

Universidad de Lima
Escuela de Posgrado
Maestría en Dirección Estratégica de Contenidos




**ESCRIBIR BIEN. CURSO DE REDACCIÓN
CON CERTIFICACIÓN PROFESIONAL QUE
ENSEÑA A ESCRIBIR PENSANDO (Y
GUSTANDO)**

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Dirección
Estratégica de Contenidos

**Cristina García Calderón Orbe
19890316**

Asesor: Josué Cárdenas Valencia

Lima – Perú
Junio de 2019



**ESCRIBIR BIEN.
CURSO DE REDACCIÓN CON
CERTIFICACIÓN PROFESIONAL
QUE ENSEÑA A ESCRIBIR
PENSANDO (Y GUSTANDO)**

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Me gustaría recibir una copia del Plan de Emprendimiento Escribir Bien con el único fin de posiblemente invertir en este proyecto.

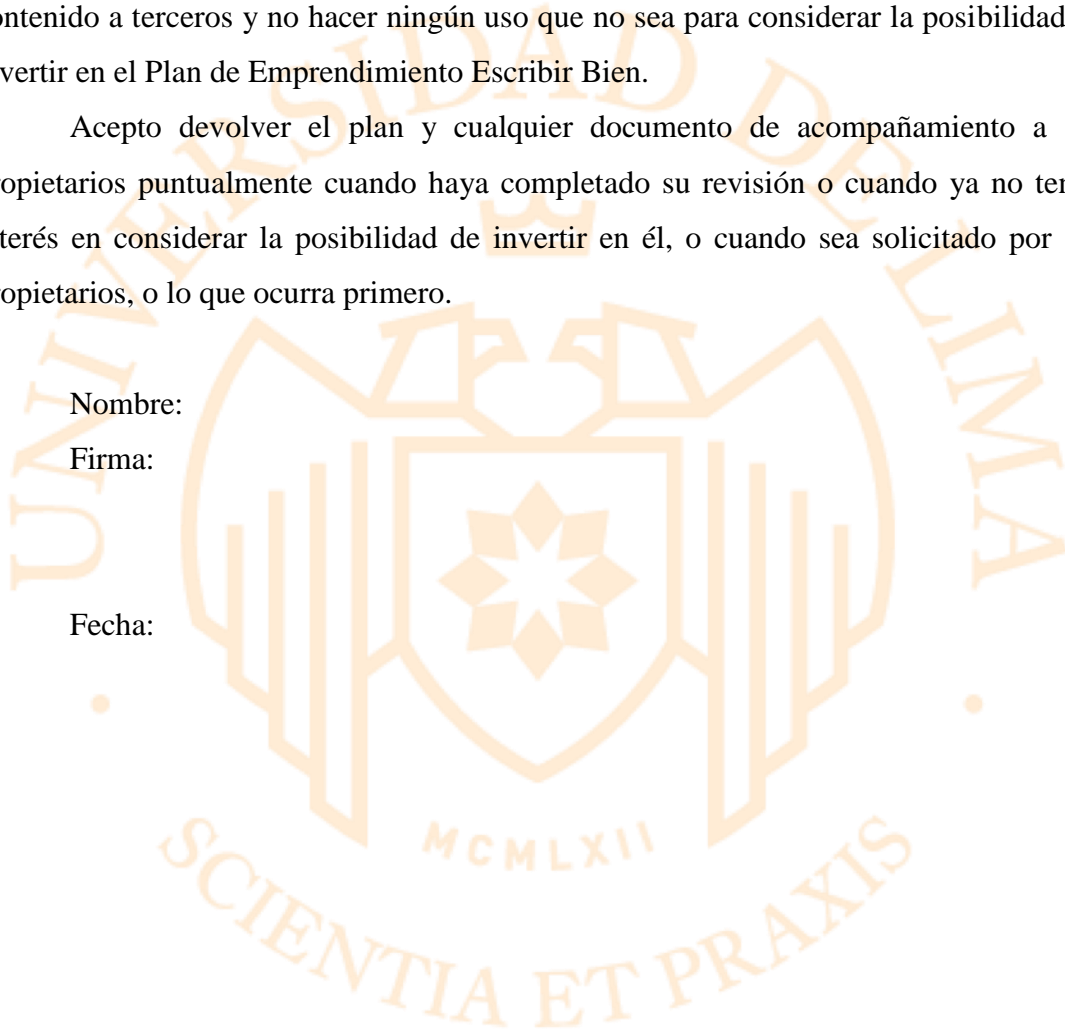
Reconozco que este plan contiene información confidencial de propiedad exclusiva cuya divulgación puede causar daño financiero a sus propietarios. Acepto no hacer copias de ninguna porción del plan, no divulgarlo o propalar cualquier parte de su contenido a terceros y no hacer ningún uso que no sea para considerar la posibilidad de invertir en el Plan de Emprendimiento Escribir Bien.

Acepto devolver el plan y cualquier documento de acompañamiento a sus propietarios puntualmente cuando haya completado su revisión o cuando ya no tenga interés en considerar la posibilidad de invertir en él, o cuando sea solicitado por sus propietarios, o lo que ocurra primero.

Nombre:

Firma:

Fecha:



RESUMEN EJECUTIVO

Concepto de proyecto

Mi producto es un curso de redacción con certificación profesional que enseña a escribir pensando y conectando emocionalmente con los alumnos a partir de las estrategias del storytelling. Mi mercado objetivo de clientes son las universidades privadas del Perú dirigidas a los segmentos medios altos que se caracterizan por ser innovadoras; mi mercado objetivo de *end users* son los alumnos ingresantes a esas universidades. Escribir Bien se diferencia de sus competidores por su carácter emocional, que le permite satisfacer las necesidades básicas de ambos mercados (de los clientes: transmitir confianza a sus estudiantes y atenderlos en el terreno personal; de los *end users*: tener una carrera universitaria, inspirar confianza y ser reconocidos por sus logros). En una segunda fase del proyecto desarrollaré un curso *on line* con certificación profesional y mi mercado objetivo de *end users* serán también los estudiantes y profesionales en general que se ven en la necesidad de aprender a escribir bien. Concepto: tú sabes, solo escribe.

• Situación actual

Escribir Bien se constituirá como sociedad anónima cerrada en el tercer trimestre de 2019. Actualmente se encuentra en etapa preoperativa. Su mayor reto es generar la demanda del producto entre las universidades potenciales clientes haciendo notar los beneficios reales para estas instituciones y para sus alumnos, y lo enfrentará mediante la estrategia de diferenciación. Sus mayores oportunidades son (a) la alta competencia en el mercado universitario peruano, que motiva a las universidades privadas a ofrecer servicios adicionales para diferenciarse; y (b) la inexistencia de cursos de redacción de nivel universitario con certificación profesional en el Perú.

Factores clave

Los factores clave de éxito del proyecto son (a) su carácter de certificación profesional; (b) la metodología Design Thinking y su proceso de innovación centrado en las personas extrapolado a la enseñanza de la escritura; y (c) las estrategias del storytelling como herramienta de persuasión y de conexión, fundamento de una identidad emocional altamente empática con el alumno.

Requerimiento financiero

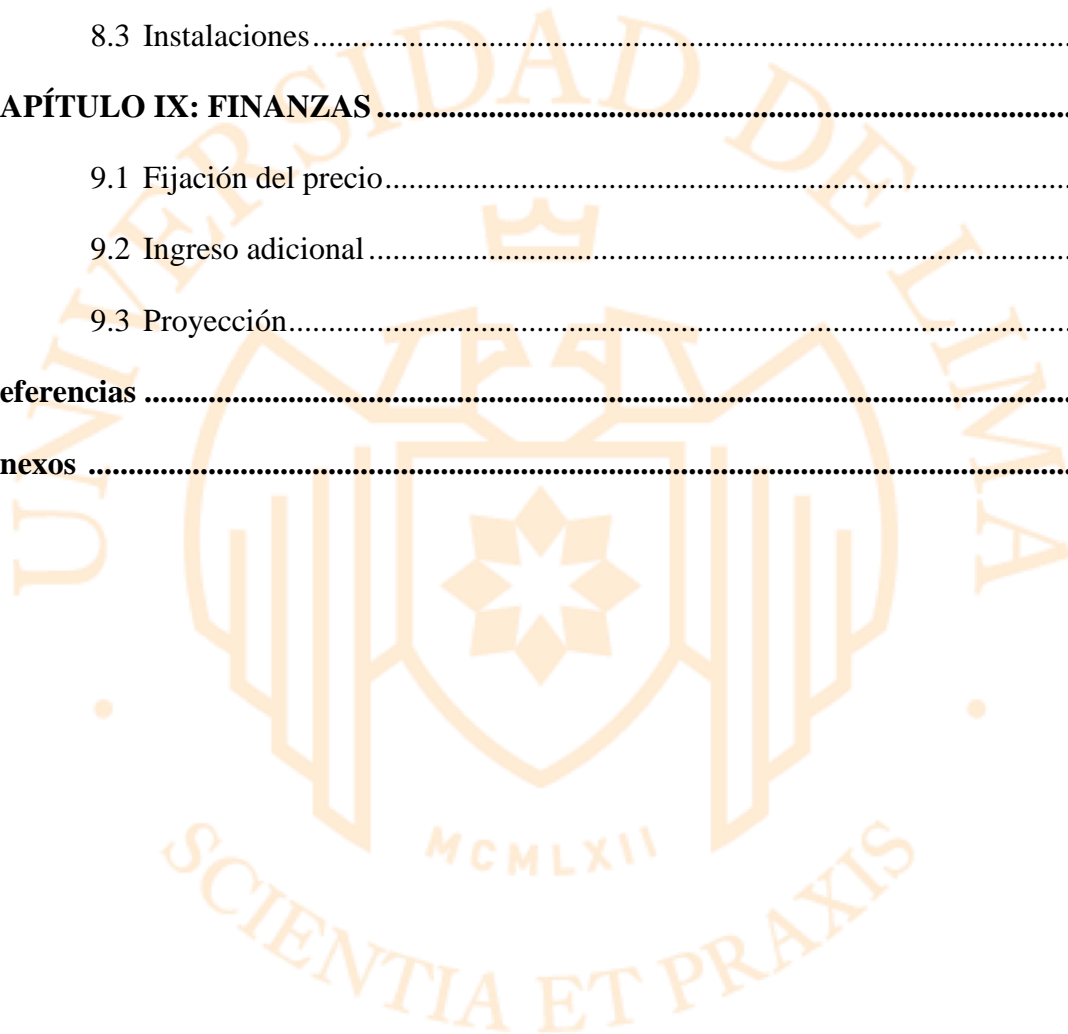
Para iniciar el proyecto se necesita un capital de S/ 120,050 que se usará para el pago de la planilla, la tercerización contable, el alquiler de *coworking*, la confección de una *landing page* y el diseño del logotipo. La inversión requerida será de S/ 400,432 hasta obtener ganancias tras el tercer año de operaciones. Para el quinto año operativo se proyecta una caja final de S/ 1,018,380, lo que convierte a Escribir Bien en un proyecto atractivo de negocio.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: EL PRODUCTO	14
1.1 Descripción	14
1.2 Principales ofertas	14
1.2.1 Design Thinking	15
1.2.2 Storytelling	16
1.3 Posicionamiento	20
1.4 Productos alternativos	21
1.5 Producto colateral	21
CAPÍTULO II: LA MISIÓN Y LA VISIÓN.....	23
2.1 Declaración de la misión.....	23
2.2 Declaración de la visión.....	23
CAPÍTULO III: EL MODELO DE NEGOCIO	24
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MERCADO	26
4.1 Mercado general.....	26
4.2 Cambios en el mercado	27
4.3 Segmentos del mercado	27
4.3.1 Segmentos del cliente	27
4.3.2 Segmento del <i>end user</i>	30
4.4 Mercado objetivo	30
4.5 El cliente	30
4.5.1 Características del cliente	30
4.5.2 Necesidades del cliente.....	31
4.6 El <i>end user</i>	39

4.6.1	Características del <i>end user</i>	39
4.6.2	Necesidades del <i>end user</i>	40
4.6.3	<i>Value proposition</i> para el <i>end user</i>	42
4.7	Decisión de compra del cliente	44
CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPETITIVO		48
5.1	Visión general de la industria.....	48
5.2	Cambios en la industria.....	48
5.3	Naturaleza de la competencia	48
5.4	Competidores principales.....	51
5.5	Oportunidades	53
5.6	Riesgos y amenazas	54
CAPÍTULO VI: ESTRATEGIA		56
6.1	Capacidades competitivas	56
6.2	Debilidades competitivas	58
6.3	Estrategia.....	59
6.3.1	Concepto.....	60
6.3.2	Implementación	60
6.3.3	Etapas 1: venta B2B.....	60
6.3.4	Etapas 2: <i>awareness</i> B2C.....	62
6.3.5	Objetivos.....	63
6.3.6	Indicadores de éxito.....	63
CAPÍTULO VII: MARKETING Y VENTAS		64
7.1	Estrategia de marketing.....	64
7.2	Estrategia de marketing para certificación <i>on line</i>	64
7.3	Herramientas de marketing	65
7.3.1	Relaciones públicas	65

7.3.2	Marketing de contenidos	69
7.3.3	Marketing digital	74
7.4	Plan de venta	79
CAPÍTULO VIII: OPERACIONES		82
8.1	Personal clave	82
8.2	Entrega al cliente.....	83
8.3	Instalaciones.....	83
CAPÍTULO IX: FINANZAS		84
9.1	Fijación del precio.....	84
9.2	Ingreso adicional.....	86
9.3	Proyección.....	87
Referencias		88
Anexos		95

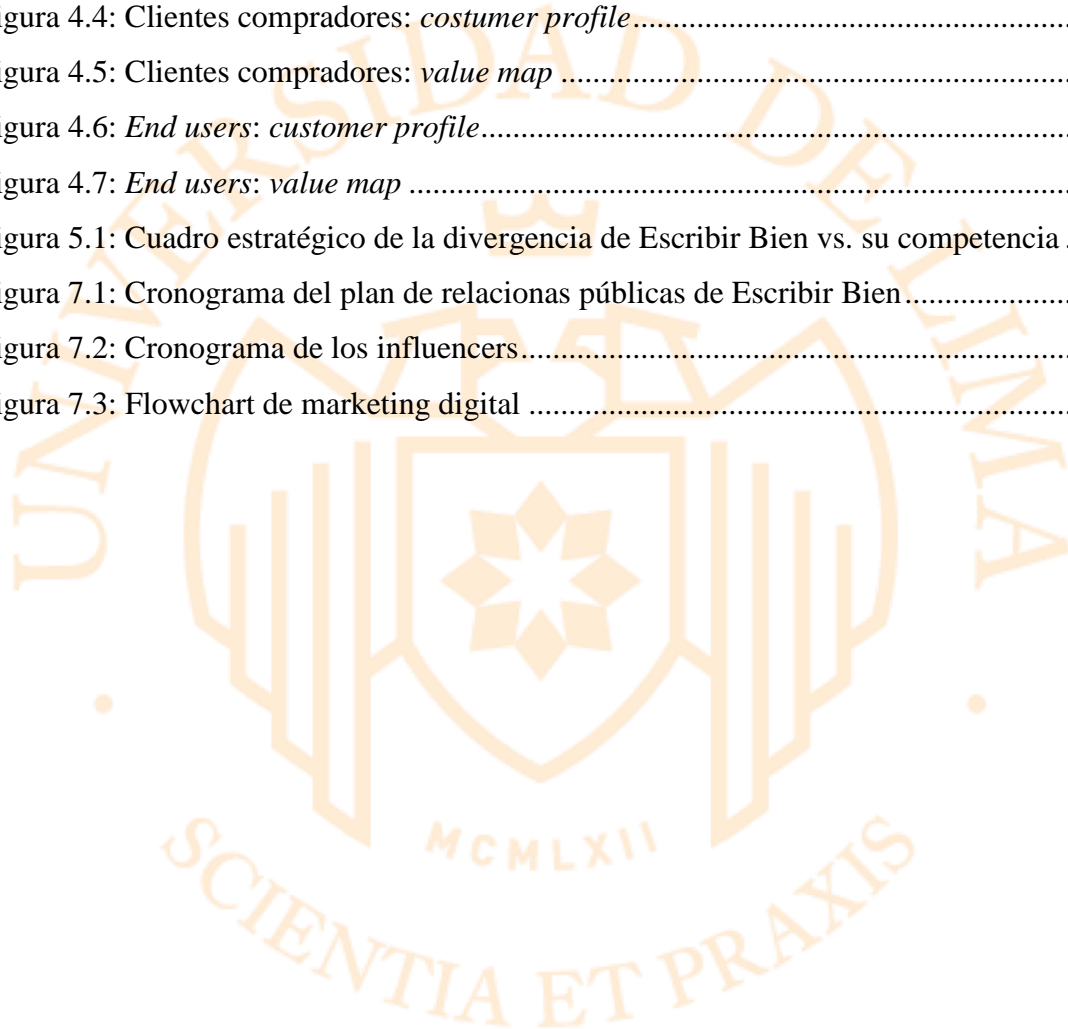


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 0 : Boceto de idea de Escribir Bien	13
Tabla 1.1: Las 5 etapas del Design Thinking en la enseñanza de la expresión escrita... 16	
Tabla 1.2: Los vínculos entre escritura y pensamiento.....	16
Tabla 5.1: Distribución de los contenidos en los cursos de lenguaje y comunicación del ciclo básico de seis universidades peruanas	52
Tabla 5.2: Oferta de los cursos de lenguaje y comunicación del ciclo básico de seis universidades peruanas	53
Tabla 6.1: Principales capacidades competitivas de Escribir Bien.....	56
Tabla 7.1: Plan de marketing de Escribir Bien	65
Tabla 7.2: Presupuesto del canal de YouTube.....	70
Tabla 7.3: Contenido de los influencers	72
Tabla 7.4: Presupuesto de los influencers.....	74
Tabla 7.5: Presupuesto de los influencers.....	78
Tabla 9.1: Egresos (en soles) de Escribir Bien	84
Tabla 9.2: Precio de venta de Escribir Bien por universidad al año.....	85
Tabla 9.3: Proyección de Escribir Bien a cinco años	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Modelo de negocio Canvas	24
Figura 3.2: Atributos que hacen diferente a Escribir Bien	25
Figura 4.1: Metodología Value Proposition Canvas.....	33
Figura 4.2: Clientes decisores: <i>customer profile</i>	34
Figura 4.3: Clientes decisores: <i>value map</i>	35
Figura 4.4: Clientes compradores: <i>customer profile</i>	36
Figura 4.5: Clientes compradores: <i>value map</i>	37
Figura 4.6: <i>End users: customer profile</i>	41
Figura 4.7: <i>End users: value map</i>	42
Figura 5.1: Cuadro estratégico de la divergencia de Escribir Bien vs. su competencia .50	
Figura 7.1: Cronograma del plan de relaciones públicas de Escribir Bien.....	68
Figura 7.2: Cronograma de los influencers.....	73
Figura 7.3: Flowchart de marketing digital	77



INTRODUCCIÓN

“La mejor manera de negociar es hacerlo como yo sé”, nos dijo en clase un profesor de la Maestría en Dirección Estratégica de Contenidos (MDEC) de la Universidad de Lima. De acuerdo. Para presentar mi proyecto de emprendimiento, empezaré por ahí.

Escribir bien es lo que yo sé, y enseñar a escribir bien es mucho más que eso, es mi propósito. Tras 23 años dictando cursos de redacción a universitarios, estoy convencida de que las asignaturas de lenguaje y comunicación del ciclo básico de las universidades no enseñan a escribir. Tradicionalmente centradas en la gramática y la ortografía, no impulsan la búsqueda de ideas, no invitan a leer lo que se escribe, no incitan a pensar. Lo que hacen es legitimar la generalidad, la redundancia, el circunloquio y el lugar común, indicadores inequívocos de una expresión escrita deficiente. Así los define la Real Academia Española:

- **Generalidad:**
Vaguedad o falta de precisión en lo que se dice o escribe.¹
- **Redundancia:**
Repetición o uso excesivo de una palabra o concepto.²
- **Circunloquio:**
Rodeo de palabras para dar a entender algo que hubiera podido expresarse más brevemente.³
- **Lugar común:**
Expresión trivial, o ya muy empleada en caso análogo.⁴

Ocurre lo mismo con los cursos de redacción *on line*. Como resultado, ante la deficiencia de su comunicación escrita, tanto los universitarios como los estudiantes virtuales ven disminuida su productividad académica, y se frustran. El futuro profesional no se entrevé más alentador; pues una redacción vaga, redundante y general aletarga los

¹ Véase <https://dle.rae.es/?id=J3o8jBF>

² Véase <https://dle.rae.es/?id=VaI2TcF>

³ Véase <https://dle.rae.es/?id=9K8S26F>

⁴ Véase <https://dle.rae.es/?id=NgMEY5T>

procesos, resta fluidez a las operaciones, debilita el liderazgo, bloquea la confianza, entorpece la argumentación y empaña el clima laboral (Bernoff, 2016).

