12	2,25
Que mi hijo(a) pueda interactuar con sus profesores	1,00	10,00	5,00	5,12	2,45
Que se entregue un certificado reconocido por instituciones educativas	1,00	10,00	6,00	6,10	2,72
Que mi hijo(a) aprenda algo que sea útil/productivo según mis expectativas	1,00	10,00	6,00	5,76	2,98
Que la institución que dicta el curso sea ampliamente reconocida	1,00	10,00	6,00	5,86	2,75
Que el costo de la matrícula esté por debajo del promedio del mercado	1,00	10,00	7,00	7,06	2,65
Que el servicio o plataforma ofrezca un soporte posventa eficiente	1,00	10,00	8,00	6,88	2,56

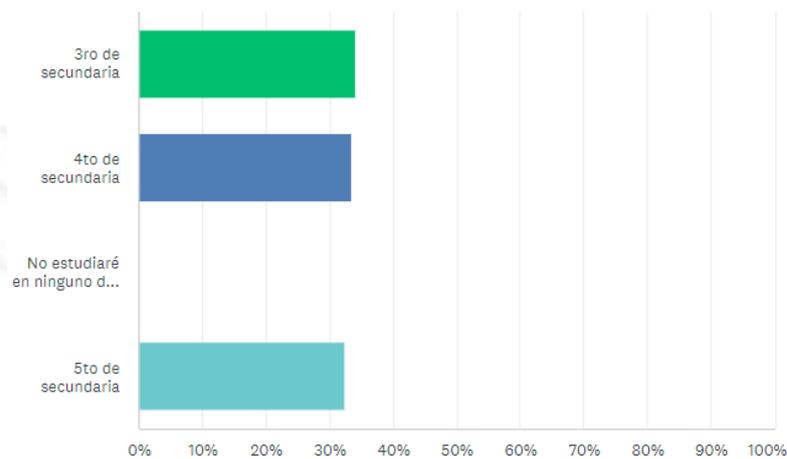
10. ¿Cuánto considera usted que es un monto razonable a pagar por el registro/matriculación/suscripción a un curso dictado por internet para su hijo(a)? Considere (01) curso en línea de (16 hr.) de las áreas de conocimiento indicadas en la pregunta 7, que cumpla con los 4 principales beneficios indicados por usted en la pregunta 8.



Anexo 5: Encuesta Estudiantes de 3ro a 5to de Secundaria Lima

Número de encuestas realizadas: 167

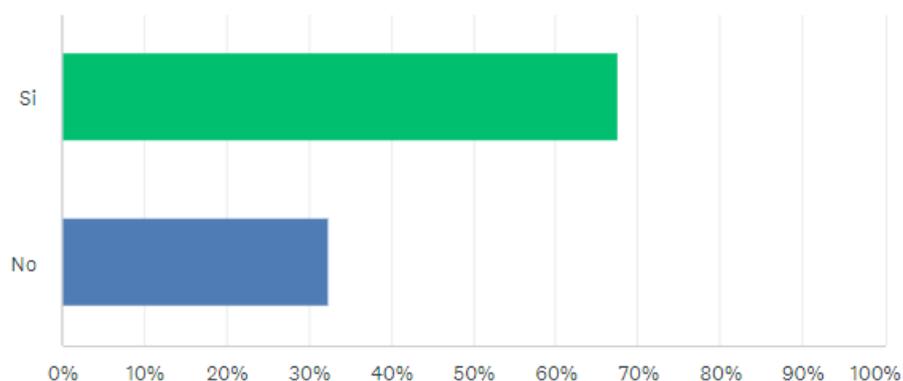
1. ¿En qué grado escolar estudiarás este año 2022?



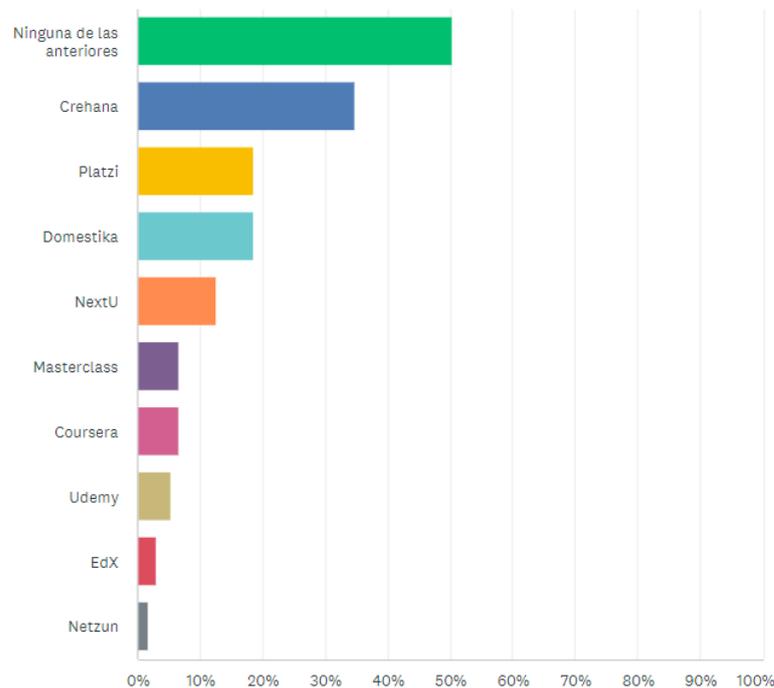
2. ¿En qué ciudad y distrito vives?



