

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Negocios Internacionales



INTERNACIONALIZACIÓN DE UN PORTAL EDUCATIVO PARA ESCOLARES DE SECUNDARIA

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Negocios Internacionales

Andrea Roxana Manyari Torres

Código 20120780


Asesor

David Abraham Edery Muñoz

Lima – Perú

Mayo del 2019





**INTERNACIONALIZACIÓN DE UN
PORTAL EDUCATIVO PARA ESCOLARES DE
SECUNDARIA**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....	7
1.1 Perfil del mercado de destino	11
1.1.1 Análisis PESTE	13
1.1.2 Comportamiento del consumidor/ comprador.....	14
1.1.3 Requisitos de acceso.....	16
1.1.4 Análisis de la demanda (tamaño de mercado, mercado objetivo).....	19
1.1.5 Dimensiones claves del mercado (precios, canales, competencia, otros)	23
1.1.6 Análisis de la oferta (comportamiento de la oferta)	24
1.1.7 Matriz del perfil competitivo.....	26
CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONALIZACIÓN	29
2.1 Planificación, Objetivos y metas de marketing internacional	29
2.2 Estrategias comerciales de entrada al mercado	32
2.2.1 Canales de Comercialización:	32
2.2.2 Mercado Potencial y Objetivo:.....	33
2.2.3 Segmentación:	33
2.2.4 Posicionamiento:	33
2.2.5 Estrategias:	35
2.3 Estrategias de Servicio, Plaza, Precio y Promoción Internacional	36
2.3.1 Producto/Servicio	36

2.3.2 Precio.....	39
2.3.3 Plaza	39
2.3.4 Promoción Internacional	40
2.4 Tácticas de E-Commerce	42
2.5 Balance del Plan de Marketing y Comercialización Internacional (costeo).....	43
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	49
ANEXOS.....	58

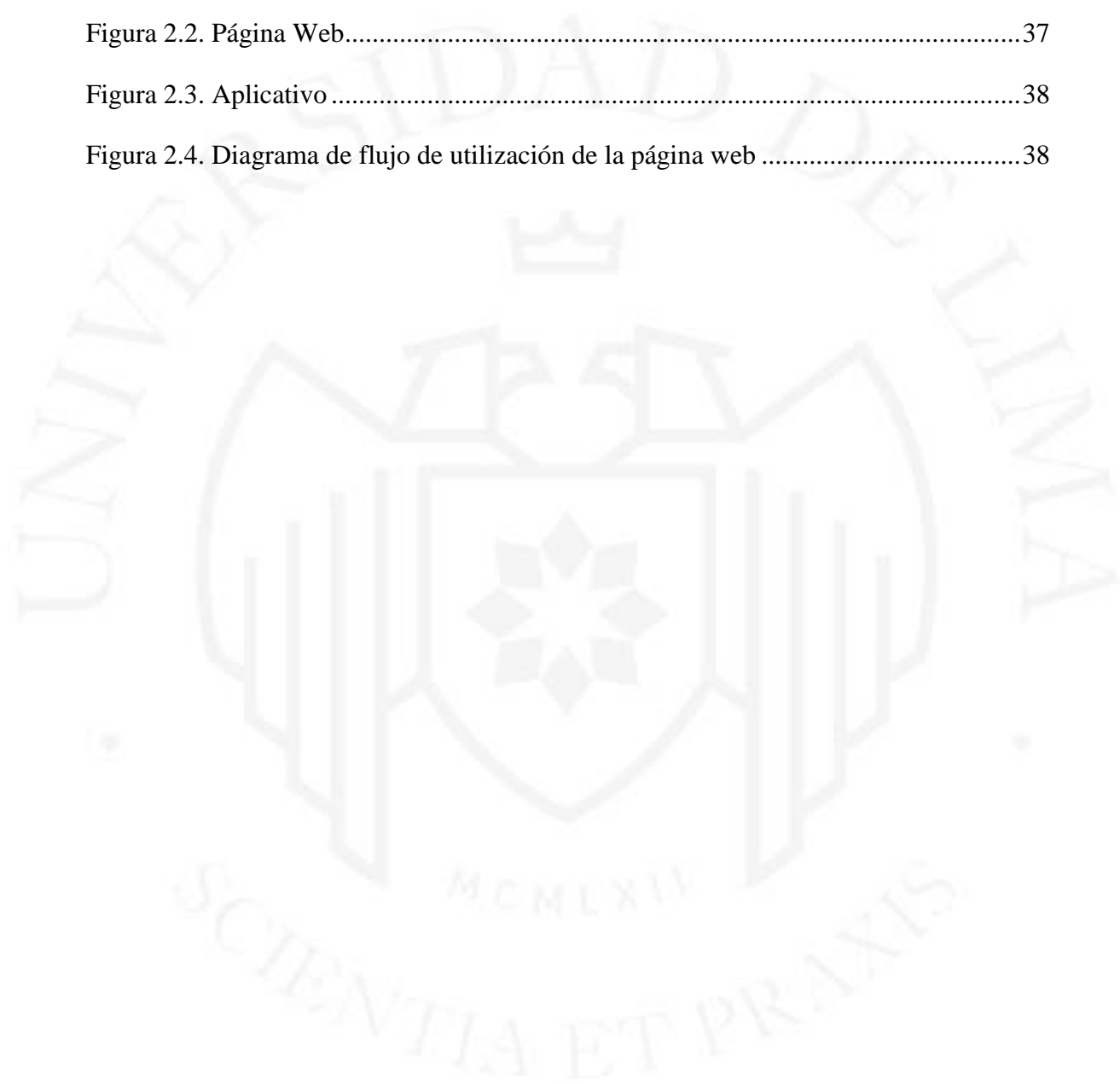


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Matriz de Selección de Mercado	8
Tabla 1.2. Análisis Pest Ecuador	13
Tabla 1.3. Estimación de la demanda en Ecuador	21
Tabla 1.4. Estimación de la demanda en Ecuador (5 años)	22
Tabla 1.5. Competidores	23
Tabla 1.6. Matriz del Perfil Competitivo	27
Tabla 2.1 Objetivos y Metas	31
Tabla 2.2. Matriz Ansoff.....	34
Tabla 2.3. Estrategias Genéricas de Porter	34
Tabla 2.4. Promoción Internacional.....	41
Tabla 2.5. Tácticas de E-Commerce	42
Tabla 2.6. Inversión Activos Intangibles (En Dólares Americanos)	43
Tabla 2.7. Resumen Gastos del periodo	44
Tabla 2.8. Gastos de Marketing	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Canales de Comercialización	32
Figura 2.2. Página Web.....	37
Figura 2.3. Aplicativo	38
Figura 2.4. Diagrama de flujo de utilización de la página web	38



RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto profesional consiste en la creación de un portal educativo para escolares entre 12 y 17 años, cursando la secundaria, del sector A y B con acceso a internet que tenga interés en mejorar sus competencias académicas y que ya haga uso de la tecnología para buscar información. El servicio le brinda al usuario la posibilidad de mejorar sus competencias usando el portal, el cual tiene información importante disponible en cualquier momento. El usuario podrá contactarse con un tutor calificado quienes serán los encargados de guiar y asistir en cualquier duda. De tal manera, que sea un servicio completo y de calidad, se involucrará en la creación a programadores, profesores, directores de colegio, docentes, padres de familia y estudiantes de secundaria.

Como se ha mencionado el medio para acceder al Portal es vía internet, por ello el alcance es a nivel global. Ecuador ha sido seleccionado por un ranking de factores en el cual destacó por su alta penetración a Internet y buena velocidad para acceder al portal educativo. En los países de la región, la educación es una prioridad que puede verse reflejada en diversas evaluaciones globales/regionales por la alta tasa de deserción escolar. En adición a ello, su PBI per cápita permitirá que los padres de los escolares de secundaria puedan pagar por el servicio.

El proyecto tendrá un enfoque comercial – marketing por lo cual se dará especial énfasis en la relación con el cliente. El marketing es clave para dar a conocer la propuesta de valor del negocio. Así pues, se presentarán las estrategias que se utilizarán para dar a conocer el servicio, sus beneficios e impulsar las clases brindadas en el portal. De acuerdo con la Matriz de Ansoff, se utilizará la estrategia de desarrollo de mercados, expandiendo el área en la que se da el servicio. Dentro de las principales actividades se realizarán se encuentran: el desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución, la atracción de nuevos clientes en otros segmentos del mercado, la participación en ferias internacionales para poder presentar el servicio y conseguir en otros países y la publicidad a nivel internacional. Asimismo, se utilizará la estrategia

intensiva de penetración en cada uno de los mercados. Se tomarán medidas de mercadotecnia enfocada en promover la venta y a la fidelización de los usuarios. Se realizarán actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes de los competidores y ofrecer promociones especiales para clientes actuales como descuentos y paquetes. Dentro del marco de la matriz genérica de Porter, se aplicará la estrategia de diferenciación la cual consiste en introducir el servicio como una idea innovadora. Se resaltarán las características más valoradas por los usuarios como la calidad del servicio y la accesibilidad.

Actualmente, hay un cambio tecnológico y social acelerado. El 54% de la población mundial cuenta con acceso a internet. Es por ello que el servicio del portal educativo se presenta en una página web. Al entrar se presentan diferentes pestañas en las que el usuario podrá encontrar cómo funciona el servicio, los cursos y planes disponibles, las políticas y el contacto. Los precios que se cobrarán por tomar el servicio, será el de pricing ya que tomaremos como referencia los precios de la competencia, el precio del mercado. De igual manera, este precio debe cubrir los costos y además de generar beneficios. Por la tanto, el costo directo unitario es de U\$ 9.40 y se tiene como objetivo mínimo obtener un margen de contribución de 45% por lo que el precio por clase establecido deberá ser mayor a US\$ 17.

La promoción internacional es fundamental para el contacto. Principalmente dirigida a los jóvenes de secundaria quienes tienen como principal motivación mejorar sus competencias académicas. Son usuarios muy cercanos a la tecnología, cuenta con dispositivos móviles (celular, tablet, laptop). Dentro de las principales estrategias de ingreso al mercado están las promociones y descuentos, los programas de lealtad, la publicidad en línea y la base de datos. Por otro lado, las tácticas de e-commerce se relacionan con tener un contacto directo con los usuarios mediante encuestas y atender a los usuarios cada vez que ingresen a la página web. De igual forma, se hará uso de influenciadores de la marca por redes sociales y se harán uso de herramientas de medición para verificar el impacto de las tácticas.

INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes desafíos para Educación en los países de América Latina es elevar la calidad del sistema educativo y combatir la alta deserción escolar en el nivel de secundaria que es casi el 50% (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 2010). Una de las metas de la Organización de Estados Iberoamericanos es mejorar la calidad de la educación y el currículo escolar. Uno de los indicadores es la prueba PISA. La prueba del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA por sus siglas en inglés) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es una evaluación que se aplica a escolares de 15 años de la educación secundaria cada 3 años en áreas temática clave: la lectura, las matemáticas y las ciencias. La evaluación mide la capacidad de los escolares para utilizar esos conocimientos y habilidades en problemas y situaciones reales de la vida, individual como colectivamente. En el ranking están los países más industrializados y los sistemas educativos más admirados del mundo como los países asiáticos (Singapur, Japón) o nórdicos (Finlandia). Dentro de los países participantes en Latinoamérica se encuentra Perú, Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, República Dominicana y los miembros de la OCDE, Chile y México, todas ellas se ubicaron por debajo del promedio mundial de la OCDE. La educación en Latinoamérica todavía está muy distante a los estándares, en lo económico y estructural. Asimismo, los últimos resultados de la evaluación en el 2015 ubicaron al Perú en los últimos lugares de la lista lo cual demuestra la urgente necesidad de mejoras en la educación. Lo importante de la prueba es que permite que los países se midan con otros más grandes, vean los resultados y el avance al pasar de los años de tal manera que se tomen medidas. Así pues, la meta al 2021 de acuerdo con la OEI es alcanzar el puntaje mínimo del nivel intermedio encada una de las áreas evaluadas.

Los resultados de la evaluación PISA han demostrado que la mejora entre los alumnos con menor competencia es posible en todos los países e indispensable para la reducción de las desigualdades en los resultados educativos y para mejorar la

competencia lectora de un país en general. Asimismo, han concluido que lo más importante es la calidad de estudio, no la cantidad de horas. Es importante que los alumnos tengan una buena actitud hacia el estudio y que crean que lo que aprenden es realmente importante (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD], 2018).

También es importante conocer que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ha determinado que casi 4 de cada 10 de los estudiantes latinoamericanos no termina la secundaria. El principal motivo de deserción durante los primeros grados es económico, sin embargo, las principales razones de adolescentes entre 13 y 15 años es por falta de interés ya que no les convence que la educación actual les proporcione un mejor futuro. La deserción es mucho más que un problema educativo e implica una serie de retos sociales y económicos que afectan a la sociedad en general. De acuerdo con “Graduate XXI”, movimiento del BID, el paradigma educativo tradicional está siendo desafiado (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2018)

Actualmente existe una necesidad de cambios por el doble efecto de la falta de resultados (la deserción y bajos aprendizajes) y por las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías. La deserción escolar en secundaria representa una crisis que debe ser atendida. Las grandes tendencias y la tecnología están generando cambios importantes que se deben aprovechar para afrontar los problemas de la región. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) brindan oportunidades de aprendizaje y de permanencia en la escuela. Los adolescentes se caracterizan por la facilidad con la que se adaptan a la tecnología. Los menores de 18 años representan aproximadamente 1 de cada 3 usuarios de internet en todo el mundo (United Nations International Children's Emergency Fund [Unicef], 2017)

La transformación en la educación y la adaptación de la tecnología al proceso de enseñanza en la última década, significa una oportunidad para innovar en cuanto a los formatos y metodologías utilizadas. El mercado más grande del sector e-learning es

Estados Unidos, seguido de Europa Occidental. En cuanto a América Latina, también experimentará mucho crecimiento en los próximos años. Para el 2019, el 50% de las clases de educación superior se impartirían por metodologías de e-learning (Online Business School [OBS], 2019). Debido a la expansión de la educación en línea, podemos concluir que la educación del futuro está relacionada a la tecnología (“La Educación Superior a Distancia en América Latina y el Caribe”, 2010). El mercado de la educación online generará para el 2020 unos US\$68.000 millones en facturación. Esto significaría un crecimiento de 7.6% desde el 2011 a la fecha (OBS, 2019).

Actualmente, la educación a distancia en la educación superior ya es una realidad principalmente por los beneficios que le otorga al usuario como la facilidad de acceso, la agilidad en acceder a la información, los precios, que son mayormente más económicos que la educación presencial y que también existe la posibilidad de interactuar con los profesores. La educación a distancia permite que los usuarios puedan elegir el horario de estudio que prefieran y así combinar el estudio con otras actividades. Por otro lado, por el hecho de no tener la supervisión de un profesor y el hecho de no tener un lugar determinado para estudiar podría dificultar la concentración del usuario.