Con base en los aportes hechos por la neurociencia a la educación, tengo claro además que solo la curiosidad enciende la emoción y que solo la emoción enciende el aprendizaje (Mora, 2013). También para aprender a comunicar las ideas por escrito. Ahora mismo no podría explicarlo mejor que uno de mis contactos en Facebook, Cynthia Aza, que el 26 de octubre de 2018 dejó este comentario en mi muro de esa red social:

Hay profesores que, en vez de motivar, literalmente espantan a los alumnos con necedades extremas como “la letra M que has escrito es demasiado baja para ser considerada mayúscula, te bajo 10 puntos” o “te bajo cinco puntos porque no lleva tilde”. Pierden el objetivo, liquidan al autor por un punto mal puesto o una minúscula y lo dejan huérfano de ganas de volver a intentarlo. Esos profesores no deberían enseñar en una universidad, ponen cero foco en lo esencial, tienen cero capacidad de transmitir, cero nivel de empatía, inspiran lo mismo que una mesa o una silla, y ojo que no estoy diciendo que la ortografía no sea importante, pero limitar tu evaluación a ella supone una miopía flagrante que saca a la luz al sargento de la mayúscula o de la tilde, el Ku Klux Klan de la ortografía en un mundo que no lee, que cree que la lengua es dictadura, cuando la lengua es sentimiento, es emoción, cuando fluye y hasta libera. La palabra es humanidad, y quien no entiende eso debería dedicarse a otra cosa.⁵

Una de las herramientas más representativas de la metodología Design Thinking es hacerse la pregunta “¿cómo podríamos...?” —o “How might we...?”— (Peralta, 2018), que consiste en replantear el problema a resolver hasta convertirlo en un reto, para lo cual es indispensable formular la pregunta adecuada. Eso hice al iniciar mi plan de emprendimiento en septiembre de 2017. Seguí los cuatro mandamientos: “No incluir la solución en la pregunta. Redactar una pregunta que inspire y llame la atención. Ser específico: en qué etapa de la experiencia se encuentra el reto. Tomar inspiración de clientes/usuarios reales” (Peralta, 2017b, diapos. 64; véase Anexo 1). Y esta es la pregunta que formulé: “¿Cómo podríamos elevar las expectativas académicas y profesionales de los universitarios que escriben de manera deficiente?”, donde *deficiente* señala la

⁵ Véase <https://www.facebook.com/cristina.garciacalderon/posts/10217603964075739>

cualidad de todo texto que presenta generalidades, redundancias, circunloquios y lugares comunes, consecuencia segura de la ausencia de ideas. La respuesta a esa pregunta marcó el inicio del plan de emprendimiento de Escribir Bien: con un curso de redacción que los haga pensar y que les guste.

Otro instrumento de la metodología Design Thinking, el boceto de idea (Peralta, 2017a, diap. 33; véase Anexo 2), me permite precisarlo.

Tabla 0

Boceto de idea de Escribir Bien

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son los problemas del cliente de mi empresa?	Los universitarios escriben textos deficientes (plagados de generalidades, redundancias, circunloquios y lugar comunes), y en consecuencia se sienten frustrados ante su bajo rendimiento académico.
¿Quién es el cliente?	Las universidades privadas del Perú.
¿Quién es el usuario?	Los ingresantes a las universidades privadas del Perú.
¿Cómo se resuelve actualmente?	Con cursos de lenguaje y comunicación en el ciclo básico universitario.
¿Cuál es mi propuesta de solución?	Un curso que enseñe a escribir pensando y que conecte emocionalmente con los alumnos, ubicado en una suerte de ciclo cero.
¿Cuál es la ventaja competitiva diferenciadora de mi curso? ¿Por qué lo van a elegir?	Su carácter de certificación profesional.

Las siguientes páginas darán cuenta de mi acercamiento a los citados usuarios y clientes en busca de una validación a la propuesta de valor de Escribir Bien.

CAPÍTULO I: EL PRODUCTO

1.1 Descripción

Escribir Bien es un curso de redacción con certificación profesional para ingresantes a las universidades privadas del Perú. Tiene 40 horas de duración y se ofrece como una suerte de ciclo cero. Su propósito básico, para el cual sirve a estos consumidores, es reparar las deficiencias de su escritura para mejorar su rendimiento académico y profesional.

Pero es más que eso. Escribir Bien es un contenido disruptivo creado para hacer pensar y gustar a los alumnos. La filosofía que subyace en su diseño es un componente emocional. Su objetivo más importante es motivar a quienes perciben en su escritura deficiente un mal resultado, un riesgo o un obstáculo, y que viven frustrados por su baja productividad académica y profesional.

Gracias a este propósito, no solo el mercado universitario se beneficiará con Escribir Bien. En una segunda etapa, el aprendizaje de este proyecto servirá para desarrollar un curso *on line* con certificación profesional dirigido a todos los estudiantes y profesionales que se ven en la necesidad de aprender a redactar y de confiar en su capacidad de expresar sus ideas por escrito.

Lo que los usuarios encontrarán especialmente atractivo del curso es que les será de utilidad en forma duradera y les transmitirá confianza. Este beneficio introduce un valor agregado atractivo para los usuarios nunca antes asociado a la enseñanza de la redacción: el poder de decisión.

1.2 Principales ofertas

La principal oferta de Escribir Bien es su carácter de certificación profesional en dos instancias: para los profesores que dictarán el curso — previa capacitación de 20 horas— y para los alumnos que lo aprueben. La redacción deficiente es un problema grave que la oferta tradicional de las universidades no ha sabido satisfacer, y no hay en el Perú opción alguna de

certificación profesional en la materia. Escribir Bien logrará elevar a ese estatus una materia de tradición normativa hasta el momento confinada a la educación básica.

La extrapolación de la metodología Design Thinking a la enseñanza de la escritura, con las cinco etapas de su proceso de innovación centrado en las personas (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, s. f., p. 4), es su segunda oferta. La tercera es el uso de las estrategias del storytelling como herramienta de persuasión y de conexión, fundamento de una identidad emocional altamente empática con el alumno.

1.2.1 Design Thinking

Design Thinking es una metodología creada para desarrollar productos o servicios que resuelven problemas desde una perspectiva de diseño, es decir, pensando desde cero (Peralta, 2014a), en cinco etapas no lineales: empatizar, definir, idear, prototipar y testear (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, s. f., p. 4). Peralta (2017a) describe el proceso:

A través de diferentes herramientas se descubren las razones del comportamiento de las personas y se construyen conceptos que se materializan a través de prototipos que se prueban directamente con los usuarios. A través de esta experiencia se generan aprendizajes que conducen al desarrollo de soluciones técnicamente viables que además son del agrado de las personas y económicamente rentables. (diap. 8; véase Anexo 3).

A diferencia de otras metodologías abanderadas del diseño, el Design Thinking se centra en el ser humano en lugar de hacerlo en el producto o en la tecnología (Soni, 2018, párr. 2). En función de este plan de emprendimiento, cuando decimos *ser humano* nos referimos al lector. En ese sentido, echemos una mirada a las mencionadas cinco etapas del Design Thinking ahora extrapoladas a la enseñanza de la expresión escrita.

Tabla 1.1

Las cinco etapas del Design Thinking en la enseñanza de la expresión escrita

Design Thinking	Escritura
Empatizar con el usuario	Conocer al lector.
Definir el problema y el objetivo	Definir la idea central: ¿qué quiero decir?
Idear, buscar soluciones	Buscar ideas vinculadas a la idea central y asociarlas. Alentar el pensamiento lateral.
Prototipar	Escribir borradores, no versiones finales.
Testear	Evaluar lo escrito con el lector. Una y otra vez.

Si Peralta (2017c) sintetiza una clave del Design Thinking en la frase “construir para pensar”, Escribir Bien concederá que, en efecto, se trata de “escribir para pensar”, pero solo si antes nos detenemos a “pensar para escribir”:

Tabla 1.2

Los vínculos entre escritura y pensamiento

Pensar para escribir	Escribir para pensar	
Los alumnos comprenden que solo producirán contenidos relevantes si buscan y organizan sus ideas —sin juicios ni evaluaciones— antes de escribir.	Se acostumbran a observar el perfil y las necesidades de información de los receptores de sus mensajes escritos y a considerar las particularidades de una determinada situación comunicativa.	El proceso de composición de textos, base de la enseñanza de la expresión escrita, implica valorar la reescritura —los pasos intermedios: las estrategias empleadas al pulir borradores— por encima de las versiones finales.

1.2.2 Storytelling

El punto de contacto entre el Design Thinking y el storytelling es el *blueprint* (Peralta, 2017b, diapos. 86; véase Anexo 4). El nombre *blueprint* designa a una descripción detallada de cada etapa del proceso de prestación de un servicio con el propósito de identificar —y estar en capacidad de reducir o eliminar— eventuales zonas de espera, momentos de riesgo y puntos de dolor o fallas (“¿Qué es y cómo realizar un

blueprint?”, 2016). Propone conocer las necesidades de los usuarios del servicio y compartir y documentar sus historias, y sobre esa base idear, sin prejuicios o escepticismo. Peralta sostiene que el blueprint identifica, en primer lugar, a la persona; luego, sus necesidades y, en tercer lugar, la idea. Así lo especifica Clark (2015):

- ¿Quién es mi audiencia?
- ¿Qué le importa a mi audiencia?
- ¿Qué intento lograr?
- ¿Qué medio es el mejor para contarle mi relato?

Atención a este último punto. De eso se trata, de narrar para un lector; recordemos que partimos de una metodología centrada en el ser humano. Narrar es la manera más efectiva de inspirar a las personas hacia el cambio. Es el mejor amigo de un innovador (Liedtka, Ogilvie y Brozenske, 2014) debido a que los relatos son una forma memorable y eficiente de buscar ideas: el cerebro humano recibe hechos y datos, pero participa en los relatos.

De modo que el blueprint es una herramienta para construir relatos que generen efectos a partir de muchos formatos; los más populares entre ellos son los audiovisuales, pero también es válida la narrativa de prosa corta (Liedtka, Ogilvie y Brozenske, 2014). Lo fundamental es que todos los formatos, incluido el escrito, descansen en imágenes para invitar a la participación del receptor. Para garantizarlo, Escribir Bien propone un storytelling sobre la base de escenas, tal como las describe el cronista Alberto Salcedo:

La expresión mínima de la dramaturgia es la escena. La escena es una estructura narrativa compuesta por una unidad de tiempo, acción y lugar. Narrar a través de escenas es una manera de hacer visibles a los personajes. De acercarlos a los lectores. (2011, p. 3).

Más adelante, Salcedo reafirma que la escenificación “consiste en presentar los hechos ante el lector como si él los estuviera viendo con sus propios ojos” (p. 4).

Con base en el Design Thinking y el storytelling a partir de escenas, el curso Escribir Bien enseñará a diseñar la expresión escrita para generar emociones, así como a prototipar el relato, con el fin de generar varias versiones y probarlas con los lectores (Peralta, 2017b, diap. 88; véase Anexo 5)

- haciéndolo personal,
- haciéndolo emocional,
- haciéndolo visual e
- incluyendo una llamada a la acción.

Llevémoslo a la práctica. A partir de un tema personal elegido libremente, cada alumno de Escribir Bien deberá construir un ensayo narrativo siguiendo las cinco etapas del Design Thinking (véase tabla 1.1), lo que garantizará la búsqueda de ideas como un camino seguro para evitar generalidades, redundancias, circunloquios y lugares comunes. Muy importante aquí es la tercera etapa: la definición de la idea central (qué quiere decir quien escribe). El ensayo, concebido tradicionalmente como un texto para desarrollar y defender ideas, tendrá esta vez la peculiaridad de empezar con una escena: un breve relato personal, muy vívido, que servirá de punto de partida para la argumentación. La escena (primer párrafo) será entonces una suerte de clímax, un punto culminante que buscará conectar con el lector desde las primeras líneas, y continuará con el necesario alivio de la tensión: la contextualización de lo relatado (segundo párrafo). Para que la tensión narrativa y el interés del lector sean permanentes en los párrafos que siguen, el alumno incluirá otras escenas a lo largo de su argumentación y deberá asegurar un final impactante. El “clímax”, el “alivio” y el “final impactante” son conceptos que he rescatado de la estructura propuesta por un grupo de periodistas de Publicaciones Semana (Colombia) para sus artículos (Ronderos, León, Sáenz, Grillo y García, 2002, pp. 92-93).

Retomemos aquello de *llamado a la acción* mencionado líneas arriba. Para ahondar aún más en el uso del storytelling como herramienta de expresión escrita, también se planteará a los alumnos de Escribir Bien

la posibilidad de ensayar una nueva estructura para su texto: la del discurso persuasivo de Torres (2018b), tal como sigue:

- Historia.
- Metáfora.
- Idea central.
- Llamado a la acción.
- Trascendencia.

Dave McKinsey (como se citó en “Strategic Storytelling Summary”, 2016) insiste en la importancia del llamado a la acción cuando enseña a crear presentaciones de negocios persuasivas para un storytelling estratégico: “Solo use diapositivas cuando estas aceleren la toma de decisiones” (2016, párr. 23). La estructura de la presentación y la forma en que se realiza, señala el autor, deben alentar a las personas a reflexionar y finalmente a tomar una decisión; no solo deben motivarlas o comunicarles hechos.

Siempre con base en el Design Thinking, Escribir Bien enseñará también a testear el relato con sus lectores, para comprobar si:

- ¿El relato atrapa el problema que se intenta resolver?
- ¿El relato es irresistible?
- ¿El relato es claro y conciso? (Clark, 2015).

Atención al concepto de *conciación*, aludido en esta última pregunta. Nuevamente refiero a McKinsey (“Strategic Storytelling Summary”, 2016, párr. 31): “Dale a tu audiencia solo lo que necesita, ni menos ni más, para comprender tu relato, decidir y actuar”.

El storytelling también es un arma para la docencia en tanto es capaz de conducir a los alumnos a lo que Mihaly Csikszentmihalyi llama “experiencias óptimas”, aquellos momentos en que “el cuerpo o la mente de una persona han llegado hasta su límite en un esfuerzo voluntario para conseguir algo difícil y que valiera la pena” (Csikszentmihalyi, 1996, pp. 8-9). Me refiero en este caso a una experiencia óptima de aprendizaje en la que los alumnos de Escribir Bien podrían alcanzar el “flujo”, definido

por el autor como ese estado en que “la experiencia, por sí misma, es tan placentera que las personas la realizarán incluso aunque tenga un gran coste, por el puro motivo de hacerla” (p. 10). No resulta demasiado pretencioso. Si un curso de redacción deja de ser normativo y pasa a sostenerse en relatos —escenas— personales que vinculen lo conceptual a lo cotidiano, es bastante seguro que la empatía generada hará un llamado a la motivación intrínseca de los estudiantes.

Desde el mundo de los guiones televisivos, Daniel Tubau (2015) también equipara el storytelling a la empatía cuando asegura que el espectador es el protagonista. El escritor español creó el método del guion tachado para escribir y revisar guiones poniéndose en el lugar de quienes los consumirán —cuánto saben ya de la historia, cuánto necesitan saber para comprender el relato—, y sin saberlo ha proporcionado una herramienta valiosa para la enseñanza en Escribir Bien.

1.3 Posicionamiento

Escribir Bien se posicionará en el mercado como el mejor curso para enseñar a escribir en el Perú ofrecido por primera vez como una certificación profesional. Se enfocará en los alumnos que ingresan a las universidades privadas, quienes, debido a su escritura deficiente, caracterizada por la generalidad, la redundancia, el circunloquio y el lugar común, tienen la necesidad de una propuesta diferenciadora en el mercado.

Estos son los tres atributos particulares de la oferta que serán importantes para posicionar a Escribir Bien:

1. Profesores a su vez certificados en Escribir Bien.
2. Aplicación de la metodología Design Thinking.
3. Motivación y empatía con los alumnos con base en las estrategias del storytelling.

Posicionaré mi producto como una solución especializada para el mercado universitario privado peruano, dirigida a los ingresantes que tienen la necesidad de aprender por fin a redactar sintiéndose cómodos y libres.

1.4 Productos alternativos

La redacción deficiente es percibida como un problema grave entre diversos públicos y ámbitos, no solo en el inicio de la carrera universitaria. De allí que proponemos los siguientes productos alternativos para Escribir Bien:

1. Curso *on line* con certificación para profesionales y estudiantes en general que se ven en la necesidad de aprender a escribir bien (modelo de negocio por suscripción). Este curso, que en adelante llamaré certificación *on line*, será en un soporte esencial de la estrategia de Escribir Bien.
2. App capaz de verificar y sugerir correcciones en tiempo real para las generalidades, las redundancias, los circunloquios y los lugares comunes detectados en la escritura de sus suscriptores (modelo de negocio por suscripción).
3. Curso con certificación profesional para empresas, dirigido a sus trabajadores.
4. Curso extracurricular Escribir Pensando dirigido a colegios (nivel primaria).

1.5 Producto colateral

Las principales ofertas de Escribir Bien coinciden en una técnica cada vez más difundida en los entornos empresariales y educativos innovadores: el Visual Thinking o documentación gráfica en tiempo real. Me refiero a la proximidad del Visual Thinking con el Design Thinking (“El Visual Thinking”, s. f.) —ambos favorecen la empatía, la organización del pensamiento y el traslado de las ideas al papel con claridad y concisión— y con el storytelling (“Sara Robles”, 2018) —al potenciar con imágenes el ya persuasivo poder de los relatos. De allí que podamos considerar más de una posibilidad para incluir el Visual Thinking en nuestro proyecto:

- Como un contenido adicional para el curso.

- Como una herramienta para el prototipado de los textos de los alumnos durante el curso (la etapa de producción de borradores, véase tabla 1.1).
- Como una nueva oportunidad de negocio para este proyecto, si consideramos la posibilidad de documentar gráficamente las sesiones del curso, producir una síntesis de sus contenidos en imágenes y generar un producto colateral: los apuntes visuales de Escribir Bien.



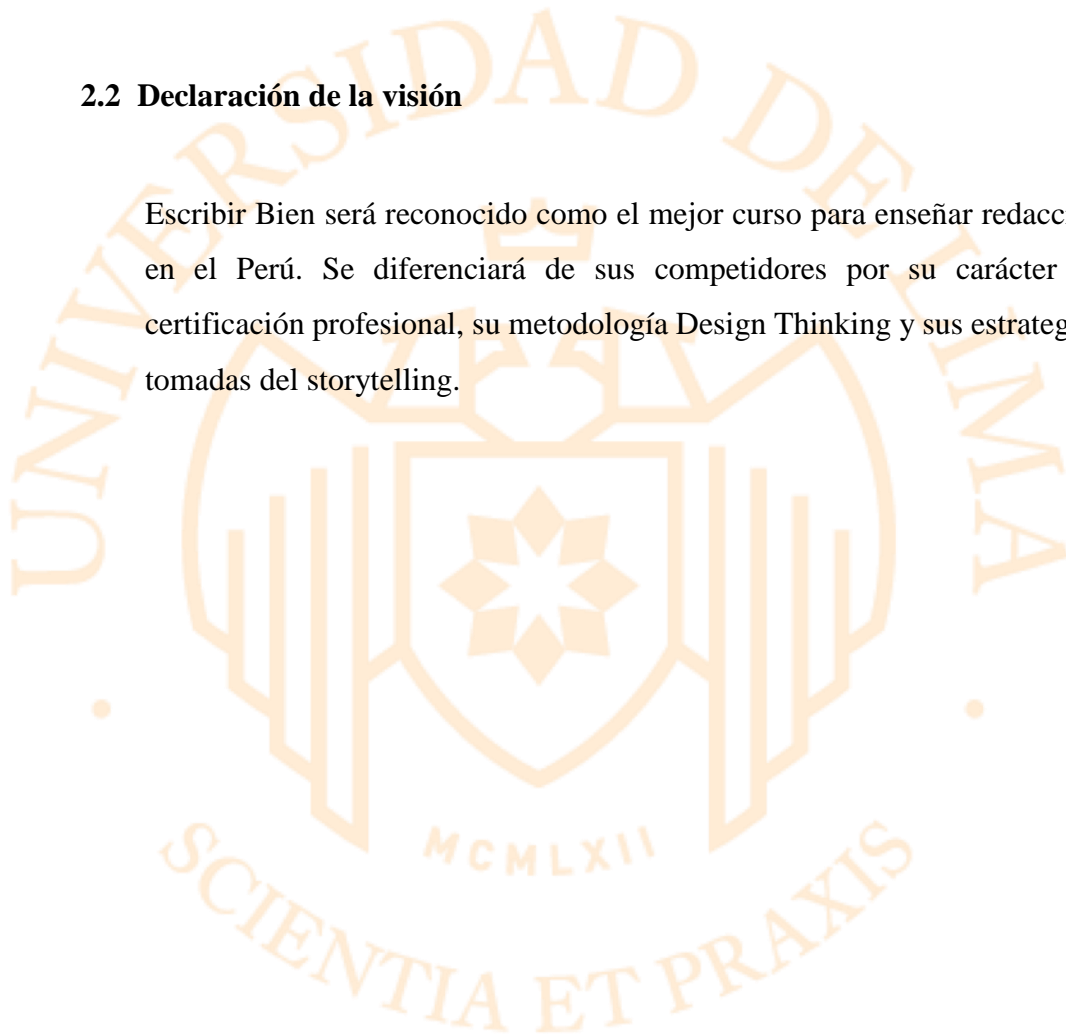
CAPÍTULO II: LA MISIÓN Y LA VISIÓN

2.1 Declaración de la misión

Escribir Bien existe para enseñar a los estudiantes del Perú a comunicar sus ideas por escrito volviendo a lo simple; enseñándoles a pensar y generando empatía con ellos.

2.2 Declaración de la visión

Escribir Bien será reconocido como el mejor curso para enseñar redacción en el Perú. Se diferenciará de sus competidores por su carácter de certificación profesional, su metodología Design Thinking y sus estrategias tomadas del storytelling.