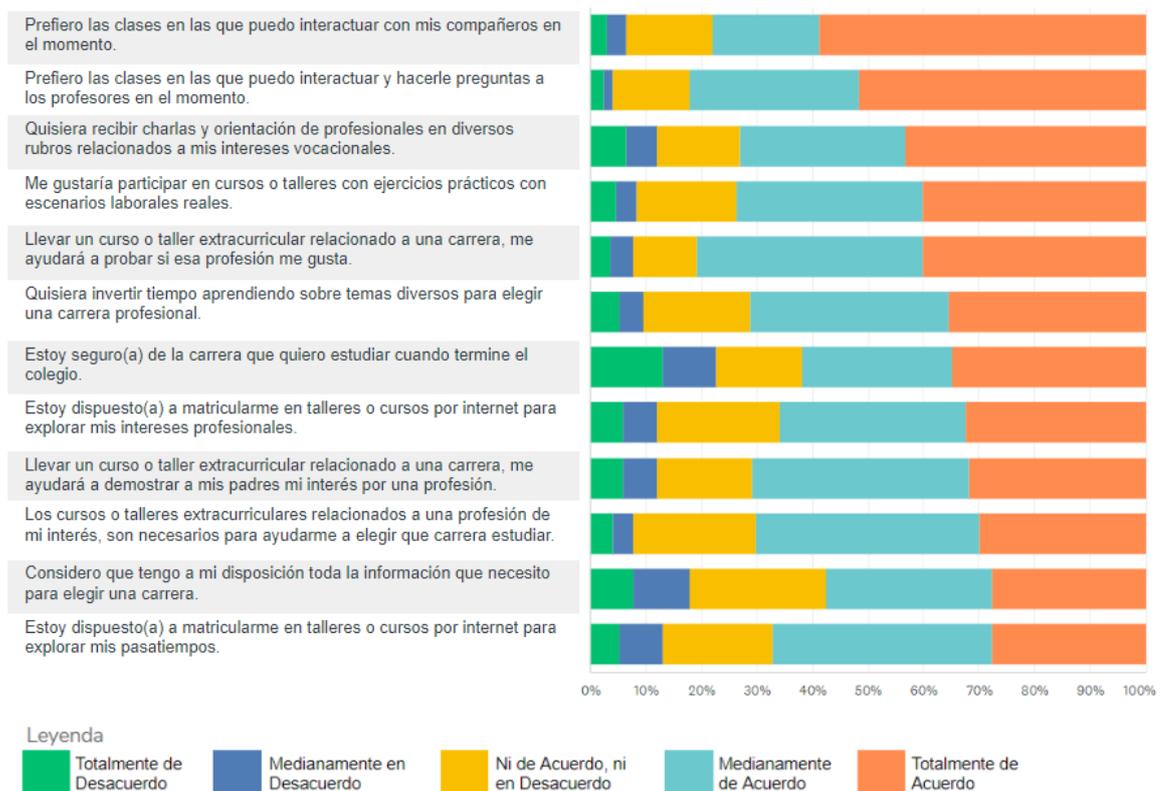
3. ¿Te han matriculado/registrado/suscrito en algún taller, curso o actividad extracurricular pagada en los últimos 12 meses?



4. A continuación, te presentamos una lista de plataformas de aprendizaje/cursos por internet. Por favor, indícanos si está familiarizado(da) o ha escuchado acerca de alguna de ellas. (Marca todas las que corresponda)



5. Por favor, coméntanos qué tan de acuerdo está con los siguientes enunciados:



6. Si tuvieras la posibilidad de matricularte en un curso o taller en línea (por internet) este año 2022, ¿cuáles de las siguientes áreas de conocimiento considerarías en tu elección?