A esto, se debe considerar que la educación secundaria se inicia desde los 12 a 17 años, etapa muy compleja por el ritmo del crecimiento y por los cambios tanto físico como emocionales del adolescente, pero que también desarrollan nuevas habilidades, como razonar con ideas más abstractas y explorar nuevos conceptos. Justamente en esta etapa necesitan ser apoyados para la realización de sus tareas y estar motivados, sobre todo en los últimos años de colegio porque requieren de un buen nivel para acceder a instituciones de educación superior. En este contexto, denota relevancia la relación entre el interés de las familias en la educación de los adolescentes y sus calificaciones, asistencia, cumplimiento con las tareas escolares y comportamiento en el colegio. Sin embargo, la exigencia horaria laboral restringe el soporte de los padres de familia. Lo recomendable es que se labore 40 horas semanales. En los países subdesarrollados o

con altos índices de informalidad, se trabaja más horas para ganar y alcanzar los niveles de sobrevivencia. Así pues, la energía se gasta en los problemas del trabajo lo cual lleva a descuidar el tiempo en familia (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2018)

En el mercado Latinoamericano existen universidades, institutos y plataformas que ofrecen diversos programas virtuales, sin embargo, el mercado aún se mantiene pequeño. Es por ello que es un nicho que puede ser explotado en la región. En el presente trabajo se presenta una propuesta en la que se relacionan las herramientas tecnológicas con la educación para los jóvenes de América Latina.



CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

El aprendizaje en la región tendrá un crecimiento importante en el periodo 2016 -2020. Pronostican que el mercado de aprendizaje y capacitación empresarial crecerá en ese periodo con una tasa compuesta de crecimiento anual (TCAC) de más de 14% (“Aprendizaje en Línea en América Latina”, 2016).

Las plataformas han registrado un crecimiento en los ingresos de US\$ 1.160 millones en el 2011 a los US\$ 2,500 millones en el 2016. Latinoamérica se ha convertido en uno de los mercados con mayor crecimiento De acuerdo con el estudio de la OBS, la primera escuela de negocios totalmente online, fue gracias al impulso de mercados como Brasil, Colombia, Chile y Ecuador. La Online Business School fue fundada en el año 2007 en España por la Universidad de Barcelona y la EAE Business School. Hasta el momento ha formado a más de 5,000 profesionales en más de 70 países. Según esta escuela, el e-learning ha tenido un auge en la región debido a que el alumno latino está buscando la posibilidad de aprender en cualquier momento, ventaja que ofrecen las tecnologías de la información. Las nuevas tecnologías han permitido implementar diferentes recursos didácticos como el Micro-learning, la Gamificación y los chatbots. Asimismo, los teléfonos inteligentes o Smartphone tienen un papel importante en el e-learning porque permiten que el usuario pueda hacerlo parte de su rutina diaria. Esto se conoce como el mobile learning (OBS, 2019).

Según un estudio realizado por la consultora Kaagan Research para Cisco Systems, el 38% de las compañías en América Latina utiliza las soluciones de e-learning para el entrenamiento y la capacitación de su personal, lo cual significa un avance en la región. El mercado de e-learning en el 2011 llegó a \$35.600 millones y para el 2020 se prevé que se duplique alcanzando \$68.000 millones, es decir, tener un crecimiento anual estimado del 7.6% (OBS, 2019)

Por el importante crecimiento en la región, se seleccionaron los países Ecuador, Colombia y Chile para la matriz de selección de mercado. Se tuvo en consideración que estos países tienen el mercado de e-learning en crecimiento, tienen necesidades en la educación y cuentan con acceso a internet (Tabla 1.1).

Tabla 1.1

Matriz de Selección de Mercado

PAISES		Ecuador			Colombia			Chile		
Factor	Peso	Dato	Puntaje	Ponderado	Dato	Puntaje	Ponderado	Dato	Puntaje	Ponderado
Prueba TERCE	8%	2.91	3	0.24	2.99	2	0.16	3.47	1	0.08
PBI per cápita	15%	\$ 5969	2	0.30	\$5806	1	0.15	\$ 13,793	3	0.45
Número de escolares entre 12 y 17 años	25%	1,988,568	2	0.50	3,945,353	3	0.75	1,021,123	1	0.25
Deserción escolar después de la primaria	5%	25%	3	0.15	12%	2	0.10	10%	1	0.10
Ranking de crecimiento en el uso de dispositivos móviles	5%	76%	2	0.10	115%	3	0.15	76%	2	0.10
Tasa de penetración del internet a diciembre 2017	15%	81%	3	0.45	58.1%	1	0.15	77%	2	0.30
Disponibilidad del 4G *	13%	46.69%	1	0.13	65.51%	2	0.26	69.26%	3	0.39
Velocidad del 4G *	15%	23.29 Mbps	3	0.45	18.42 Mbps	2	0.30	16.91 Mbps	1	0.15
TOTAL	100%	-	-	2.16	-	-	2.02	-	-	1.93

Elaboración propia

Fuente: Open Signal (2018), Internet World Stats (2017)

De acuerdo con el Ranking de Factores realizado, el país elegido es Ecuador (Tabla 1). Dentro de los factores seleccionados, al que se le asignó mayor peso fue: Número de escolares entre 12 y 17 años debido a que es importante conocer el tamaño del mercado potencial. Dentro de este factor, Colombia es el país que tiene el número más grande y le sigue Ecuador y Chile. El PBI per cápita, la tasa de penetración del

internet y la velocidad del internet tienen un peso del 15%. El PBI es relevante debido a que nuestro servicio está enfocado en un sector socioeconómico alto y medio. Chile es el país que tiene el PBI más alto seguido de Ecuador. En cuanto a la tasa de penetración de internet, en los 3 países es mayor al 50% con Ecuador tomando la delantera. Esto significa que el 81% de la población ecuatoriana accede a internet.

Por otro lado, la velocidad del internet es clave porque el servicio se ofrece mediante un portal virtual y de manera que sea eficiente debe existir una buena conexión a internet (fluida, que no existan demoras). Ecuador es el país que cuenta con la mejor velocidad 4G comparándolo con los otros dos países. Asimismo, no solo es importante la velocidad, sino también la disponibilidad del 4G en el país ya que el internet es la plaza que utilizamos para ofrecer el servicio. En este caso, Chile toma la delantera ya que es el país que tiene mayor disponibilidad de 4G.

Existen diversas pruebas que brindan información acerca de la calidad de la educación de los diversos países. Una de las pruebas más reconocidas internacionalmente es la Prueba Pisa. La Prueba Pisa es uno de los indicadores acerca de la situación educativa en los países. Es importante ya que nos indicará si existen necesidades en áreas como la lectura, matemática o ciencias. Los resultados de esta prueba indican que Chile es el más aventajado de los países en Latinoamérica por lo que la necesidad de propuestas educativas sería mayor en los demás países. Colombia tiene un puntaje bastante bajo, ocupando solo una mejor posición que Perú en cuanto a países latinoamericanos. En Ecuador, no habían participado en la prueba hasta este año, sin embargo, los resultados se conocerán en diciembre del 2019. Además, tiene cierta desventaja con Colombia y Chile, al ser países que participan de la Prueba Pisa cada 3 años y que tienen un porcentaje de inversión en educación mayor y cumplen con una cierta preparación durante los años previos a la evaluación.

Debido a que no se tienen los resultados de Ecuador en la Prueba Pisa, se utilizará el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE) que es organizado y

coordinado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) y se enmarca dentro de las acciones globales de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago) en el que participan los tres países de la matriz para la selección de mercado. Esta evaluación fue aplicada en el 2013 y abarcó 15 países de América Latina. Se evaluó el desempeño escolar en tercer y sexto grado de escuela primaria en las áreas de Matemática, Lenguaje y Ciencias Naturales. En las tres áreas, Chile fue el país que tuvo el mayor puntaje seguido de Colombia y Ecuador. Como resultado, Ecuador es el país que tuvo el mayor puntaje en la matriz ya que mientras mayor sea la necesidad, más relevante es nuestra propuesta de servicio.

Asimismo, es importante el tema de deserción escolar ya que también podemos ver que es un factor más sensible en Ecuador a comparación de los otros dos países. De igual manera, con el factor de Ranking de crecimiento en el uso de dispositivos móviles, se puede confirmar que en el país al que ingrese el servicio, se va a contar con un público objetivo que maneje dispositivos como celulares o Tablets. En este caso, podemos observar que el porcentaje es bastante parejo y que en los 3 países hay un crecimiento importante y una tendencia al uso y aprovechamiento de la tecnología.

En conclusión, el país con mayor puntuación y, por lo tanto, seleccionado, es Ecuador. Principalmente porque cuenta con una alta penetración a internet y una buena velocidad lo cual es importante para nuestro servicio. Asimismo, porque existe una necesidad en temas educativos de los escolares de secundaria lo cual se puede ver reflejado en diversas evaluaciones globales/regionales y en su alta tasa de deserción escolar. En adición a ello, el PBI per cápita permitirá que los padres de los escolares de secundaria puedan pagar nuestros servicios

1.1 Perfil del mercado de destino

Existen una serie de cambios en el mercado Latinoamericano que generan nuevas oportunidades de negocio. La renta de los hogares latinoamericanos está en aumento debido a que un mayor número de mujeres se ha integrado al mercado de trabajo. Al 2030, esta participación crecerá en 20 millones. Existe un aumento de la conectividad con un 61% de población conectada a la Red. Como consecuencia, el e-commerce debe alcanzar el 16% en los próximos años. Este aumento de la conectividad ha hecho que la relación entre marcas y consumidores sea más cercana y directa (Euromonitor, 2018).

En los países en vías de desarrollo, la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en educación es todavía un tema emergente. Las tendencias en educación señalan que las plataformas virtuales serán elementos necesarios en un futuro cercano (Fundación Universitaria Iberoamericana, 2018). En el contexto de los sistemas educativos latinoamericanos, la integración con la tecnología significa una enorme oportunidad para reducir la distancia de la calidad educativa. La educación será cada vez más a distancia lo cual permitirá equilibrar los estudios con otras actividades. Así pues, se vuelve necesario que las instituciones educativas adapten sus programas a los servidores en línea. En relación a ello, han existido diversas iniciativas apoyadas y financiadas por diferentes organismos internacionales como el BID, UNESCO o CEPAL así como por el Ministerio de Educación, lo cual demuestra un claro interés en tener políticas del uso de las TIC en la educación (Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina [SITEAL], 2016).

Los estudiantes hoy nacen rodeados de aparatos tecnológicos de todo tipo que aprenden a usar en la práctica. Esta permite que se desarrollen clases más interactivas y los alumnos tienen mayor independencia (Fundación Telefónica, 2018). El auge y la adopción del Smartphone es el claro ejemplo de cómo la tecnología influye en el crecimiento del sector e-learning. Según el Global Market Insights Report, el mercado de aprendizaje y la capacitación en Latinoamérica fue valorado en alrededor de US\$ 2.1

millones en el 2016 y se calcula un crecimiento anual de 14% durante los próximos 5 años (Latin American Business School, 2018)

En cuanto a empresas privadas, Fundación Telefónica tiene el programa "Aula Digital" el cual consiste en equipar con tecnología (proyectors, audífonos, tabletas) las escuelas en Latinoamérica, África y Asia con el objetivo de favorecer a 10 millones de niños en dichos lugares (Fundación Telefónica, 2018). También podemos encontrar el programa "Smart School" de Samsung el cual se encarga de implementar aulas inteligentes en escuelas de América Latina.

De acuerdo con UNICEF, los principales problemas con respecto a la aplicación de las TIC en la educación son la poca claridad acerca de los objetivos educativos y la inadecuada planificación, evaluación e implementación de los programas. Los profesores deben ser sensibilizados con el tema de la tecnología, así como los padres también deben de participar para que se le dé un adecuado uso a la tecnología (Grupo RPP, 2018).

En Ecuador, la población analfabeta mayor de 15 años se redujo de 9.4% en el 2010 a 6.2% en el 2014. La tasa de matrícula en primaria entre 2010 y 2014 aumentó el promedio (96%) y se redujo la brecha entre las distintas provincias a menos de 5%. Entre ese mismo periodo, la tasa neta de matrícula en secundaria mejoró pasando de un 76% a un 82.3% (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2016). Los operadores móviles más grandes del país ecuatoriano, han invertido en redes de banda ancha móvil en los principales centros urbanos. El gobierno está implementando el Plan Nacional de Banda Ancha con el objetivo de salvar la disparidad en el acceso a la banda ancha rural y urbana. A pesar de los avances del comercio electrónico y la gobernanza electrónica, la desigualdad de ingresos y pobreza rural afectan la adopción de servicios de telecomunicaciones (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2017).

1.1.1 Análisis PESTE

El mercado ecuatoriano brinda importantes oportunidades de negocios a los peruanos porque hay un idioma común y, gustos y costumbres similares con los consumidores y empresarios ecuatorianos. Las principales ciudades son Guayaquil (2.4 millones de personas) y Quito (2.2 millones de personas) (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2012).

Tabla 1.2.

Análisis Pest Ecuador

<p>Político Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> -República Parlamentaria. - Inestabilidad política y económica en los últimos años con fuertes conflictos internos. - Puesto 31 en el índice de corrupción, siendo uno de los más corruptos de Sudamérica, solo por encima de Paraguay. -Parte de la Comunidad Andina (CAN) en la cual existe una zona de libre comercio. 	<p>Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> - PBI de \$ 97 mil millones - PBI per cápita de \$5969 -Es la octava economía más grande de América Latina. - Economía ha crecido de forma constante desde el año 2000 (4.3% de variación promedio anual) - Pobreza por ingresos se redujo del 36.7% (2006) a 22% (2016).
<p>Socio – Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> -El 64% vive en los centros urbanos -El 47% de la población tiene entre 15 y 44 años de edad. - 4200 venezolanos al día llegan a Ecuador. - Las principales ciudades ecuatorianas, por la cantidad de habitantes son Guayaquil y Quito. -La población es étnicamente diversa y está constituida por personas de raza mestiza (65%), indígena (25%), blanca (7%) y afro-ecuatoriano (3%). 	<p>Tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> - 41.2% de los hogares cuenta con internet fijo. - 13,47 millones son usuarios de internet (80%) - 10 millones son usuarios activos de redes sociales (60%) - El 90% de las personas tiene acceso a telefonía celular. - El 36% de hogares tienen acceso a internet -Invierte 1,88% del PBI en Tecnología e Innovación. -2do puesto del índice de velocidad 4G en América Latina
<p>Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> -El factor ambiente no tiene mayor impacto en el servicio 	

Elaboración propia

Fuente: Internet World Stat (2018), Diario Gestión (2018), Siicex (2018), Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2018)

1.1.2 Comportamiento del consumidor/ comprador

Según las investigaciones de Kantar Worldpanel, el comprador ecuatoriano se ha vuelto más racional y se informa mejor para su toma de decisiones. Se están dando transformaciones en el consumo de diferentes productos, marcas y medios de comunicación. Esto se debe principalmente al contexto actual de recuperación económica y de rápido desarrollo. Los ecuatorianos notan la desaceleración tanto en el país como en la economía del hogar.