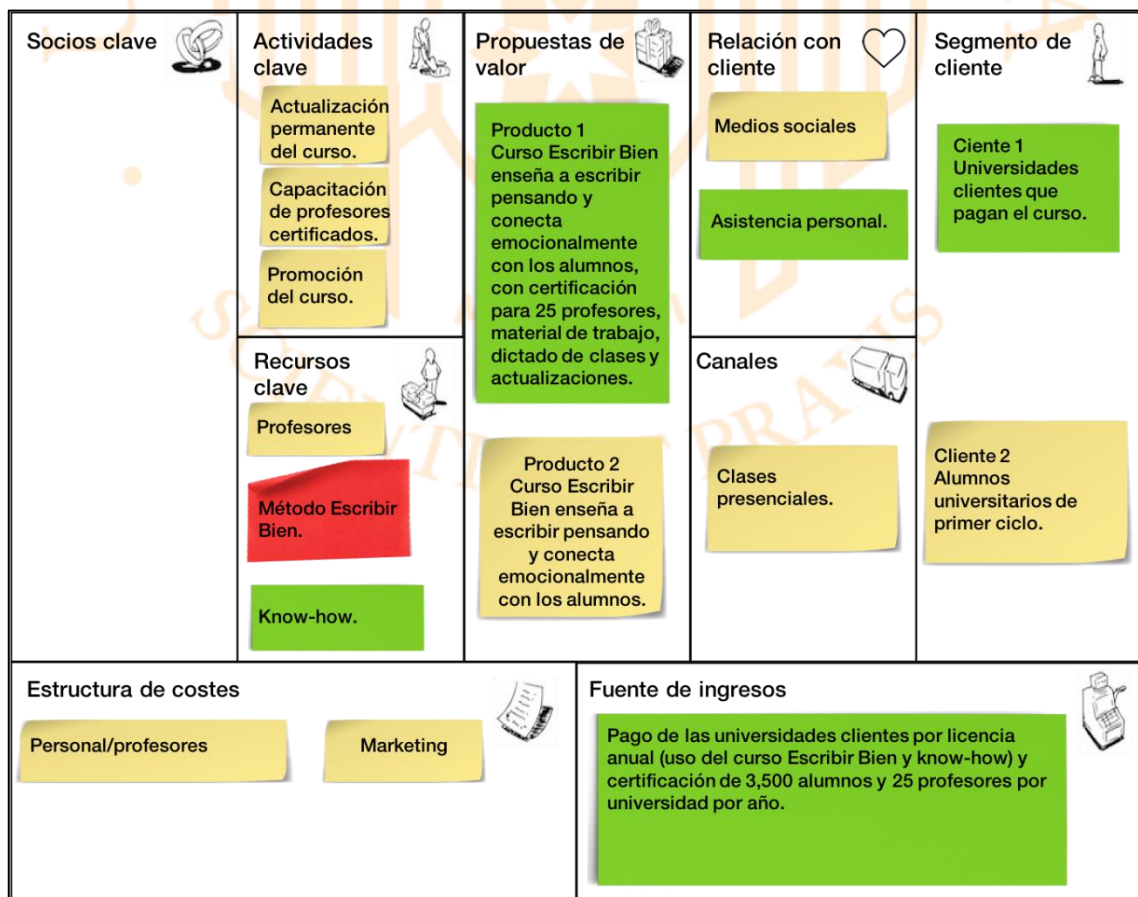


CAPÍTULO III: EL MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio configura las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, y en ocasiones solo funcionará si dos actores interactúan y obtienen valor dentro del mismo modelo. Me refiero a lo que Alexander Osterwalder e Yves Pigneur denominan “double-sided platform” (2017, p. 53). En el caso de Escribir Bien, el modelo de negocio reúne a las universidades privadas del Perú —segmento de clientes— y a los ingresantes universitarios —segmento de *end users*.

En ese sentido, el modelo de negocio de este plan de emprendimiento se puede describir como el pago de las universidades clientes por licencia de uso y certificación de 3,500 alumnos y 25 profesores por universidad al año. A continuación, aparece representado en la herramienta *Business Model Canvas* de Osterwalder y Pigneur (2017, p. 52).

Figura 3.1
Modelo de negocio Canvas



La propuesta de valor de Escribir Bien para ambos segmentos es la novedad. Ofrece satisfacer así una necesidad hasta el momento no percibida en el mercado, para lo cual no propone establecerse como un competidor de los cursos de redacción de las universidades en sus ciclos básicos, sino “crear demanda nueva y oportunidades para un crecimiento rentable y sostenible para la empresa, con beneficios reales para el consumidor y la sociedad” (Torres, 2018a, diapos. 2; véase Anexo 6). Ampliar los límites del mercado mediante la innovación es la estrategia del océano azul de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, como a continuación veremos en la Figura 3.2.

Figura 3.2

Atributos que hacen diferente a Escribir Bien



Fuente: Adaptado de Taller de Design Thinking/LeanStartup 4º día. Material de clase, por J. Peralta, septiembre de 2017d, Universidad de Lima; de la propuesta de W. Chan Kim y Renée Mauborgne sobre la estrategia del océano azul (véase Anexo 7).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1 Mercado general

El 64% de las universidades en el Perú son privadas (92 de 143) según datos de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu, 2018). La liberalización de la oferta en el sector ocurrida en los años noventa —la facultad de constituir instituciones educativas con fines de lucro al amparo del Decreto Legislativo 882— generó un mercado de rapidísima expansión hasta hoy vigente.

El mercado total de las universidades privadas en el Perú es de aproximadamente US\$ 1,532 millones, monto que se obtiene de la suma de los máximos percibidos por las 15 universidades de mayor facturación en el Perú (Perú Top Publications, 2014). Entre 1996 y 2015 la tasa de matrícula en universidades privadas creció 9.5% (“Educación superior”, 2016), y actualmente el 69% de la población universitaria, que alcanza el número de 1,060,078 estudiantes, pertenece a universidades privadas (729,092 estudiantes) (Falvy, 2017). Entre 2001 y 2014 el número de universidades privadas se incrementó a un ritmo de 123% anual (Falvy, 2017), y se espera que el crecimiento continúe a este paso pese a la moratoria para crear nuevas universidades en el Perú.

La competencia es intensa: las universidades privadas buscan diferenciarse unas de otras, para lo cual se esmeran en ofrecer servicios adicionales para captar más postulantes. Uno de esos servicios adicionales para atraer más postulantes será mi curso de redacción con certificación profesional para ingresantes Escribir Bien.

Tradicionalmente en las universidades la redacción se enseña dentro de los cursos de lenguaje y comunicación obligatorios en el ciclo básico. Por este motivo, el mercado total de los cursos de redacción académica para ingresantes a universidades privadas en el Perú coincide con el mercado total de las universidades privadas en el Perú.

Debido a que se está expandiendo, es difícil trazar límites exactos del tamaño del mercado potencial de la certificación profesional Escribir Bien,

pero en general cualquier universidad privada que facture entre US\$ 25.59 millones y US\$ 262.24 millones por año es un potencial cliente (Perú Top Publications, 2014).⁶

4.2 Cambios en el mercado

El desarrollo reciente más significativo en este mercado ha sido el proceso de licenciamiento institucional a cargo de la Sunedu. En el marco de la Ley Universitaria vigente, todas las universidades peruanas deben pasar por él para poder funcionar. Las principales implicaciones de esta tendencia incluyen una mayor regulación en el sector y por lo tanto el incremento de las barreras de entrada para otros servicios adicionales al superior básico.

A la fecha,⁷ 57 de las 143 universidades peruanas y una escuela de posgrado han obtenido su licencia de funcionamiento.

4.3 Segmentos del mercado

4.3.1 Segmentos del cliente

El mercado universitario privado peruano está segmentado principalmente por el factor precio. El segmento número uno en tamaño se orienta a los segmentos medios altos, liderado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) y la Universidad ESAN, instituciones educativas jóvenes que en seis años han triplicado su número de estudiantes gracias a su dinámica política de expansión —más joven aún, la UTEC también puede estar considerada en este grupo—; y está integrado además por universidades de mayor trayectoria como la Universidad de San Martín de Porres (USMP), la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP),

⁶ El primer monto corresponde al mínimo facturado por la universidad que ocupa el puesto 15 en el ranking de las universidades de mayor facturación en el Perú. El segundo, al monto máximo facturado por la universidad que ocupa el primer lugar.

⁷ Noviembre de 2018.

la Universidad de Lima (UL), la Universidad de Piura (UDEP) y la Universidad del Pacífico (UP), las que en seis años han duplicado su número de estudiantes. En segundo lugar, el segmento orientado a estratos medios bajos y está liderado por Alas Peruanas y César Vallejo, que cuentan con numerosas filiales en todo el Perú (Zaragoza Caldas, s. f.).

Contemplamos una segunda segmentación basada en la “generación de conocimiento a través de la investigación o innovación” (Sunedu, 2019, p. 88). En su reciente *Informe bienal sobre la realidad universitaria*, la Sunedu ofrece un ranking de universidades peruanas basado específicamente en indicadores de producción de investigación, en concordancia con la Ley Universitaria, y entre las universidades privadas allí sobresalen la PUCP (1), la Universidad Peruana Cayetano Heredia (2), la Universidad Científica del Sur (8), la UDEP (9) y la UP (10). Otro ranking de universidades, el de AméricaEconomía Intelligence (2017), es encabezado también por la PUCP; allí vuelven a destacar la UP (3) y la UDEP (8), y surgen entre las 10 primeras la UPC (6), ESAN (9) y la USIL (10). El de AméricaEconomía es un estudio que propone un modelo de calidad basado en ocho indicadores: calidad docente, investigación e innovación, empleabilidad de sus graduados, acreditación, internacionalización, infraestructura, selectividad académica e inclusión. Y ya que ambos rankings emparentan la investigación con la innovación, consideremos también las siguientes siete características que encuentra Peralta (2014a) en las universidades que se distinguen por su cultura de aprendizaje o enfoque institucional innovador:

- 1. Liderazgo**

Disposición a correr riesgos.

- 2. Alineamiento de la organización**

Convencimiento colectivo de que el futuro requiere cosas distintas.

- 3. Foco en la meritocracia**

Percepción de que la motivación intrínseca es más importante que los incentivos. Valoración del error. Apuesta por la transversalidad.

4. Apoyo en un método

Herramientas claras y concretas para esperar resultados adecuados al esfuerzo.

5. Proyectos y resultados concretos

Relación positiva entre éxitos y fracasos. Importancia de las métricas para medir el avance de las acciones y ver si conviene avanzar o cambiar.

6. Organización abierta a ideas y talento externo

7. Generosidad

Para estas universidades también se reconoce una tercera segmentación según la empleabilidad de sus graduados. El ranking, ahora mundial, pertenece al Graduate Employability Rankings (GER) de QS Quacquarelli Symonds, y en su versión 2019 incluye como única universidad peruana a la PUCP, de un total de 33 universidades de México, Brasil, Argentina, Chile, Venezuela, Cuba y el Perú. La medición antes citada de AméricaEconomía corrobora este dato, al hablar del 100% de empleabilidad de la PUCP, y señala a otras universidades que registran una alta empleabilidad para sus graduados: la UP (90%) la UDEP (83.8%) y ESAN (79.2%).

Para este proyecto consideraré en cuarto lugar la segmentación de perfiles B2B (*Business to Business*) de Osterwalder y Pigneur (2017, p. 50), quienes señalan la necesidad de identificar a los principales stakeholders de una empresa involucrados en la búsqueda, evaluación, compra y uso de un producto:

1. El influenciador.
2. El recomendante.
3. El comprador.
4. El decisor.
5. El *end user*.

6. El saboteador.

4.3.2 Segmento del *end user*

El que aquí planteo es un caso de negocio B2B, definido como aquel donde el producto es comprado por un cliente para ser vendido a otro actor: el *end user*.

Si los clientes de Escribir Bien han sido identificados ya como las universidades privadas del Perú, los *end users* serán sus alumnos del ciclo básico: los ingresantes. Se trata, pues, de consumidores cautivos, ubicados muy lejos de la decisión de compra del curso Escribir Bien; lo que se plantea para ellos es una estrategia de *awareness* B2C, como veremos más adelante en este documento.

4.4 Mercado objetivo

Mi mercado objetivo de clientes lo definen las universidades privadas del Perú cuyos estudiantes pertenecen a los segmentos medios altos, que generan conocimiento mediante la investigación y la innovación, y que procuran una alta tasa de empleabilidad para sus graduados; y dentro de ellas los compradores y los decisores de la compra de productos y servicios.

Por su parte, mi mercado objetivo de *end users* está definido por los ingresantes a las universidades privadas del Perú dirigidas a los segmentos medios altos que se dedican a investigar, son innovadoras y hacen esfuerzos en favor de la empleabilidad de sus graduados.

4.5 El cliente

4.5.1 Características del cliente

Mis universidades objetivo, de carácter privado y cuyos estudiantes forman parte de los segmentos medios altos, tienden a tener un número aproximado de 3,500 nuevos alumnos por año. Habitualmente ubicadas en Lima, sin embargo suelen expandirse mediante filiales en el interior

del país. Estas universidades, que centran sus esfuerzos en ser prestigiosas, contratar buenos profesores y alcanzar una alta exigencia académica, se preocupan también por la producción de investigación, la acreditación nacional e internacional de sus carreras, la internacionalización mediante convenios, la doble certificación, la inversión en infraestructura y tecnología académica y la empleabilidad de sus graduados. Su estrategia empresarial sólida vincula sus razones para innovar a un propósito inspirador, y tienden a contratar personas que evidencian un ADN innovador. Toda la organización está abierta a las ideas y el talento externo, pone el foco en la meritocracia y apuesta por la transversalidad. Están habituadas a descubrir oportunidades y a emprender proyectos siguiendo un proceso —método, herramientas y métricas— para conseguir resultados concretos. Su estilo corporativo es inclusivo y motivador, y propician la generosidad. Otras características pertinentes incluyen la tendencia a vigilar el entorno competitivo y la oferta de servicios adicionales a la educación superior básica para diferenciarse de la competencia.

4.5.2 Necesidades del cliente

El dominio de la gramática no es garantía de una comunicación escrita competente. Con todo, la revisión de la gramática y la ortografía del español sigue siendo la principal oferta de los cursos de lenguaje y comunicación en las universidades, y como tal tiene aceptación en el mercado porque se basa en una antigua tradición normativa, habitual desde la etapa escolar.

Estamos frente a lo que Dan Ariely llama “coherencia arbitraria” (2008): los cursos mencionados, constituidos en una suerte de anclas, decretan la predisposición de los usuarios ante eventuales propuestas alternativas.

En ese entorno, ¿qué podría realmente interesar a mi mercado objetivo de clientes? Recurrí a las entrevistas etnográficas para recoger información que resulte valiosa para el *Value Proposition Canvas* de Osterwalder y Pigneur (2017), metodología que he utilizado para

asegurarme de que las necesidades de las universidades privadas peruanas coincidan con la propuesta de valor de Escribir Bien; me refiero específicamente a sus tareas pendientes, problemas, expectativas, resultados no deseados y percepción de riesgos y obstáculos. Precisamente, las entrevistas etnográficas buscan identificar necesidades no satisfechas y no articuladas en el contexto completo de la experiencia, incluidos los comportamientos, las actitudes y las creencias, con miras a crear una solución convincente (Liedtka, Ogilvie y Brozenske, 2014).

En concordancia con la definición de mi mercado objetivo y según la segmentación de mis clientes, me centré en los perfiles del comprador y del decisor de la compra de productos y servicios en las universidades.

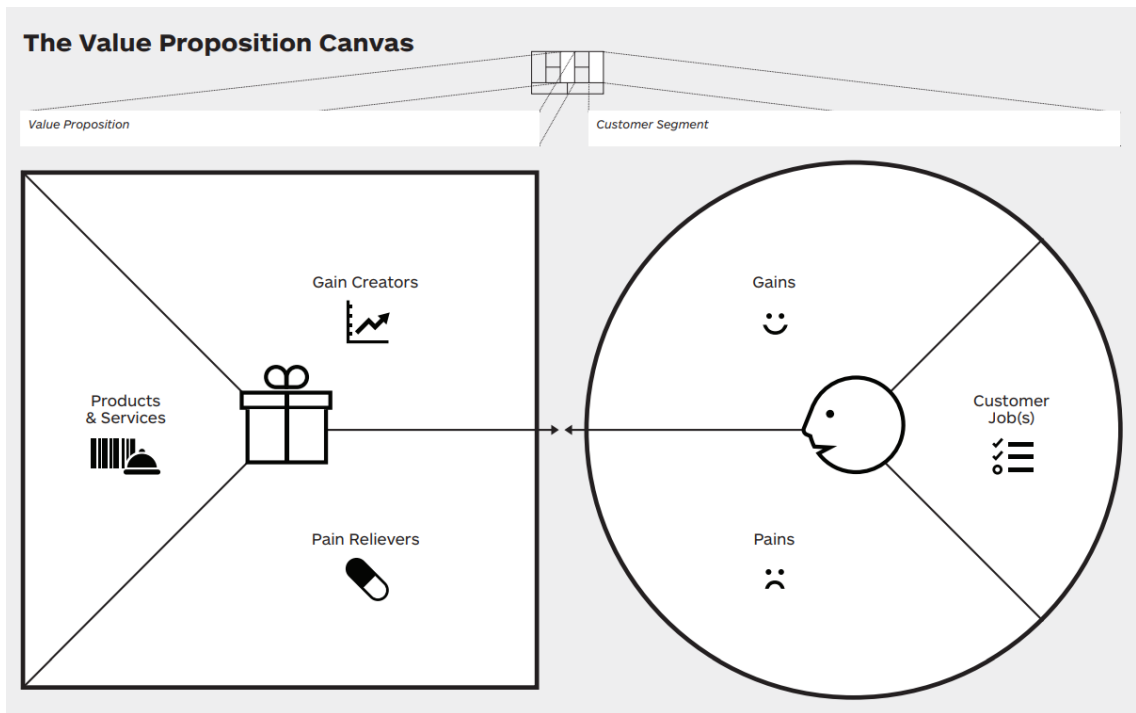
Entrevisté por ello a:

1. Un director universitario de administración y finanzas (comprador).
2. Un director de estudios generales (decisor).
3. Un director universitario de servicios académicos y registro (decisor) (véase Anexo 8).

La metodología *Value Proposition Canvas* consta de dos partes. Por un lado, el *customer profile* describe a un segmento específico de clientes dentro de un modelo de negocio para un producto o servicio a partir de la siguiente información: *customer jobs* (tareas por realizar, problemas por resolver, necesidades por satisfacer), *customer pains* (malos resultados, riesgos, obstáculos) y *customer gains* (resultados y beneficios deseados). Por el otro, el *value map* detalla la propuesta de valor de ese producto o servicio para ese segmento de clientes: los *gain creators* (cómo genera resultados deseados y beneficios) y los *pain relievers* (cómo alivia sus malos resultados, riesgos y obstáculos).

El objetivo es que ambas partes del canvas —el producto y el mercado— encajen. A continuación, la Figura 4.1 muestra cómo lo hacen (Osterwalder y Pigneur, 2017, p. 62).

Figura 4.1
Metodología Value Proposition Canvas



Las figuras Figura 4.2, Figura 4.3, Figura 4.4 y Figura 4.5 ilustran el *Value Proposition Canvas* de Escribir Bien para sus clientes: decisores y compradores.