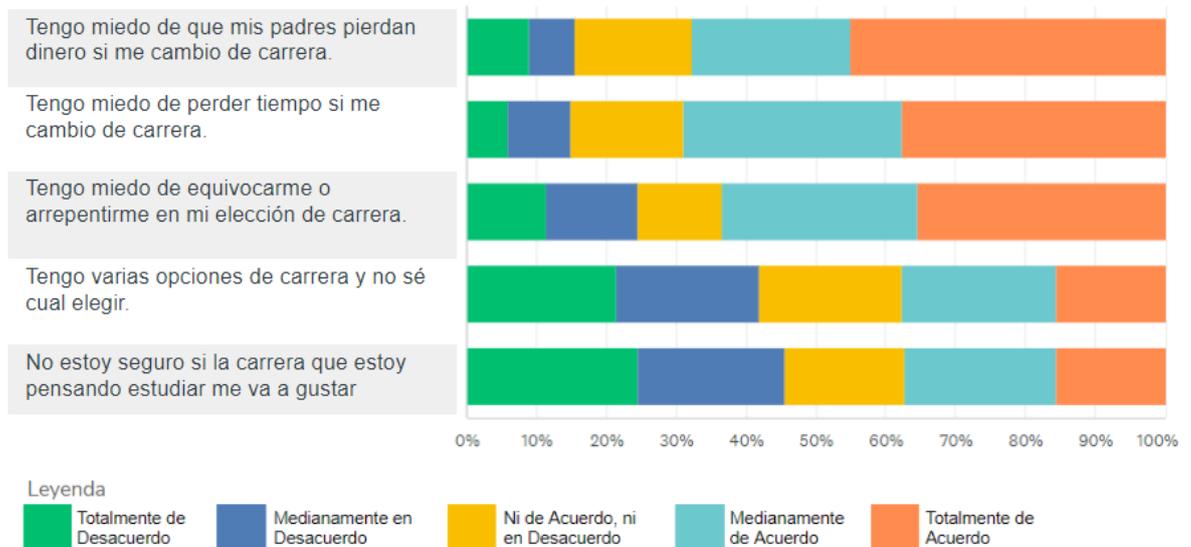
7. ¿Cuáles de los siguientes puntos considerarías más importantes al momento de elegir matricularte/registrarte/suscribirte en un curso o taller por internet? Ordena del más importante (1), al menos importante (9).

	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Que yo disfrute de la experiencia de las clases	1,00	9,00	3,00	3,66	2,49
Que aprenda algo que sea útil/productivo según mis expectativas	1,00	9,00	3,00	3,78	2,29
Que los profesores sean profesionales especialistas en su rubro	1,00	9,00	4,00	4,53	2,44
Que pueda interactuar con mis compañeros de clase en tiempo real	1,00	9,00	5,00	5,48	2,21
Que pueda interactuar con mis profesores en tiempo real	1,00	9,00	5,00	5,34	2,05
Que la institución que dicta el curso me permita realizar prácticas en entornos reales	1,00	9,00	5,00	4,76	2,44
Que se entregue un certificado reconocido por instituciones educativas	1,00	9,00	6,00	5,19	2,58
Que la institución que dicta el curso sea ampliamente reconocida	1,00	9,00	6,00	5,89	2,61
Que mis padres estén de acuerdo con lo que enseña el curso o taller	1,00	9,00	8,00	6,38	2,73

8. ¿Qué tareas o acciones consideras importantes para poder elegir qué carrera estudiar después del colegio? Ordena del más importante (1), al menos importante (6).

	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIANA	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Investigar qué se enseña en la carrera (Malla curricular)	1,00	7,00	3,00	3,22	2,01
Investigar qué se hace laboralmente en la carrera	1,00	7,00	3,00	3,32	1,99
Investigar dónde se estudia la carrera	1,00	7,00	3,00	3,60	1,79
Investigar cuánto ganan los profesionales egresados de la carrera	1,00	7,00	4,00	4,03	1,97
Investigar dónde trabajan los profesionales egresados de la carrera	1,00	7,00	5,00	4,47	1,73
Buscar anécdotas y experiencias laborales de profesionales de la carrera	1,00	7,00	5,00	4,63	1,89

9. Por favor, coméntanos qué tan de acuerdo está con los siguientes enunciados:



NEGOCIO DE E-LEARNING ENFOCADO EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y EXPLORACIÓN DE INTERESES VOCACIONALES PARA JÓVENES

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	3%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	es.surveymonkey.com Fuente de Internet	1%
5	blog.uch.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	doi.org Fuente de Internet	<1%
8	marketing.onlinebschool.es Fuente de Internet	<1%