Los compradores ecuatorianos reflejan una mayor sensibilidad a los precios lo cual los lleva a desarrollar procesos de compra más agresivos en términos de ahorro. Según Kantar, el 59% de los hogares ecuatorianos consideran el precio como un factor de evaluación para tomar la decisión de compra. En general, los compradores buscan una ecuación de calidad – precio en la decisión de compra. Las características más relevantes son: “que el producto sea de buena calidad” (71%), “que tenga bajo precio” (59%) y “que esté en promoción” (47%). De igual manera, el comprador ecuatoriano es multicanal, es decir, no se quedan solo con un canal de venta para hacer sus compras. El 88% de los hogares visitan varios canales de venta durante su proceso de compra. Los compradores se ven expuestos a diferentes marcas por lo que se vuelve relevante ofrecer un producto/servicio con valor agregado para que exista una diferenciación. Para tener éxito en un país como Ecuador la oferta debe tener el valor agregado por el precio que el consumidor pagará. Las marcas deben tener una propuesta diferente y que el mix sea consistente con esa promesa. Asimismo, la comunicación es clave para mantener una buena relación con su público objetivo. De acuerdo con Kantar, incluso marcas líderes que no invirtieron significativamente en publicidad perdieron 1 de 10 consumidores leales en el 2017.

El 88% de consumidores buscan online antes de comprar. Esto significa que la página web tiene influencia en las decisiones de los compradores. Resulta relevante tener las plantillas y formatos más adecuados para facilitar al usuario lo que quiera realizar en la página. De igual manera, se requiere tener una presencia actualizada en

sus redes sociales para que a largo plazo, el negocio sea más eficiente y exitoso (Foro Económico Mundial , 2018).

Actualmente, debido a la evolución en las Tics hay mayores oportunidades para llegar al consumidor. Kantar IBOPE Media determinó que los ecuatorianos pasan 6 horas 56 minutos al día consumiendo medios. El 96% vio televisión en los últimos días, 60% tiene acceso a internet en el hogar y 60% tiene un Smartphone. La televisión es muy valorada en Ecuador, el 54% afirmó que le parece la publicidad en televisión es interesante, superando el promedio de Latinoamérica (49%). Otro dato significativo es que el consumo de la televisión está en crecimiento. En el 2016, 58000 jóvenes entre 12 y 17 vieron televisión en Quito y Guayaquil mientras que en el 2013 fueron 44000 personas (Kantar IBOPE Media, 2017). De igual manera, el 70% de los ecuatorianos han declarado tener una dependencia al dispositivo móvil usándolo para acceder a redes sociales y obtener mensajes instantáneos (“Caracterización del Consumidor Digital Ecuatoriano”, 2015).

La tecnología ha vuelto a la inmediatez un elemento muy valioso y ha hecho que los consumidores sean intolerantes a los plazos. El teléfono es un medio muy importante debido a que permite que los consumidores realicen varias actividades al mismo tiempo y mantenerse conectados (Ipsos , 2018). El consumidor digital valora el tiempo, la facilidad de acceso y compra, amplitud en los horarios y facilidad para comprar, adquirir y pagar sus productos en cualquier momento, así como tener varias opciones para escoger. Los consumidores exigen a las empresas la comunicación y la oferta personalizada, así como también valoran que personas capacitadas atiendan sus requerimientos (“Caracterización del Consumidor Digital Ecuatoriano”, 2015).

Se han venido incrementando el número de transacción y nuevos usuarios de e-commerce generadas a través de las páginas de intermediarios (40%) y tiendas de aplicaciones (22%). Asimismo, las pasarelas de pago (o TPV - Terminal Punto de Venta) han generado una mayor confianza en las compras a través de Tarjetas de

Crédito, permitiendo la facilidad en las transacciones. En Ecuador, se cuenta con este servicio como Visanet, Paypal, Safetypay, entre otros. Con respecto a ello, aún existe el miedo en los usuarios, relacionados a hacer el pago y no recibir nada a cambio, miedo a ser hackeados, miedo a compartir su información financiera, a que les cobren dinero extra, etc. (Fundación Romero, 2017).

La tecnología también ha hecho que aumenten las expectativas de los consumidores. Entre las principales expectativas de los consumidores digitales se encuentran: la promesa de la marca. Los consumidores buscan que los productos/servicios cuenten una historia única y diferente que les permita sentirse identificados y desarrollar una relación más emocional con la marca. Las redes sociales permiten a las marcas tener un diálogo más cercano y valioso. Por lo tanto, se debe tener un plan concreto en la comunicación.

1.1.3 Requisitos de acceso

La integración de la educación con las TIC engloba diversos y complejos procesos que deberán estar alineados para que funcionen apropiadamente en las iniciativas. Se deberán considerar como un conjunto inseparable, es decir, todo proceso educativo unido a las Tics requerirá de profesores bien formados con competencias pedagógicas y comunicativas adecuadas a los requerimientos de los entornos digitales de formación (Makri, Papanikolaou, Tsakiri y Karkanis, 2014). Los programas educativos deberán ser ajustados curricular y didácticamente. Se necesita un soporte tecnológico suficientemente robusto y versátil, modelos de gestión, contratación, administración educativa y políticas de incentivos adecuadas a las Tics. Asimismo, se requieren contenidos educativos digitales que respondan a los retos tecnológicos y pedagógicos demandados en la actualidad (Barrio y Del, 2007).

Es un tema bastante complejo debido a que si alguno de los procesos mencionados no está bien desarrollado, el proceso en conjunto empezará a presentar

problemas que afectarán la experiencia del usuario (Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina [SITEAL], 2016). Uno de los más sensibles es la creación de contenidos educativos digitales (López, 2013). Este proceso puede hacerse de varias formas: empoderando profesores mediante capacitaciones en las que se genere contenido educativo, creando equipos especializados e interdisciplinarios de producción de contenido educativo o accediendo a esquemas de producción de contenidos en red, articulando proveedores puntuales (“La tecnología en la enseñanza abierta y la educación a distancia”, 1999).

La plataforma virtual debe proteger los datos que tenga en su sistema de terceros no autorizados. Los datos personales son la información relevante para el individuo que se encuentran en un soporte electrónico. Al estar en el internet, existe un riesgo de que esta información termine en diferentes lugares. En algunos países latinoamericanos (Argentina, Chile, Colombia, Perú, Uruguay) cuentan con una ley para la protección de los datos personales. También en algunos países de la Unión Europea y en Estados Unidos (Romero Muquinche, 2016).

En el Perú, está vigente la Ley de Protección de Datos Personales – Ley 29733 la cual tiene por objeto garantizar el derecho fundamental de las personas a la protección de su privacidad. La primera obligación de la empresa es tener el consentimiento del titular de los datos para un fin específico y de manera libre, previa, expresa e inequívoca. Debido a que la plataforma es un medio digital, se debe contar con políticas de privacidad. Asimismo, para poder administrar los datos de los menores, quienes serán los usuarios de la plataforma, se requiere tener el consentimiento de sus tutores. De igual manera, la empresa debe informar sobre los datos que ha obtenido al Registro Nacional de Protección de Datos Personales del Ministerio de Justicia. Finalmente, la empresa debe responder a cualquier interpelación de los usuarios ya que cualquiera puede exigir el cumplimiento de sus derechos. Los derechos ARCO: Acceso, Rectificación, Cancelación de datos personales y de Oposición al tratamiento de los mismos. En caso de incumplir estas obligaciones, las sanciones van desde 0.5 UIT hasta

100 UIT dependiendo de la naturaleza de los datos vulnerados, la intencionalidad y la recurrencia (“Hoy entra en vigencia íntegramente la Ley de Protección de Datos Personales”, 2015).

En el caso de Ecuador, cuenta con varias leyes para respaldar la protección de los datos personales. Una de ellas es la Constitución de la República del Ecuador el objetivo del Habeas Data. Esto es una garantía porque es un medio que tienen las personas (naturales o jurídicas) para hacer efectiva los derechos de la Constitución. La Ley Orgánica de la Información de datos civiles habla de la protección de los datos personales. Es importante que la información personal se utilice conforme a la ley, debe ser guardada por un tiempo y si no lo necesita debe ser eliminada de forma eficaz (Romero Muquinche, 2016).

Actualmente, existen proyectos de inversión en fibra óptica con el objetivo de conectar en diferentes países de Latinoamérica. En el Perú, la empresa líder de telecomunicaciones es Optical Networks (ON) según un estudio del mercado de conectividad peruano el cual indaga sobre los valores añadidos más difundidos (telefonía y seguridad) y explora el nivel de interés de las empresas en los siguientes servicios emergentes: telefonía en la nube, seguridad perimetral y protección contra ataques. Otros datos importantes son que ocupa el primer nivel en seguridad (America Retail, 2017). Optical Networks tiene casi 15 años en el mercado corporativo ofreciendo tendido de fibra óptica para acceso a Internet. A fines del 2017 anunciaron que su plan de ingresar a competir al mercado doméstico con el servicio de fibra óptica hasta el hogar (alta velocidad) con la marca Win debido a que existe una demanda latente por la alta velocidad que aún no es atendida por otros operadores a costos atractivos. Tienen planeada una inversión de US\$3 millones y esperan que en tres años genera más ingresos que el mercado corporativo (“Optical Network: mayor fuente de ingresos estará en el hogar”, 2017).

Asimismo, un punto fundamental es el acceso de las familias al servicio de internet. De acuerdo con el Organismo Superior de Inversión Privada (Ospitel), 7 de cada 10 hogares tiene acceso a Internet. El dinamismo y la competencia en el sector comunicaciones han permitido que, actualmente el 75,4% de hogares peruanos cuente con acceso a Internet, fijo o móvil. Las medidas de regulación que ha tomado Ospitel han llevado a las telecomunicaciones a ser uno de los sectores que más aporta a la economía nacional (4.8% del PBI). Por otro lado, el marco regulatorio promueve una mayor intensidad competitiva lo cual lleva a que los actores inviertan más en infraestructura y por lo tanto, mejoren los servicios (“Perú: siete de cada 10 hogares tiene acceso a Internet, según Osiptel”, 2018).

Por otro lado, en cuanto a la situación del internet en Ecuador, el número de usuarios a finales del 2016, fue más de 13 millones de ciudadanos, lo cual corresponde a más de la mitad de la población de todo el país. Existen 14 millones de telefonía móvil y 10 mil usuarios de Facebook. En cuanto a esta red social, la ciudad de Guayaquil es el puesto 51 a nivel mundial con más de 2 millones quinientos. Le sigue la ciudad de Quito con 2 millones trescientos, Cuenca con 440 mil usuarios, Ambato con 320 mil usuarios, entre otros (Internet World Stats , 2017).

1.1.4 Análisis de la demanda (tamaño de mercado, mercado objetivo)

La situación de la tecnología e infraestructura actual de América Latina se encuentra en etapa de expansión y ha logrado aspectos significativos en cuanto al acceso a telecomunicaciones, uso de redes sociales y aplicaciones. Actualmente, existen más de 378,000 usuarios de internet de los cuales el 80% está conectado desde su Smartphone. El 45% de los latinoamericanos buscan información del producto/servicio antes de compra mientras que el 33% también se encarga de buscar descuentos (Nielsen Company, 2017).

Durante el 2016, casi el 56% de la población de Ecuador utilizó Internet. En el área urbana fue el 63.8% frente al 30.8% del área rural. En cuanto al sexo de las personas que han utilizado el internet, durante el 2016 fueron 56.8% hombres y 54.5% mujeres. En las provincias, Galápagos, con el 68.4% es la que presenta mayor número de personas que utiliza la computadora seguida por Pichincha con el 65.2% y por Azuay con el 59.3%; mientras que la provincia que presenta el menor uso es Los Ríos con el 35.4% (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos [INEC], 2016).

En Ecuador, el 52.4% de la población mayor de los 5 años utilizó computadores creciendo 13.7 puntos desde el 2012. El 78.9% (8 de cada 10) de los jóvenes entre 16 a 24 años han utilizado computadores en el 2016. Le sigue el grupo de entre 25 a 34 años con un porcentaje de 67.3. De las personas que usan internet a nivel nacional, el 54.1% accede desde su hogar. En el área urbana es el 59.5% mantiene el hogar como lugar de uso, mientras que el mayor porcentaje de la población rural lo usa en centros de acceso público (INEC, 2016).

Durante el 2016, el 38% de las personas utilizó el internet como fuente de información, mientras que el 31,5% lo utilizó como medio de comunicación en general. Otras razones fueron por educación y aprendizaje con un 23.2% y por razones de trabajo en 3.6%. La frecuencia de uso de internet a nivel nacional es alta. El 70.5 % de las personas lo hacen por lo menos una vez al día y los que la utilizan al menos una vez a la semana son el 26% (INEC, 2016). En ese mismo año, el 56.1% de la población tiene al menos un celular activado con un crecimiento del 5.7% con respecto al 2012. Por grupo de edad, el mayor uso de teléfono es la población que se encuentra entre los 35 y 44 años (80%) y luego los de 25 a 34 años con el 79.5%. Del 2015 al 2016, la tenencia de los Smartphone (teléfonos inteligentes mediante los cuales se puede comunicar a través e-mails, entre otros) creció 15.2 puntos pasando de 37.7% al 52.9%.

Dentro del grupo de personas de 5 a 15 años, del 11,2% que tiene un celular activado, el 68.9% posee un Smartphone. Dentro del grupo de personas de 16 a 24 años, del 65.3% de personas que tiene un celular activado, el 73.6% posee un

Smartphone mientras que, dentro de personas de 25 a 34 años, del 79.5% de personas que tiene un celular activado, el 64.2% posee un Smartphone. Finalmente, dentro del grupo de personas de 45 a 54 años, del 77.5% de las personas que tienen un celular activado, el 36.1% posee un Smartphone (INEC, 2016).

En la Tabla 1.3 se presenta la estimación de la demanda en Ecuador. La población en el 2018 fue de 17.023.408 personas. Dentro de la población, el 12% tiene entre 12 y 17 años. El 61% de los estudiantes entre 12 y 17 años usan internet y lo han usado para obtener información y fines educativos (INEC, 2016).

Tabla 1.3.