Figura 4.2

Cientes decisores: *costumer profile*



Figura 4.3

Cientes decisores: *value map*

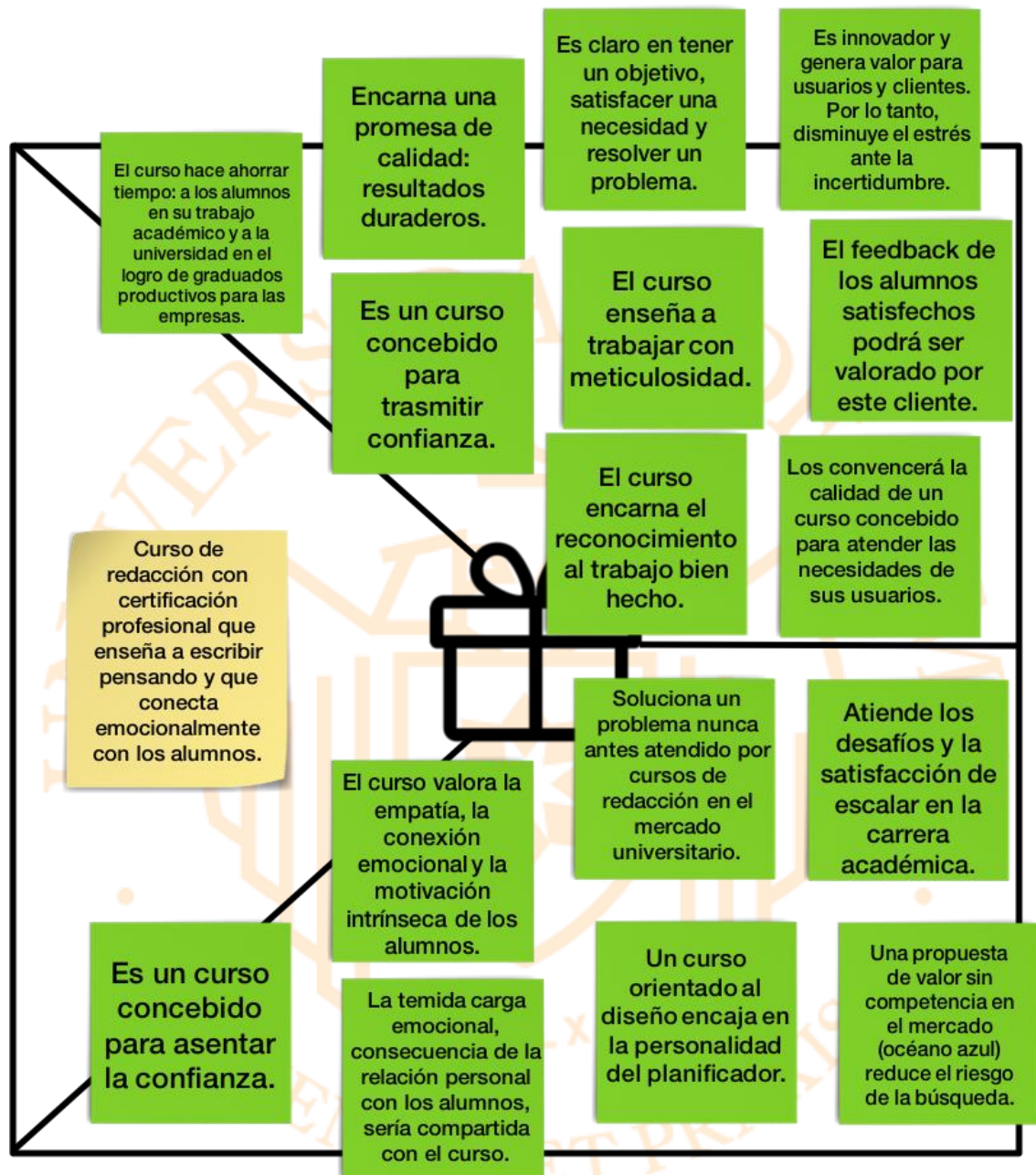


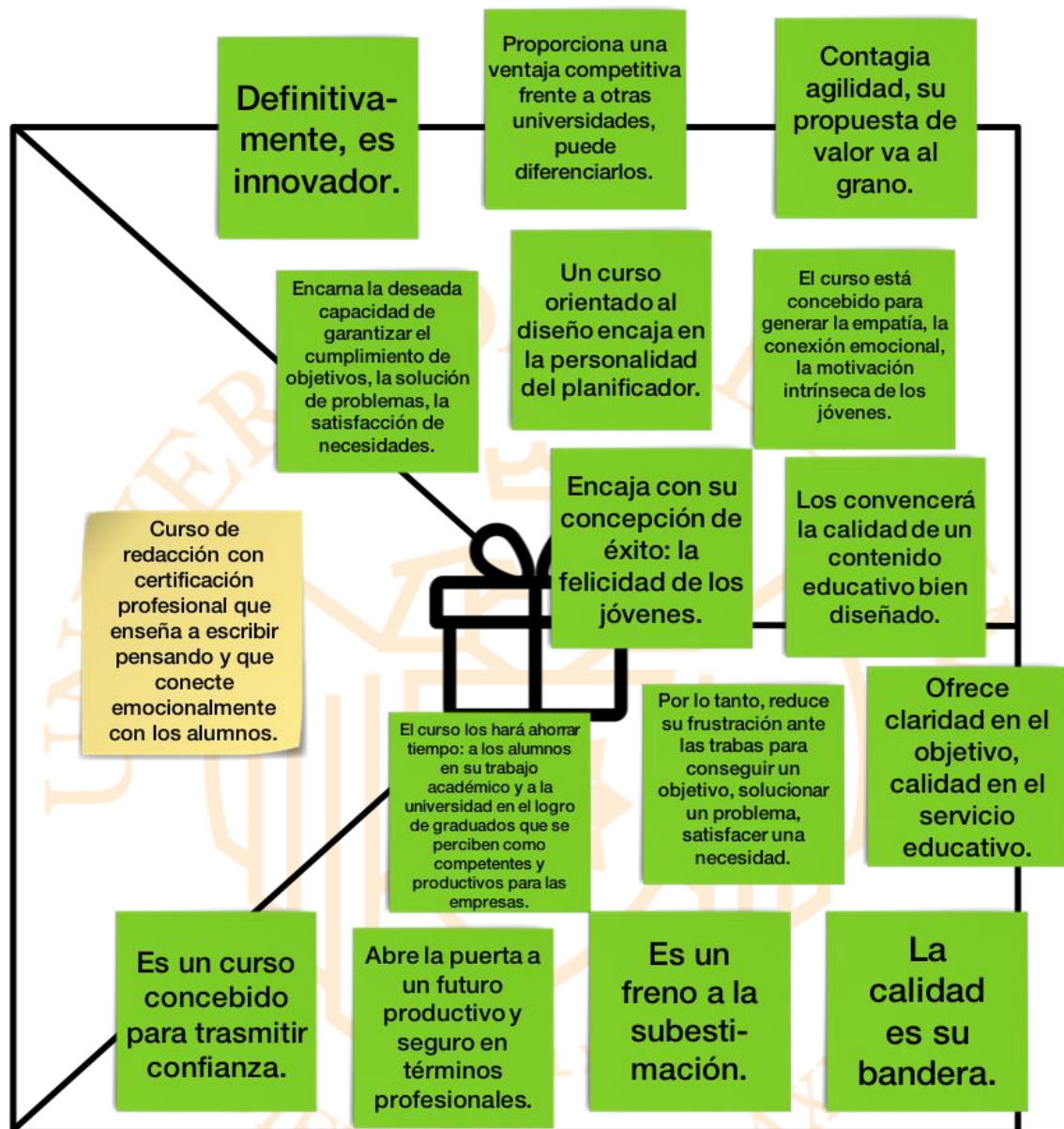
Figura 4.4

Cientes compradores: *costumer profile*



Figura 4.5

Cientes compradores: *value map*



4.5.2.1 *Value proposition* para el cliente

Es el momento de describir la necesidad básica de las potenciales universidades clientes y los beneficios que estas pueden esperar de mi producto.

Mi curso de redacción con certificación profesional Escribir Bien, que enseña a escribir pensando (y gustando), ayuda a los decisores y compradores de las universidades privadas del Perú, que

quieren transmitir confianza a sus estudiantes y atenderlos en el terreno extraacadémico o personal, al reducir su sensación de pérdida de tiempo y estrés ante los objetivos vagos y la calidad incierta, así como al elevar el nivel de innovación y la utilidad práctica del servicio educativo en favor de la productividad académica y profesional (a diferencia de la oferta de revisión de la normativa gramatical y ortográfica del castellano de las universidades privadas peruanas).

Las alternativas existentes no satisfacen esta necesidad, y en ese sentido la coherencia arbitraria y la urgencia de cambio antes descritas me servirán para convencer a los posibles clientes de la conveniencia de contratar mi curso y mi certificación profesional para potenciar su servicio educativo y elevar a largo plazo su competitividad y reputación en el mercado.

La empleabilidad de los graduados es aquí un argumento válido. Hoy se sabe que las empresas aprecian las habilidades blandas tanto o más que las duras en sus procesos de reclutamiento. José Miguel Marchena, gerente de Innovación y Desarrollo en ISIL, es claro al asegurar que en un contexto de transformación digital, en donde los trabajos rutinarios y de intermediación serán sistematizados y en donde hasta la inteligencia puede ser artificial, las llamadas habilidades blandas recobran relevancia y se erigen como el recurso perfecto para que los profesionales no seamos presa fácil de una prematura obsolescencia. (Marchena, 2019).

La innovación exige el adiestramiento en habilidades blandas, y una esencial entre ellas es la comunicación asertiva, pues de nada sirve reclamar y celebrar la innovación si las ideas, las propuestas de solución y las contribuciones no se transmiten de manera efectiva. Los decisores en las universidades privadas peruanas lo saben.

La Universidad de Lima nos ofrece un ejemplo elocuente. El proceso de acreditación que hoy atraviesan sus carreras de Ingeniería según los estándares de la Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET) no ha dejado de prestar atención a los cursos de Lenguaje y Comunicación del programa de Estudios Generales. Uno de los Resultados del Estudiante considerados se refiere a la

“habilidad para comunicarse efectivamente con una variedad de audiencias”, y esto es lo que atañe a nuestro proyecto: uno de sus indicadores es “comunicar efectivamente en forma escrita haciendo uso correcto del lenguaje, gráficos y normas para redactar documentos”. Donde hay necesidad de mejorar la redacción de sus estudiantes y futuros profesionales hay mercado para Escribir Bien.

Más adelante detallaremos cómo será forjada esa necesidad en las universidades potenciales clientes gracias a la estrategia de la diferenciación (véase Estrategia). En la etapa de venta B2B, posicionaremos Escribir Bien como el mejor curso para enseñar a escribir en el Perú, reforzando su distancia con respecto a los típicos cursos de lenguaje y comunicación del ciclo básico, donde:

1. El profesor explica los temas en forma teórica y pone ejemplos.
2. Los alumnos practican en situaciones controladas — oraciones—, y no suelen escribir textos originales.
3. En los casos en que se escriben textos originales, el profesor corrige y califica la sintaxis, la estructura y la ortografía.

El mensaje que gritarán nuestras acciones de marketing es que nuestro curso y certificación profesional son un valor agregado para la propia universidad y también para sus alumnos, tal como veremos a continuación.

4.6 El *end user*

4.6.1 Características del *end user*

Mis consumidores objetivo son los ingresantes a las universidades privadas del Perú dirigidas a los segmentos medios altos. Según Ipsos (2015), sus jóvenes integrantes tienden a ser 50%-50% hombres y mujeres, tienen en promedio 17 años de edad, sus intereses típicos incluyen estudiar idiomas (52%) y practicar algún deporte (37%),

pertenecen mayoritariamente al NSE C con 46% (4% en el NSE A y 18% en el NSE B) y tienden a utilizar Facebook (56%) y páginas web (55%) para acceder a información. Otras características pertinentes son: consideran que la educación del colegio es insuficiente para afrontar la educación superior (72%) y que el prestigio de una universidad equivale a una buena plana docente (46%) y a una buena metodología de enseñanza (37%).

De acuerdo con Solís (2017), pertenecen al grupo de los centennials o generación Z; su actitud es individualista y crítica, no sueñan con trabajar en grandes empresas y más bien son altamente autodidactas y emprendedores. Están muy integrados a las redes sociales —donde prefieren plataformas creativas de videos y fotos—, son menos dependientes de los medios tradicionales y utilizan los videos online para aprender, informarse y entretenerse.

Son auténticos consumidores digitales: pasan cada vez más tiempo conectados a internet, no disponen de tiempo y necesitan soluciones rápidas y eficientes; son exigentes para informarse sobre lo que quieren adquirir, cuentan con más medios con los cuales comparar y consideran que la opinión de sus pares es valiosa.

4.6.2 Necesidades del *end user*

Al igual que en el caso de los clientes, el *Value Proposition Canvas* de Osterwalder y Pigneur (2017) me servirá para dar a conocer las necesidades de mis *end users* y luego contraponerlas a mi propuesta de valor.

Cinco estudiantes del ciclo básico universitario fueron entrevistados (véase Anexo 9). Las figuras Figura 4.6 y Figura 4.7 ilustran el *Value Proposition Canvas* de Escribir Bien para sus *end users*:

Figura 4.6

End users: customer profile



Figura 4.7

End users: value map



4.6.3 Value proposition para el end user

A continuación: la necesidad básica de mis potenciales *end users* y los beneficios que estos pueden esperar de mi producto.

Mi curso de redacción con certificación profesional Escribir Bien, que enseña a escribir pensando (y gustando), ayuda a los ingresantes a las universidades privadas del Perú que quieren tener una carrera universitaria, inspirar confianza y ser reconocidos por sus logros, al reducir su frustración ante su bajo rendimiento académico y su incapacidad de expresarse por escrito, así como al elevar su comodidad y poder de decisión al escribir y sus probabilidades de reconocimiento por un trabajo bien hecho (a diferencia de la oferta de revisión de la normativa gramatical y ortográfica del castellano de los cursos tradicionales de redacción).

Volvemos al argumento de la alta estima de las habilidades blandas en el mercado laboral que hoy conocemos. Al luchar contra las generalidades, las redundancias, los circunloquios y los lugares comunes, Escribir Bien enseña a los alumnos a comunicar efectivamente sus ideas por escrito en el corto y mediano plazo, insertados ya en el mundo laboral. Recordar las reglas de la Real Academia Española (RAE) y corregir faltas de ortografía y sintaxis no satisface la necesidad básica de los *end users*, tampoco la de los empleadores. Los actuales cursos de lenguaje y comunicación de los ciclos básicos sirven de muy poco a los universitarios que ansían destacar por su comunicación asertiva y alcanzar la ansiada reputación profesional.

Esa será precisamente nuestra estrategia en su etapa de Awareness B2C: generar expectativas sobre la novedad de Escribir Bien para el *end user*. Las acciones de nuestro plan de marketing serán agresivas en ese sentido (véase Herramientas de marketing).

Para conocer mejor a mis *end users* —en especial su percepción sobre los cursos de redacción— y validar la propuesta de valor de Escribir Bien utilicé también el método del *Concept Test*, estudio que ofrece una estimación aproximativa de la demanda de un nuevo producto o servicio en el mercado en función de la percepción de los consumidores (Arrieta, 2017, diap. 11; véase Anexo 10). A continuación, una selección de los testimonios recogidos textualmente de cinco ingresantes universitarios (véase Anexo 11).

- “En el colegio escribía un texto, y me lo calificaban bien, aunque no tuviera sentido. No les importaba si era conciso; más importaba el uso de conectores”.
- “La escritura no es algo que se implanta, depende de qué quieres decir, no es estudiar la teoría y copiarla”.
- “Es muy bueno un curso así. Así puedes ir mejorando. Terminar un texto, leerlo y decir ‘ojo, lo puedo cambiar, puede estar mejor’; no solo terminarlo y ya está. La esencia es qué quieres decir y que te entiendan”.
- “Sería buena idea. No ver el producto final, sino tener *feedback* para arreglarlo”.
- “Un profesor que inspire confianza, que te ayude a solucionar el problema que te hace estancar. En el curso clásico está el alumno con potencial, pero bloqueado. En este curso se puede sentir más cómodo, saca su potencial”.
- “Es libertad; tu propio camino al éxito”.
- “El alumno estará libre y tranquilo porque no será juzgado por si tiene comas, sino por si tiene sentido”.
- “Buenísimo, se ahorra tiempo. Es tu idea más importante, no tu memoria”.
- “Te hace más consciente de lo que estás escribiendo, llegar al núcleo”.

Específicamente sobre la variable del storytelling en Escribir Bien, el *Concept Test* arrojó la siguiente percepción: “Es útil. Significa que el profesor habla nuestro idioma”.

4.7 Decisión de compra del cliente

La decisión de modificar los planes de estudios en las universidades a las que nos dirigimos suele desarrollarse en tres instancias:

1. Director del programa académico correspondiente.
2. Consejo de ese programa académico.

3. Consejo directivo de la universidad.

Debido a que se trata de una compra planificada, para la universidad que contrate la certificación profesional Escribir Bien el precio no será un factor crucial. Lo fundamental será llegar e influir en el cliente potencial antes de que tome la decisión de compra, rompiendo la disyuntiva entre valor o costo, de acuerdo a lo postulado por la estrategia del océano azul (Torres, 2018a, diap. 6; véase Anexo 12), y proponiendo una innovación con valor que solucione su necesidad básica de transmitir confianza a sus alumnos y atenderlos en el terreno extraacadémico o personal.

Para ello me valdré del siguiente *pitch*, que sigue la estructura del discurso persuasivo de Torres (2018b):

1. **Historia**

Anécdotas de Francesca, que confiesa haberse sentido inteligente cuando comprendió que podía tomar decisiones al redactar; y de André, que mejoró sus textos únicamente cuando por fin pensó.

Ambos son alumnos del ciclo básico de la Universidad de Lima. No les habían enseñado que escribir involucra la voluntad de decidir o de pensar; apenas les transmitieron las normas de la gramática con carácter de obligatorias, y escribir se convirtió en una actividad ajena, indiferente.

2. **Metáfora**

Enseñar a escribir con enfoque gramatical es como enseñar artes marciales proyectando películas de Bruce Lee; es como enseñar a manejar un auto con un manual de reglas de tránsito sobre la mesa. No funciona, nunca ha funcionado, y la mala redacción académica y profesional se ha convertido en la maldición de la torre de Babel: la confusión de las lenguas en un mundo donde nadie se entiende.

3. **Idea central**

Para enseñar a escribir a los universitarios es urgente conectar emocionalmente con ellos de manera que mejoren su autopercepción como competentes. Escribir mal los hace improductivos, y a las universidades, poco competitivas.

4. Llamado a la acción

Es urgente ofrecer a los ingresantes universitarios, en una suerte de ciclo cero, un curso de redacción que los haga pensar, que les guste y que involucre una certificación profesional. Un plus será la certificación de los profesores que dicten el curso. El costo de ambas certificaciones será asumido por el alumno (el *end user*).

5. Trascendencia

El ser humano necesita comunicar sus ideas, pero ha olvidado cómo hacerlo. Volvamos a lo simple, a ese lugar donde el storytelling y el diseño de la expresión escrita se reúnen para generar empatía y emoción. Hay que volver a enseñarle a pensar (hay que aprender a enseñar a pensar).

También acudiré al criterio de análisis por binomios de Torres (2018c), concebido para hacer relevante una propuesta de valor a la luz de la estructura, el criterio, el estímulo y la necesidad dominantes, y con consistencia antropológica. Se trata de pasar:

- De la estructura al contexto.
- Del criterio al hábito.
- Del estímulo a la respuesta.
- De la cosificación a la humanización.
- De la necesidad a la oportunidad.

En el caso concreto de Escribir Bien, se trata de pasar:

- De competir en océanos rojos (Torres, 2018a, diap. 3; véase Anexo 13) a buscar diferenciarse de los competidores.
- De conocer los beneficios de la conexión emocional para el aprendizaje a poner en práctica metodologías ágiles en los cursos de redacción.
- De la enseñanza gramatical al pensamiento lateral: desechar el enfoque normativo.

- De la idea negativa de la redacción —una obligación— a la idea positiva de la redacción —un medio de expresión incluso en los ámbitos académicos y profesionales.
- De la necesidad de transmitir confianza a los alumnos a la oportunidad de contratar Escribir Bien.

El camino quedaría así trazado hacia la decisión de comprar nuestro curso y certificación profesional. La premura por contar con Escribir Bien aún no ha sido percibida en el mercado universitario privado peruano, pero estamos convencidos de nuestra capacidad de crear demanda, dada la coincidencia entre nuestra propuesta de valor y las necesidades de las universidades potenciales clientes, que a su vez concuerdan con las necesidades de los potenciales *end users*. En nuestro plan de venta haremos hincapié en la divergencia de Escribir Bien con respecto a la oferta tradicional de los cursos de redacción de las universidades, y en cómo estos han fracasado en el intento por combatir la redacción deficiente que afecta a la innovación y a la competitividad en todos los ámbitos académicos y profesionales.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPETITIVO

5.1 Visión general de la industria

Escribir Bien irrumpe en un mercado dominado por la estrategia de océano rojo, aquella donde los competidores están definidos, la oferta es genérica y se explota la demanda existente (Torres, 2018a, diaps. 3 y 6; véase anexos 13 y 12). Me refiero a los cursos de lenguaje y comunicación de las universidades privadas del Perú, que, como hemos visto, no satisfacen la necesidad básica de los clientes ni la de los *end users*.

Ya que son obligatorios como parte del plan curricular de las universidades privadas peruanas, podríamos decir que en todo el país hay 92 cursos universitarios de lenguaje y comunicación que compiten entre sí generalmente a nivel nacional, pues la tendencia de este mercado es contar con varias filiales en muchas ciudades del país.

5.2 Cambios en la industria

La industria actualmente está experimentando un periodo de crecimiento causado por la liberalización de la oferta en el sector educativo peruano y la consiguiente facultad de constituir universidades con fines de lucro. Este crecimiento ha tenido las siguientes implicaciones: (a) exceso y desorden, que han motivado la promulgación de una nueva Ley Universitaria y la creación de la Sunedu para efectos del licenciamiento de la calidad en el servicio educativo; y (b) una alta competencia entre las universidades privadas, que buscan diferenciarse mediante servicios adicionales.

5.3 Naturaleza de la competencia

De acuerdo con las características fundamentales para una estrategia de océano azul (Torres, 2018a, diap. 10; véase Anexo 14) y para efectos de la negociación con las potenciales universidades clientes, pondré el foco en la

divergencia de Escribir Bien con respecto a la principal oferta de los cursos de redacción de las universidades: la revisión de la gramática y la ortografía del español.

Es necesario mencionar a un segundo grupo de competidores que comparten el enfoque normativo de los anteriores mencionados: los cursos de ortografía y redacción básica, ya sean presenciales u *on line*, nacionales o internacionales, dirigidos a profesionales y público en general. Siempre dentro de la estrategia del océano azul, mi mensaje central para ambos grupos —los reuniré bajo el nombre de “los competidores normativos”— será: “Somos el único curso de redacción con certificación profesional que enseña a escribir pensando y que conecta emocionalmente con los alumnos”. Por cierto que hay un tercer grupo de competidores: los llamaré “los competidores creativos”. Me refiero a los talleres de escritura creativa de diversas escuelas e instituciones educativas que en su propuesta metodológica han incorporado las herramientas del storytelling para conectar emocionalmente con los alumnos. Con todo, si bien comparten con Escribir Bien el atractivo de esta variable diferenciadora, los citados talleres no son certificaciones profesionales; tampoco son parte de los planes curriculares de carreras universitarias; y son inferiores en precio y duración.

No pertenecen a este tercer grupo —pues no pueden ser considerados competidores— los cursos de storytelling, ya sea presenciales u *on line*, nacionales o internacionales. El propósito básico de Escribir Bien es reparar las deficiencias de la escritura de los alumnos para mejorar su rendimiento académico y profesional, no es adiestrarlos en el uso de técnicas narrativas para conectar con un determinado público. La construcción de relatos persuasivos es una herramienta en Escribir Bien, no un objetivo.

Con ambos competidores —“los normativos” y “los creativos”— compararé mi producto. La Figura 5.1 revela el esquema actual de la competencia de Escribir Bien.

Figura 5.1
Cuadro estratégico de la divergencia de Escribir Bien vs. su competencia



5.4 Competidores principales

No existen cursos en redacción con certificación profesional en el Perú. Mi principal competidor lo constituirían los cursos de lenguaje y comunicación obligatorios del ciclo básico de las universidades privadas en general.

Estos cursos compiten en gran medida por ofrecer el enfoque gramatical y ortográfico más actualizado y completo de la enseñanza de la redacción. Su mayor fortaleza competitiva es la autoridad de sus profesores en materia de lingüística o de gramática. Han tenido aceptación en el mercado porque se basan en una antigua tradición normativa, habitual desde la etapa escolar, y por la ausencia de métodos alternativos y de beneficios adicionales —la certificación profesional— como los que propone Escribir Bien.



Tabla 5.1

Distribución de los contenidos en los cursos de lenguaje y comunicación del ciclo básico de seis universidades peruanas

Universidad	Curso	Redacción	Comprensión de lectura	Expresión oral	Reflexión teórica
Universidad de Lima	Lenguaje y Comunicación I	Sí	Sí	Sí	Sí
Universidad de Piura	Lenguaje y Comunicación I	Sí	No	Sí	Sí
Universidad del Pacífico	Lenguaje I	Sí	Sí	No	Sí
UPC	Comprensión y Producción de Lenguaje I	Sí	Sí	No	No
PUCP-Letras	Taller de Escritura e Interpretación de Textos	Sí	Sí	No	No
PUCP-Ciencias	Comunicación Académica	Sí	Sí	Sí	No
UTEC	Laboratorio de Comunicación	Sí	Sí	Sí	No

Nota: Tomado de sumillas de los cursos de lenguaje y comunicación en las seis universidades mencionadas (2017).