Estimación de la demanda en Ecuador

Variables	%	2,018
Población Ecuador		17,023,408
Población entre 12 a 17 años	12%	2,042,809
Población de escolares matriculados en educación básica	66%	1,348,254
Población entre 12 y 17 años que usan internet	71%	957,260
Escolares que usan internet para obtener información y fines educativos	61%	583,929
Participación meta de mercado	3%	17,518

Elaboración propia

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) – Proyecciones poblacionales 2010-2020 (2018)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) – Tecnologías de la información y comunicaciones (2016)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) – Encuesta de Condiciones de Vida (2018)

Por las características de la propuesta de servicio, se espera obtener una participación de 3% en el primer año. De igual manera, en el Anexo 1 se encuentra la encuesta realizada a 100 escolares de secundaria para poder obtener mayor información acerca de la aceptación de la plataforma. Dentro de los resultados más relevantes se pudo concluir que todos cuentan con un celular y, en su mayoría, además con otro dispositivo tecnológico ya sea una laptop, tablet o una computadora en el hogar. Los estudiantes utilizan el internet en principalmente por las redes sociales y para buscar

información. De igual manera, la mayoría usa el internet entre 5 y 7 días a la semana. Principalmente necesitan refuerzos en matemática y estarían dispuestos a pagar hasta 45 soles por una clase. Finalmente, valoran atributos como el precio y la calidad y si estarían dispuestos a probar la tutoría online.

Para la estimación de la demanda se está considerando un crecimiento poblacional del 1.01% anual y que la demanda crecerá en un 3% cada año (Tabla 1.4) principalmente por la estrategia comercial, la mejora tecnológica del país y la tendencia de la creciente transformación digital. En cuanto al número de alumnos durante el primer año, se tendrán 150 el primer mes y aumentará en 1.2% durante los primeros tres meses. En el tercer mes, marzo, mes en el que empiezan las clases escolares, se realizará una campaña de marketing más intensa por lo que se espera un crecimiento del 1.3% durante los dos bimestres escolares. El 7mo mes se espera un crecimiento de 1.4% mensual también debido a los esfuerzos de marketing hasta el 9no mes. En el 10mo mes, el inicio del último bimestre, tendrá un crecimiento de 1.5% por ser la época de exámenes finales sumado a mayores esfuerzos de la campaña de marketing. De esta manera se logrará alcanzar a los 17,518 usuarios de la plataforma.

Tabla 1.4.

Estimación de la demanda en Ecuador (5 años)

Variables	%	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022
Población Ecuador		17,023,408	17,267,986	17,510,643	17,687,500	17,866,144
Población entre 12 a 17 años	12%	2,042,809	2,072,158	2,101,277	2,122,500	2,143,937
Población de escolares matriculados	66%	1,348,254	1,367,624	1,386,843	1,400,850	1,414,999
Escolares que usan internet	71%	957,260	971,013	984,658	994,064	1,004,649
Escolares que usan internet para obtener información y fines educativos	61%	583,929	592,318	600,642	606,708	612,836
TOTAL ALUMNOS	3%	17,518	35,539	54,058	72,805	91,925
Participación meta de mercado	3%	17,518	35,539	54,058	72,805	91,925
CRECIMIENTO	3%		6%	9%	12%	15%
Proyección Demanda		17,518	35,539	54,058	72,805	91,925

Elaboración Propia

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2018)

Respecto, al número de clase al año por alumno, se considerarán que cada usuario utilice la plataforma por lo menos una vez por semana, en periodos críticos que deben ser previos a los exámenes. Esto significaría 4 veces al mes, y al año, considerando solo 9 meses, sería 36 veces. Este número se alcanza a partir del segundo año de operaciones. Para el primer año, será la mitad. En promedio, considerando todos los usuarios, se estiman unas 6 clases por alumno durante el primer año.

1.1.5 Dimensiones claves del mercado (precios, canales, competencia, otros)

El e-learning ha transformado la educación en los últimos años. Según la UNESCO, el mayor obstáculo para la educación en línea o mediante las apps móviles en los países de Latinoamérica, es la penetración a internet. A pesar de ello, en los diferentes países de región han surgido desde hace algunos años soluciones en la educación con diversas plataformas dirigidas a estudiantes desde los niveles más básicos hasta universitarios y para la especialización de profesionales. En la Tabla 1.5 se describen a los principales competidores y se indica el precio por hora de cada clase.

Tabla 1.5.

Competidores

Competidores	Descripción	Precio por hora de clase
Profesores particulares	<ul style="list-style-type: none"> - Se considera un competidor indirecto - Docentes van a la casa del estudiante a dar la clase - El canal de comercialización es directo. 	\$14 - \$18
Tutor Doctor	<ul style="list-style-type: none"> - Página que permite contactar a los estudiantes con diferentes tutores. 	\$21 - \$24
Aula Ya	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de Educatina (Fundadores Argentinos) para clases online en America Latina. - Clases particulares online de matemática o física. - Se adaptan a estudiantes de Colegio, Pre Universitario o Universitario en niveles básicos, intermedios o avanzados. 	\$12
TareasPlus	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma Colombiana de videos educativos más grande de Latinoamérica. - Fundada por Hernán Jaramillo y Roberto Cuartas - Presente en Web y como aplicativo para Android, Mac y Windows. 	\$20

Elaboración Propia

En el mercado encontramos mayormente plataformas dirigidas a profesionales o personas que buscan desarrollarse en áreas más específicas de su carrera. Por otro lado, la plataforma de este proyecto está enfocada en los jóvenes de secundaria. La mayoría de plataformas presentes en Ecuador, son regionales, es decir, que han empezado en países de América Latina y se han logrado expandir por los países cercanos. En cuanto a los precios, varían de entre los \$12 a \$24. Esto depende si el costo es por módulo o por clase dictada por un profesor. Los canales son los mismos, es decir, en internet por medio de redes sociales o buscadores.

1.1.6 Análisis de la oferta (comportamiento de la oferta)

Existen diversas iniciativas que relacionan la educación con la tecnología. En los últimos años han surgido propuestas novedosas que están cambiando la oferta educativa tradicional (“Innovaciones Educativas en América Latina”, 2018). Podemos agrupar a la oferta del mercado en 3 grupos. Dentro del primer grupo, como competidor indirecto, encontramos a los tutores que brindan el servicio tradicional, es decir, que asisten al domicilio del alumno a resolver sus dudas y enseñarle un tema en específico. Así pues, una página que demuestra el avance de la tecnología es “Tutor Doctor”, organización internacional que ayuda a los estudiantes contactarse con tutores para que vayan a su domicilio a brindar las clases.

Dentro del segundo grupo, podemos encontrar a los canales digitales como YouTube, en el que podemos encontrar tutoriales sobre temas variados de manera gratuita. En estos videos, el usuario puede obtener alguna información, sin embargo, no tendrá ninguna guía en el proceso, ni podrá resolver sus dudas. Asimismo, existen páginas creadas por los diferentes gobiernos para promover la educación dentro de su país. Este es el caso de España. El Ministerio de Educación y Formación Profesional formó EducaLab, una plataforma que tiene como objetivo apoyar a los docentes y en general, a todo el sistema educativo español (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2018). De igual manera, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, manejan el proyecto “Enseñanza Digital a Distancia”. Este proyecto permite a los

estudiantes aprovechar las Tics para aprender autónomamente (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2018).

Debido a la evolución de la tecnología en la última década también han surgido diversas plataformas internacionales relacionadas a la educación, sin embargo, no brindan el servicio de tutoría que ofrece el presente proyecto. Dentro de estas plataformas podrían existir potenciales competidores, que posiblemente, en algún momento puedan brindar tutoría online. La mayoría de las innovaciones educativas provienen de países europeos que están en expansión por Latinoamérica. En comparación de otros países de Latinoamérica como México o Colombia, en Perú no existe una gran variedad de opciones. Así como no hay mucha difusión de las plataformas disponibles para los escolares.

Existen empresas que se dedican a brindar servicios a instituciones brindando soluciones relacionadas al e-learning. Ese es el caso de CAE – Innovative Learning Solutions, empresa española cuya especialización es desarrollar tecnología y contenido multimedia especializado en educación (Computer Aided E-Learning [CAE], 2018). Asimismo, está la empresa Aulas Virtuales Perú, quienes proveen soluciones integrales para implementar un campus virtual (Aulas Virtuales Perú, 2018).

Por otro lado, de acuerdo con el ranking del “Center for Learning and Performance Technologies”, las aplicaciones/herramientas más usadas en la educación durante el 2017 fueron: Google Docs y Word. Seguido a estas, está el Power Point, Google, Excel. En el puesto número 10, se encuentra Kahoot, una plataforma creada en el 2013 por la Universidad de Noruega de Ciencia y Tecnología. Dicha plataforma, es útil para profesores y estudiantes para aprender y repasar de forma entretenida. Es un servicio de educación social y gamificada, se comporta como un juego. El profesor crea concursos en el salón de clases y los alumnos pueden responder preguntas e ir avanzando en puntuación. Actualmente cuenta con 50 millones de usuarios activos y se utiliza en más de 180 países (Infobae, 2017).

Las plataformas relacionadas a los idiomas han tenido aceptación, como Duolingo. Al igual que las aplicaciones mencionadas anteriormente, Duolingo incorpora la gamificación, es decir, la enseñanza a través del juego, para hacer entretenido el aprendizaje. Es un servicio creado por el profesor guatemalteco Luis Von Ahn. Se ofrecen clases de 7 idiomas como el inglés y el francés.

Una plataforma Europea que se ha expandido a Latino América ha sido Smartick. Smartick es una aplicación española que enseña matemáticas. Se enfocan en niños entre 4 y 14 años para ofrecerles la posibilidad de aprender a su ritmo. Tiene presencia en más de 100 países y mencionan que el 93% de los niños que usaron el método mejoraron su capacidad de cálculo, lógica y razonamiento. Los padres también se ven involucrados en el proceso, pues reciben los resultados de la sesión en su correo (“Smartick, la aplicación que ofrece un nuevo método de aprendizaje para niños”, 2018).

Finalmente, encontramos a “Aula Ya”, plataforma virtual que permite las clases particulares online de matemática o física. Esta propuesta se podría considerar como competencia directa porque brinda tutoría online y el servicio es 100% digital. Entre las diferencias están que el presente trabajo está dirigido únicamente a escolares de secundaria y que se brinda una mayor variedad de cursos.

1.1.7 Matriz del perfil competitivo

En la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se consideraron las siguientes variables: la publicidad debido a que es la principal forma de llegar a los clientes y de dar a conocer el servicio, sus características y los beneficios que ofrece a los usuarios. La calidad del servicio por la importancia de brindar un servicio diferente que cumpla con las expectativas de los usuarios. La participación de mercado porque indica qué posición tiene la empresa en comparación de otras que operan en el mismo mercado. La

competitividad de los precios debido a que los clientes, además de la calidad, buscan siempre los mejores precios y se informan acerca de los precios de las diferentes opciones antes de elegir. De igual manera, la posición financiera ya que estos proyectos implican una inversión importante además de la actualización e innovación constante al estar relacionado a la educación y la tecnología. La manera de aprender va cambiando a la par que las tendencias digitales. Finalmente, la lealtad del cliente porque es importante que los usuarios no solo tomen una clase, sino que debido a los diferentes factores que pueden influir (calidad, precio, publicidad), se mantengan leales a la compañía que brinda el servicio y continúen tomando clases y recomendándolo a otros clientes potenciales (Ver Tabla 1.6).

Tabla 1.6.
Matriz del Perfil Competitivo

<u>Nuestra Plataforma Educativa</u>				<u>Aula Ya</u>		<u>Smartick</u>	
Factores clave del éxito (FCE)	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Tutores especializados	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6
Servicio de alta calidad	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Respuesta inmediata	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Competitividad de los precios	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Disponibilidad de Horarios	0.2	1	0.2	3	0.6	3	0.6
Contenido confiable	0.2	3	0.6	3	0.6	4	0.8
TOTAL	1		2.6		3		3.2

Nota. (1) La ponderación va de 0 a 1 y representa la importancia relativa de cada factor para el éxito de la industria. Mientras más cercana la ponderación a 1 del factor, más importante es. La suma total es 1. (2) Las calificaciones indican que tan bien responde la empresa (1= Deficiente, 4= Excelente). (3) El resultado ponderado más alto indicará al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Elaboración Propia

La plataforma educativa obtuvo una puntuación media de 2.6 a partir de la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Los factores claves del éxito son

aquellos que garantizarán el éxito de la plataforma. Los factores considerados son: (1) los tutores especializados debido a que son los encargados de realizar el servicio y de tener el contacto con los alumnos por lo que deberán tener la capacidad de responder a las dudas de los usuarios, (2) un servicio de alta calidad porque de eso depende la fidelidad de los clientes, (3) una respuesta inmediata ya que es un servicio que requiere rapidez, en caso contrario el usuario puede optar por algún competidor, (4) la competitividad de los precios porque los usuarios además de considerar la calidad, consideran los precios antes de optar por el servicio, (5) la disponibilidad de horarios ya que los usuarios valoran la flexibilidad de los tiempos y tener la posibilidad de armar un horario de acuerdo a sus preferencias y (6) el contenido confiable de la plataforma el cual es relevante debido a que es la base de la propuesta de valor del servicio.

El punto más fuerte de Aula Ya es su respuesta inmediata debido a que cuentan con un personal calificado que responde los mensajes enviados por su página web. La mayor debilidad está relacionada con los precios, sin embargo, constantemente aplica descuentos y otras promociones para sus usuarios. Por otro lado, Smartick tiene como fortaleza la respuesta inmediata y la confiabilidad del contenido de la página por los años de operación y la experiencia que tienen. Su mayor debilidad serían los precios debido a que el paquete más accesible es por un mes completo. Por otro lado, para la plataforma del presente proyecto, el punto más fuerte es la calidad del servicio mientras que la principal debilidad es la disponibilidad de horarios en el inicio de las operaciones debido a que será un proceso largo el de la selección de los tutores que serán parte de la plataforma.

CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONALIZACIÓN

2.1 Planificación, Objetivos y metas de marketing internacional

- **Visión:** Ser la primera empresa de tutoría educativa online en Latinoamérica, especializada en mejorar las competencias de los estudiantes en etapa escolar secundaria y que impacte en su calidad de vida.

- **Misión:** Somos una empresa que mejora las competencias de los estudiantes en etapa escolar, mediante una plataforma digital con un contenido educativo integral y accesible brindado por tutores especializados en las diferentes temáticas de la etapa escolar secundaria.