Tabla 5.2

Oferta de los cursos de lenguaje y comunicación del ciclo básico de seis universidades peruanas

Universidad	Oferta
Universidad de Lima	Estrategias gramaticales y léxicas, y reglas ortográficas.
Universidad de Piura	Conocimiento de la morfosintaxis del castellano.
Universidad del Pacífico	Sintaxis del español (oración compuesta); corrección lingüística.
UPC	Producción de discursos formales escritos. Organización conveniente, desarrollo sólido y suficiente, y escritura acorde con la normativa vigente.
PUCP-Letras	Composición textual, sintaxis, manejo correcto de la información y la normativa. Uso de gramáticas y diccionarios.
PUCP-Ciencias	Dominio de las reglas ortográficas y gramaticales actuales del español.
UTEC	Composición de textos: características de la redacción académica (reglas de puntuación, ortografía, competencia léxico gramatical, normativa) y empleo correcto de la información.

Nota: Tomado de sumillas de los cursos de lenguaje y comunicación en las seis universidades mencionadas (2017).

5.5 Oportunidades

Tras evaluar las necesidades de las universidades privadas peruanas —a través de sus compradores y decisores— y de sus ingresantes, y a partir del análisis competitivo actual, sostengo que en el Perú existe una necesidad no satisfecha de cursos que aborden la dimensión emocional de los alumnos mediante metodologías ágiles; esto es, aquellas que valoran a los individuos y a su interacción por encima de los procesos y las herramientas, y que, trasladadas al ámbito educativo, procuran que el alumno “aprenda haciendo” mediante actividades que conquisten su motivación y garanticen su compromiso emocional y social (Barrio, 2018).

En ese sentido, el curso con certificación profesional Escribir Bien sería particularmente deseado por los compradores y los decisores de las

universidades privadas del Perú, quienes se interesan por transmitir confianza a sus alumnos y por atenderlos en el terreno extraacadémico o personal; y sería bienvenido por los ingresantes universitarios, que quieren tener una carrera universitaria, inspirar confianza y ser reconocidos por sus logros.

Los competidores actuales, principalmente los cursos de lenguaje y comunicación obligatorios del ciclo básico universitario, no satisfacen estas necesidades.

La ventaja de constituir una certificación profesional —y no apenas una parte de uno de sus cursos básicos— será particularmente importante para las potenciales universidades clientes. El valor agregado será doble, pues la certificación profesional será otorgada a los alumnos que aprueben el curso —ofrecido como una suerte de ciclo cero— previa capacitación y certificación profesional a los profesores que lo dictarán. La oferta competitiva no incluye esta característica.

5.6 Riesgos y amenazas

Nos enfrentamos a los riesgos comunes de toda nueva empresa: la incertidumbre inherente a la realización de los proyectos.

Me refiero en primer lugar a una probable renuencia de las universidades clientes a modificar sus planes de estudios, por implicar un riguroso y prolongado proceso que involucra múltiples instancias. Recordemos que Escribir Bien propone insertarse como una suerte de ciclo cero en la oferta educativa de sus universidades clientes. Identificada esta amenaza, para acometerla nuevamente recurrí al Design Thinking y a su pregunta “¿Cómo podríamos...?” (Peralta, 2018) de la siguiente manera: ¿cómo podríamos convencer a las universidades de modificar sus planes de estudios? Otra metodología, Lean Startup, me sugirió la respuesta: con un producto viable mínimo (MVP).

Un MVP (del inglés *Minimum Viable Product*) es “la cantidad mínima de esfuerzo que debes llevar a cabo para completar exactamente una vuelta en el ciclo Construir-Medir-Aprender” (Ries, 2011, como se citó en Falconí,

2018; véase Anexo 15). El MVP de Escribir Bien, planteado anticipadamente como un taller de una sola sesión, será desarrollado más adelante al abordar el plan de venta.

Un segundo riesgo a considerar sería la malinterpretación del concepto Escribir Bien, que avala el poder de decisión del alumno, en un mundo de tradición normativa como es el de la redacción. Implicaciones de estas amenazas: ser considerados poco rigurosos en el mercado universitario. Podríamos responder a tales amenazas enfatizando nuestro carácter de certificación profesional, mostrando mis credenciales académicas y trayectoria profesional, y mediante el respaldo académico y de especialistas a la propuesta.

Otra amenaza sería la aparición de competidores que logren reproducir la metodología de Escribir Bien.

No identificamos obstáculos en las áreas administrativa y financiera de las universidades clientes. Más adelante estableceremos en S/ 20 el precio de venta final por *end user* (véase Fijación del precio). Ese monto será cargado automáticamente a la primera boleta de pago del ingresante, cuya cancelación será requisito para matricularse como alumno de la universidad. Para la universidad cliente, este trámite se integrará naturalmente a su procedimiento regular de cobro de las pensiones. Debido al reducido monto de este pago único, para el ingresante no será necesario recurrir a alternativas de financiamiento. Lejos de ser una amenaza, entonces, la propuesta económica de Escribir Bien para sus potenciales universidades clientes se alinea con los objetivos de toda institución educativa de ofrecer calidad académica sin complicaciones burocráticas.

CAPÍTULO VI: ESTRATEGIA

6.1 Capacidades competitivas

Como se observa a continuación, la sola descripción del curso Escribir Bien contiene sus tres principales ofertas, las cuales han sido antes detalladas.

Tabla 6.1

Principales capacidades competitivas de Escribir Bien

Descripción del curso	Ofertas
Curso de redacción con certificación profesional	Su carácter de certificación profesional.
que enseña a escribir pensando	La extrapolación de la metodología Design Thinking a la enseñanza de la escritura, con las cinco etapas de su proceso de innovación centrado en las personas.
(y gustando).	El uso de las estrategias del storytelling.

Pero estas ofertas no constituyen las únicas capacidades competitivas de Escribir Bien. Existen otras que contribuirán a garantizar el éxito de esta iniciativa de negocio frente a sus principales competidores:

- Se propone que sean los estudiantes —y no las universidades clientes— quienes asuman el pago de Escribir Bien. Los costos del curso y de la certificación profesional, que se ofrecerán en una suerte de ciclo cero, podrán ser incluidos en el primer pago, requisito de matrícula, de los alumnos ingresantes.
- El curso combina dosis equivalentes de rigurosidad y emocionalidad. Estas dos características forman parte de los cuatro “ejes fundamentales de éxito” de los contenidos globales según Andrés Badra (2018, diap. 49; véase Anexo 16), y ambas conviven de igual a igual en Escribir Bien. El concepto del curso y el mensaje destinado a sus clientes y *end users* son inusuales en el mercado universitario por ser explícitamente emocionales. La modalidad de taller garantiza que el alumno reescriba sus textos mano a mano con el profesor, y la

experiencia es personal y significativa. El docente llama a cada estudiante por su nombre o sobrenombre, se presenta cálidamente, atiende a quienes lo aborden fuera del aula y del horario de clase, se interesa por sus exalumnos y contesta a todos cuando le escriben.

- El propósito del curso es honesto. Otro eje fundamental de éxito de los contenidos globales es la honestidad del propósito (Badra, 2018, diap. 49; véase Anexo 16), que en el caso de Escribir Bien es enseñar a los universitarios a escribir sin generalidades, redundancias, circunloquios y lugares comunes, volviendo a lo simple: enseñándoles a pensar y generando empatía con ellos a través del storytelling.
- El nombre del curso, por denotativo, es fácil de recordar. Así lo conté el 13 de noviembre de 2014 en mi muro de Facebook, cuando Escribir Bien quedó bautizado:

Al curso que dicto en una empresa le puse de nombre, sin darle muchas vueltas, “Escribir Bien”. Quizás para que fuera corto, simple, recordable. Quizás porque estoy convencida de que escribir bien es precisamente eso: hacerlo corto, hacerlo simple. Hacerlo recordable. El primer día llegué y me anuncié como la profesora de un curso de redacción para el personal. “¿Escribir Bien?”, me preguntó el vigilante. Subí 22 pisos por el ascensor y volví a anunciarme como la profesora del curso... “¿Escribir Bien?”, me interrumpió la encargada del piso. Esta es la sexta vez que vengo, y seis veces he escuchado ya aquí y allá la pregunta. “¿Escribir Bien?”. Suerte de contraseña, feliz identificación con un hábito tristemente en desuso. Escribir Bien es el nombre con el que aquí me conocen, así me reciben, y con sonrisa. Mira tú: si escribes bien, te sonrías. Escribe bien.⁸

- Soy editora de publicaciones desde hace 23 años: organizar la información para comunicarla es lo que sé hacer mejor. Casi al mismo tiempo empecé a enseñar a escribir a universitarios, a otros editores y

⁸ Véase <https://www.facebook.com/cristina.garciacalderon/posts/10205399969303497>

a colaboradores de empresas. ¿Qué aprenden mis alumnos desde entonces? Que para escribir bien es necesario buscar y organizar ideas: pensar. A eso me dedico. Hace 23 años que enseño a escribir pensando.

- Escribir Bien capacitará y certificará a los profesores de redacción de sus universidades clientes con el consiguiente ahorro en gastos de capacitación docente.

6.2 Debilidades competitivas

Con todo, algunas debilidades competitivas podrían limitar el éxito del negocio de Escribir Bien. La principal es el desacostumbrado perfil de nuestros docentes. Como ya se ha explicado, los primeros alumnos de Escribir Bien serán los profesores de redacción de las universidades clientes —capacitación de 20 horas—, y a continuación ellos dictarán el curso de 40 horas a los estudiantes del ciclo básico. Escribir Bien requiere de profesores familiarizados con el hábito de la escritura que comprendan esta actividad como un medio de expresión; deben estar comprometidos con la docencia, ser dueños de una personalidad que les permita ser amenos y motivadores en clase, y tener facilidad para relacionarse de manera personal con los alumnos. No hay garantía de que los profesores de las universidades clientes tengan este perfil.

Otra debilidad competitiva consiste en que la relación *one-to-one* que planteamos entre profesor y estudiante, acorde con la modalidad de taller, es complicada en grupos de entre 30 y 40 alumnos, comunes en los primeros años universitarios. Para compensar esta debilidad, el MVP de Escribir Bien contemplará grupos de ese tamaño (véase Plan de venta).

Vinculada a una de las amenazas planteadas anteriormente, aparece la tercera flaqueza. Reside en nuestra propia esencia no preceptiva, la cual podría ser equiparada desafortunadamente a una falta de rigor académico. Me refiero a la consideración de la normativa gramatical y ortográfica como una caja de herramientas para escribir, y no como el fin último de la enseñanza

de la redacción. Puesta en contexto, nuestra principal fortaleza es también, extrañamente, una debilidad.

Reflexionemos, por último, sobre lo siguiente. El *end user* de Escribir Bien, ingresante a la universidad cliente, es un usuario cautivo en tanto su condición de alumno lo obliga a llevar ese y otros cursos que integran la malla curricular de la institución. Pero si consideramos los productos alternativos planteados al inicio de este documento, fuera ya del entorno universitario, aparece una cuarta debilidad. La pregunta es: ¿cómo podríamos hacer que Escribir Bien llame la atención en un contexto de sobreoferta de cursos de redacción tanto presenciales como *on line*? Para compensar esta debilidad recurriremos al valor agregado que representa nuestro carácter de certificación profesional y a nuestra estrategia de diferenciación, que a continuación expondremos.

6.3 Estrategia

El antes mencionado concepto de “coherencia arbitraria” de Ariely (2008) será de utilidad para persuadir a las potenciales universidades clientes de que necesitan el curso y la certificación profesional Escribir Bien. El mensaje será: “Las demás universidades seguirán desfasadas, atrapadas en la enseñanza normativa de la redacción, ignorando que la comunicación asertiva de las ideas es una habilidad blanda valorada por los ejecutivos en un entorno de innovación. Escribir Bien actuará a favor de la productividad de tus alumnos y de la empleabilidad de tus graduados, y a largo plazo serás más competitiva en el mercado universitario. Este es el momento de cambiar”. Tal sentido de urgencia será generado gracias a la estrategia de la diferenciación.

La diferenciación, una de las estrategias genéricas de Michael Porter, es aquella que “busca la producción de productos y servicios únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios” (Tello, 2017, diap. 47; véase Anexo 17). Alineada con la estrategia del océano azul ya descrita, la diferenciación recurrirá a la técnica persuasiva de la escasez y la urgencia, basada a su vez en el principio

económico del abastecimiento y la demanda (Torres, 2018b). Ya que la oferta de Escribir Bien es escasa, por no decir única, las potenciales universidades clientes estarán preparadas para tomar una acción inmediata motivadas por el temor a perderla.

El elemento clave de esta estrategia es el componente emocional de nuestro contenido disruptivo, que ha sido creado para hacer pensar, gustar y dar poder de decisión a los ingresantes universitarios al momento de escribir. Para darles confianza. De hecho, la diferenciación toma partido de nuestras capacidades competitivas, las cuales sin duda se ajustan a las necesidades de los clientes —transmitir confianza— y a las de los *end users* —inspirar confianza.

Confianza, confianza, confianza. De esta coincidencia entre la oferta del producto y las necesidades de ambos mercados objetivo es que surge el concepto de Escribir Bien.

6.3.1 Concepto

Tú sabes, solo escribe.

6.3.2 Implementación

La implementación de la estrategia de Escribir Bien se organizará en dos etapas principales.

6.3.3 Etapa 1: venta B2B

Debido a que Escribir Bien es un producto concebido para formar parte de las mallas curriculares de las universidades potenciales clientes, el primer paso dentro de la implementación será la venta del curso y certificación profesional a estas instituciones educativas.

Se considerará lo siguiente:

- Posicionamiento: Será necesario posicionar a Escribir Bien como el mejor curso de nivel universitario para enseñar a escribir en el Perú —que además es, por primera vez, una certificación

profesional—, por encima de la enseñanza tradicional ya ofrecida por las universidades. Para lograrlo se procederá a introducir las propuestas del curso en la opinión pública nacional a través de una estrategia de relaciones públicas. De esta manera, las universidades en cuestión tendrán la necesidad de contar con un programa de redacción distinto al que ya tienen en sus cursos de lenguaje y comunicación del ciclo básico; uno que por primera vez enseñará a reconocer y acabar con las generalidades, las redundancias, los circunloquios y los lugares comunes, en favor de un mejor desempeño de sus graduados en el mercado laboral.

- **Capacitación:** El primer paso de Escribir Bien es la capacitación a los docentes que dictarán el curso a los ingresantes universitarios. Será necesario entonces, dentro de los acuerdos que se establezcan con las universidades clientes, detallar que Escribir Bien comprende una capacitación de 20 horas que será obligatoria para todos los profesores que vayan a dictar el curso en los ciclos siguientes.
- **Precio:** De manera inicial, las universidades clientes deberán comprar el paquete de capacitación y certificación para sus profesores de redacción, el cual tendrá un costo de S/ 11,250 por año. En segunda instancia, una vez que se ha completado esta capacitación, la universidad podrá incluir los costos del curso Escribir Bien (S/ 70,000 por año) dentro de la primera boleta de pago de sus ingresantes, de manera que este servicio se cobrará al *end user*, como se mencionó anteriormente (S/ 20 por alumno).

El detalle de ambos costos anuales para las universidades clientes (S/ 11,250 y S/ 70,000) y del costo por ingresante (S/ 20) será especificado más adelante (véase Fijación del precio).

- **Exclusividad:** Para nuestro primer año de operaciones, el objetivo será concretar la venta del curso y la certificación profesional Escribir Bien a una sola universidad. Para este único cliente, la

exclusividad de nuestro servicio estará asegurada por el precio anual acordado.

Más adelante este beneficio no podrá ser negociable, sin embargo, pues para asegurar nuestra proyección a cinco años buscaremos cerrar contrato con tres universidades en el segundo año, con cuatro universidades en el tercer año, con cinco universidades en el cuarto y con seis universidades en el quinto.

6.3.4 Etapa 2: *awareness* B2C

Luego de concretar la venta a las universidades clientes, se procederá a generar expectativa para el *end user* a través de una estrategia de relaciones públicas, de marketing de contenidos y de marketing digital.

Mi mercado objetivo de *end users* está definido por los ingresantes a las universidades clientes. En una segunda etapa, debido a nuestra certificación *on line*, este mercado crece hasta abarcar a todos los profesionales y estudiantes que se ven en la necesidad de aprender a escribir bien. A ellos también va dirigida entonces esta etapa de *awareness*.

Consideramos las siguientes acciones de implementación:

- Creación y diseño de identidad gráfica (isologo, tipografía, paleta de colores).
- Determinación de base de datos de alumnos a los que nos dirigiremos (ingresantes).
- Creación de landing page alojada dentro de los dominios de las universidades clientes.
- Elaboración de plan de relaciones públicas (para medios tradicionales y digitales; incluye PR Value).
- Elaboración de plan de medios (para redes sociales y prensa digital; incluye presupuestos).
- Elaboración de plan de contenidos para influencers.

- Producción de piezas gráficas y video para *landing page* y pauta digital.

6.3.5 Objetivos

La estrategia de diferenciación de Escribir Bien apunta a sus dos mercados objetivo: clientes y *end users*. Para ambos, estos son sus objetivos:

- Aumentar la visibilidad de la marca Escribir Bien.
- Impulsar su reconocimiento.
- Mejorar continuamente el *engagement* y construir confianza.

6.3.6 Indicadores de éxito

El éxito de los objetivos de Escribir Bien estará condicionado a los siguientes indicadores:

- Número de universidades que adquieran el curso (venta directa).
- Número de docentes a los que se capacita por universidad (venta en volumen).
- Número de alumnos universitarios de Escribir Bien (masividad en el *end user*).

Habrán otro grupo de indicadores propios de la comunicación que se pondrá en marcha como parte de las acciones de la estrategia de marketing, tal como explicaré a continuación.

CAPÍTULO VII: MARKETING Y VENTAS

7.1 Estrategia de marketing

Nuestro plan de marketing se basará en la estrategia de diferenciación de productos con el fin de posicionar a Escribir Bien dentro de sus dos públicos objetivo:

- Público B2B: las universidades potenciales clientes y las universidades que ya son clientes de Escribir Bien. El mensaje que queremos enviarles es que nuestra certificación profesional es un valor agregado (a) para la propia universidad con respecto a su competencia, pues ofrecerá un servicio único y de mayor calidad que potenciará su servicio educativo, y (b) para sus alumnos certificados, pues les transmitirá confianza en su rendimiento académico y profesional y elevará su valoración en el medio laboral gracias a sus habilidades de comunicación asertiva.
- Público B2C: los alumnos ingresantes a las universidades en cuestión, quienes serán los *end users* del servicio.
- Confiaremos en nuestra capacidad de empatía con los *end users* para impulsar las ventas con los clientes. La diferencia clave entre nuestro plan de marketing y el de nuestros principales competidores —los cursos de lenguaje y comunicación de los ciclos básicos de las universidades— es que ellos no desarrollan estrategia de marketing alguna.

7.2 Estrategia de marketing para certificación *on line*

El mercado objetivo de *end users* de Escribir Bien también comprende, en una segunda etapa, a los potenciales alumnos de nuestra certificación *on line*. Además, como veremos más adelante, este curso virtual representa una fuente de ingreso adicional que soportará nuestros egresos. La citada certificación *on line* es, pues, un pilar de nuestra estrategia y de nuestro

proyecto de emprendimiento. Y en ese sentido, las herramientas de marketing B2C han sido concebidas considerando también a este producto y sus usuarios.

7.3 Herramientas de marketing

El plan de marketing considerará acciones dedicadas a cada público a partir de determinadas herramientas de marketing, tal como se muestra en la Tabla 7.1.

Tabla 7.1

Plan de marketing de Escribir Bien

Público	Herramienta de marketing	Acción
B2B y B2C	Relaciones públicas	Gestión de entrevistas Notas de prensa
B2C	Marketing de contenidos	Canal de YouTube Influencer marketing
	Marketing digital (optimizado a base de datos)	Pauta <i>awareness</i> Facebook (PPA, <i>slideshow</i>) Pauta <i>performance</i> Facebook (PPL) Pauta Instagram (<i>stories</i> , PPA)

A continuación, una justificación de cada herramienta de marketing y acción escogida.

7.3.1 Relaciones públicas

Las relaciones públicas —o PR por sus siglas en inglés (*public relations*)— son una disciplina comunicacional que busca posicionar un mensaje, campaña, producto o servicio en los diferentes públicos de una organización. Los esfuerzos de relaciones públicas se proponen transmitir estos mensajes de acuerdo a las demandas y a la coyuntura en la que se encuentren los públicos objetivos, por lo que podemos entender que:

Las Relaciones Públicas son una actividad de comunicación que establece procesos de adaptación intra y extra con los públicos de

la organización de una manera recíproca. Es decir, la organización permanentemente debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno más inmediato para ir adaptándose a esas demandas. Para ello debe conocer a sus públicos e investigar sus necesidades y, consecuentemente, establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas. (Castillo, 2010, p. 16).

Como detalla Castillo, la organización debe entender qué interesa a sus públicos diversos para conectar con ellos y fidelizarlos con su producto, servicio o empresa. De allí que las relaciones públicas, como disciplina comunicacional, se basen en el posicionamiento de una organización en los medios de comunicación. Según Kovach y Rosenstiel, el rol del periodista reside en definir las cuestiones que ha de debatir la sociedad y sus puntos de encuentro, teniendo como principal estandarte a la verdad y el interés social (2003, pp. 51, 181). Esta apreciación nos sirve para terminar de comprender qué son las relaciones públicas, que se pueden definir como sigue:

Es la capacidad de transformar un hecho organizacional (lanzamiento de producto, campaña, resultado de ventas, evento, etc.) en noticia, generando interés en la prensa y, a partir de ello, en el público objetivo al que se dirige el medio de comunicación. Las Relaciones Públicas gestionan la comunicación entre una organización y sus públicos claves para construir, administrar y mantener su imagen corporativa. (Hochstadter, 2013, p. 2).

Pero las relaciones públicas también tienen una capacidad comercial que, sin embargo, no suele ser explotada por las empresas e instituciones. Edward Yong, gerente y socio de Firecracker PR en los Estados Unidos, detalla cómo las PR impactan positivamente en la venta de productos o servicios gracias a que atraen la atención del público hacia el producto o servicio ofrecido, generan un interés natural al presentarse en forma periodística y no publicitaria, estimulan el deseo de compra al ser testimonial y casuístico, conectan con los lectores de diferentes

sectores y tienen alta credibilidad y duración indefinida, al no depender de un presupuesto como la pauta publicitaria (Yong, 2014).