Objetivos a largo plazo:

1. Lograr posicionar a la plataforma como un servicio de calidad que realmente le otorga beneficios al mejorar sus competencias.
2. Lograr una participación de mercado de 6% para el final del segundo año de brindar el servicio.
3. Lograr un nivel de aceptación del servicio por parte de su público objetivo igual o superior al 50% para inicios del tercer año de brindar el servicio.
4. Identificar mercados rentables en los cuales incursionar para mediados del segundo año de brindar el servicio.
5. Lograr un crecimiento de ventas del 40% para finales del decimoctavo mes de brindar el servicio, en comparación al primer mes de brindar el servicio.

Objetivos a corto plazo:

1. Lanzar promociones y/o descuentos cada mes desde el primer mes en el que se brinde el servicio. Por ejemplo: un porcentaje de descuento por el número de clases que se tomen o promociones por usuarios recomendados.
2. Mantener actualizadas las principales redes sociales de la empresa (Facebook e Instagram). Se subirán 3 publicaciones a la semana en Facebook y en Instagram. La comunicación por estos medios será diaria para poder resolver cualquier duda y tomar en cuenta las sugerencias del público objetivo.
3. Realizar un mínimo de 5 activaciones en colegios o ferias relacionadas con la educación en por mes durante los primeros 3 meses de brindar el servicio. Desde el cuarto mes tener un mínimo de 2 activaciones por mes.
4. Se enviarán mails informativos y con promociones dirigidos a los usuarios que hayan tomado al menos una clase por lo menos 3 veces al mes.

Tabla 2.1

Objetivos y Metas

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo	Metas
<p>Marketing</p> <p>Posicionar la plataforma educativa en el mercado ecuatoriano.</p>	<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener el reconocimiento de todos los stakeholders - Promocionar el servicio en diferentes medios resaltando sus atributos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de 4 campañas multicanal y multimedia eficientes e intensivas al mes durante el primer año. - Manejar una fuerte red de contactos y alianzas estratégicas con al menos 20 instituciones relacionadas a la Educación al terminar el segundo año
<p>Logística/Operaciones</p> <p>Brindar el servicio más eficiente y de mejor calidad en cuanto a tutoría y contenidos en cada clase brindada.</p>	<p>Logística/Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los contenidos y de la enseñanza de los tutores estandarizada. - Tomar medidas preventivas y correctivas relacionadas al proceso del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - El tiempo de respuesta del personal administrativo que brinda información acerca del servicio es máximo una hora mientras que el tiempo de respuesta del help desk es inmediato - Revisión de los tiempos al menos una vez a la semana para asegurar la eficiencia del servicio.
<p>Administración</p> <p>Mantener la eficacia, eficiencia y efectividad en todos los procesos de la empresa.</p>	<p>Administración</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo y tutores supervisados en cada una de sus funciones. - Medidas preventivas y correctivas mensuales para el mantenimiento de la plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar máximo 1 hora para responder a los usuarios y brindar la información requerida cada vez que un usuario lo necesite - Revisión 1 vez por semana al menos del número de clases brindadas y revisión de incidentes.
<p>Recursos Humanos</p> <p>Atraer y Retener al personal más capacitado para brindar la tutoría online.</p>	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evitar la rotación del personal mediante incentivos. - Contar con tutores aptos que puedan ofrecer un buen servicio - Conocer el desempeño del personal y tener un control 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones a los tutores al unirse al proyecto y por lo menos 3 veces al mes. - Evaluación del desempeño de los trabajadores por clase y mensual para mantener a los mejores.
<p>Finanzas</p> <p>Mantener un proyecto rentable.</p>	<p>Finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estados Financieros y presupuestos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. - Controlar y medir los resultados cuantitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar un ROE de 25% para el cierre del quinto año - Informes realizados mensualmente con los principales indicadores (de liquidez, de desempeño y de endeudamiento)

Elaboración Propia

2.2 Estrategias comerciales de entrada al mercado

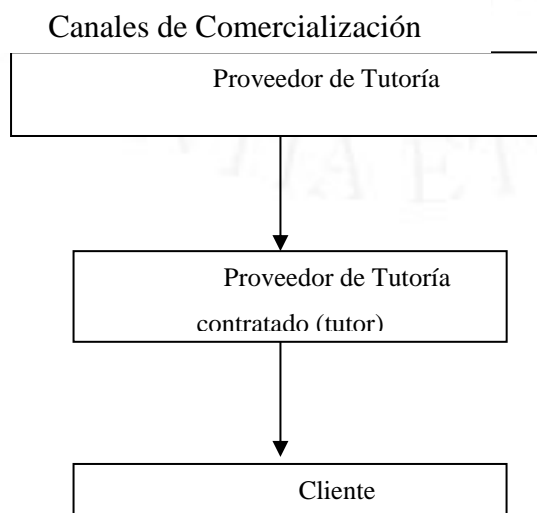
2.2.1 Canales de Comercialización:

En cuanto a la comercialización del servicio, resultará importante contar con una fuerza de ventas propia, así como el hacer uso de medios electrónicos para comercializar el servicio a clientes. El ingreso al mercado será digital mediante la página web, el canal de comercialización. La página web estará disponible 24/7 para que cualquier usuario pueda acceder desde su dispositivo móvil ya sea una computadora, una laptop o una Tablet.

El usuario podrá obtener información acerca del servicio mediante: (1) la fuerza de ventas encargada de las llamadas de clientes ya sean usuarios particulares o colegios, (2) la fuerza de ventas encargada de enviar y contestar correos relacionados al servicio mediante el correo principal o por los mensajes de la misma página web y (3) la fuerza de ventas encargada de hacerle el seguimiento a las redes sociales, principalmente Facebook.

Los encargados de brindar el servicio y tener el contacto personal con los usuarios serán los tutores (Figura 2.1).

Figura 2.1.



2.2.2 Mercado Potencial y Objetivo:

En el caso de la plataforma virtual, debemos tener en consideración que hay dos tipos de clientes: los padres de familia se encargan de realizar el pago por las clases online y los adolescentes quienes llevan las clases. Como consecuencia, interviene el interés de los usuarios en el servicio y el criterio de los padres.

En el caso peruano, la población total para el 2019 será de 17, 267,986 personas, según el INEC. La población entre 12 y 17 años es de 2, 072,158. Sin embargo, para determinar el nicho de mercado nos basaremos en la población de escolares matriculados en los grados de secundaria siendo el mercado potencial 1, 348,254 alumnos. A ellos debemos precisar que el mercado objetivo son los escolares que utilizan el internet para obtener información y otros fines educativos que representan 582,929 alumnos. De acuerdo a la estimación sobre la participación en el mercado, sería el 3%, es decir, se atendería a 1,693 personas mensualmente.

2.2.3 Segmentación:

Tal como se precisó en el punto anterior, la segmentación se realizó tomando en consideración el rango de edad y nivel socioeconómico (variable demográfica), es decir, a escolares de entre 12 a 17 años, tanto hombres como mujeres que pertenezcan al sector A y B. Asimismo, la variable pictográfica está enfocado en adolescentes que tengan dificultades para realizar sus tareas y/o seguir el ritmo de sus clases y están interesados en mejorar. Asimismo, que consideren al internet como una fuente de información y valiosa para fines educativos.

2.2.4 Posicionamiento:

La plataforma virtual cuyo contenido y servicio estarán digitalizados, se comercializará principalmente en el mercado Latinoamericano siendo el primer mercado internacional Ecuador. Este portal educativo incursionará en un nuevo mercado digital global. Siguiendo como referencia la Matriz de Ansoff, la empresa buscará como estrategia el

desarrollo de nuevos mercados con proyección global. Esto permitirá que aumenten las ventas, lo beneficios y la participación de mercado a nivel global mediante la internacionalización del producto.

Tabla 2.2.
Matriz Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Elaboración Propia

Asimismo, a partir de la elaboración de la matriz de estrategias competitivas genéricas de Porter, se encontró que las estrategias a seguir son: penetración de mercados y diferenciación (Tabla 2.3).

Tabla 2.3.
Estrategias Genéricas de Porter

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Objetivos estratégicos	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque	

Elaboración propia

2.2.5 Estrategias:

De acuerdo con la Matriz de Ansoff se utilizarán las estrategias de desarrollo de mercado y de penetración. La estrategia de desarrollo de mercado consiste en expandir el área en la que se dará el servicio. Tiene como objetivo identificar nuevos mercados en los cuales el servicio puede ser valorado. Como se mencionó anteriormente, el primer país al que se expandirá será Ecuador y existe la posibilidad de crecer en otros países de Latino América. Dentro de las actividades que se realizarán se encuentran: (1) el desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución, (2) la atracción de nuevos clientes en otros segmentos del mercado, (3) la participación en ferias internacionales para poder presentar el servicio y conseguir clientes en otros países, (4) la publicidad a nivel internacional.

En cada uno de los mercados se utilizará la estrategia intensiva de penetración. Mediante esta se busca el aumento de la participación de mercado del servicio actual a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia. Principalmente enfocado a la venta y a fidelizar a los usuarios. Es por ello que se pone énfasis a las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes, conocer realmente las preferencias de los clientes de los competidores y ofrecer promociones especiales para clientes actuales como descuentos y paquetes.

Dentro del marco de la matriz genérica de Porter, se aplicará la estrategia de diferenciación consiste en introducir el servicio como una idea innovadora. Esta estrategia es adecuada ya que los clientes otorgan especial importancia a una educación de calidad. De igual manera, la educación implica complejidad. A mayor complejidad y variedad de las características del servicio, mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación. Así pues, mientras más innovación y diferenciación en el servicio será más difícil de imitar.

Se deben resaltar los atributos del servicio y ser muy bien utilizado dentro del área de Marketing. Además del uso de redes sociales, se requiere contactar con colegios quienes serán unos socios importantes en la creación de la plataforma y su difusión. Así como fomentar las relaciones públicas para que se dé a conocer el servicio y presentar testimonios de personas que lo hayan utilizado y personas influyentes en el medio.

2.3 Estrategias de Servicio, Plaza, Precio y Promoción Internacional

2.3.1 Producto/Servicio

El servicio consiste en la tutoría online de diferentes cursos para escolares de secundaria. Los usuarios al ingresar al portal se encontrarán con la página de inicio en la que se ven distintas pestañas. Dentro de las pestañas encontrará: Inicio, Nosotros, Cómo Funciona, Nuestros Cursos y Planes, Políticas, Contacto.

En la página de Inicio, el usuario podrá ver de qué se trata la página y las características principales del servicio. Tendrá la opción de registrarse y crear una cuenta. Para esto se le pedirá información personal (nombres, apellidos, edad, grado, colegio, intereses). También podrá contactarse a un número y correo si es que surgen más dudas acerca del servicio. En la parte de Nosotros se detallarán otros atributos del servicio y el equipo de tutores que forman parte de la plataforma.

En la parte de Cómo Funciona se explicará cuáles son los pasos que debe seguir el usuario para tomar una clase mientras que en la pestaña Nuestros Cursos y Planes, el usuario podrá observar la lista de cursos que se ofrecen y ver la lista de los tutores que son parte del portal. Asimismo, al iniciar el usuario deberá dar un test de ingreso de acuerdo con su grado y el curso que elija para medir su nivel de tal manera que se le pueda dar un servicio de acuerdo a sus necesidades. Se presentan módulos por grados y por cursos lo cuales podrán adaptarse al usuario. Una vez que tengan la cuenta creada, los escolares tendrán una pestaña personal en la que podrán guardar sus módulos de interés, sus resultados de los test, podrán ver su avance en el tiempo y tendrán las clases

de sus tutores pre grabadas. Asimismo, podrán acceder a un diverso contenido académico de textos, infografías, videos, entro otros.

En la pestaña de Políticas se explicarán las políticas de reserva de una clase para que no haya inconvenientes y el proceso sea fluido. Finalmente, en la parte de contacto se colocarán el correo y el número de la central para que cualquier persona interesada pueda resolver sus dudas. También habrá un espacio para que las personas que visiten la plataforma dejen sus datos si es que desean ser contactados.

Figura 2.2.