Podemos asegurar entonces que, para efectos de la venta de Escribir Bien a las universidades potenciales clientes, la gestión de relaciones públicas será fundamental, al colocar a la comunicación escrita eficiente en la agenda de la opinión pública nacional. Estas son las acciones que propongo como parte de una campaña de dos meses de duración:

1. Publicación exclusiva en El Comercio Web

Nota de prensa sobre las principales dificultades de los universitarios cuando se insertan en el mercado laboral —énfasis en las deficiencias de su escritura— a través de este medio masivo digital.

2. Entrevista en Aptitus

Entrevista exclusiva con el suplemento de El Comercio Aptitus, que aborda oportunidades laborales y temas educativos, para que un vocero de Escribir Bien exponga la realidad que viven los universitarios desde el punto de vista de su redacción deficiente.

3. Entrevistas en RPP (Ampliación de Noticias), Radio Capital y Radio Exitosa

Entrevistas que pondrán en agenda el tema de la escritura deficiente de los alumnos universitarios.

4. Envío masivo de nota de prensa

Distribución de una nota de prensa plagada de generalidades, redundancias, circunloquios y lugares comunes entre diferentes medios de cobertura nacional, con el fin de crear conciencia sobre la redacción deficiente en universidades y empresas (se adjuntará una versión bien escrita de la nota de prensa).

5. Especial “Escribir Bien” en *Orientación Vocacional*, de la revista *Somos*

Gestión de una publicación sobre la importancia de escribir bien entre los universitarios, con énfasis en las universidades que ya cuentan con nuestro curso y certificación profesional.

Figura 7.1

Cronograma del plan de relaciones públicas de Escribir Bien.

Propuesta		Acción	Fechas	
			Mes 1	Mes 2
Plan de PR Escribir Bien	1ra et.	Elaboración de materiales de prensa	x	
		Difusión de nota de prensa	x	
	2da etapa	El Comercio Web	x	
		Nota en exclusiva		
		Radio Exitosa		x
		Entrevista		
		Radio Capital		x
		Entrevista		
		Aptitus		x
		Nota de prensa		
		Radio RPP		x
		Entrevista		
		Somos		
		Especial de Orientación Vocacional		x

La forma en la que se mide el impacto de los esfuerzos de relaciones públicas se conoce como *PR Value* (valor de relaciones públicas, en castellano). Este indicador es una cifra expresada en dólares que determina cuánto valor en ahorro de dinero se ha conseguido en un impacto de prensa.

El *PR Value* es el monto de dinero ahorrado en publicidad por gestionar una nota de prensa, entrevista, infografía, etc. en un medio de comunicación a través de las relaciones públicas. Para medir el *PR Value* se debe calcular la magnitud del impacto de prensa respecto de las cifras de publicidad ATL. A continuación, un ejemplo.

Consideremos el caso de un espacio de publicidad de media página. El costo de la media página universalmente se multiplica por tres debido a que lo que presenta el medio como nota periodística genera más credibilidad que lo que dice la empresa sobre sí misma. Si media página significa un costo de US\$ 10,000 en determinado medio para publicidad de un producto/servicio/campaña, lograr un impacto de prensa de ese mismo tamaño en el mismo medio significará un ahorro de US\$ 30,000 para la empresa en cuestión. En el caso de Escribir Bien, el principal indicador de los esfuerzos de PR serán los ahorros generados a raíz de los impactos de prensa gestionados.

7.3.2 Marketing de contenidos

Como si se tratara de un juego, el *content marketing* —su nombre en inglés— es una estrategia en sí misma: permite conectar con el público objetivo interesado en un tema determinado gracias al canal utilizado —medios de comunicación tradicionales o digitales—, y con ello logra que la publicación sea un factor idóneo para posicionar el servicio ofertado.

Gracias al marketing de contenidos se consigue un vínculo más cercano con los seguidores, quienes sentirán que es el medio de comunicación que consume el que les habla. Así, se mejora el posicionamiento del producto ofrecido, en este caso de Escribir Bien, entre quienes tienen interés por leer la sección donde aparezca la publicación.

Al respecto, propongo las siguientes dos acciones enmarcadas en una campaña de posicionamiento de dos meses de duración:

1. **Canal de YouTube Escribir Bien**

Se plantea la creación de un canal de YouTube donde la vivencia de Escribir Bien se represente en historias de vida y casos reales. El mensaje clave será: escribir generalidades, redundancias, circunloquios y lugares comunes puede ser perjudicial en estos tres ámbitos:

- **Ámbito profesional:** Se escribirá dos guiones sobre situaciones en las que resulta fundamental escribir bien en el entorno laboral: la elaboración de una presentación para los miembros de un directorio —que aluda a los comunicadores empresariales/publicistas, administradores de empresas y afines— y la redacción de un proyecto de ley —que aluda a los abogados y a las deficiencias congresales de la actual coyuntura nacional peruana.
- **Ámbito estudiantil:** Dos guiones presentarán situaciones en las que un estudiante requiere sí o sí de una buena expresión escrita. El primero se centrará en un examen escrito que se

desaprueba por una escritura deficiente; el segundo, en una sustentación de tesis o discurso de graduación.

- **Ámbito personal:** Otros dos guiones contemplarán situaciones cotidianas en las que hace falta escribir bien, como preparar el discurso de una boda o una carta de amor, por poner algunos ejemplos.

Referencias de Grammarly: <https://youtu.be/mQI-I3qbCZ0>

<https://youtu.be/WcEQI7X-GJ4>

<https://youtu.be/4PPobRKUj9A>

Tabla 7.2

Presupuesto del canal de YouTube

Descripción	Cantidad	Precio unitario (S/)	Precio total (S/)
Producción/realización de video ^a	6	6,000 ^b	36,000
Total			36,000

^a Incluye honorarios de casa realizadora, director, casa de audio, edición y exportación.

^b Costo a base de cotizaciones de Play Room Agency.

Para evaluar la efectividad y el posicionamiento de nuestro canal de YouTube, se tendrá que medir el *engagement* que se ha generado con el *end user* de Escribir Bien, así como el alcance de cada video.

Los principales indicadores de éxito para el canal de Escribir Bien serán:

- Vistas (views) totales de cada video.
- View through rate (VTR). Sobrepasar el 50% del video será considerado exitoso.
- Likes vs. dislikes de cada video.
- Comentarios en cada video (social listening de la calidad/tipo de comentarios).
- Shares del video en otras redes sociales.
- Suscriptores al canal (secundario).

2. *Influencer Marketing*

También dentro del marketing de contenidos, propongo la contratación de tres influencers muy afines al *target*, quienes dentro de la plataforma de Instagram generarán conversación sobre las desventajas de escribir generalidades, redundancias, circunloquios y lugares comunes. Estos influencers subirán contenido de manera orgánica: no mencionarán la marca, pero recibirán un *fee* por las piezas realizadas. Los influencers propuestos son:

- Mateo Garrido Lecca (@mateoglg): 248,000 seguidores en Instagram, conductor en Radio Studio 92 y comediante en el Club de la Comedia.
- Ximena Galiano (@ximenagaliano): 368,000 seguidores en Instagram e imagen de Puma Women.
- Marié (@mariecherry): 118,000 seguidores en Instagram, conductora en Radio Studio 92 y cantante.

El contenido generado por ellos tendrá el formato de Instagram Stories, el más orgánico y original en esa red social. Cada influencer recurrirá a su propia creatividad para concebir sus contenidos, los cuales serán publicados con la aprobación de Escribir Bien S. A. C.

Lineamientos:

- No usar palabras soeces en las historias.
- Evitar la aparición de otras marcas.
- Dar prioridad a los temas coyunturales.
- Respetar las fechas programadas.

Mensajes clave:

- “Qué feo es leer algo mal escrito”.
- Horrores de escritura clásicos.
- “Presta atención a los cursos de lenguaje, comunicación o redacción en tu universidad. Si no, terminarás escribiendo mal”.

En cada *story* que los influencers suban a Instagram se colocará el *hashtag* #EscribeBien.

Tabla 7.3

Contenido de los influencers

Influencer	Contenido	Descripción
Mateo Garrido Lecca	Sketch (post <i>Instagram</i>)	Propuesta: <i>Sketch selfie</i> . Mateo habla de situaciones en las que ha sufrido inconvenientes por causa de una escritura deficiente.
	Stories 1-7	Creatividad libre de influencer. Usar <i>hashtag</i> #EscribirBien
Ximena Galiano	Ximena Farándula (post <i>Instagram</i>)	Propuesta: Video parodia de Ximena Farándula. El personaje ha tenido una ruptura amorosa por causa de una escritura deficiente.
	Stories 1-7	Creatividad libre de influencer. Usar <i>hashtag</i> #EscribirBien
Marié	Sketch (post <i>Instagram</i>)	Propuesta: canción parodia de Marié mal escrita. La letra no se entiende por causa de una escritura deficiente.
	Stories 1-7	Creatividad libre de influencer. Usar <i>hashtag</i> #EscribirBien

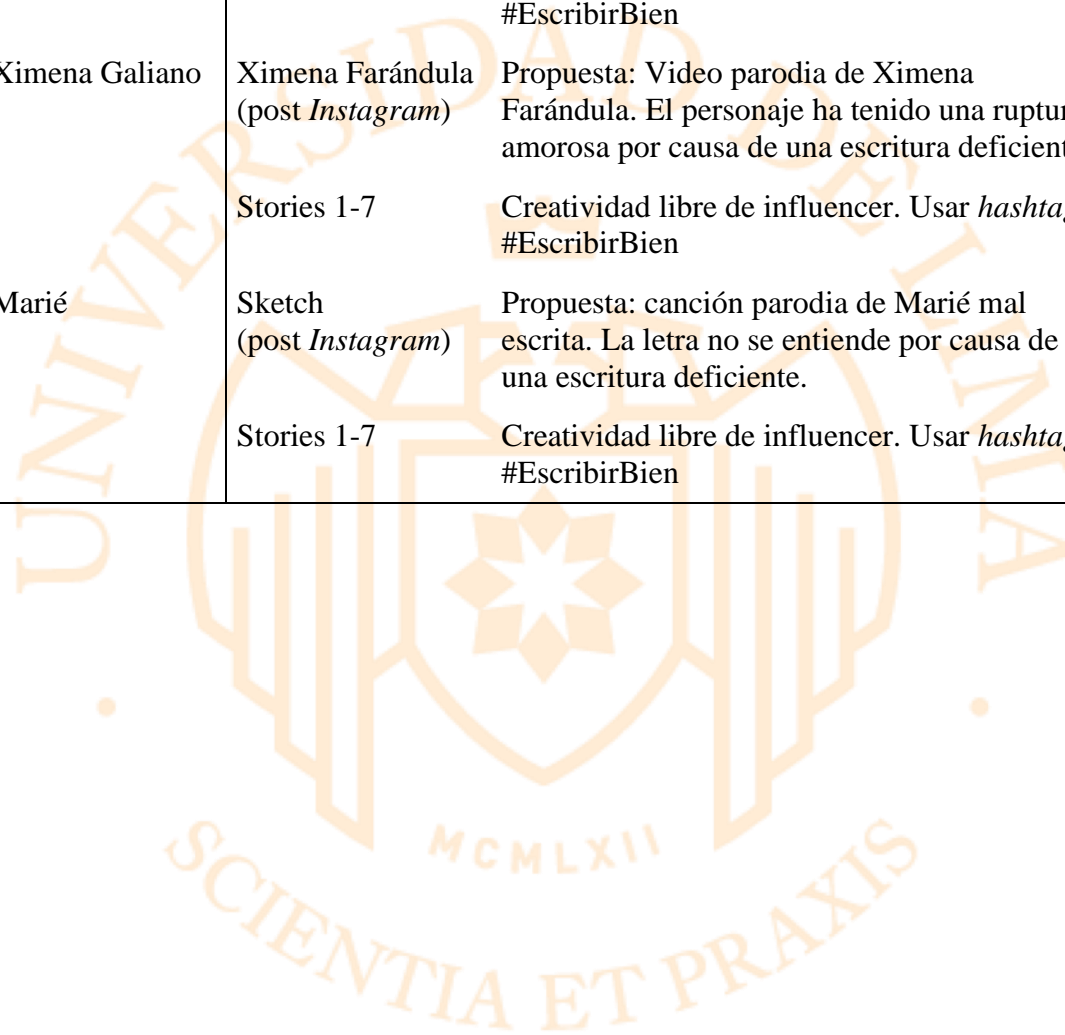


Figura 7.2

Cronograma de los influencers

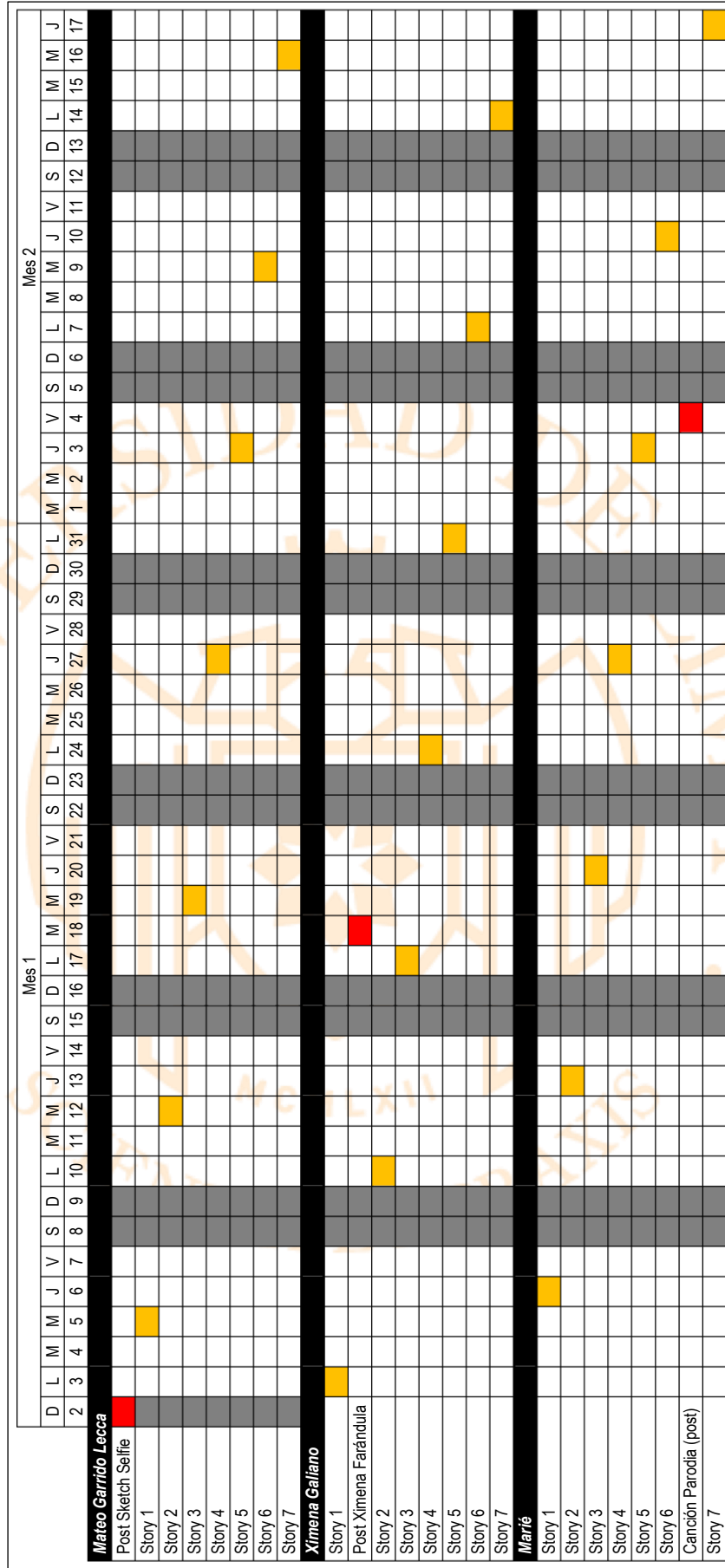


Tabla 7.4

Presupuesto de los influencers

Realización + creatividad <i>Story o post</i>	Cantidad	Precio unitario (S/)	Precio total (S/)
Mateo Garrido Lecca	8	1,670 ^a	13,360
Ximena Galiano	8	1,670 ^a	13,360
Marié	8	1,336	10,688
Total			38,008

^a Costos base de agencia Content Studio.

Para medir la efectividad del influencer marketing se considerará las siguientes variables:

- Uso del *hashtag* #EscribeBien en comentarios/*stories* de seguidores.
- Contenido creado por otros influencers (efecto ola).
- Contenido con el *hashtag* #EscribeBien en Facebook y Twitter.

7.3.3 Marketing digital

Finalmente, nuestro plan de marketing contemplará una estrategia de marketing digital a través de redes sociales —Facebook e Instagram— con el fin de generar *awareness* con el *end user*. Al igual que para nuestras acciones de marketing de contenidos, se propone una campaña de dos meses de duración.

La pauta en estas redes estará segmentada por base de datos, que deberá ser proporcionada por las universidades clientes e incluir los teléfonos celulares y los correos de todos los alumnos ingresantes. A ellos se llegará vía publicidad digital con el fin de posicionar a Escribir Bien como una herramienta fundamental en su desarrollo académico y profesional, y como un curso diferente a los que ya conocen con nombres como lenguaje y comunicación.

- ***Landing page***

Debido a que las redes sociales se han convertido en el principal generador de tráfico hacia las páginas web, será fundamental contar con una *landing page* propia de Escribir Bien que funcione como portal de contacto con los *end users* y seguidores, y en general con todo el público interesado. Podría estar alojada dentro de la URL de las universidades clientes, organizada de la siguiente manera:

- ¿Escribes bien?: Contenidos lúdicos —un *quiz*, un texto deficiente para reescribir— que conecten con el público y favorezcan la generación de un sentido de urgencia en torno al curso, inusual en el mercado universitario peruano.
- Nuestro curso: Es la descripción del servicio: sus objetivos, principales ofertas, contenidos por semanas y sistema de evaluación. Incluye enlace al canal de YouTube Escribir Bien.
- Nuestros alumnos: Testimonios de *end users*.
- Contacto: Del programa académico al que pertenece el curso en la universidad cliente.

Al ofrecer toda la información y actualizaciones relativas al curso y la certificación profesional, nuestra *landing page* establecerá un vínculo cercano con el público mediante contenido relevante.

Aumentará así la visibilidad del curso y mejorará su posicionamiento.

Para lograr la derivación de Facebook a nuestra *landing page*, la pauta de *awareness* contará con un hipervínculo a la página y con formatos clickeables que redirijan a ella. Así aseguraremos que todos los interesados —no solo los alumnos de las universidades clientes— puedan ser encauzados a un espacio donde encontrarán más información.

Bajo el mismo criterio, Escribir Bien deberá tener una *fan page* en Facebook para ser empleada como usuario de toda la pauta digital, así como una versión de esa *fan page* en su versión de usuario de Instagram (@escribirbienperu, por ejemplo).

- **Facebook**

Ya que lo que se busca con la pauta en Facebook es generar interés entre los alumnos de Escribir Bien, se usará una segmentación por base de datos, proporcionada por la universidad pertinente, considerando los siguientes formatos:

- *Page post link (PPL)*: optimizado por *performance* (clics al enlace) que aparecerá como *dark post* desde la *fan page* de Escribir Bien.
- *Carrusel*: optimizado por *performance* (clics al enlace) que aparecerá como *dark post* desde la *fan page* de Escribir Bien.
- *Page post ad (PPA)*: optimizado por *awareness* (interacciones) que aparecerá como *post* en el muro de Escribir Bien.
- *Slideshow*: optimizado por *awareness* (interacciones) que aparecerá como *post* en el muro de Escribir Bien.

La pauta en Facebook incluirá piezas *responsive* que aparecerán en formatos *mobile/tablet* y *desktop* para asegurar que Escribir Bien se posicione en la mente del usuario en diferentes situaciones de uso y momentos del día.

- **Instagram**

De la misma manera, y conectándose con la pauta generada en Facebook, se tendrá publicidad pagada en Instagram con el fin de derivar a la *landing page* de Escribir Bien. Consideramos los siguientes formatos:

- *Instagram Story*: optimizado por *performance* (*swipe ups*).
- *Page post ad*: optimizado por *performance* (clics al enlace).

La pauta en Instagram incluirá piezas *responsive* que aparecerán en formatos *mobile/tablet* y *desktop* para asegurar que Escribir Bien se posicione en la mente del usuario en diferentes situaciones de uso y momentos del día.

- **Otros**

Existen otras redes sociales en las cuales no se recomienda invertir presupuesto para pauta publicitaria en vista de que

diversas desventajas convertirían esa inversión en un gasto. De allí que no se proponga incurrir en pauta digital en los siguientes otros medios:

- *Twitter*: universo bajo de usuarios dentro del público objetivo.
- *Linkedin*: universo bajo de usuarios dentro del público objetivo.
- *Snapchat*: alto universo de usuarios dentro del público objetivo, pero formatos no compatibles con el producto.
- *Spotify*: público objetivo dentro de segmentación premium de la red social (sin publicidad).
- *YouTube*: altos costos de producción de piezas para dicha red.
- *Google Search*: bajos niveles de búsqueda de keywords acorde al producto/empresa.
- *Google Display Network*: bajo ratio de conversión (clics) dado a incompatibilidad con producto.

Figura 7.3

Flowchart de marketing digital

			Mes 1				Mes 2				
Medio / Emisoras	Formato	Optimización	4	11	18	25	4	11	18	25	1
Pauta digital											
Facebook	PPL	Clics	S/ 1,336								
	PPA	Impresiones	S/ 668								S/ 668
	Slideshow / GIF	Impresiones	S/ 10,020								
Instagram	Story	Swipe Ups	S/ 4,008								
	PPA	Impresiones	S/ 1,336								

Tabla 7.5

Presupuesto de los influencers

	Optimizado	Formato	Objetivo	Tipo de compra	Costo unit. (\$)	Result. estim.	Total (\$)	Total (\$/)
Facebook	Perform.	PPL	Clics	CPC	0.50	800,000	400	1,336
	Awareness	PPA	Interacc.	CPA	0.50	800,000	400	1,336
	Awareness	Slideshow / GIF	Vistas	CPM	6.00	500,000	3,000	10,020
Instagram	Awareness	Story	Swipe Ups	CPM	6.00	200,000	1,200	4,008
	Awareness	PPA	Interacc.	CPA	0.50	800,000	400	1,336
Total						3,100,000	5,400	18,036

Nota: Dirigido a hombres y mujeres de entre 16 y 22 años y alumnos de las universidades PUCP, UP, UL, UPC, ESAN, UTEC y UDEP. Los resultados estimados y totales se calculan para dos meses. El valor del dólar se estima aquí en S/ 3.34.

Para medir las iniciativas de marketing digital, habrá dos indicadores clave según las optimizaciones que tendrá cada pauta en las mencionadas plataformas: *awareness* y *performance*.

El principal indicador de nuestra pauta optimizada por *awareness* serán las interacciones que tendrán las piezas publicadas. Esto se cuantifica por la cantidad de:

- Interacciones (*like, love, haha, wow, sad, angry*).
- *Social listening* (comentarios categorizados como positivos, negativos o neutros).
- Compartidos (*shares + social listening*).

Para las piezas optimizadas a *performance*, el principal indicador serán los clics obtenidos. Esto se cuantificará por:

- CPC (costo por clic obtenido dentro de la base de datos).
- Clics al enlace (clic obtenido de pauta).
- Visitas al enlace (clic obtenido de pauta que permanece en la *landing page*).

- Tiempo estimado de visita en *landing page*.

7.4 Plan de venta

Tal como fue antes detallado, la primera etapa de la implementación de la estrategia de Escribir Bien será la venta B2B (a las potenciales universidades clientes).

He hablado antes de la estrategia de océano azul y de la conveniencia de alinear el valor de nuestra propuesta innovadora con la visión tradicional de la universidad potencial cliente. También se ha señalado la necesidad de romper la disyuntiva entre valor o costo. Y ha quedado expuesta la divergencia de Escribir Bien con respecto a la oferta gramatical y ortográfica de los cursos tradicionales de redacción, de comprobada ineficacia para corregir la escritura deficiente en el mundo académico y profesional.

Surge ahora la obligación de sustentar con solidez los beneficios de nuestro método y concepto, de filosofía altamente emocional, poco usuales en la oferta educativa del mercado universitario peruano. Pues no hay que olvidar que Escribir Bien pretende establecerse como una suerte de ciclo cero de 40 horas de duración en la malla curricular de las universidades clientes. De allí que estas deban enfrentarse a la decisión de modificar sus planes de estudios y que sea necesario convencerlas de que tal cambio valdrá la pena; pues Escribir Bien solucionará su necesidad de transmitir confianza a sus estudiantes —quienes al insertarse en el mercado laboral darán fe de la valorada habilidad blanda de la comunicación escrita— y a largo plazo redundará en su reputación y competitividad en un mercado educativo que no deja de expandirse y renovarse.

Para lograr ese propósito, nuestro plan de venta se apoyará en el MVP de Escribir Bien, el cual será prototipado como un taller de una sola sesión, concebido para tres horas de duración y organizado para 40 alumnos. Se trata de lo siguiente: me aseguraré de que esta suerte de clase piloto ponga en evidencia la rigurosidad, el storytelling, la emocionalidad y la honestidad

del propósito de Escribir Bien: los cuatro ejes fundamentales de éxito de los contenidos globales según Andrés Badra (2018, diapos. 49; véase Anexo 16).

Esta es la descripción del contenido del MVP de Escribir Bien para la venta consultiva, una síntesis de las principales ofertas de mi curso en contra de las generalidades, las redundancias, los circunloquios y los lugares comunes en la redacción:

1. Las cinco etapas del Design Thinking. Empatizar con el lector. Definir la idea central: ¿qué se quiere decir? Idear: la importancia de documentarse. Prototipar: el valor de los borradores. Testear: volver al lector.
2. #OffTheBox: Storytelling para argumentar. Las escenas y la contextualización.
3. El poder del pensamiento lateral (#OffTheBox). La puntuación como medio de expresión. Los mitos de los signos de puntuación: su relación con la ambigüedad, con las pausas del lenguaje hablado y con las normas gramaticales fijas.
4. Todas las caras de la ambigüedad: el riesgo de generar más de una interpretación posible.
5. Huachaferías diversas. Abuso de incisos, errores en el uso de los gerundios y otras formas verbales; el caso de “el mismo”.
6. La concisión. Cómo evitar los circunloquios y las redundancias.
7. #OffTheBox: La originalidad. Cómo evitar las generalidades y los lugares comunes.

Se acordará con la universidad potencial cliente el momento y el lugar más adecuados para llevar a cabo este taller.

Será considerado un éxito para nuestro negocio vender el curso y la certificación profesional Escribir Bien a una universidad en el primer año de operaciones; como se ha explicado antes, esa universidad tendrá la exclusividad de nuestro servicio. Cumplida esa meta, el objetivo será incrementar las ventas hasta alcanzar a tres universidades en el segundo año, cuatro universidades en el tercer año, cinco universidades en el cuarto y seis universidades en el quinto. El beneficio de la exclusividad dejará de ser, por

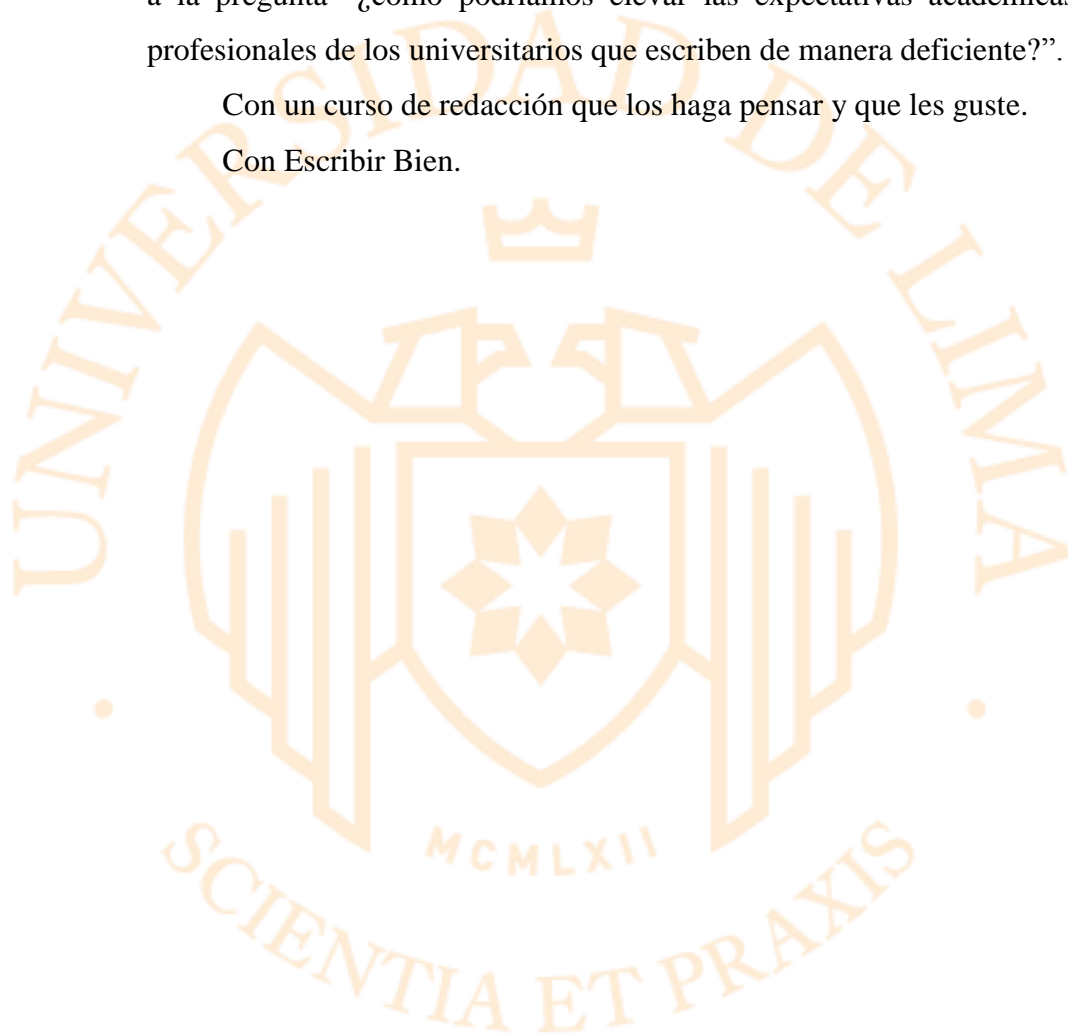
lo tanto, negociable en ese lapso. A largo plazo, el objetivo será fidelizar a nuestros clientes.

Una ventaja competitiva para nuestro plan de venta es la siguiente: nuestras tácticas de venta difieren de las de nuestros principales competidores —los cursos de lenguaje y comunicación de las universidades privadas del Perú— en que ellos no desarrollan táctica de venta alguna.

Cerrada la negociación, las universidades clientes tendrán la respuesta a la pregunta “¿cómo podríamos elevar las expectativas académicas y profesionales de los universitarios que escriben de manera deficiente?”.

Con un curso de redacción que los haga pensar y que les guste.

Con Escribir Bien.



CAPÍTULO VIII: OPERACIONES

8.1 Personal clave

El equipo administrativo de Escribir Bien S. A. C. incluirá a dos personas:

1. A la cabeza estaré yo, Cristina García Calderón Orbe. Mis 23 años de experiencia en edición de publicaciones y en docencia universitaria me facultan para enseñar a escribir buscando y organizando ideas —es decir, pensando— y conectando emocionalmente con los alumnos. Desde la Gerencia General me involucraré directamente en todos los aspectos del negocio a diario, incluida la relación con las universidades clientes y las potenciales clientes. La remuneración mensual establecida para esta posición será de S/ 5,000.
2. La segunda persona clave será alguien a quien llamaré El Marketero, cuyos servicios apuntarán a desarrollar los planes de marketing y de venta propuestos. Su perfil será junior y percibirá una remuneración mensual de S/ 3,000.

La gestión de los recursos financieros se tercerizará a una empresa de servicios contables. Se estima un pago mensual de S/ 1,000.

Con respecto a nuestro equipo docente, durante el primer año operativo me encargaré personalmente de la capacitación a los profesores de la primera universidad —se proyecta la venta del servicio a un solo cliente durante ese periodo— y a partir del segundo año contaremos con un segundo docente. Los costos de capacitación a los profesores de las universidades clientes se estimarán según nuestras horas de dictado; a razón de S/ 70 la hora, para cursos de 20 horas por universidad cliente.

8.2 Entrega al cliente

Concretada la venta del curso y la certificación profesional a la universidad cliente, la entrega de Escribir Bien seguirá las siguientes etapas:

1. Capacitación de 20 horas a los profesores de la universidad cliente. Serán ellos quienes dictarán el curso Escribir Bien a los ingresantes.
2. Certificación a los profesores que completen la capacitación. Entrega de certificado.
3. Dictado de curso de 40 horas a los ingresantes en una suerte de ciclo cero. Incluido ya en la malla curricular de la universidad cliente, Escribir Bien se ajustará al calendario académico correspondiente de manera que cubra la cantidad de horas requeridas en un número de sesiones y semanas por determinar.
4. Certificación a los alumnos universitarios que aprueben el curso. Entrega de certificado. La universidad cliente determinará si quienes obtengan nota desaprobatória pueden llevar el curso por segunda y hasta por tercera vez.

8.3 Instalaciones

No será necesario disponer de una locación para el dictado del curso Escribir Bien. Concretada la venta del curso y la certificación profesional, se acordará que la universidad cliente facilite las aulas y los materiales de trabajo necesarios para el trabajo en clase.

Nuestro trabajo administrativo se llevará a cabo en un espacio de *coworking*.

CAPÍTULO IX: FINANZAS

9.1 Fijación del precio

El precio del curso y certificación profesional Escribir Bien se ha establecido en función de nuestros egresos, que se detallan a continuación:

Tabla 9.1

Egresos (en soles) de Escribir Bien

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos operativos						
Planilla-Gerenta general	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Planilla-Ejecutivo de marketing	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Tercerización contable	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Capac. a profesores (S/ 1,400)	0	1,400	4,200	5,600	7,000	8,400
Alquiler de coworking	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Subtotal	109,800	111,200	114,000	115,400	116,800	118,200
Gastos de marketing						
Generación de contenido	0	74,008	74,008	74,008	74,008	74,008
Pauta digital	0	18,036	18,036	18,036	18,036	18,036
Diseño de logotipo	250	0	0	0	0	0
Landing page	10,000	3,000	3,000	3,000	3,000	10,000
Subtotal	10,250	95,044	95,044	95,044	95,044	102,044
Total egresos	120,050	206,244	209,044	210,444	211,844	220,244

Con todo, para la fijación de nuestro precio también se han tomado en consideración las siguientes tres referencias:

Referencia 1: Número de profesores de los cursos de lenguaje y comunicación de la Universidad de Lima y número de ingresantes a la Universidad de Lima hasta el año 2017: 25 profesores y 3,500 ingresantes.

Referencia 2: Tarifa de inscripción a los cursos del Centro Integral de Educación Continua (CIEC) de la Universidad de Lima: S/ 1,500. Se plantea

equiparar este producto a nuestra capacitación dirigida a los profesores de la universidad cliente. Hecho el símil entre ambos, estableceremos en S/ 1,500 el precio por docente capacitado y certificado. Luego, negociaremos con la universidad en cuestión el pago de una comisión del 30% (S/ 450) a Escribir Bien S. A. C., de manera que:

- Precio de venta final por docente capacitado y certificado = S/ 450.
- S/ 450 por 25 profesores = S/ 11,250.

Referencia 3: Precio de venta por alumno del curso Escribir Bien que actualmente dicto al público en general: S/ 200. Se plantea equiparar este producto a nuestro curso dirigido a los ingresantes a la universidad cliente, con una consideración: ya que el dictado estará a cargo de los propios docentes de la universidad en cuestión, estableceremos en S/ 100 (50%) el precio por ingresante aprobado y certificado, y negociaremos con la universidad en cuestión el pago de una comisión del 20% (S/ 20) a Escribir Bien S. A. C., de manera que:

- Precio de venta final por alumno aprobado y certificado = S/ 20.
- S/ 20 por 3,500 ingresantes = S/ 70,000.

A partir de lo expuesto, el precio de venta de Escribir Bien quedará así fijado por universidad al año:

Tabla 9.2

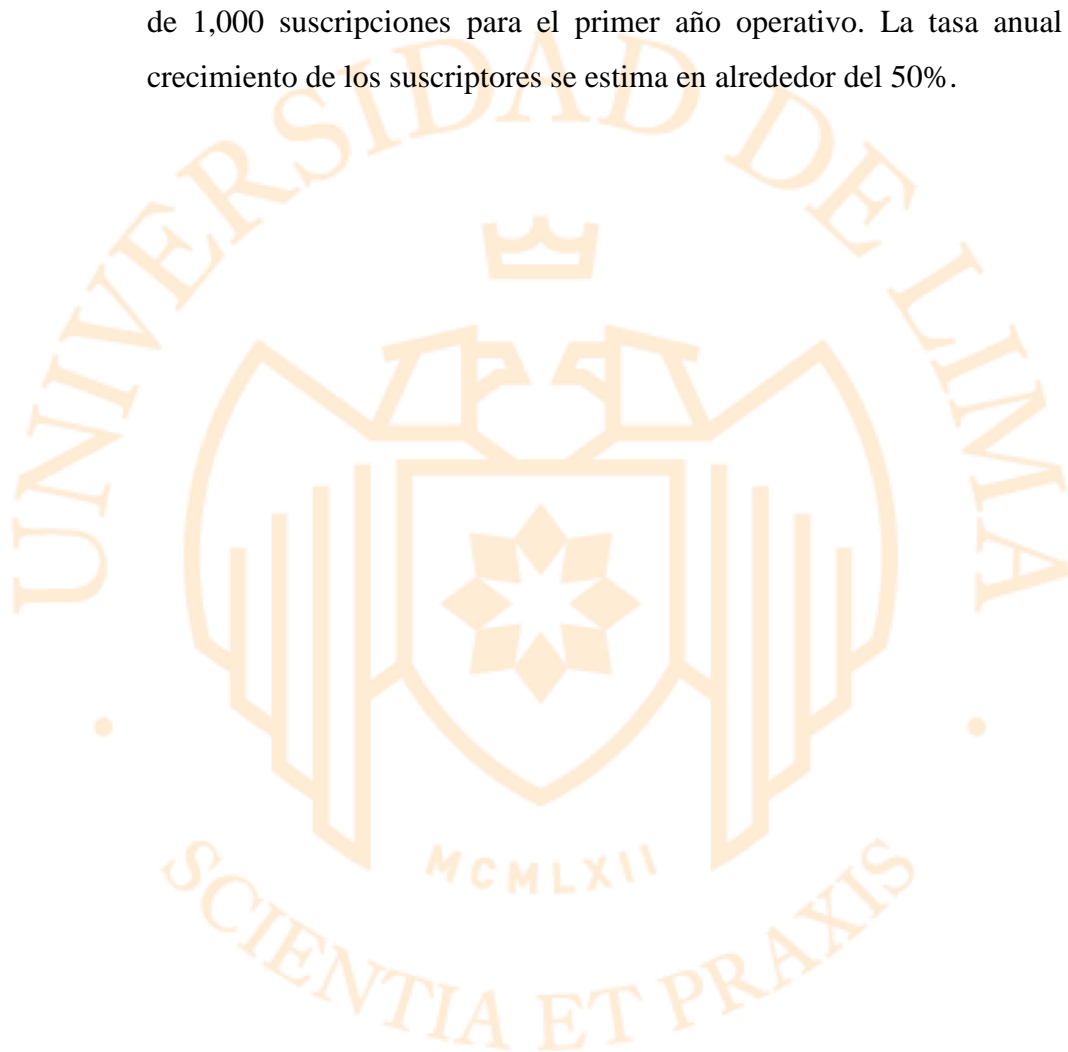
Precio de venta de Escribir Bien por universidad al año

Concepto	Precio (S/)
Capacitación y certificación de profesores	11,250
Curso y certificación de ingresantes	70,000
Total	81,250

Como se ha indicado ya, la universidad cliente podrá incluir el precio por curso y certificación de sus ingresantes dentro las boletas de pago mensuales de los propios alumnos, de manera que el curso dictado a los ingresantes se cobrará a cada *end user* (S/ 20 por *end user*).

9.2 Ingreso adicional

Para soportar los egresos antes detallados y garantizar una idea atractiva de negocio de cara al potencial inversionista, he considerado la necesidad de generar una fuente de ingreso adicional. Se trata de la ya mencionada certificación *on line*: un curso virtual con certificación profesional que funcionará vía suscripción con un plan anual de S/ 50. Se proyecta la venta de 1,000 suscripciones para el primer año operativo. La tasa anual de crecimiento de los suscriptores se estima en alrededor del 50%.



9.3 Proyección

Tabla 9.3

Proyección de Escribir Bien a cinco años

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Caja	0	-120,050	-195,044	-85,338	141,718	501,124
Univ. clientes		1	3	4	5	6
Ingresos						
Curso y certificado a ingresantes	0	70,000	210,000	280,000	350,000	420,000
Capacitación y cert. a profesores	0	11,250	33,750	45,000	56,250	67,500
Canal online (suscr. S/ 50)	0	50,000	75,000	112,500	165,000	250,000
Total ingresos	0	131,250	318,750	437,500	571,250	737,500
Egresos						
Gastos operativos						
Planilla-Gerenta general	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Planilla-Ejecutivo de marketing	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Tercerización contable	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Capac. a prof. (S/ 1,400)	0	1,400	4,200	5,600	7,000	8,400
Alquiler de <i>coworking</i>	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Subtotal	109,800	111,200	114,000	115,400	116,800	118,200
Gastos de marketing						
Generación de contenido	0	74,008	74,008	74,008	74,008	74,008
Pauta digital	0	18,036	18,036	18,036	18,036	18,036
Diseño de logotipo	250	0	0	0	0	0
<i>Landing page</i>	10,000	3,000	3,000	3,000	3,000	10,000
Subtotal	10,250	95,044	95,044	95,044	95,044	102,044
Total egresos	120,050	206,244	209,044	210,444	211,844	220,244
Saldo	-120,050	-74,994	109,706	227,056	359,406	517,256
Caja final	-120,050	-195,044	-85,338	141,718	501,124	1,018,380

REFERENCIAS

AméricaEconomía. (2017). Ranking de universidades peruanas 2017. Recuperado de:
<https://rk.americaeconomia.com/display/embed/universidades-peru/2017>

Ariely, D. (2008). *Las trampas del deseo*. Barcelona, España: Ariel.

Arrieta, I. (2017). *Investigación de audiencias*. Material de clase, Universidad de Lima.

Badra, A. (2018). Globalización de contenidos. Material de clase, Universidad de Lima.

Barrio, N. (17 de julio de 2018). Metodologías ágiles en educación. ¿Nuevas estrategias para la gestión de proyectos educativos? Revista Digital de INESEM Business School. Recuperado de: <https://revistadigital.inesem.es/educacion-sociedad/metodologias-agiles-en-educacion/>

Bernoff, J. (19 de septiembre de 2016). Escribir mal destroza la productividad. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://www.hbr.es/redaccion-empresarial/190/escribir-mal-destroza-la-productividad>

Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Málaga, España: Instituto de Investigaciones de Relaciones Públicas.

Clark, K. (11 de diciembre de 2015). Creating a Blueprint for Storytelling. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/creating-blueprint-storytelling-kat-clark>

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Fluir. Una psicología de la felicidad*. Barcelona, España: Kairós.