Página Web

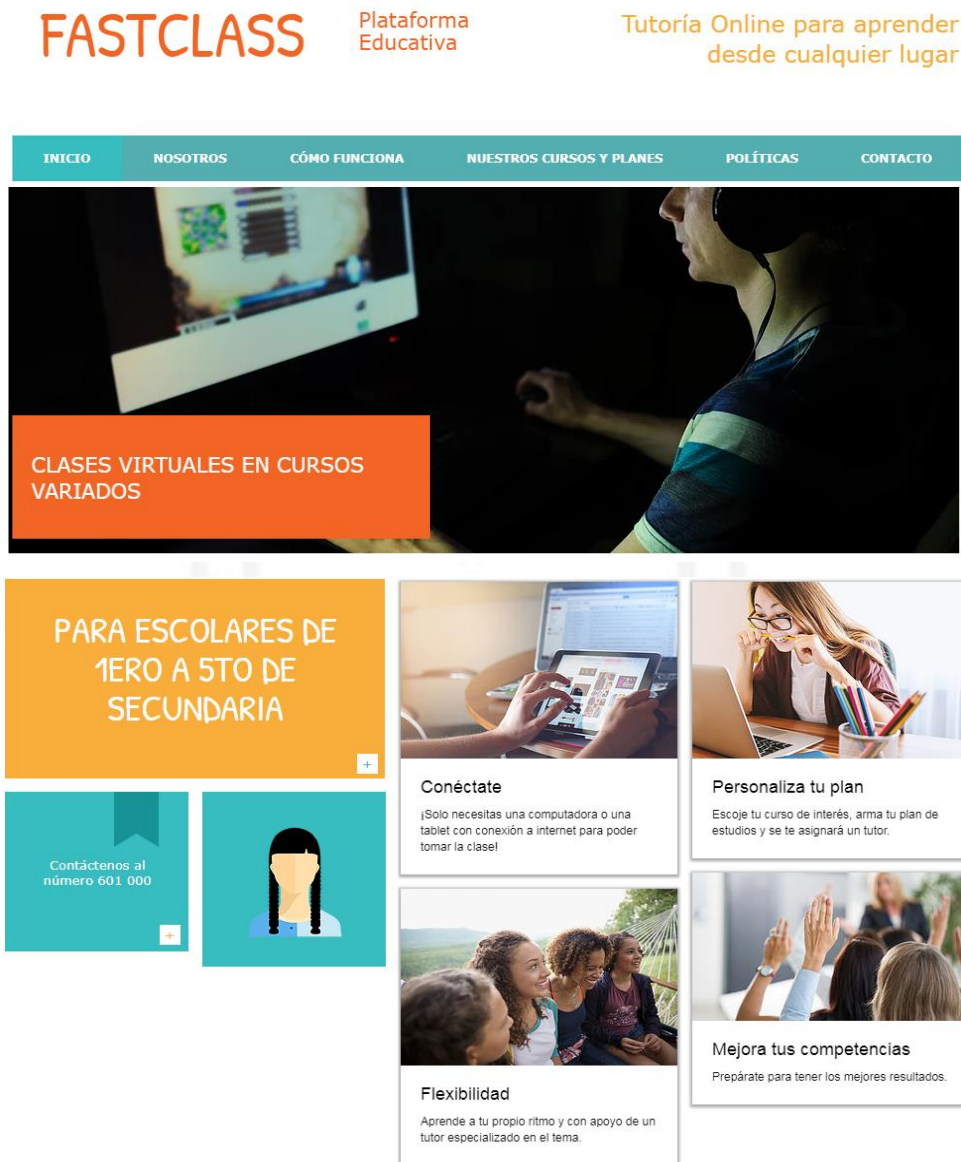


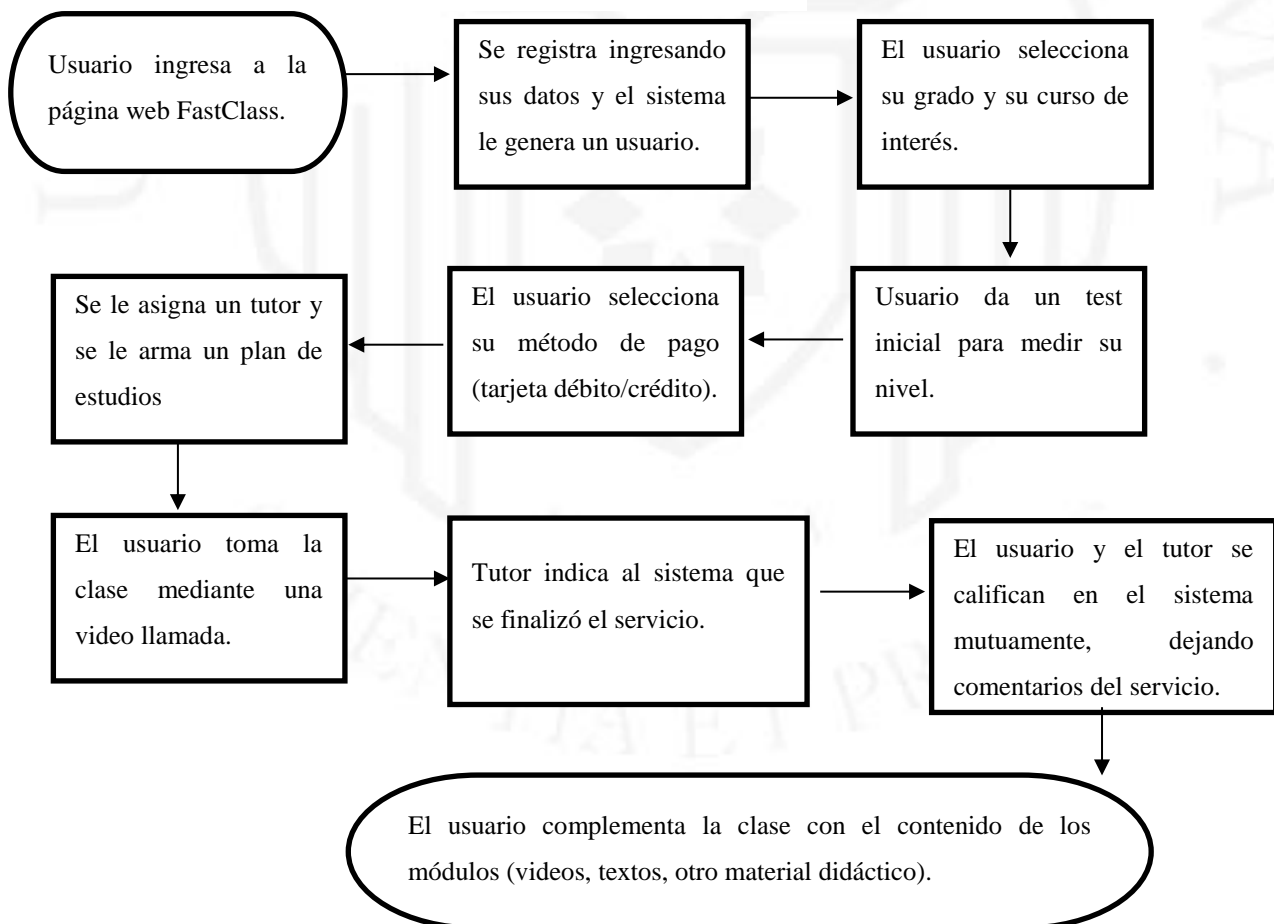
Figura 2.3.

Aplicativo móvil



Figura 2.4.

Diagrama del Flujo de utilización de la página web



2.3.2 Precio

El mercado en el que se desarrolla la plataforma no tiene los precios regulados, es decir, estos están relacionados al valor del consumo que reciba el servicio. La estrategia de precios del presente proyecto tendrá como referencia los precios de la competencia, el precio del mercado. Esto quiere decir que el método utilizado será el de pricing.

Los precios deben cubrir los costos, además de generar beneficios. Es por ello que se tendrá en consideración que el costo directo unitario es de US\$ 9.40 y se tiene como objetivo mínimo obtener un margen de contribución de 45% por lo que el precio por clase establecido deberá ser mayor a US\$17.

2.3.3 Plaza

La plaza será el internet dado que nuestro servicio es digital. Al contar con una página web, los usuarios la plataforma navegando por internet. Se brindará un servicio personalizado de acuerdo con las necesidades de cada usuario y podrán enviar mensajes con sus consultas, dudas, comentarios y/o sugerencias. Asimismo, la relación con los usuarios será cercana ya que contaremos con un community manager que administrará las redes sociales.

Actualmente hay un cambio tecnológico y social acelerado. Al 2018, el número de personas con acceso a internet es alrededor del 54% de la población mundial (4.156 millones). De acuerdo con Internet World Stats, Latinoamérica es 13 puntos superior a la media global con un 67% y el número de personas que acceden a internet son casi 440 millones. En Sudamérica el número de usuarios de internet es de 306, 349,946 con una tasa de penetración de 71.5% a diciembre del 2017.

El equipamiento tecnológico del hogar en Ecuador de computadoras portátiles ha incrementado 13.7 puntos del 2012 al 2016 mientras que las computadoras de escritorio registran un crecimiento de 0.3 en el mismo periodo. En cuanto al teléfono

celular, al menos 9 de cada 10 hogares poseen uno, logrando un crecimiento de 8.4 puntos en el periodo 2012-2016. Al 2016, el 36% de la población tiene acceso a internet lo cual es 13.5 puntos más que en el 2012. El área urbana creció 13.2 puntos, mientras que en el rural es de 11.6 puntos (INEC, 2016)

Debido a esto, el servicio se desarrollará considerando a los dispositivos móviles, haciendo posible que el usuario pueda ingresar desde cualquier dispositivo. Posteriormente se manejará un aplicativo que será compatible con los sistemas operativos de Android e iOS, así pues, se utilizarán los canales de Google Play y la App Store. Se colocará un enlace en la página web y en las redes sociales que les permitirá a los usuarios ingresar a los markets de aplicaciones.

2.3.4 Promoción Internacional

La estrategia de promoción se basa en el insight del consumidor. El usuario es un escolar de secundaria que tiene como principal motivación mejorar sus competencias académicas. Es importante que, en la comunicación, el cliente reciba el mensaje de que tomando el servicio podrá mejorar en las competencias que le interesan. El usuario siente preocupación por su desempeño en el colegio y también busca pagar por un servicio que tenga una buena relación precio/calidad. Se guía mucho por las recomendaciones de su círculo de amigos por lo que la recomendación boca a boca podría funcionar y se ve influenciado por las personas que sigue en las redes sociales. El usuario es un joven que es muy cercano a la tecnología, cuenta con celular y con otros dispositivos móviles como una tablet o una laptop. Cuenta con internet en su casa y en su Smartphone por lo que se mantiene conectado. El usuario valora la inmediatez y la flexibilidad en las actividades que realiza por lo que brindar la información rápido será clave para tener usuarios fieles. Se pondrá un importante énfasis en la promoción internacional debido a que el servicio se activa desde que se tiene un cliente por lo cual el contacto es clave (Tabla 2.4).

Tabla 2.4

Promoción Internacional

Estrategias de Ingreso al mercado	Descripción
La marca y el dominio	Las normas gráficas, símbolos y el diseño presente en la página web y las redes sociales. Previamente al inicio de las operaciones, la marca y el dominio se registrarán en todos los países en los que el servicio tenga presencia.
Promociones y descuentos	Se realizarán promociones por el número de clases que se tomen (por ejemplo: 5 clases por 4 clases o 20% en la segunda clase). Se realizarán campañas de rebajas por usuarios recomendados. Estas promociones se renovarán cada mes y se harán cambios de acuerdo con la competencia y las ventas.
Relaciones públicas	Contactar con medios escritos y televisión para dar a conocer las características del servicio. De igual manera, recurrir a los influenciadores en los medios digitales.
Programas de lealtad	Tendremos un sistema de puntos en el que cada usuario podrá recibir recompensas por el número de clases que lleve como clases gratis, cupones de descuentos y otras ofertas. Asimismo, verificaremos que la satisfacción del usuario se mantenga y/o mejore a lo largo de las clases tomadas. Para validarlo analizarán los comentarios y se tendrán en cuenta las recomendaciones.
Publicidad en línea	Se contratará publicidad en las redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube para llegar al público objetivo. En LinkedIn también para llegar a los padres de familia quienes cumplen un rol importante en el servicio ya que pagan por él. Asimismo, publicidad en buscadores como Google.
Base de datos	Compraremos una base de datos de escolares quienes son nuestro público objetivo. También manejaremos una base de datos de los principales colegios. Asimismo, protegeremos la información personal de los usuarios porque quienes son amparados por la Ley de Protección de Datos Personales. Así pues, cada vez que se ingrese a un mercado nuevo se adquirirá la base de datos de aquellas personas que pertenecen al público objetivo.
Base de datos de clientes propia	A través de la página web, los usuarios se suscribirán poniendo sus datos personales. Los usuarios también podrán marcar si desean aceptar o no recibir los correos promocionales de la empresa.
Marketing Directo	Aprovechando la base de datos, enviaremos información personalizada para los usuarios, novedades y promociones relacionadas al servicio.
Redes Sociales	Sirven como medio de comunicación con el público e informarles nuestras novedades y promociones. Asimismo, sortearemos clases entre los seguidores de Facebook. Por ejemplo: sorteo de una clase entre los seguidores de la red social que compartan la publicación de la página oficial de manera pública y que etiqueten a tres amigos. Estos sorteos se realizarán cada 50.000 seguidores de la página.

Elaboración propia

2.4 Tácticas de E-Commerce

Tabla 2.5.

Tácticas de E-Commerce

Tácticas de E-Commerce	Descripción
Opiniones de los usuarios	Cada una de las clases que tomen los usuarios deberá ser calificada y podrán ingresar sus comentarios los cuales estarán disponibles para cualquiera que ingrese a la página web. Esto se realizará para que la calidad del servicio sea respaldada por terceros y generar confianza en los nuevos usuarios.
Encuestas a usuarios	Se les enviará encuestas a los usuarios que ya hayan llevado una clase para consultarles qué los llevo a tomar la clase y también se hará encuestas a personas que ingresen a la página web para saber cuáles son los problemas que encuentran al ingresar y pasar por el proceso (desde ingresar a la página hasta finalizar con la clase programada).
Proceso de pago rápido y sencillo	El medio de pago deberá ingresarse cuando se crea un usuario por lo que no se tendrá que ingresar la información personal repetidas veces. El proceso debe ser lo más rápido y sencillo posible para que no desistan en medio del proceso.
Información de los precios y promociones disponible	Se presentará el precio por clase original y se comparará con el precio de oferta lo cual impulsará la venta en la página web.
Facilitar encontrar la página web en buscadores	Aumentar la visibilidad de la página web en los buscadores haciendo un pago.
Contenido visual e interactivo	Tener un diseño amigable para los usuarios, usar contenido visual para hacer atractiva la página.
Atención al usuario	Usuarios que ingresen a la página web podrán contactarse con un encargado que resolverá sus dudas. Esto puede ser en línea o contactarse a la central telefónica.
Usabilidad	La página web podrá ser vista desde cualquier tipo de dispositivo (celular, tablet, laptop, pc). Deberá funcionar sin dificultades y de manera rápida.
Redes Sociales	Utilizar varias redes sociales para aumentar el tráfico (principalmente Facebook e Instagram) en la página web y mejorar el posicionamiento de la marca. Se busca tener una relación cercana con los usuarios
Influenciadores de la marca	Posicionar la marca contactando con líderes de opinión que sean referentes con los que el público objetivo se pueda identificar como bloggers.
Notificaciones push	Enviar notificaciones a los Smartphone de los usuarios con promociones por tiempo limitado o información relevante acerca del servicio.
Usar herramientas de medición	Manejar datos sobre el embudo de conversión: visitas, usuarios y clases tomadas. Esto será posible usando herramientas como Google Analytics.
Usar medidas de seguridad	Darles seguridad a los usuarios de la página web incluyendo un Certificado de Tienda Segura de Google.

Elaboración propia

Lo que se busca con estas tácticas es atraer al público objetivo usando mensajes idóneos mediante diferentes canales. Se busca que se generen ventas y que los usuarios se vuelvan recurrentes, lograr la fidelización.

2.5 Balance del Plan de Marketing y Comercialización Internacional (costeo)

En la Tabla 2.6 se indica la inversión total del proyecto.

Tabla 2.6.

Inversión Activos Intangibles (En Dólares Americanos)

Activo Intangible	Valor Unitario	Total	Vida útil	Amortización anual
Notaria	200	200	5	40
Licencia de Funcionamiento	100	100	5	20
Dominio	200	200	5	40
Derecho de tramite	50	50	5	10
Lanzamiento del producto	11,900	11,900	5	2,380
Desarrollo de la campaña de promoción	3,000	3,000	5	600
Desarrollo de la identidad corporativa	2,000	2,000	5	400
Asesor Legal	200	200	5	40
Contenido Educativo	10,000	10,000	5	2,000
Desarrollo de plataforma web	14,000	14,000	5	2,800
Total Inversión USD		43,650		8,730

Elaboración Propia.

Dentro de los gastos para el lanzamiento del producto por \$11,900 se encuentra el gasto en redes sociales, el contrato de las figuras públicas, las relaciones públicas (dar entrevistas para la televisión, obtener dos notas de prensa durante los primeros 6 meses de operaciones) y por la participación en ferias escolares (kermeses).

Para el análisis financiero realizado, se toma en base el estado de ganancias y pérdidas desde el comienzo del proyecto a 5 años. En el estado de Ganancias y Pérdidas, resulta positivo en los primeros 5 años del proyecto debido a que tomamos como escenario un incremento del 1.01% en relación con el incremento de la población. Asimismo, se considera un crecimiento anual de la demanda de un 3%.

Para el primer año se pronostica vender 87,589 clases, con un precio de 17 dólares por clase. Asimismo, se toma como costo de producción, el pago a los tutores

que impartirán las clases, el servicio de Internet y el costo de mantenimiento de la plataforma, el cual es el 1% de las ventas. El tutor recibirá el 60% del precio de la clase. Dentro de los principales gastos se consideran las remuneraciones incluidos los beneficios sociales por cinco colaboradores, gastos administrativos por alquiler de oficina, planes corporativos de celulares, servicios de contador (Tabla 2.7).

Tabla 2.7.

Resumen Gastos del periodo

RESUMEN GASTOS	1	2	3	4	5
Sueldo personal administración	\$52,399.58	\$52,399.58	\$52,399.58	\$52,399.58	\$52,399.58
Gastos servicio terceros administración	\$87,198.57	\$87,106.82	\$87,198.57	\$87,106.82	\$87,198.57
Gastos marketing	\$28,418.05	\$57,778.00	\$26,564.00	\$28,564.00	\$28,564.00
Depreciación equipo y mobiliario administración	\$373.03	\$373.03	\$373.03	\$373.03	\$373.03
Amortización pre operativos	\$8,556.67	\$8,556.67	\$8,556.67	\$8,556.67	\$8,556.67
Total	\$176,945.89	\$206,214.10	\$175,091.84	\$177,000.10	\$177,091.84

Elaboración Propia

Se preparó el presupuesto de marketing considerando las actividades promocionales de la empresa. La Tabla 2.8 muestra los gastos de los primeros 5 años de operaciones. Del primero al segundo año de operaciones se duplica la inversión.

Tabla 2.8.

Gastos de Marketing

Gastos marketing	1	2	3	4	5
ATL revistas	\$1,529.05	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
BTL eventos	\$384.00	\$768.00	\$384.00	\$384.00	\$384.00
Campaña de Marketing Digital	\$22,000.00	\$48,000.00	\$22,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00
OTL mailing	\$1,620.00	\$3,240.00	\$1,620.00	\$1,620.00	\$1,620.00
Influencers	\$585.00	\$1,170.00	\$260.00	\$260.00	\$260.00
Ferias escolares	\$2,300.00	\$4,600.00	\$2,300.00	\$2,300.00	\$2,300.00
Total	\$28,418.05	\$57,778.00	\$26,564.00	\$28,564.00	\$28,564.00

Elaboración propia

Para la evaluación económica y financiera del negocio, tomamos en referencia nuestros indicadores como la TIR y el VAN para la evaluación económica y el VANF y la TIRF para la parte financiera. La TIR es la tasa de rentabilidad de una inversión realizada, es decir, el porcentaje de beneficio por la inversión y el VAN es el indicador que sirve para determinar la viabilidad del proyecto, es decir, si el importe que arroje el VAN es mayor a 0, significa que el proyecto genera un beneficio al realizarlo. Teniendo en consideración nuestro flujo de caja económico, nos indica una TIR del 115.74% y un VAN de \$ 316,524 indicando que el proyecto es viable y genera un ingreso para el inversionista. Por, ultimo considerando nuestro flujo de caja financiero, nos indica una TIRF de 110.98 % y una VANF de \$ 272,987 indicándonos que, aun tomando el financiamiento como parte del proyecto, sigue siendo viable y genera rentabilidad.

CONCLUSIONES

Factores críticos y de éxito de la planificación comercial y de marketing internacional.

De acuerdo al análisis de factibilidad de este proyecto, podemos concluir que sí es posible desarrollar la plataforma virtual en el Ecuador por diversos factores. Las plataformas dedicadas a la educación online han registrado un crecimiento en términos de ingresos en los últimos años y en Ecuador, las marcas existentes han abarcado solo 17% de la población estudiantil. De acuerdo con el “Estudio de Usos de Internet en Latinoamérica”, la penetración de internet en la región va en aumento. Actualmente la región está en 62% con Ecuador encabezando la lista con un 77%. Por otro lado, si observamos la distribución por generaciones, la Generación X supera el 50% de internautas, con una gran presencia de millennials y baby boomers. Es por ello que se puede afirmar que el servicio se desarrolla en un mercado en crecimiento.

El nicho de mercado estudiado tiene una tendencia creciente en el uso de tecnologías, cada vez se tiene mayor acceso al Internet y se usa más para actividades diarias. Según el informe de UNICEF, “El Estado Mundial de la Infancia 2017: Niños en un mundo digital”, 1 de cada 3 usuarios en todo el mundo es un niño (Unicef, 2017). De acuerdo con un estudio de usos, oportunidades y riesgos en el uso de Tecnologías para la información y la Comunicación, por parte de niños y adolescentes entre 9 y 17 años, 9 de cada 10 usan el internet para hacer tareas y contactarse en redes sociales. Asimismo, otro dato relevantes es que el 79% utiliza el internet para poder aprender algo nuevo (Universidad Católica de Valparaiso , 2017). Las nuevas generaciones tienen mayor facilidad de adaptación a las nuevas tecnologías ya que han nacido con diversas de dichas herramientas disponibles.

Para que pueda ser factible el servicio se requiere de la existencia de tecnología en el país donde se desarrollará. La organización 5G Américas resalta que en la región la

participación del 4G es de un 26%. De acuerdo con Open Signal, 7 de los 15 países de América Latina superan la media mundial de velocidad de LTE de 16.9 Mbps. Ecuador es el segundo país con mejor internet en Latinoamérica con 23.29 Mbps, solo superado por México que cuenta con 23.35 Mbps. De acuerdo con el sitio Speedtest, la calidad de la conexión a internet fija no es buena en América Latina: todos los países tienen velocidades de descargar inferiores a la media (41.88 Mbps) (Ookla Net Metrics, 2017). A nivel mundial, Ecuador se sitúa en el puesto 28 de 78 naciones. La implementación de esta tecnología en el país ecuatoriano empezó a finales del 2013 con acceso a 4G que ofreció la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), empresa pública relacionada al MINTEL. Durante el 2015, participaron las empresas Claro y Movistar en el mercado proveedores del servicio. Como consecuencia de este trabajo en conjunto, actualmente más del 50% de la población ecuatoriana tiene cobertura de internet 4G LTE (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2018).

Los maestros son los pilares fundamentales en el sistema educativo. Un informe relevante en este tema es el de “Profesión: profesor en América Latina. ¿Por qué se perdió el prestigio docente y cómo recuperarlo? Dicho informe analiza el perfil de los docentes en cinco países que han tenido reformas en sus sistemas educativos como lo son: Chile, Colombia, México, Ecuador y el Perú. Una de las conclusiones es que existe un gran desinterés en los jóvenes en la docencia. Uno de los principales factores que contribuye a esto es la baja remuneración percibida. Se resalta la mejora en la selección de maestros. Asimismo, menciona que para atraer mejores docentes los salarios deben seguir mejorando, deben existir carreras meritocráticas que atraigan a los docentes efectivos, que existan más evaluaciones y concursos con incentivos.

América Latina destina, en conjunto, más de cuatro puntos de su PBI a la educación, pero los resultados de las evaluaciones internacionales la colocan muy por debajo del promedio de los países ricos. Existe una mayor cobertura pero eso no implica una buena calidad (El País, 2016). La calidad en la educación es un desafío pendiente de toda la región. Si bien ha existido un avance en la última década, quedan brechas y más de la

mitad de los estudiantes se concentran en los niveles más bajos del desempeño. De acuerdo con el jefe de planificación de la Unesco, los jóvenes demandan una pedagogía activa, conectada con la vida y sus intereses (“¿Cómo va la educación en América Latina?”, 2017). De esta manera, el proyecto educativo tiene una capacidad de crecimiento y de alcance hacia otros mercados de la región por compartir las mismas necesidades.

Finalmente, se planea internacionalizar el proyecto a Ecuador, según la matriz de selección de mercado. Se aplicará una estrategia global dado que es una plataforma que puede adaptarse a muchos mercados, sin embargo, esta se acondicionará a los usos y costumbres del mercado elegido. Para el éxito de este proyecto, se requiere una gran inversión en el plan de marketing, con la finalidad de dar a conocer la marca y el servicio que se ofrece. Por ello, como actividad fundamental está el marketing ATL y participación en ferias escolares y charlas a centros educativos.

RECOMENDACIONES

Según las conclusiones desarrolladas anteriormente, es factible continuar con el proyecto por lo que se recomienda considerar los siguientes puntos para iniciar con el proyecto.

Teniendo en cuenta que el mercado está en crecimiento y considerando los resultados de la Matriz de Ansoff, se debe utilizar la estrategia de penetración. Mediante esta estrategia se busca el aumento de la participación de mercado del servicio actual a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia. Principalmente enfocado a la venta y a fidelizar a los usuarios. Es por ello que se pone énfasis a las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes, conocer realmente las preferencias de los clientes de los competidores y ofrecer promociones especiales para clientes actuales como descuentos y paquetes.

Asimismo, debido a que el servicio es digital, es fundamental tener presente que la industria avanza muy rápido y que las modificaciones y actualizaciones deben mantenerse constantes en el tiempo. Se recomienda estar al día en las tendencias digitales y estar al tanto de los proyectos de la competencia. De igual manera, considerar que los jóvenes tienen un vínculo cercano con la tecnología y el medio digital por lo que será más sencillo el acercamiento. Se recomienda usar las redes sociales ya que los jóvenes usan el internet para conectarse a páginas como Facebook sobretodo.

Uno de las mayores necesidades en cuanto a educación en América Latina es la calidad. Esto parte de la relación tutor-alumno. Esta relación es la base de un servicio de calidad. Para asegurar que la compañía cumpla con las expectativas de los usuarios es recomendable tener un proceso de selección bastante completo de tal manera que se obtenga la información necesaria acerca de la persona que representará a la empresa,

debido a que los tutores son la cara de todo el proyecto. Deben tener la capacidad y los conocimientos necesarios para enseñar a escolares de secundaria lo cual se podrá concluir de su educación, experiencias laborales y perfil de personalidad. De igual manera, sería recomendable que todas las clases sean monitoreadas y que se pueda tener la retroalimentación de los usuarios acerca de los tutores y las clases.

Se recomienda, dentro del marco de la matriz genérica de Porter, aplicar la estrategia de diferenciación que consiste en introducir el servicio como una idea innovadora. Esta estrategia es adecuada ya que los clientes otorgan especial importancia a una educación de calidad. De igual manera, la educación implica complejidad. A mayor complejidad y variedad de las características del servicio, mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación. Así pues, mientras más innovación y diferenciación en el servicio será más difícil de imitar

Por otro lado, es recomendable formar alianzas estratégicas con diferentes colegios o instituciones, organizaciones relacionadas a la educación, de tal manera que se pueda tener mayor alcance al público objetivo que son los escolares de secundaria. Formar lazos fuertes permitirá un crecimiento del proyecto basado en la credibilidad y el soporte de instituciones reconocidas.

La estrategia de desarrollo de mercado consiste en expandir el área en la que se dará el servicio. Tiene como objetivo identificar nuevos mercados en los cuales el servicio puede ser valorado. Como se mencionó anteriormente, el primer país al que se expandirá será Ecuador y existe la posibilidad de crecer en otros países de Latino América. Dentro de las actividades que se realizarán se encuentran: (1) el desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución, (2) la atracción de nuevos clientes en otros segmentos del mercado, (3) la participación en ferias internacionales para poder presentar el servicio y conseguir clientes en otros países, (4) la publicidad a nivel internacional.

REFERENCIAS

- America Retail. (23 de julio del 2017). *Perú: ¿Qué empresa peruana se encuentra entre los líderes de telecomunicaciones?* Recuperado de www.america-retail.com/
- Aulas Virtuales Perú. (2018). *Consutoría e-learning*. Lima. Recuperado de <http://www.aulasvirtualesperu.com/>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2018). *Graduate XXI*. Recuperado de <http://graduatexxi.org/>
- Barrio, M. y Gálvez, M. (2007). *Design and development of digital educational content: Institutional Proposals and actions*. Madrid: Springer, Dordrecht. doi: 10.1007/978-1-4020-4914-9_6
- Bates, A. (1999). *La tecnología en la enseñanza abierta y la educación a distancia*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Castillo, W. E. (2015). *Tareas Escolares y la Intervención de los padres de familia*. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en pedagogía con orientación en administración y evaluación educativas, Universidad Rafael Landívar, Guatemala). Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt>
- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (2016). *Ecuador: Desafíos pendientes en reducción de brechas de género y avances en educación y salud*. Quito. Recuperado de <https://rimisp.org>
- Comex Perú. (2017). *Hacia un gobierno digital: desafío para el desarrollo*. Recuperado de www.comexperu.org.pe.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2017). *Guía de Mercado Multisectorial*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/>
- Computer Aided E-Learning [CAE]. (2018). *Expertos en Soluciones para la formación e-learning*. Madrid. Recuperado de www.cae.net/es
- Datum Internacional (2017). *Internet en el Perú*. Lima. Recuperado de <https://www.datum.com.pe/>

- Diario El Comercio. (09 de febrero del 2014). *"Nuestra apuesta por los docentes"*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>
- Diario El Comercio. (20 de diciembre del 2017). *Optical Network: mayor fuente de ingresos estará en el hogar*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>
- Diario El Comercio. (03 de agosto del 2018). *Perú: siete de cada 10 hogares tiene acceso a Internet, según Osiptel*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>
- Diario Gestión. (20 de junio del 2017). *Acceso a Internet de Estudiantes de secundaria se incrementó en todo el país*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- Diario Gestión. (08 de mayo del 2015). *Hoy entra en vigencia íntegramente la Ley de Protección de Datos Personales*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- Diario Gestion. (24 de septiembre del 2017). *La tendencia de aprender de forma virtual*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- Diario Gestión. (19 de julio del 2017). *Las cinco principales tendencias del consumidor peruano*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- Diaz Azuara, S. (2017). *Flipped Classroom, ¿es una nueva metodología?*. México D.F. Recuperado de <https://www.oei.es>
- Docebo. (2016). *Aprendizaje en Línea en América Latina*. Toronto. Recuperado de www.docebo.com
- El País. (23 de agosto del 2016). *Educación en América Latina: más cobertura, pero "de mala calidad"*. Recuperado de <https://elpais.com>
- El Peruano. (21 de Febrero de 2016). *Plataformas virtuales para la educación*. Recuperado de <https://elperuano.pe>
- Euromonitor. (2018). *Lifestyles in Latin America*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Euromonitor International Global Consumer Trends Survey 2016. (2017). *Consumer Lifestyles in Ecuador*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2014). *Metodologías de E-learning*. Roma. Recuperado de <http://www.fao.org>