Educación superior: ¿cuánto afecta la regulación? (18 de agosto de 2016). Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/educacion-superior-afecta-regulacion-112764>

El Visual Thinking ayuda a alinear equipos y comunicarse mejor. (s. f.). Vector (C). Comunicación interna [blog]. Recuperado de <http://blogc.vectorc.com/visual-thinking/>

Falconí, G. (2018). Diseño de mi PMV. Material de clase, Universidad de Lima.

Falvy, D. (21 de mayo de 2017). El tema de las universidades en la región. Aumento en la cantidad, pero no en la calidad. La Mula. Recuperado de: <https://otrosyfinanzas.lamula.pe/2017/05/21/el-tema-de-las-universidades-en-la-region/lucuma/>

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. (s. f.). Mini guía: una introducción al Design Thinking + Bootcamp bootleg. Recuperado de: <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=8af88fee76ecd1fb7879c915073461486c425622>

Hochstadter, D. (2013). *¿Qué son las relaciones públicas?* Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Ipsos Perú (2015). *Imagen y posicionamiento de institutos y universidades-segmento postulantes*. Lima, Perú: Autor.

Kovach, B. y Rosenstiel, T. (2003). *Los elementos del periodismo*. Madrid, España: Santillana.

Liedtka, J., Ogilvie, T. y Brozenske, R. (2014). *The Designing for Growth Fieldbook*. Nueva York, NY: Columbia University Press.

Marchena, J. M. (9 de mayo de 2019). De blandas, nada. *Aptitus*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6531879093628133376>

- Mora, F. (19 de diciembre de 2013). La neuroeducación demuestra que emoción y conocimiento van juntos. El País [blog]. Recuperado de: <http://blogs.elpais.com/ayuda-al-estudiante/2013/12/la-neuroeducacion-demuestra-que-emocion-y-conocimiento-van-juntos.html>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2017). The Value Proposition Canvas. Recuperado de: <https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9781118968055/value-proposition-design-engels-alexander-osterwalder.pdf>
- Peralta, J. (27 de diciembre de 2014a). 7 características de una organización innovadora. Innovación y Emprendimiento [blog]. Recuperado de: <https://innovaciondisruptiva.blogspot.com/search?q=7+caracter%20características+de+una+organizaci%20n+innovadora>
- Peralta, J. (6 de junio de 2014b). Design Thinking, ¿nueva moda? Innovación y Emprendimiento [blog]. Recuperado de <https://innovaciondisruptiva.blogspot.com/search?q=design+thinking+nueva+moda>
- Peralta, J. (septiembre, 2017a). Desarrollando retos e insights. Taller de Design Thinking 2º día. Material de clase, Universidad de Lima.
- Peralta, J. (septiembre, 2017b). Metodologías de innovación Design Thinking. Material de clase, Universidad de Lima.
- Peralta, J. (3 de diciembre de 2017c). ¿Para qué sirve un prototipo? Innovación y Emprendimiento [blog]. Recuperado de: <https://innovaciondisruptiva.blogspot.com/search?q=Para+qu%20sirve+un+prototipo>
- Peralta, J. (septiembre, 2017d). Taller de Design Thinking/LeanStartup 4º día. Material de clase, Universidad de Lima.

Peralta, J. (14 de enero de 2018). Preguntas mágicas para innovar: ¿Cómo podríamos?
¿Qué tal si? Innovación y Emprendimiento [blog]. Recuperado de:
<https://innovaciondisruptiva.blogspot.com/search?q=Preguntas+m%C3%A1gicas+para+innovar%3A+%C2%BFComo+podr%C3%ADamos>

Perú Top Publications. (2014). *Ranking de las 10,000 primeras empresas en facturación en el país*. Lima, Perú: Autor.

PQS Perú. (2016). ¿Qué es y cómo realizar un blueprint? Recuperado de:
<https://www.pqs.pe/xperience/que-es-y-como-realizar-un-blueprint>

QS Quacquarelli Symonds. (2019). *QS Graduate Employability Rankings 2019*.
Recuperado de <https://www.topuniversities.com/university-rankings/employability-rankings/2019>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.).
Recuperado de <https://dle.rae.es/?w=diccionario>

Ronderos M., León. J., Sáenz, M., Grillo, A. y García, C. (2002). *Cómo hacer periodismo*. Bogotá, Colombia: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.

Salcedo, A. (2011). Apuntes sobre el manejo de la escena. Recuperado de:
http://bicentenario.fnpi.org/materiales/apuntes_sobre_el_manejo_de_la_escenas.pdf

- Sara Robles entre líneas creativas. (21 de mayo de 2018). *Zipper*. Recuperado de <http://www.revistazipper.com/sara-robles-es-una-arquitecto/>
- Solís, E. (2017). Ecosistema de medios digitales. Material de clase, Universidad de Lima.
- Soni, P. (26 de octubre de 2018). Design Thinking Is not about Design, it's about Thinking. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/design-thinking-its-dr-pavan-soni>
- Strategic Storytelling Summary-Dave McKinsey. (13 de abril de 2016). 12min [blog]. Recuperado de: <https://blog.12min.com/strategic-storytelling-summary/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2018). Universidades privadas. Recuperado de: <https://www.sunedu.gob.pe/universidades-privadas/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2019). *Informe bienal sobre la realidad universitaria*. Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>
- Tello, J. (2017). Curso Estrategia de Contenidos: el plan para generar una idea. Material de clase, Universidad de Lima.
- Torres, R. (2018a). Estrategia de los océanos azules. Material de clase, Universidad de Lima.
- Torres, R. (2018b). Influencia: psicología de la persuasión. Material de clase, Universidad de Lima.
- Torres, R. (2018c). Negociación y Persuasión. Curso de la Maestría en Dirección Estratégica de Contenidos, Universidad de Lima.
- Tubau, D. (2015). *El espectador es el protagonista*. Barcelona, España: Alba Editorial.

Yong, E. (2014). 8 ways PR helps sales (and 1 way it doesn't). Recuperado de:
<https://www.entrepreneur.com/article/239077>

Zaragoza Caldas, J. (s. f.). Crecimiento de la universidad privada en el Perú. Educación al Futuro. Recuperado de: <https://educacionalfuturo.com/articulos/crecimiento-de-la-universidad-privada-en-el-peru/>





ANEXO 1



GENERACIÓN DE RETOS DE INNOVACIÓN

¿Cómo podríamos			
Inicio de pregunta ¿?	Objetivo (verbo en positivo)	A quién le resuelves el reto	Contexto del reto

Tips para la correcta generación de retos de innovación:

- a) No incluir la solución en la pregunta
- b) Redactar una pregunta que inspire y llame a la acción
- c) Ser específico en qué etapa de la experiencia se encuentra el reto (en caso de ser para experiencia del cliente)
- d) Tomar inspiración de clientes/usuarios reales

EJEMPLOS:

¿Cómo podríamos	mejorar la experiencia de traslado	a las personas que utilizan el transporte público	en la Ciudad de México?
Inicio de pregunta ¿?	Objetivo (verbo en positivo)	A quién le resuelves el reto	Contexto del reto

¿Cómo podríamos	generar nuevos productos y servicios	para las personas que tienen actualmente +70 años	y que viven en las grandes ciudades?
Inicio de pregunta ¿?	Objetivo (verbo en positivo)	A quién le resuelves el reto	Contexto del reto

www.idearialab.com



ANEXO 2

Boceto de idea

- 1.- ¿Cuáles son los problemas que tiene el cliente de tu empresa?
- 2.- ¿Quién es el cliente y quién el usuario?
- 3.- ¿Cómo se resuelve actualmente? ¿Qué otras alternativas tiene? ¿Contra quien compites?
- 4.- ¿Cuál es tu propuesta de solución?
- 5.- ¿Cuál es tu ventaja competitiva diferenciadora? ¿Porqué te van a elegir?

BOCETO DE IDEA

Nombre de proyecto:

Nombre de líder de proyecto:

¿Cuál es el reto a resolver?

¿Quién es el cliente y/o usuario?

(Cliente)

(Usuario)

Propuesta de Solución

¿Cómo se resuelve actualmente?

¿Cuáles son tus ventajas competitivas diferenciadoras?

(Elementos Diferenciadores)

Verdaderas ventajas competitivas diferenciadoras contribuyen a la capacidad de agregar valor y son al mismo tiempo:

- + Únicas y viables para el cliente
- + Raras entre los proveedores de la solución
- + Superiores a las de los competidores
- + Que alguien las copie es costoso

ANEXO 3

Design Thinking



DT es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos e incrementando las posibilidades de éxito.

A través de diferentes herramientas se descubren las razones del comportamiento de las personas y se construyen conceptos que se materializan a través de prototipos que se prueban directamente con los usuarios.

A través de esta experiencia generan aprendizajes que conducen al desarrollo de soluciones técnicamente viables, que además son del agrado de las personas y económicamente rentables.



ANEXO 4

Blueprint

Identifica a:

1. Persona
2. Necesidades
3. Idea



@memomu8



ANEXO 5

Diseña tu comunicación

1. Hazlo personal
2. Hazlo emocional
3. Utiliza anécdotas personales
4. Hazlo visual - video, imagen.
5. Incluye una llamada a la acción

@memomu8



ANEXO 6



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Encontrar un espacio nuevo, desconocido en el mercado, procurando crear demanda nueva y oportunidades para un crecimiento rentable y sostenible para la empresa; con beneficios reales para el consumidor y la sociedad, dejando de lado el concepto de competencia de los océanos rojos.

Resumen del libro LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL
de W. Chan Kim y Renée Mauborgne



ANEXO 7



@japeraltag



ANEXO 8

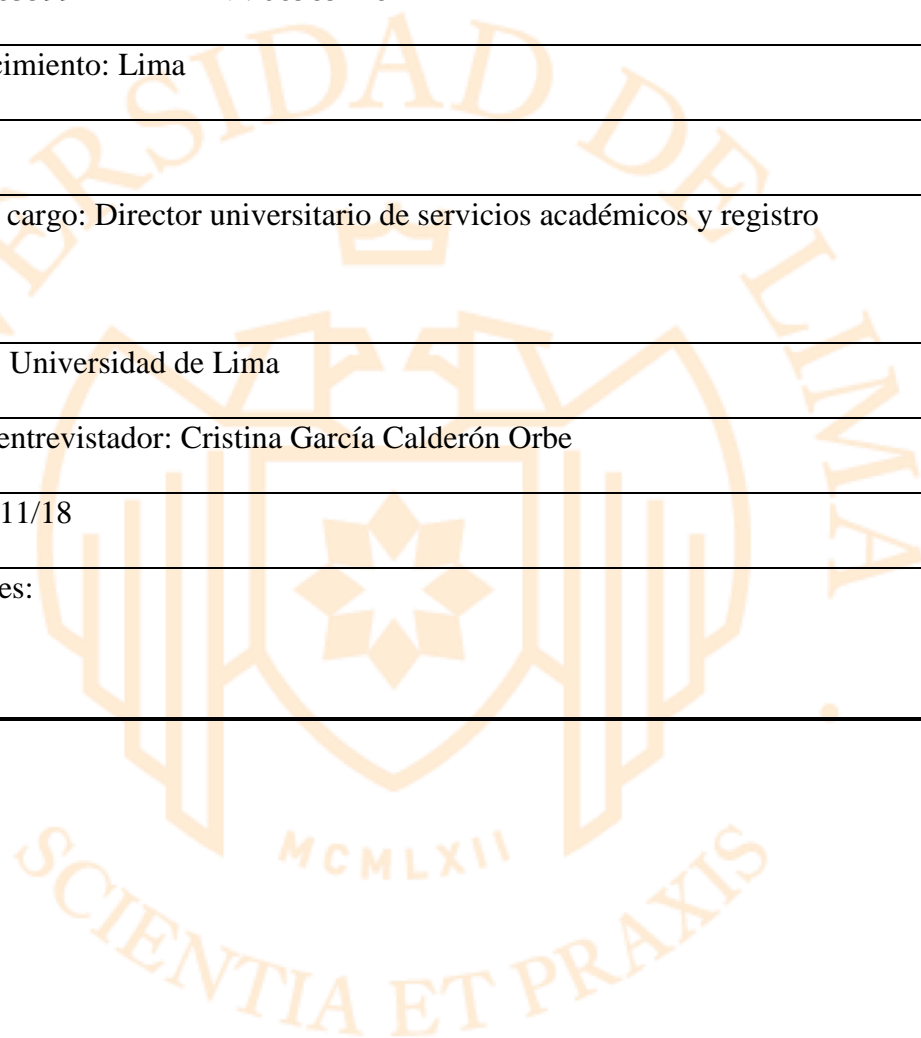
Datos de Control de Entrevistas a Clientes

Datos de control
Nombre del entrevistado: Jose Antonio Lizárraga Ortiz de Zevallos
Dirección: Av. Central 960, block C1, dpto. 502
Distrito: Santiago de Surco Teléfono: 3451120
Celular: 979661981 DNI: 07708414
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 54
Ocupación o cargo: Director universitario de administración y finanzas (comprador)
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
Fecha: 19/10/18
Observaciones:

Datos de control
Nombre del entrevistado: Juan Carlos García Vargas
Dirección: Jr. Jacarandá 986, dpto. 502
Distrito: Santiago de Surco Teléfono: 4376767, Anexo 35100
Celular: 942494246 DNI: 09153790
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 51
Ocupación o cargo: Director del programa de estudios generales (decisor)
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
Fecha: 19/10/18
Observaciones:



Datos de control
Nombre del entrevistado: Alejandro Gustavo Larrea Dávila
Dirección: Av. Central 960, Urb. Los Álamos
Distrito: Santiago de Surco Teléfono: 3451065
Celular: 966835992 DNI: 06585426
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 52
Ocupación o cargo: Director universitario de servicios académicos y registro (decisor)
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
FECHA: 19/11/18
Observaciones:



ANEXO 9

Datos de Control de Entrevistas a *End Users*

Datos de control
Nombre del entrevistado: Claudia Valerie Llana Velásquez
Dirección: Calle La Punta 253, casa 9, Sol de La Molina
Distrito: La Molina Teléfono: 3683412
Celular: 991763422 DNI: 76595372
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 20
Ocupación o cargo: Estudiante del primer ciclo. Carrera: ingeniería industrial
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
FECHA: 15/11/18
Observaciones:

Datos de control
Nombre del entrevistado: Roxana Isabel Forno Meléndez
Dirección: Teniente Alberto Chabrier 271
Distrito: San Isidro Teléfono: 4404009
Celular: 966011944 DNI: 72185474
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 20
Ocupación o cargo: Estudiante del primer ciclo. Carrera: Administración
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
FECHA: 15/11/18
Observaciones:



Datos de control
Nombre del entrevistado: Marco Antonio Rivadeneira Benavides
DIRECCIÓN: Pablo Ramírez Taboada 114, Pando, Primera Etapa
Distrito: San Miguel Teléfono: 4520483
Celular: 946229290 DNI: 72661841
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 17
Ocupación o cargo: Estudiante del primer ciclo. Carrera: Administración
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
Fecha: 15/11/18
Observaciones:



Datos de control
Nombre del entrevistado: Rodrigo Lay Sáenz
Dirección: Jr. Jorge Aprile 243
Distrito: San Borja Teléfono: ---
Celular: 965005815 DNI: 72299480
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 17
Ocupación o cargo: Estudiante del primer ciclo. Carrera: Ingeniería industrial
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
Fecha: 14/11/18
Observaciones:




Datos de control
Nombre del entrevistado: Xiomara Solange Choque Rodríguez
Dirección: Monitor Huáscar Sur 540, Ventura Rossi
Distrito: Rímac Teléfono: 3825118
Celular: 934960487 DNI: 70849135
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 17
Ocupación o cargo: Estudiante del primer ciclo. Carrera: Administración
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
Fecha: 22/10/18
Observaciones:

UNIVERSIDAD DE LIMA
 MCMLXII
 SCIENTIA ET PRAXIS

ANEXO 10

CONCEPT TEST

- ❑ Determina el mercado potencial que tendría el nuevo producto/ servicio utilizando la descripción del producto/ servicio.
- ❑ Proporciona una estimación aproximativa de la demanda en el mercado en función de las preferencias por segmentos de consumidores
- ❑ Permite conocer si se ha desarrollado acertadamente el concepto de producto



- Suele iniciarse con una investigación cualitativa para afinar la idea del producto/ servicio
- Preferentemente para evaluar servicios.
- Para evaluar productos tiene limitaciones

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA (3 AÑOS)

La comunicación es el intercambio de opiniones mediante el habla, la escritura u otro tipo de señales. El funcionamiento de la sociedad es posible gracias a la comunicación.

Hoy en día, cuando tienes una idea que quieres dar a conocer, hay muchas formas de hacerlo: con un meme, con un comentario en Facebook o en Twitter, o haciendo un video para YouTube u otra plataforma digital.

Pensemos por un momento en las organizaciones. Imaginémoslas como "seres vivos" que piensan, actúan, que se mueven de acuerdo a sus ideas y objetivos. Ellos también necesitan dar a conocer lo que "piensan".

¿De qué manera lo hacen? De la misma forma que tú, con comentarios en redes sociales y también a través de la radio, la televisión y los medios impresos. Para ello las empresas contratan a personas especialistas que sean capaces de transformar esas ideas en "mensajes" de gran impacto.

Por ello, en Toulouse queremos formar a los nuevos COMUNICADORES ESTRATÉGICOS que desarrollen propuestas creativas e innovadoras, creadores de mensajes que aporten valor a una organización. Mensajes que tenga llegada con los clientes y empleados de una empresa, utilizando las mismas herramientas que ya conoces, sumadas a otras más completas, con el objetivo de generar mensajes potentes y de impacto.

«Formamos comunicadores creativos capaces de desarrollar campañas 360»



ANEXO 11

Datos de Control de Concept Test con *End Users*

Datos de control
Nombre del entrevistado: Luis Alejandro Yi Koosau
Dirección: Jr. El Rocío 122, dpto. 301
Distrito: Santiago de Surco Teléfono: 2730519
Celular: 991763422 DNI: 72145209
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 17
Ocupación o cargo: Estudiante del primer ciclo. Carrera: Ingeniería industrial
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
Fecha: 12/10/17
Observaciones:

Datos de control
Nombre del entrevistado: María Belén Santolalla Ruzo
Dirección: General Pedro Silva 660
Distrito: Miraflores Teléfono: 4460442
Celular: 947432546 DNI: 76612627
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 18
Ocupación o cargo: Estudiante del primer ciclo. Carrera: Arquitectura
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
Fecha: 10/10/17
Observaciones:



Datos de control
Nombre del entrevistado: Pierina Antonella Raffo Deglane
Dirección: Calle El Picacho 177, urb. La Planicie
Distrito: La Molina Teléfono: 4791822
Celular: 975954444 DNI: 73708361
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 18
Ocupación o cargo: Estudiante del primer ciclo. Carrera: Arquitectura
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
Fecha: 10/10/17
Observaciones:



Datos de control
Nombre del entrevistado: Mauricio Manuel Ameri Sedano
Dirección: Calle Alcanfores 290
Distrito: Miraflores Teléfono: ----
Celular: 940330680 DNI: 71422378
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 19
Ocupación o cargo: Estudiante del primer ciclo. Carrera: Derecho
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
Fecha: 09/10/17
Observaciones:



Datos de control
Nombre del entrevistado: Alonso Chávez Arámbulo
Dirección: El Incario 238
Distrito: Santiago de Surco Teléfono: ---
Celular: 947479973 DNI: 77226193
Lugar de nacimiento: Lima
Edad: 18
Ocupación o cargo: Estudiante del primer ciclo. Carrera: Ingeniería industrial
Universidad: Universidad de Lima
Nombre del entrevistador: Cristina García Calderón Orbe
Fecha: 09/10/17
Observaciones:



ANEXO 12



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

Estrategia de Océano Azul Sistema integral de: utilidad, precio y actividades de costo

Crear un espacio sin competencia
en el mercado.

Hacer que la competencia pierda
toda importancia.

Crear y capturar nueva demanda.

Romper la disyuntiva de valor
o costo.

Alinear todo el sistema de actividades
de una empresa con el propósito de
lograr diferenciación y bajo costo.

Estrategia de Océano Rojo Disyuntiva entre: el valor y el costo

Competir en el espacio existente
del mercado.

Vencer a la competencia

Explotar la demanda existente
en el mercado.

Elegir entre la disyuntiva de valor
o costo.

Alinear todo el sistema de las
actividades de una empresa con la
decisión estratégica de la
diferenciación o del bajo costo.



ANEXO 13



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

OCÉANOS AZULES...PARA QUÉ?

SUPERAR LOS DESTRUCTIVOS OCÉANOS ROJOS

RETOS

- La oferta está superando la demanda por los avances tecnológicos y la globalización de los mercados
 - Disminución de la población en los mercados desarrollados.
 - En un mercado apretado, la oferta se ha transformado en genérica, aumentando la guerra de precios y reduciendo el margen de utilidades.
- Las marcas son cada vez más parecidas en las principales categorías de productos y servicios, mientras mayor la similitud, mayor la tendencia del consumidor a elegir con base al precio.



ANEXO 14



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATOLICA
DEL PERU

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES PARA UNA ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL

FOCO

Definir variables alejadas de la competencia poniendo énfasis en las variables que son innovadoras en valor, y que promueven un modelo de negocios de bajo costo.

DIVERGENCIA

Orientar el perfil estratégico en divergencia a las variables del mercado en océanos rojos, con una curva de valor divergente a la disyuntiva entre valor y costo.

MENSAJE CENTRAL

Crear un mensaje claro y contundente de la estrategia que comunique la oferta con honestidad y autenticidad para generar la confianza y el interés de los consumidores



¿Qué es un MVP?

“La cantidad mínima de esfuerzo que debes llevar a cabo para completar exactamente una vuelta en el ciclo Construir-Medir-Aprender”

Eric Ries



ANEXO 16

Audiencias, Proveedores, Modelos de Negociación, ahora volvamos al contenido para desarrollar el trabajo práctico...

- Un contenido global exitoso debe cumplir con los 4 ejes fundamentales de éxito, sin que cumplirlos sea garantía total de éxito global, pero no hacerlo es fracaso asegurado
 - Rigurosidad
 - "Storytelling" o Narrativa
 - Emocionalidad
 - Honestidad de propósito



ANEXO 17

La Diferenciación

Busca la producción de productos y servicios únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.