- Foro Económico Mundial . (2018). *Retos que enfrentan los emprendedores*. Recuperado de <https://www.weforum.org/>
- Fundación Romero. (2017). *Cuál es el perfil del consumidor peruano digital*. Lima. Recuperado de <https://www.fundacionromero.org.pe/>
- Fundación Telefónica. (2017). *Oráculo Matemático: juega y aprende matemáticas*. Recuperado de <http://www.fundaciontelefonica.com.pe>
- Fundación Telefónica. (2018). *20 clases educativas para el 2020*. Lima. Recuperado de <http://educared.fundaciontelefonica.com.pe>
- Fundación Telefónica. (2018). *Tecnología y Educación: Una transformación necesaria para el futuro*. Lima. Recuperado de <http://educared.fundaciontelefonica.com.pe>
- Fundación Universitaria Iberoamericana. (2018). Lima. Recuperado de www.estudiarenfuniber.com.
- Graduatexxi. (2018). *Innovaciones Educativas en América Latina*. Recuperado de <https://www.graduatexxi.org>
- Groupe Speciale Mobile Association . (2014). *Latin America*. Santiago de Chile. Recuperado de <https://www.gsma.com/>
- Grupo RPP. (01 de mayo del 2018). *La revolución tecnológica en las aulas: Una nueva mirada educativa*. Recuperado de <https://rpp.pe>
- Guaña Moya, E., Alvear Escobar, A., & Ortiz Remache, K. (2015). Caracterización del Consumidor Digital Ecuatoriano. *Revista Publicando*, 2, 226-242.
- International Institute for Management Development [IMD]. (2018). *Competitividad Digital*. Recuperado de <https://www.imd.org>
- INEI. (2017). *Aumentan hogares que tienen servicio de internet de octubre a diciembre de 2017*. Lima.
- Infobae. (2017). *Las 20 aplicaciones más utilizadas en educación a nivel mundial*. Buenos Aires. Recuperado de www.infobae.com

- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos [INEC]. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's)*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Indicadores de ESCALE: Estadística de la Calidad Educativa*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2018). *Ecuador en Cifras*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Tecnologías de la información y comunicaciones*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Internet World Stats . (2017). *Estadísticas de uso de internet en Ecuador y el mundo*. Recuperado de <https://www.internetworldstats.com/>
- Ipsos. (2018). *Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado*. Lima. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe>
- Ipsos. (2017). *Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online*. Lima. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe>
- Ipsos. (2017). *Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular*. Lima. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe>
- Kantar IBOPE Media. (06 de Noviembre de 2017). Recuperado de www.kantaribopemedia.com
- La República Colombia. (2018). *Smartick, la aplicación que ofrece un nuevo método de aprendizaje para niños*. Bogota. Recuperado de www.larepublica.co
- Latin American Business School. (2018). *E-Learning en America Latina, una oportunidad de negocio*.
- López, M. (2013). De las TICs a las TACs: la importancia de crear contenidos educativos digitales. *DIM: Didáctica, Innovación y Multimedia. Revista Científica de Opinión y Divulgación* (27), 1-14.

- Makri, K., Papanikolaou, K., Tsakiri, A., & Karkanis, S. (2014). *Training teachers to learn by design through a community of inquiry*. ECEL. Lamia. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov>
- Ministerio de Educación [MINEDU] (2018). *Módulo introductorio: Alfabetización Digital. Guía para el participante*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2018.). *Programa curricular de Educación Secundaria*. Lima. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe>
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2018). *EDUCALAB*. Recuperado de <http://educalab.es>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2018). *Educación Secundaria Obligatoria*. Recuperado de <http://recursostic.educacion.es>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2018). *Ecuador cuenta con la mayor velocidad de internet 4G LTE en América Latina*. Recuperado de www.telecomunicaciones.gob.ec
- Muñoz, J. C. (2010). *La educación virtual como factor de desarrollo competitivo*. Guadalajara: Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
- Nielsen Company. (2014). *Consumidor Peruano*. Recuperado de <https://www.nielsen.com>
- Nielsen Company. (2017). *Consumo Online en Perú*. Recuperado de <https://www.nielsen.com>
- Online Business School [OBS]. (2019). Barcelona. Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int>
- Ookla Net Metrics. (2017). *Speedtest - The Global Broadband Speed Test*. Montana. Recuperado de <https://www.speedtest.net/>
- Open Signal. (2018). *Open Signal*. Londres. Recuperado de <https://www.opensignal.com/>
- Optical Networks. (2017). *Empresa de telecomunicaciones para el sector corporativo*. Recuperado de <https://www.optical.pe/>.

- Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (OPECU). (2018). *Internet Móvil*. Lima. Recuperado de <https://opecu.org.pe/>
- Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (2010). *Propuestas de metas educativas e indicadores al 2021*. Recuperado de <https://www.oei.es/>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2018). Recuperado de <https://www.ilo.org>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD]. (2018). *PISA in focus*. Recuperado de <https://www.oecd.org>
- PerúRetail. (2017). *Aumenta la demanda de electrodomésticos por clase media peruana*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com>
- PerúRetail. (2018). *Las siete expectativas del consumidor digital*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com>
- Publimetro. (04 de marzo del 2013). *PerúEduca: un sistema digital para aprender*. Recuperado de <https://publimetro.pe>
- Rama, C., & Lupion Torres, P. (2010). *La Educación Superior a Distancia en América Latina y el Caribe*. México D.F.: Editora Unisol.
- Rivas, A., & Delgado, L. E. (2016). *Graduate XXI: Un mapa del futuro: Cincuenta innovaciones educativas en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Romero Muquinche, R. A. (2016). *Protección de datos personales en legislación ecuatoriana*. Quito. Universidad Central del Ecuador.
- RPP Noticias. (06 de julio del 2016). *Día del Maestro: En el Perú existen 523,304 docentes*. Recuperado de <https://rpp.pe>
- Semana. (2017). *¿Cómo va la educación en América Latina?* Recuperado de www.semana.com
- Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina [SITEAL]. (2016). *Tendencias sobre contenidos educativos digitales en América Latina..* Recuperado de <http://www.siteal.iipe.unesco.org/>

- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2012). *Informes Especializados Ecuador*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe>
- Tedesco, J. C. (2016). *La educación en Latinoamérica. Transformaciones y futuro*. Universidad ORT Uruguay. Recuperado de <https://www.ort.edu.uy>
- TeleSemana. (2018). *Panorama de Mercado Peruano*. Buenos Aires. Recuperado de www.telesemana.com
- Tendencias Digitales. (2017). *Usos de Internet en Latinoamérica*. Caracas. Recuperado de <https://tendenciasdigitales.com>
- United Nations International Children's Emergency Fund [Unicef]. (2017). *El Estado Mundial de la Infancia 2017: Niños en un mundo digital*. Recuperado de <https://www.unicef.org>
- Universidad Católica de Valparaíso . (2017). *El 90% de los menores usan internet para hacer tareas y contactarse en redes sociales*. Valparaíso. Recuperado de <https://biblioteca.digital.gob.cl>



ANEXOS

Anexo 1: Idea de Negocio

La idea de negocio que se plantea como alternativa de solución es la creación de una plataforma de tutoría online dirigida a adolescentes y jóvenes en la etapa escolar desde los 12 años hasta los 17 años del segmento A y B. Mediante esta plataforma, el escolar podrá acceder a clases con tutores calificados y mejorar sus competencias. Las TIC tienen mucho que ofrecer para renovar y mejorar el aprendizaje y la enseñanza tradicional. No solo será un soporte en las tareas escolares, sino que también los ayudará a reforzar diferentes habilidades mediante otras actividades virtuales. También podrán acceder a recursos virtuales (videos, documentos) que complementarán su aprendizaje.

La seguridad y confianza son un punto clave en la idea de negocio. La era digital aumentó los riesgos que ya existían y creó nuevas formas de abuso. Debido a ello, la plataforma es un espacio en línea seguro para los adolescentes en el que los padres pueden tener la certeza de que están interactuando con profesores calificados y que han pasado por diversas evaluaciones.

La metodología a utilizar en la plataforma virtual será el modelo de Flipped Classroom o aula invertida, se originó en 2007 que fue propuesto por los profesores Jonatan Bergmann y Aaron Sams del Instituto Woodland Park en Colorado. Esta metodología usa a favor las virtudes de las tecnologías de información para centralizar el proceso de aprendizaje en el alumno (Diaz Azuara, 2017). Dentro de esta metodología, el docente se sirve de herramientas tecnológicas para facilitar el conocimiento y se potencian los procesos de adquisición de conocimientos. Se pueden utilizar

Las clases estarán divididas según la asignatura y el grado que este cursando el alumno. La duración de cada clase será de una hora. Dentro de la plataforma el alumno podrá encontrar:

- Métodos expositivos, que incluyen presentaciones, estudios de caso, ejemplos y demostraciones.
- Métodos de aplicación, que incluyen métodos de demostración-práctica y ejercicios basados en casos.
- Métodos colaborativos como la discusión guiada en línea y trabajo colaborativo.

Las TIC ofrecen a los usuarios con necesidades educativas herramientas y oportunidades accesibles para interactuar con mayor facilidad. Este tipo de herramientas más que una opción son ya una necesidad debido a que los estudiantes nacen rodeados de tecnología. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el uso de la tecnología debe ser parte integral del trabajo en clase para que los alumnos mejoren su nivel de aprendizaje en áreas tradicionales. De igual manera, es necesaria la orientación de los docentes para que se aproveche el valor real de la tecnología (Grupo RPP, 2018). Los beneficios del uso de la tecnología en la educación son diversos: (1) acceso y manejo inmediato de información, (2) potencia el conocimiento previo y lo amplifica, (3) alumnos se vuelven más autónomos en el proceso, (4) desarrollo de nuevas prácticas educativas, (5) desarrollo de habilidades y competencias, (6) seguimiento y monitoreo del desempeño, (7) trabajo colaborativo, entre otros (Grupo RPP, 2018). Finalmente, específicamente el Flipped Classroom permite que los alumnos tengan mayor participación en su propio aprendizaje y tienen una mayor posibilidad de atender todas sus dudas.

Anexo 2: Modelo Canvas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Clientes
<p>-Psicólogos que validen el perfil de los tutores y que garanticen un servicio de calidad</p> <p>-Proveedores de tecnología</p> <p>-Colegios</p> <p>-Editoriales</p> <p>-Bancos</p> <p>-Proveedores de pasarela de pagos</p>	<p>- Tutoría online</p> <p>-Evaluación y calificación de Tutores</p> <p>-Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital.</p> <p>-Centro de contacto: llamadas, correos y redes sociales</p> <p>-Seguimiento y Asistencia (Help Desk)</p> <p>-Fidelización de los clientes</p> <p>-Publicidad</p> <p>-Actualización de Contenidos temáticos</p> <p>-Manejo de una base de datos</p>	<p>Mejorar las competencias de los usuarios mediante una metodología diferente.</p> <p><u>Padres de Familia</u></p> <p>-Confianza</p> <p><u>Adolescentes:</u></p> <p>-Lenguaje amigable</p> <p>-Transmisión en Streaming</p> <p>-Accesibilidad: por cualquier dispositivo</p> <p>-Flexibilidad en horarios</p> <p>-Disponibilidad: Acceso a la información de la plataforma virtual 24/7</p> <p><u>Tutores:</u></p> <p>-Tener alumnos asegurados</p> <p>-Mayores ingresos</p>	<p>Asistencia Personal</p> <p>-Redes Sociales</p> <p>-Programas de lealtad</p> <p>-Contactarnos con líderes de opinión</p>	<p><u>Padres de familia</u> de adolescentes y jóvenes en edad escolar (12 a 17 años) que requieren de apoyo adicional para tener un buen desempeño en el colegio perteneciente a los sectores socioeconómico alto y medio.</p> <p><u>Adolescente:</u> entre 12 y 17 con acceso a internet que necesiten reforzar o potenciar su nivel académico en ciertas asignaturas.</p> <p><u>Tutores:</u> interesados en generar un ingreso extra y que cuenten con acceso a dispositivos tecnológicos</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>-Tutores</p> <p>-Personal Administrativo / centro de llamadas y correos</p> <p>-Plataforma digital</p> <p>-La marca</p> <p>-Encargados de supervisar actividades clave (cerciorarse de la conectividad)</p>		<p>Canales</p> <p>-Sitio Web</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>-Pago a los tutores</p> <p>-Infraestructura tecnológica</p> <p>-Ventas y Publicidad</p> <p>-Adquisición de contenidos temáticos y metodología</p> <p>-Costos de pasarela de pagos (3.5%)</p> <p>-Comisiones de bancos por transacción</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>- Pago que realizan los usuarios por cada clase</p> <p>-Publicidad mostrada en la página (de universidades o marcas relacionadas a la educación)</p>		

Elaboración Propi

Anexo 3: Formato de Encuesta

Plataformas educativas virtuales – Encuesta a jóvenes escolares de secundaria de Lima, Perú realizada durante noviembre y diciembre del 2018.

<ol style="list-style-type: none">1. Seleccione su rango de edad:<ol style="list-style-type: none">a. 13 años o menosb. 14 a 17 añosc. 18 a 25 añosd. 25 años a más 2. Seleccione su género<ol style="list-style-type: none">a. Masculinob. Femenino 3. ¿Cuenta con algún dispositivo electrónico?<ol style="list-style-type: none">a. Celular Inteligente – Smartphoneb. Laptopc. Computadorad. Tablet 4. ¿Qué actividades realiza en internet?<ol style="list-style-type: none">a. Redes socialesb. Buscar informaciónc. Entretenimiento (videos/música)d. Compras onlinee. Otros: _____ 5. ¿Recurre al internet para realizar tareas o complementar sus estudios?<ol style="list-style-type: none">a. Sib. No 6. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿Qué tan frecuentemente recurre al internet para complementar su educación?<ol style="list-style-type: none">a. 1 a 2 días a la semanab. 3 a 4 días a la semanac. 5 a 7 días a la semana 7. ¿En qué cursos considera que necesita un refuerzo?<ol style="list-style-type: none">a. Matemáticab. Comunicaciónc. Ciencia y Tecnologíad. Inglése. Otros: _____
--

8. ¿Qué atributos valora de una plataforma educativa? (Siendo 1 el que más valora y 5 el que menos valora)

Atributos	1	2	3	4	5
Precio					
Calidad del servicio					
Accesibilidad					
Seguridad					
Lenguaje y diseño amigable					

9. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por recibir una tutorial online por hora?
- Menos de 35 soles
 - 35 a 40 soles
 - 40 a 45 soles
 - 45 a 50 soles
 - Más de 50 soles
10. ¿Estarías dispuesto a tomar una clase online?
- Si
 - No

Elaboración Propia